



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



نحو استراتيجيات التعاون ما بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كمدخل لدعم التنافسية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
شعبة تسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ الدكتور:
حسين رحيم

إعداد الباحث:
زييري عزالدين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
كمال عايشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
حسين رحيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج	مشرفا ومقررا
فريد كورتل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	مناقشا
خميسي بن رجم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سوق أهراس	مناقشا
صليحة عشي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مناقشا
علاوة خلوط	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما وبارك لهم فيه

إلى إخوتي وأخواتي

إلى الزوجة الكريمة الغالية التي وفرت لي الراحة

والطمأنينة طيلة فترة انجاز هذا العمل

إلى أولادي الأعزاء: عبد المؤمن

نور المهدي

عبد الرؤوف

إلى كل الأصدقاء والخلان بدون استثناء

أهدي هذا العمل المتواضع

التشكرات

الشكر والمنة أولاً لله وحده على توفيقه وإعانتة على إنجاز هذا البحث
ويسر لي سبل إتمامه

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل حسين رحيم
الذي كان بمثابة سند قوي بتوجيهاته ولمساته القيمة ونصائحه
الصريحة ليكون هذا البحث على هذا النحو

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على
تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة

واشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	كلمة شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ - و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	
ضمن بيئتها التنافسية	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: بيئة المؤسسة التنافسية
13	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية
13	أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
14	ثانياً: أهداف المؤسسة الاقتصادية
15	ثالثاً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية
16	المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية والبيئة
16	أولاً: مفهوم البيئة وخصائصها
19	ثانياً: أصناف البيئة
26	المطلب الثالث : إستراتيجية المؤسسة كسلوك تجاه البيئة
26	أولاً: مفهوم وأساس الإستراتيجية
29	ثانياً: مستويات الإستراتيجية
30	ثالثاً: منطلقات الإستراتيجية
30	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة
31	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
32	أولاً: تحليل وقياس البيئة العامة
34	ثانياً: تحليل بيئة النشاط (الصناعة)

41	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
42	أولاً: تحليل البيئة الداخلية من خلال سلسلة القيمة
45	ثانياً: تحليل البيئة الداخلية من خلال المركز المالي
47	المطلب الثالث: التحليل الثنائي SWOT
50	المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية
51	المطلب الأول: حقل المنافسة وبناء الميزة التنافسية
51	أولاً: المنافسة وأشكالها
55	ثانياً: أسباب المنافسة
56	ثالثاً: أهمية المنافسة
57	المطلب الثاني: بدائل المؤسسة الإستراتيجية
57	أولاً: بدائل المؤسسة على المستوى الكلي
62	ثانياً: بدائل المؤسسة على مستوى وحدات النشاط (وحدات العمل)
66	ثالثاً: بدائل المؤسسة على مستوى الوظائف
68	المطلب الثالث: النشر الاستراتيجي
69	أولاً: إستراتيجية النمو الداخلي
70	ثانياً: إستراتيجية النمو الخارجي
73	ثالثاً: إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية
75	رابعاً: إستراتيجية التعاون
76	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التعاون كبديل استراتيجي	
78	تمهيد
79	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعاون بين المؤسسات
79	المطلب الأول: مفهوم التعاون، الشراكة والتحالف الاستراتيجي
79	أولاً: تداخل مفهوم التعاون بالشراكة والتحالف الاستراتيجي
83	ثانياً: مفهوم التعاون
84	ثالثاً: ما ليس بتعاون
87	رابعاً: إستراتيجية التعاون، المفهوم والمستويات

91	المطلب الثاني: أشكال وأنواع التعاون
91	أولاً: التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة -الشراكة-
95	ثانياً: أشكال التعاون بين المؤسسات المتنافسة -التحالفات الإستراتيجية-
100	المطلب الثالث: الدوافع المؤدية للتعاون والنتائج الإستراتيجية المحتملة
103	أولاً: دوافع نشوء التعاون والأهداف المنتظرة
104	ثانياً: النتائج الإستراتيجية المحتملة لأشكال التعاون
108	المبحث الثاني : المقاربات والنظريات المفسرة لإستراتيجيات التعاون
108	المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة للتعاون
108	أولاً: نظرية تكلفة الصفقات
114	ثانياً: المنظور المستند للموارد والمهارات
119	ثالثاً: نظرية الوكالة
120	المطلب الثاني: تحليل إستراتيجية التعاون وفق منظور كلفة الصفقة
120	أولاً: تحليل تشكيل التعاون وفق منظور كلفة الصفقات
122	ثانياً: تحليل هيكل الحاكمية وفق منظور كلفة الصفقات
123	المطلب الثالث: تحليل إستراتيجية التعاون وفق مقارنة الموارد والمهارات
123	أولاً: تحليل تشكيل التعاون وفق مقارنة الموارد والمهارات
124	ثانياً: تحليل هيكل حاكمية التعاون وفق مقارنة الموارد والمهارات
126	المبحث الثالث : تصميم التعاون وعوامل النجاح والاستمرارية
127	المطلب الأول: عوامل نجاح التعاون
127	أولاً: عوامل النجاح الداخلية
130	ثانياً: عوامل نجاح التعاون للأطراف المشتركة
134	المطلب الثاني: التصميم الجيد للتعاون
134	أولاً: النطاق التشغيلي للتعاون وشكل المساهمات
139	ثانياً: حكم التعاون والأرضية المشتركة
141	المطلب الثالث: ديناميكية التعاون
141	أولاً: المنظورات المستخدمة في تحليل ديناميكية التعاون
144	ثانياً: العوامل المسببة لديناميكية التعاون

148	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: إستراتيجيات التعاون المحلية -التجارب العالمية الرائدة-
150	تمهيد
151	المبحث الأول: أنماط التعاون المحلي
151	المطلب الأول: أنظمة الإنتاج المحلية
152	أولاً: التجمعات الصناعية
155	ثانياً: النظام المحلي للإنتاج والابتكار
158	المطلب الثاني: الأقطاب والحظائر العلمية
159	أولاً: التعريف والمفهوم
160	ثانياً: أصل ومصدر الأقطاب التقنية والحظائر العلمية
161	ثالثاً: استراتيجيات التنمية داخل الأقطاب التقنية
163	رابعاً: مميزات الأقطاب التقنية
164	المطلب الثالث: شبكات المؤسسات والقطاعات: مقاربات الابتكار الحديثة
164	أولاً: شبكات ما بين الوحدات الإنتاجية
170	ثانياً: العناقيد الصناعية (المجموعات الصناعية الجزئية)
1780	المبحث الثاني: مدارس ومقاربات التعاون المحلي: التسلسل التاريخي
180	المطلب الأول: المدارس والمقاربات التقليدية للتعاون المحلي
180	أولاً: مدرسة المناطق الصناعية
184	ثانياً: مقارنة التخصص المرن
185	ثالثاً: الفضاءات الصناعية الجديدة
186	المطلب الثاني: المقاربة الاقتصادية ومفهوم الشبكات
186	أولاً: المقاربات الاقتصادية
189	ثانياً: المقاربة عن طريق الشبكات
194	المطلب الثالث: المقاربة الإستراتيجية والتنظيمية في علوم التسيير
195	أولاً: المفهوم الأكاديمي للشبكة في علوم التسيير
197	ثانياً: إشراك العمل التجريبي والإداري في أنظمة التعاون المحلية

199	المبحث الثالث: التجارب العالمية الرائدة للتعاون المحلي
199	المطلب الأول: التجارب الدولية المرجعية للتجمعات والعناقيد الصناعية
199	أولا: بعض النماذج العالمية
203	ثانيا: تجربة عنقود سيالكوت (Sialkot) في باكستان
205	المطلب الثاني: التجربة التونسية في مجال التعاون المحلي
205	أولا: الصناعة في تونس
206	ثانيا: تجارب تونس في مجال التعاون المحلي
215	المطلب الثالث: التجربة المغربية في مجال التعاون المحلي
216	أولا: الإطار الاستراتيجي العام
217	ثانيا: تجارب المغرب في مجال التجمعات الصناعية
223	ثالثا: الهيئات الداعمة للتعاون المحلي في المغرب
225	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: آليات إرساء أنظمة تعاون محلية في الجزائر	
228	تمهيد
229	المبحث الأول: دراسة وتحليل مقومات التعاون المحلي بالجزائر
229	المطلب الأول: إستراتيجية التعاون، هل هي إستراتيجية لجميع المؤسسات
230	أولا: تأثير الحجم: الشركات الكبيرة مقابل الشركات الصغيرة والمتوسطة
232	ثانيا: الشركات العائلية والشركات غير العائلية
233	ثالثا: التوجه الاستراتيجي للمؤسسات (التدويل والتنويع)
238	المطلب الثاني: العوامل المسببة لظهور التعاون المحلي
238	أولا: العوامل الاقتصادية المحفزة للتعاون
241	ثانيا: العوامل الاجتماعية
244	المبحث الثاني: برامج التعاون لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
244	المطلب الأول: مقومات ودعائم التعاون المحلي في الجزائر
244	أولا: التقارب الجغرافي والتمركز
247	ثانيا: تواجد هيئات داعمة
250	المطلب الثاني: تأهيل التعاون المحلي في الجزائر

251	أولاً: التأهيل العلمي والتكنولوجي
252	ثانياً: التأهيل المالي
253	ثالثاً: رأس المال الاجتماعي
255	رابعاً: أفاق التأهيل
256	المطلب الثالث: نتائج ومحصلات التعاون المحلي في الجزائر
257	أولاً: أنظمة الإنتاج المحلية
261	ثانياً: الأقطاب التقنية الفلاحية واتحادات التصدير
266	ثالثاً: حالة عنقود زيت الزيتون بالبويرة
268	رابعاً: التجمعات والعناقيد الصناعية الكبرى
270	المبحث الثالث : شروط وآليات نجاح أنظمة تعاون محلية بالجزائر
270	المطلب الأول: الشروط المقترحة من طرف وزارة الصناعة لإرساء أنظمة تعاون محلية في الجزائر
270	أولاً: الآليات المتخذة لدفع عجلة التعاون
272	ثانياً: التنظيم والتمويل
274	المطلب الثاني: ضرورة وجود الهيئة المحفز
277	المطلب الثالث: شروط النجاح المتعارف عليها نموذج CEE
277	أولاً: المراحل التمهيديّة لتهيئة أرضية للتعاون المؤسّساتي
283	ثانياً: المراحل العمليّة والتنفيذية لإرساء نظام تعاون محلي
290	خلاصة الفصل
292	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	البيئات التنافسية لـ: BCG2	(1-1)
99	أنواع شراكات المؤسسات المتنافسة	(1-2)
106	نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير متنافسة	(2-2)
116	الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة	(3-2)
125	أنواع الموارد وهيكل الحاكمة المفضل	(4-2)
128	خصائص المؤسسات المستعدة للتعاون وغير المستعدة للتعاون	(5-2)
129	الخصائص المرتبطة بالسلوكين التنافسي والتعاوني	(6-2)
224	المساعدات المقدمة وفقا للاتفاقية الثنائية MCE-ASMEX	(1-3)
235	توزيع العينة النهائية	(1-4)
245	توزيع الوحدات الاقتصادية حسب قطاع النشاط	(2-4)
246	توزيع المؤسسات الاقتصادية على المناطق الوطنية الكبرى	(3-4)
258	تطور تعداد مناصب الشغل المصرح بها في قطاع الصناعة التقليدية والحرف حسب الشكل القانوني للمشروع الحرفي خلال الفترة (2003-2008)	(4-4)
258	قيم الاستثمار والإنتاج في قطاع الصناعة التقليدية والحرف في الفترة (2005-2008)	(5-4)
259	قيمة وكمية صادرات الجزائر لمنتجات الصناعة التقليدية في الفترة (2003-2007)	(6-4)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	المكونات الكلية لبيئة المؤسسة	(1-1)
35	قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر	(2-1)
43	عناصر سلسلة القيمة لبورتر	(3-1)
48	مصفوفة العناصر الإستراتيجية	(4-1)
49	مصفوفة توليد البدائل الإستراتيجية	(5-1)
49	مقاربة SWOT	(6-1)
68	أنماط نشر الاستراتيجيات	(7-1)
72	نمط النمو	(8-1)
84	العلاقة التعاونية بين مؤسستين	(1-2)
95	أنواع الشراكات بين المؤسسات المتنافسة وفق معياري الأصول المساهم بها وطبيعة المنتج	(2-2)
96	الشراكة المتكاملة	(3-2)
97	شراكة التكامل المشترك	(4-2)
98	شراكة شبه التركيز	(5-2)
104	تطور علاقات الشراكة والتعاون	(6-2)
119	العلاقة بين خصائص الموارد وإنشاء القيمة	(7-2)
142	العمليات التطورية للعلاقات التعاونية	(8-2)
143	العوامل المسببة للتغيرات في هيكل الحاكمية	(9-2)
176	نموذج الماسة لبورتر: العوامل المؤثرة في بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي	(1-3)
184	الأنظمة المحلية والإقليمية للإنتاج	(2-3)
271	الطريقة المتبناة لإرساء أنظمة تعاون في شكل أقطاب تنافسية جزائرية	(1-4)
275	وساطة الهيئة المحفز	(2-4)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة اتحادات التصدير المسجلة والنشطة إلى غاية نوفمبر 2008
02	المساعدات المقدمة لصالح اتحادات التصدير التونسية.
03	دور الهيئات العمومية والخاصة في دعم وحماية اتحادات التصدير التونسية.

مقدمة عامة

لعل أهم ما يميز الأنشطة الاقتصادية في الوقت الحاضر وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية آخذة بالتلاشي، مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة.

وإذا كان النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل أساسا في تحرير التجارة العالمية من كافة القيود، يمثل تحديا كبيرا وخطرا مؤكدا لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته الاقتصادية، كان لا بد من انتهاز استراتيجيات جديدة تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.

ويعد تنامي ظاهرة التعاون ما بين المؤسسات والاتجاه نحو إقامة شراكات وتكتلات محلية وإقليمية أو حتى دولية دليلا على وقع وأثر هذه المتغيرات الجديدة على الأنشطة الصناعية على المستوى العالمي، ولئن كانت بعض حالات التعاون تقوم على المفهوم السلبي لمبدأ "الإتحاد قوة" والتي تستهدف تشكيل قوة موحدة في مواجهة المنافسين الآخرين والسيطرة على السوق، فإن الحالة العامة للتعاون هي الاستفادة من الموارد والخبرات النادرة كرأس المال، التكنولوجيا، المهارات، المعارف والمعلومات،... الخ. نظرا لما تتيحه هذه العوامل من فرص لتحسين المراكز التنافسية للمؤسسات المتعاونة، وذلك من خلال تطوير شبكة علاقاتها وتوسيع نطاق عملياتها، هذا فضلا عن مختلف التعقيدات، خاصة منها التكنولوجية، التي أضحت يتسم بها محيط الأعمال، وهو ما جعل من خيار مواجهة أكثر خطرا على المؤسسات.

ولما كانت ظاهرة التعاون من أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة ما بين المؤسسات، باعتبارها أداة من أدوات تقوية القدرات التنافسية والإسراع بالنمو الاقتصادي والتكنولوجي للأطراف المشتركة، كان الإقبال عليها كبيرا في العشرينين الأخيرتين من القرن الماضي وبداية القرن الجاري، وذلك بسبب قدرة هذه المشاريع على تجميع الموارد بشتى أنواعها (المادية، المعنوية والبشرية) من الأطراف المشتركة واستغلالها على نحو أفضل، إضافة إلى إمكانية تحقيق الميزات التنافسية والمصالح المشتركة محل الاشتراك، وكذا الرفع من القدرات الإنتاجية، الشيء الذي يجنبها المنافسة الشرسة من قبل مؤسسة أو مؤسسات تابعة لنفس قطاع الصناعة، إضافة إلى تخفيض التكاليف والأخطار المرتبطة بالمشروع عن طريق اندماج المهارات الفنية والتكنولوجية والتجارب المتوفرة للأطراف المشتركة، وبالتالي الوصول إلى

إضافة وتحسين الكفاءات التشغيلية بالاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج والتصنيع والتي تخص كل من العمالة، رأس المال، المواد الأولية وكذا استغلال الطاقات المتوفرة بشتى أنواعها بهدف الوصول إلى منتجات عالية الجودة وأداء خدمات بشكل مرموق في حدود تكاليف معقولة وبالتالي بلوغ مستوى الريادة.

والجزائر، على غرار باقي الدول، معنية بسرعة التغيرات الحاصلة في المحيط الدولي، فسياسة الانفتاح الاقتصادي التي انتهجتها منذ شروعها في تطبيق برامج التعديل الهيكلي والتي ستعمق أكثر فأكثر بفعل تيار العولمة ومقتضيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعمل في مناخ مغاير لما كان سائداً في عهد الحماية واحتكار الدولة للتجارة الخارجية، سمته الأساسية ازدياد شدة المنافسة بحيث أصبح بقاؤها فيه مرهونا بمدى تنمية قدرتها التنافسية.

ونتيجة لسياسة الانفتاح على العالم الخارجي المنتهجة من طرف بلادنا، وموازة مع ما قامت به الجزائر من إجراءات عملية في إطار تحسين القدرة التنافسية، سواء في إطار برنامج "ميذا" لإعادة تأهيل المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها من جهة، أو في إطار تعزيز مبادرات الشراكة من جهة أخرى، أصبح من الضروري على المؤسسات الصناعية الفاعلة في الجزائر من انتهاج إستراتيجية التعاون فيما بينها.

وعليه، فلكي تتمكن المؤسسة الجزائرية من تكوين ميزات تنافسية بصورة تجعلها تواكب المتغيرات المعاصرة بسرعة أكبر، ومع الأخذ بعين الاعتبار محدودية المعارف لديها، وجب عليها الاحتكاك فيما بينها حتى تستفيد من تجارب وخبرات وموارد كل طرف، وهذا ما يتمشى ورغبة الحكومة في تأهيل هذه المؤسسات، والتي لا يخفى على أحد من امتلاكها لإمكانيات ودعائم تساعد على خلق تنمية اقتصادية، ينقصها فقط التنسيق وإعادة بعث هذه الطاقات الكامنة، وصقلها، لاسيما من خلال تبني إستراتيجية مناسبة لتوظيف مواردها بكفاءة تشغيلية عالية، وبالتالي الانتقال من زاوية الركود إلى زاوية المنافسة.

وتتخذ ظاهرة التعاون فيما بين المؤسسات عدة أشكال لعل من أهمها، العناقيد الصناعية، شبكات المؤسسات، المشاريع المشتركة، أنظمة الإنتاج المحلية، أقطاب النمو وكذا الأقطاب التنافسية، وكل من

هذه الأشكال يتميز عن الآخر من حيث الشكل، الهيكل وكذا الجانب القانوني والتنظيمي ولكن تصب جميعها في تحقيق هدف واحد وهو تقوية المؤسسات سواء فيما يخص زيادة رقم الأعمال أو في مؤشر الربحية أو الاستيلاء على حصة جديدة في السوق، من خلال استراتيجيات التعاون، فقد أثبتت العديد من التجارب على هذا المستوى نجاح هذا النوع من الاستراتيجيات مثل صناعة الجلود في إيطاليا، البرمجيات والإعلام الآلي في كل من الهند والصين، صناعة السيارات في أمريكا واليابان.

مما سبق يتضح أن هذا البحث يقترح خيار التعاون ما بين المؤسسات المحلية كسبيل لإيجاد مؤسسة اقتصادية جزائرية أكثر تنافسية.

وتكمن الإشكالية الرئيسية لهذا البحث في التساؤل التالي:

كيف يمكن لإستراتيجيات التعاون أن ترفع من تنافسية المؤسسات الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية لعل من أهمها:

_ ما هي التقنيات والأساليب المنتهجة من طرف المؤسسة التي تسهل لها انتهاج بديل استراتيجي دون الآخر، مع الأخذ بعين الاعتبار تعدد الخيارات والبدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها في ظل بيئة متغيرة وديناميكية؟

_ من بين أهم تلك الخيارات، خيار التعاون، ما هي الخصوصية التي يتميز بها هذا النوع من الاستراتيجيات وهل يشكل بديل حقيقي فعال؟

_ ما هي الشروط الواجب توفرها في التعاون لبلوغ القدر الكافي من التنافسية؟

_ ما هي أهم التجارب العالمية الناجحة وعلى ما اعتمدت؟

_ كيف يمكن إرساء أنظمة تعاون محلية، أي ما هي الآليات الواجب اتخاذها لدفع ومساعدة المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية لانتهاج إستراتيجيات التعاون؟

فرضيات البحث:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

تمثل إستراتيجيات التعاون ما بين المؤسسات آلية فعالة في تنمية تنافسية المؤسسة الاقتصادية، من خلال دمج موارد ومهارات أطراف الاشتراك، تبادل التقنيات والتكنولوجيا، وكذا التعلم التنظيمي الذي سيكتسب مع مرور الزمن، بخلاف المشاريع الانفرادية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي نوردتها كما يلي:

- تركز جميع المؤسسات على التحليل الاستراتيجي بنوعيه الداخلي والخارجي من أجل الفصل في خيارها الاستراتيجي.
- تعد العناقيد الصناعية وأنظمة الإنتاج المحلية وشبكات المؤسسات من أبرز أنواع التعاون وأهمها بين الشركات المحلية لأنها تشترط الحضور الفعلي في المكان والزمان لجميع الفاعلين المحليين؛
- ينتج عن اختيار إستراتيجية التعاون بلوغ مستوى معتبر من التنافسية، من خلال حدوث تطور في مختلف أنشطة المؤسسات المتعاونة، والوصول إلى تحقيق قيمة مضافة وجودة عالية، سواء تعلق الأمر بتقديم خدمة أو إنتاج منتج؛
- اتبعت الاقتصاديات التي نجحت في إرساء أنظمة تعاون محلي أسلوب التعبئة الفعالة وإشراك جميع الفاعلين؛
- يتم إرساء نظام تعاون محلي ناجح في من خلال تدخل الدولة ببرامج وسياسات تنموية، يتم على مستواها تضافر وتآزر جميع الأعوان المحليين، وإنشاء هيئات تخول لها مهام: دعم ومتابعة ومراقبة هذه الأنظمة.

أهمية الدراسة:

يمكن إدراك أهمية هذه الدراسة من خلال المكانة التي حظيت بها ظاهرة التعاون المحلي بين المؤسسات وانتشارها بشكل لافت عالميا في السنوات الأخيرة على خلاف سياسات الاندماج والحيازة والتي عرفت تراجعا كبيرا في الآونة الأخيرة نظرا لتعقيداتها وتكاليفها الباهظة. كذلك يمكن أن تدرج هذه الأهمية تزامنا والتحويلات الجديدة التي يشهدها الاقتصاد الجزائري، والمتمثلة أساسا في سياسة فتح السوق الوطني أمام المنافسة الأجنبية، وكذا اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي،

الذي دخل حيز التنفيذ، من جهة، والمفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة، والتي قطعت فيها الجزائر أشواطاً كبيرة، من جهة أخرى.

ولما كانت المؤسسات هي التي تتنافس، وأن تنافسية أي دولة تعبر في الحقيقة عن تنافسية مؤسساتها، والمؤسسة الجزائرية تعيش ظروف صعبة، حيث ستواجه تهديدات الاندماج في الاقتصاد العالمي، والذي يتميز بحدة المنافسة، فهي بذلك مطالبة بالبحث اليوم قبل الغد عن بدائل للخروج من هذا المأزق، ومن ضمن هذه البدائل إستراتيجيات التعاون.

وتكمن الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات الاقتصادية العالمية الراهنة، ونجاح العديد من الاقتصاديات العالمية التي تبنت هذه الإستراتيجية.
- حداثة و تجدد موضوع التعاون والشراكة المؤسسية.
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت أشكال التعاون المحلي ما بين المؤسسات في الجزائر.
- محاولة اقتراح أشكال التعاون المحلي كبديل عن سياسة تأهيل المؤسسات وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة والتي كلفت الكثير من الأموال دون الوصول إلى الأهداف المرجوة من جهة، وعن الاستثمارات الأجنبية المملوكة بالكامل من طرف المستثمر الأجنبي من جهة ثانية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة أشكال التعاون بين المؤسسات الاقتصادية، ومحاولة التعرف على خصوصياتها، وتقييم إيجابياتها، وكيفية التخلص من سلبياتها، وبيان دورها وأهميتها في دعم القطاعات الصناعية المحلية من جهة، ومن جهة أخرى اقتراح آلية تساهم في نجاح هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الجزائرية.

منهجية البحث:

سيتم استخدام المنهج الاستقرائي لتبيان مختلف المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التعاون وبظاهرة التعاون ببعديه العالمي والمحلي من جهة، والمنهج التجريبي لتقديم تجارب وبيانات خاصة بإستراتيجيات التعاون في بعض البلدان ومحاولة إسقاط بعض التجارب العالمية واقتراحها كخيار للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أو إيجاد نموذج يتلاءم وخصوصية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

حدود الدراسة:

سيقتصر هذا البحث على دراسة جميع أشكال التعاون ما بين المؤسسات الاقتصادية، وبذلك استبعدنا المفهوم الواسع للشراكة على المستوى الدولي، والتي تتوسع إلى مجالات أخرى غير اقتصادية، وسنقتصر في دراستنا على بعض النماذج الرائدة في هذا المجال على مستوى العالمي، ثم على المؤسسة الجزائرية.

أما فيما يخص الحدود الزمنية فسنقتصر الدراسة على العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي وبداية القرن الحالي لما تتميز به هذه الفترة من رواج لهذا النوع من المشاريع.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة منذ بداية القرن الماضي إلى يومنا هذا، أشكال التعاون المحلي وعملت على تطوير هذه الظاهرة وفق التطور الاقتصادي، حتى أصبحت ضمن المقررات الأكاديمية في عديد المعاهد والجامعات لما لها من اثر على التنمية المحلية والقضاء على عديد المشكلات الاقتصادية على غرار استغلال الموارد المحلية المتاحة والتقليل من نسب البطالة، ولعل من ضمن تلك الدراسات، نجد:

دراسة Denis Chabault 2006

عيارة عن ورقة بحثية (Cahier de recherche du CERMAT) بعنوان " les systèmes territoriaux de production, revue de littérature et approche théorique d'un concept évolutif " ارتكز على معظم الأدبيات التي تعني بظاهرة التعاون المحلي، حيث قام الباحث بالسرد التاريخي لتطور ظاهرة التعاون منذ بداياتها الأولية - عناقيد مارشال 1920 إلى غاية ظهور المقاربة الاستراتيجية والتنظيمية والتي أصبحت تدرس أكاديميا، حيث قسم دراسته إلى المقاربات التقليدية والمقاربات الحديثة للتعاون المحلي وربطها بالتنمية، وخلصت الدراسة إلى تعدد المقاربات النظرية التي فسرت ظاهرة التعاون المحلي عبر التاريخ وان ترجمة تلك المقاربات النظرية إلى الدراسة الميدانية تختلف فقط في المسميات: العناقيد الصناعية، أنظمة الإنتاج المحلي، أقطاب الامتياز، الأقطاب التنافسية... الخ، أما بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها من خلال الملاحظات التجريبية هو وجود بعض الحواجز التي تعيق نمو وتطور التعاون المحلي، مثل: مشكل التنسيق بين الفاعلين، مشكلة الملكية الفكرية والصناعية، التجسس الصناعي، المنافسة والتشريع الحكومي.

دراسة 2013 Djamilia belkacem Ratiba Herizi et Oumelkheir Moossi

هذه الدراسة عبارة عن ورقة بحثية بعنوان " Etude des clusters industriels en Algérie " منشورة في الملتقى الدولي:التجارة، الاقتصاد والتسويق (BEMM'13), copyright_IPCO 2013,Vol 2، حيث عكفت على دراسة العناقيد الصناعية دراسة نظرية من حيث مؤهلاتها الأربعة: الموارد العلمية والتكنولوجية، الموارد التمويلية ، رأس المال الاجتماعي ودرجة تمركز المؤسسات في بيئة محلية، ثم أسقطت الجانب النظري على حالة الجزائر للفترة الممتدة من سنة 1980 إلى غاية 2011 وخلصت تلك الدراسة إلى أن تأسيس العناقيد الصناعية في الجزائر يستوجب أولاً خلق اقتصاد منتج ومن ثم تطبيق الآليات المتعارف عليها دولياً، أما الصعوبة التي تحول دون إرساء نظام عناقيد صناعية نظامية فعالة هو تعدد اخذي القرار بدون تنسيق مهيكلي بين مختلف الهيئات الفاعلة، وفيما يتعلق بالجوانب الاقتصادية فالعراقيل تكمن في تراجع الصناعة الجزائرية وقوة منافسة المنتجات الأجنبية للمنتوج المحلي، وتتوقع الدراسة ميلاد أنظمة عناقيد صناعية في الولايات التي تتركز فيها غالبية المؤسسات الصناعية وكبريات المعاهد والجامعات إضافة على توفر المنشآت القاعدية كالكسك الحديدية، الطرق السيارة وكذا توفر الميزة النسبية لتلك الأقاليم على غرار: بجاية، تيزي وزو، العاصمة، سطيف ووهران، وفي الأخير اقترحت الدراسة ضرورة إيلاء الأهمية البالغة لتطوير رأس المال الاجتماعي، رأس مال المخاطر والموارد العلمية لأنها الدعائم الأساسية للعنقود الصناعي.

دراسة 2014 Paulette POMMIER

عبارة عن دراسة إحصائية بعنوان " clusters au Maghreb : Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique, études et analyse " تمت عن طريق اخذ عينات لعناقيد موجودة وعناقيد محتمل ظهورها في بلدان المغرب العربي : تونس، الجزائر والمغرب ، حيث حكمت الدراسة على حالة الجزائر بأنها عبارة عن خارطة تزهر بمؤهلات جد معتبرة لكنها تبقى عذراء من ناحية التعاون الشبكي، وعددت بعض الأمثلة لعناقيد صناعية في طريق النشوء وأخرى محتملة مستقبلاً، مثل عنقود زيت الزيتون للقبائل الكبرى، والمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج للصناعات الكهرومترالية، إضافة إلى عنقودي الصناعة الميكانيكية لكل من واد تليلات وهران، والروبية لصناعة السيارات

دراسة بعنوان: 1999 - la coopération inter-firme comme instrument de développement local

وهي عبارة عن تقرير مفصل قام به مكتب مديرية السياسة الجهوية تحت وصاية المفوضية الأوروبية وقد أوكل الانجاز والتحقيق لقسم للتجارة والابتكار EBN Centre network ، وقد دامت تلك الدراسة مدة 5 سنوات كاملة، وهي عبارة عن دراسة تجريبية هدفت إلى تحديد شروط وضع نظام تعاون ما بين المؤسسات في بيئات مجالية جهوية، حيث اركزت على التحليل المكاني للعناقيد الصناعية المتواجدة من اجل استخراج المعالم الأساسية المميزة للعناقيد العاملة وتحديد عوامل النجاح الخاصة بكل منطقة بهدف الوصول إلى طريقة أو منهاج تستخدمه فيما بعد في تأسيس عناقيد صناعية جديدة ومتطورة، وقد مس هذا العمل التجريبي 5 مناطق تابعة للإتحاد الأوروبي هي: الشمال الغربي لإرلندا، سردينيا، توسكان، لوران وكاليس، وكانت منهجية العمل تركز على استخراج الميزات النسبية لكل منطقة من تلك المناطق المختارة.

خلصت الدراسة إلى ضرورة وجود هيئة فائدة لكل تجمع محلي تعمل على دراسة المنطقة واستخراج العوامل والموارد الكامنة من اجل إعادة تنظيمها في شكل شبكات تعاونية شريطة إتباع مراحل أساسية تتمثل في: المرحلة الابتدائية: والتي تضم خطوة التكيف مع مفاهيم السياق المحلي وخطوة تحسين وتحفيز أهم الفاعلين المعنيين بالمشروع، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التحليل: والتي تعنى بتحقيق تشخيص محلي مركز ثم إصدار مخطط عمل، والمرحلة الأخيرة وهي المرحلة العملية وهي مرحلة تكيف النظام المحلي مع النظام المقاولاتي لإنجاح مشروع التعاون المحلي.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

ما يميز دراستنا عن تلك الدراسات كونها لم تقتصر على نمط معين من التعاون المحلي بل شملت جميع أشكال التعاون المحققة عالميا (أنظمة الإنتاج المحلي، العناقيد الصناعية، الأقطاب التنافسية، الوسائط الابتكارية والحظائر التكنولوجية)، وتبرير ذلك أن لكل قطاع من القطاعات الصناعية والحرفية نمط خاص يوافقه من حيث حجم النشاط ، نوعه والتكاليف الاستثمارية التي يستوجبها والدافع الأكثر من ذلك هو البحث عن آلية تتوافق مع خصوصية المؤسسة الجزائرية على تعدد قطاعاتها هادفين بذلك إيجاد مؤسسة جزائرية أكثر تنافسية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحديثة.

هيكل البحث: للإلمام بجوانب الموضوع سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة، أربعة فصول وخاتمة :

- مقدمة عامة تحوي تقديم موضوع الدراسة بشكل عام، ثم الأهمية والأهداف بعد طرح إشكالية الدراسة.

- يتناول الفصل الأول الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث يعكف على دراسة كل من بيئة المؤسسة والتحليل الاستراتيجي ثم البدائل والخيارات الإستراتيجية.

- الفصل الثاني سوف يخصص للتعاون كبديل استراتيجي هام في قرار المؤسسة، بدءا من الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات التعاون، ثم التطرق بالتفصيل إلى مختلف أشكال التعاون، وصولا إلى أهم النظريات المفسرة لهذه الظاهرة، قبل أن نتناول ديناميكية واستمرارية التعاون، من خلال البحث في إجراءات تكوين وتصميم التعاون، ثم التطرق إلى العوامل المسببة لديناميكية التعاون.

- أما الفصل الثالث من البحث فسوف يخصص لدراسة واختبار إستراتيجيات التعاون المحلية، بدءا من تاريخ نشوئها وصولا إلى الأنظمة الحديثة مع استخراج العوامل التي سببت نجاحها، استنادا إلى المقاربات والنظريات التي تعمقت في دراسة وتحليل ظاهرة التعاون المحلي من جهة، بالموازاة مع عرض بعض التجارب العالمية الرائدة على غرار الدول الأوروبية، الولايات المتحدة الأمريكية من جهة أخرى، قبل دراسة تجرب الدولتين المجاورتين، تونس والمغرب.

- أما الفصل الرابع والأخير، فسوف يخصص لمحاولة التعرف على التجربة الجزائرية للوصول إلى أهم النتائج المحققة والآفاق المخطط لها من قبل السلطات العليا، ثم محاولة إسقاط الجوانب النظرية وكذا التجريبية المستقاة من الاقتصاديات العالمية ومن دول الجوار، والتي قطعت أشواطاً كبيرة في تبني وإنجاح أنظمة تعاون محلية، بهدف الوصول إلى آلية من شأنها إخراج المؤسسة الجزائرية من زاوية الركود إلى زاوية المنافسة، من خلال تبني أنظمة تعاون محلية تتوافق وخصوصية المؤسسة الجزائرية.

- خاتمة عامة سرد فيها الباحث كل ما توصل إليه من نتائج نظرية وأخرى عملية مع التدقيق في حالة الجزائر حيث وقف على أهم ما تحقق في الجزائر على مستوى التعاون المحلي والآفاق المسطرة من طرف السلطات من أجل النهوض بالمؤسسة الجزائرية وجعلها أكثر تنافسية.

الفصل الأول

الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية ضمن

بيئتها التنافسية

تمهيد:

تعمل المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي في بيئة مغايرة ومختلفة عما كان سائدا في السابق، حينما كانت تحظى بحماية ودعم السلطات العليا في البلدان التي انتهجت النهج الاشتراكي، أو بالنسبة للأنظمة الرأسمالية والتي تمتعت فيها المؤسسات بقلّة المنافسة لأن كل ما كانت تنتجه يستهلكه السوق الذي كان يبتلع كل شيء معروض، لكنها أصبحت اليوم تعيش في بيئة تتسم بسرعة التغيرات واشتداد المنافسة، الشيء الذي يفرض عليها أن تكون على درجة من اليقظة حتى تستطيع مسايرة عصر الانفتاح والعولمة، وذلك من خلال التسلح بأنماط إدارية حديثة وانتهاج استراتيجيات أكثر فعالية لبلوغ مستويات معتبرة من التنافسية للمحافظة على بقائها، لذلك أردنا من خلال هذا الفصل التعرف على الخصائص المميزة للبيئة الحديثة التي تحتضن المؤسسة، من خلال البحث في العلاقة التي تربط المؤسسة بالبيئة، لتحديد أهم المتغيرات البيئية من جهة والتعرف على المهام الإدارية التي تنتهجها المؤسسة والتي تساير تلك المتغيرات.

تمثل البدائل والخيارات الإستراتيجية، الجزء الأهم الذي يضبط علاقة المؤسسة بالبيئة، فكما استطاعت المؤسسة ضبط خياراتها الإستراتيجية كلما استطاعت اقتناص الفرص المتاحة وتقلصت أمامها حدة المخاطر والتهديدات، ولتسليط الضوء على هذه الوضعية التي يشوبها التعقيد، قمنا بتقسيم الفصل إلى مباحث يفترض منها الإحاطة بجوانب هذه العلاقة، فالمبحث الأول يسلط الضوء على المفاهيم الأولية لكل من المؤسسة والبيئة الحاضرة، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للتحليل الاستراتيجي للبيئة، والمبحث الأخير فأردنا منه التعرف على الخيارات والبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

المبحث الأول: بيئة المؤسسة التنافسية.

تم تقسيم المبحث الذي بين أيدينا إلى ثلاثة مطالب متسلسلة تسلسل العلاقة بين المؤسسة والبيئة، وهي:

- المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية؛
- المطلب الثاني: المكونات الأساسية للبيئة وأهم متغيراتها؛
- المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسة كسلوك تجاه البيئة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية

لا يختلف أي باحث أو عالم اقتصادي على أن المؤسسة الاقتصادية هي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ككل، لأنها تعتبر حلقة الوصل بين المدخلات والمخرجات عن طريق العمليات الإنتاجية والخدمية، مستعملة لهذا الغرض العلاقات الاجتماعية بين مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، ومع العناصر المادية والمعنوية الأخرى من جهة ثانية داخل محيطها المتواجدة فيه، وقد عرفت هذه المؤسسة العديد من التغيرات بحسب التغير في الأنظمة الاقتصادية بمرور الوقت، إلى غاية عصرنا هذا عصر الانفتاح الاقتصادي والعولمة، لذا كان لزاما عليها أن تتماشى وهذه التغيرات بهدف البقاء والنمو ومسايرة محيطها وبيئتها.

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل، إلا أنه ليس من السهل حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد، وهذا بسبب التطور المستمر الذي شهدته وتشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق التنظيم والتسيير وكذا الرؤى الإستراتيجية، بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، دون أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المختلفة، وعليه سوف نحاول سرد التعريف الذي هو في نظرنا الأكثر شمولاً وهو تعريف (François peroux) الذي يعرف المؤسسة على أنها: "هيكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول

على دخل نقدي"، ويقدم أيضا: "المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها"¹.

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما يحددان هدف المؤسسة من نشاطها، إلا أن هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه (m. lebreton): "كل شكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق"، وهو تعريف يعبر عن استقلالية المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر، يمكن استخلاص التعريف التالي: "المؤسسة هي كل كيان منظم اقتصاديا ومستقل ماليا، يعمل ضمن شروط تفرض بقوة القانون، تهدف إلى دمج عوامل الإنتاج من أجل: إنتاج/ تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق إيراد مالي".

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، قد تكون هذه الأهداف مجتمعة، بحيث تتداخل وتتشابك فيما بينها أو متفردة، والأهداف التقليدية المتعارف عليها يمكن تلخيصها في كل من: الأهداف الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية، والأهداف التكنولوجية.

فيعد تحقيق الربح وعقلنه الإنتاج من أهم الأهداف الاقتصادية التي تهدف المؤسسة لتحقيقها، لأنه من جهة لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال ترشيد عوامل الإنتاج.

أما الأهداف الاجتماعية فهي الأهداف التي تركز بالأساس على العنصر البشري، وبالتالي الجوانب الإنسانية للعامل أو المستهلك، ضمن مستوى مقبول من الأجور الذي يتقاضاه العمال في المؤسسة لأنهم هم المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إضافة إلى تحسين مستوى معيشة العمال لأن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان

¹ ناصر داداي عدون، إقتصاد المؤسسة، طبعة 1998 دار المحمدية العامة، ص : 48

التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري الذي غير أذواقهم وحسنها، وكذلك توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد وامتصاص الفائض من العمالة، وأخيرا إقامة أنماط استهلاكية معينة، حيث تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سوءا لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

أما بالنسبة للأهداف التكنولوجية، فهي تعتبر من بين أهم الأهداف في العصر الحالي، حيث ترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية، لذا لا تكاد تخلو أي مؤسسة في الوقت الحاضر على مصلحة خاصة ضمن هيكلها التنظيمي هي مصلحة البحث، التنمية والتطوير.

ثالثا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

ترتكز العديد من الدراسات على تصنيف مختلف المؤسسات الاقتصادية على ثلاثة معايير أساسية وهي: المعيار القانوني، معيار الحجم، والمعيار الاقتصادي:

1- المعيار القانوني: تأخذ المؤسسات بحسب هذا المعيار الشكليين التاليين : المؤسسات الفردية، الشركات، فالمؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخصا واحد هو صاحب المؤسسة وهو المسئول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، أما الشركات فهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، واقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، ويمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص (شركات التضامن، التوصية البسيطة)، شركات الأموال (شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم) وشركات مختلطة (شركات ذات المسؤولية المحدودة).

2- معيار الحجم: يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الممتلكات أو المحل المادي، عدد العمال، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال، حجم الإنتاج ورقم لأعمال المحقق وتصنف

المؤسسات حسب هذا النوع إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، وهو التصنيف الأكثر دلالة واستخداما على مستوى علوم التسيير وإدارة الأعمال.

3- المعيار الاقتصادي: تقسم حسب القطاعات الاقتصادية الكبرى، فنجد كل من المؤسسات الصناعية (مثل مؤسسات الصناعة التقليدية، مؤسسات الصناعة الخفيفة، الصناعات الثقيلة والمؤسسات الفلاحية التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم منتجات نباتية وحيوانية وسمكية)، المؤسسات التجارية التي تهتم بالنشاط التجاري البحت، ويتمثل نشاطها في شراء وبيع السلع، إضافة إلى المؤسسات المالية التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين، وأخيرا مؤسسات الخدمات و التي تقدم خدمات معينة كالنقل والبريد والمواصلات.

المطلب الثاني: بيئة المؤسسة الاقتصادية

سنحاول في هذا المطلب التركيز على أهم متغيرات البيئة وتبيان مكوناتها وأبعادها، بعد التعرف على مفهومها، ثم تبيان تأثيراتها على المؤسسات الاقتصادية.

أولا: مفهوم البيئة وخصائصها

1- المفهوم: تعتبر البيئة مصدراً ومنبعاً لتزويد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد طبيعية كانت أم بشرية والمعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، ومن جهة أخرى تعتبر المصب النهائي لمخرجات هذه المؤسسة المعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها.

وتعد دراسة بيئة المؤسسة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجيات، فالمؤسسة جزء من المحيط، تتأثر به ويتأثر بها، ولمعرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات ومحددات النجاح عليها القيام بعملية التشخيص والتنبؤ للعوامل البيئية المحيطة بها، ويقصد بالبيئة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة، ذات التأثير الحالي والمحتمل، كما تعني مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها، ومن جهة أخرى يمكن تعريفها

على أنها: "مجموعة عوامل خارجية للتنظيم والتي تؤثر على فعالية المؤسسة وأداء عملياتها اليومية ونموها في الأجل الطويل".¹

وعليه يمكننا القول أن البيئة هي مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسة والأفراد بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وعليه استنباطا من التعاريف الخاصة بالبيئة، والاختلاف الملاحظ للباحثين حول تعريف موحد للبيئة، أدى هذا إلى نشوء تقسيمات للبيئة إذ أصبحنا نميز بين نوعين من البيئة، بيئة داخلية وأخرى خارجية، وسيتم تفصيل البيئتين لاحقا في النقطة الموالية.

2- الخصائص: ومن بين أهم الخصائص التي تميز بيئة المؤسسة نجد:

التعدد: نعني به التعدد والاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المؤسسة، والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا من أجل السيطرة والتكيف مع هذه العوامل مهما كان عددها ودرجة اختلافها، وعليه يمكننا القول أن المؤسسة تقع بين البساطة والتعدد في البيئة.

الديناميكية: ويقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب ارتفاع أو انخفاض درجة النمو.

عدم التأكد: وهي من أهم الخصائص حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزاً على تحديد احتمال وقوع الحدث، وهذا راجع لقلّة المعلومات عن العوامل والمتغيرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على التحكم في تأثير المتغيرات البيئية مستقبلاً، وعلى كل مؤسسة الحرص على توفير متطلبات استقرارها، وهذا عن طريق قدراتها وكفاءتها في التعامل مع المتغيرات في بيئتها.

إضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه، يمكن إضافة:

- تعدد العوامل البيئية التي تؤثر على أعمال المؤسسة التي يجب التنبؤ بها وتحليل آثارها؛

- تداخل تلك العوامل فيما بينها من جهة، وفي تأثيرها على المؤسسة من جهة أخرى؛

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، ملف الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (9-10 ماي 1999)،

- سرعة تغير ظروف وعوامل البيئة، حيث تتميز بنوع من التعقيد متجلية في قيود وفرص، إذ يسمح التحليل بالكشف عن درجة الحرية والخطر الذي يعيق أي تخطيط استراتيجي والذي يسمح بدوره للمؤسسة بأن تحقق هدفين من احتكاكها بالمحيط هما :

- الاستفادة القصوى من الفرص التي يمنحها المحيط، حيث تكون المؤسسة في وضعية استقرار أين يسهل لها التنبؤ ووضع موازنات تقديرية تساعدها في مواجهة الأوضاع الاستثنائية الطارئة ذات التأثير البسيط؛

- أن تكيف أوضاعها مع متغيرات بيئتها الخارجية بما يتناسب مع أهدافها وإستراتيجيتها.

المخاطر: حيث أن مؤسسة القرن الواحد والعشرون تعمل في عالم مضطرب غامض، يتميز بالعديد من المخاطر لعل من أبرزها:

- المخاطر الائتمانية: هذا النوع من المخاطر يتأتى من غياب الوفاء بالالتزامات من الأطراف المتعامل معها نتيجة لعدم القدرة أو عدم الرغبة بالوفاء.

- مخاطر أسعار الصرف: تنشأ نتيجة التحركات غير المواتية في أسعار الصرف.

- مخاطر أسعار الطاقة وأسعار المواد الأولية : نتيجة للتغيرات الحاصلة في أسعار الطاقة والمواد الأولية، فلم يعد بالإمكان معرفة مستوى الأسعار لأي مادة أولية على وجه مطمئن.

- مخاطر التسعير: هذه المخاطر برزت كنتيجة حتمية للمتغيرات الحاصلة في أسعار الأصول أو بشكل خاص محفظة الاستثمارات المالية وذلك راجع إما لخصوصيات تتعلق بالمؤسسة أو للظروف الاقتصادية.

- مخاطر السيولة: وكننتيجة لعدة عوامل، تظهر مخاطر السيولة ويمكننا حصرها في عدم قدرة المؤسسة على توظيف الأموال بشكل مناسب، أو بالأحرى عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير مع عدم مراعاة عدم تحمل خسائر معتبرة.

- مخاطر قانونية: وتعني حدوث التزام غير متوقع أو فقد جانب من قيمة الأصول نتيجة عدم توافر رأي قانوني سليم أو عدم كفاية المستندات.

- مخاطر الالتزام: هي تعرض المؤسسة لعقوبات سواء في شكل جزاءات مالية أو الحرمان من ممارسة نشاط معين نتيجة لارتكابها مخالفات.

- مخاطر إستراتيجية: وهي تنشأ نتيجة لغياب إستراتيجية مناسبة للمؤسسة ويقصد بالإستراتيجية المسار الرئيسي الذي تتخذه المؤسسة لنفسها لتحقيق أهدافها في الأجلين الطويل والقصير في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتمادًا على تحليل القوة الذاتية.

- مخاطر الغموض: كما أننا لا نعرف على وجه اليقين هل الأفضل للمؤسسة أن تندمج مع أخرى أم لا تندمج؟ أم تفصل أجزاء منها لتصبح مؤسسات مستقلة، ولم نعد نعرف من هم المنافسون القادمون على المستوى المحلي أو المستوى العالمي! ولم نعد نعرف هل الأفضل الحصول على الأموال بالفائدة الثابتة أم بالمشاركة من خلال رأس المال المخاطر أو من البنوك الإسلامية.

ثانياً: أصناف البيئة

تصنف بيئة المؤسسة كما سبقت له الإشارة إلى صنفين أساسيين هما: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

1- البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها كل الأطراف والعناصر والأشياء التي تكون خارج أسوار المؤسسة، أي كل ما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية، وتعني الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل، وتشمل كل من الزبائن، مصادر الإمداد، جماعات التأثير والمنافسين ومن ثم تتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة والتي تتفاعل معها، معناه أن البيئة الخارجية هي مصدر جميع مدخلات وإمدادات المؤسسة حيث يتم الحصول منها على المال والمواد والمعدات والتجهيزات والموارد البشرية والأجهزة والمعلومات وغيرها من جهة، ومن جهة ثانية تعتبر البيئة الخارجية مصب مخرجات المؤسسة من تقديم منتجات أو أداء خدمات، وفي هذه الحالة تؤدي إما إلى دعمها أو عرقلتها، وتتكون بيئة المؤسسة الخارجية من مستويين هما¹:

¹ هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى 2006، ص: 67-68

1-1) **بيئة التعامل المباشر:** تعرف بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوي التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها ومن ذلك البنوك، المنافسون، الموردون، المستهلكون والعاملون في المؤسسة، المنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك، المؤسسات التعليمية، الحكومة وكذا المجتمع المحلي وهنا يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المطالب الخاصة بعناصر هذه البيئة وأن تعمل على مراعاتها والسعي لتلبيتها.

1-2) بيئة المجتمع العامة:

تتكون البيئة العامة من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع والتي لها تأثير على كل شركة أو منظمة داخل الاقتصاد ومن ثم فإنها تمثل المجموعة الواسعة من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على كل شركة في كل القطاعات، وبالطبع لا تستطيع الشركات التحكم في البيئة العامة لأنه من الصعب توقع التغيرات التي تحدث على عواملها، فبالرغم من أن عوامل كثيرة تشكل البيئة العامة فإن معظم الدراسات إن لم نقل جلها تركز على عوامل أساسية قليلة تتمثل أساسا في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية والسياسية والتكنولوجية:

أ) **القوى الاقتصادية:** هي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على كافة المؤسسات كحالات التضخم، الركود أو النمو.

ب) **القوى الديمغرافية:** وهي عوامل خاصة بطبيعة السكان وهم مستهلكو مخرجات المؤسسة والتغيير يكمن في تعدد الفئات العمرية، المزاج العام والأذواق.

ج) **القوى السياسية والقانونية:** وهي في مجملها عبارة عن قيود وقوانين، برامج التأهيل، الخوصصة... الخ.

د) **القوى التكنولوجية:** فسرعة التغير التكنولوجي يؤدي بالمؤسسة أن تبقى على المستوى المطلوب كي تستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.

يجمل بعض الباحثين مكونات البيئة أعلاه في أربعة مجموعات تسمى بتحليل **PEST** كما يلي¹:

<u>المتغيرات الاقتصادية</u>	<u>المتغيرات السياسية والقانونية</u>
- الدورات الاقتصادية.	- قوانين حول الاحتكار.
- تطور الناتج الوطني الخام.	- قوانين حول حماية المحيط.
- معدلات الفائدة.	- السياسة الجبائية.
- السياسة النقدية.	- تنظيم التجارة الخارجية.
- التضخم والبطالة.	- قانون العمل.
- الدخل المتاح.	- الاستقرار الحكومي.
	- إتاحة وتكلفة الطاقة
<u>التكنولوجيا</u>	<u>المتغيرات الاجتماعية والثقافية</u>
- الإنفاق العمومي حول البحث والتطوير.	- الديموغرافيا.
- الاستثمارات العمومية والخاصة على	- توزيع الدخل.
	التكنولوجيا.
- الاكتشافات والتطورات الجديدة.	- التعبئة الاجتماعية.
- سرعة تحويل التكنولوجيا.	- تغيرات أنماط الحياة.
- معدل التقادم.	- العادات بالنسبة للترفيه والعمل.
	- حماية المستهلك.
	- مستوى التربية والتعليم.

وبالرغم من تجزئة المحيط إلى المكونات المذكورة سالفًا إلا أنهم غير معزولون عن بعضهم البعض وهناك تداخل فيما بينهم فمثلا، لا يمكن عزل المحيط الاقتصادي عن المحيط السياسي والقانوني وهكذا.

ويتميز محيط المؤسسة أو بيئتها بتحولات مستمرة تختلف أهميتها ودرجة تأثيرها باختلاف العوامل والأسس التي تحكمه، أحيانا يكون المحيط مستقرا حيث تكون فيه التغييرات بسيطة وبطيئة على

¹ حسين رحيم، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الطبعة الأولى 2008، ص: 57

الأقل في المديين القصير والمتوسط، وأحيانا يكون محيط المؤسسة مضطرب حيث يتسم بالتغيرات الكبيرة تكون صعبة الترقب من طرف المؤسسة سواء بسبب تغيرات في أذواق المستهلكين أو بسبب التطور التكنولوجي أو عدم استقرار السياسات الحكومية، ويمكن أن يكون أكثر اضطرابا وهو ما يطلق عليه بالمحيط العاصف تكون فيه التغيرات كثيفة وعميقة يصعب فيه التحكم في مجرى المؤسسة مثل صناعات التكنولوجيا العالية، الصناعات الالكترونية، المعلوماتية والبرمجيات، وأخيرا قد يكون المحيط انتقالي يتسم بالتغير الجذري كالتحول من النظام الاقتصادي الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي.

(2) البيئة الداخلية: بالنسبة للبيئة الداخلية فمن المستحيل عرض كل المجالات الوظيفية للمؤسسة التي تمثل أحد عناصر البيئة الداخلية لأنها تختلف باختلاف المؤسسات، إلا أن تحليل البيئة الداخلية يعتبر أحد الدعائم الرئيسية في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية واتخاذ القرارات، مع الاستعانة بنتائج تحليل البيئة الخارجية ؛ هذه الخصائص البيئية التي تتأثر بها كل المؤسسات تكون كمحصلة لتداخل مجموعة من العوامل التي تقع خارج حدود نطاق رقابة وإدارة المؤسسة، ومثالها العوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية.

ويجب أن تتوفر لكل مؤسسة مقومات التأثير والسيطرة على البيئة الداخلية والتي تتطلب تحليل النظام الداخلي لها، ليتمكن المقرر مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المحددة على مدى فترات زمنية معينة، ومع تزايد درجة التغيير والتعقيد نتيجة لتتعدد المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية وعدم استقرارها، تسعى المؤسسة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص هذه البيئة بما يحقق أهدافها.

اتفق العديد من الباحثين بأن العوامل الداخلية للمؤسسة تتمثل في عوامل القوة والضعف في كل من البناء التنظيمي للمؤسسة، الثقافة التنظيمية السائدة داخلها وأخيرا عوامل الموارد والإمكانيات المتاحة، فالفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي للمؤسسة تستوجب دراسة وتحليل عوامل القوة والضعف الداخليين، وأن محتوى هذه العناصر تحدد ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بعوامل قوة أو عوامل ضعف:

(1-2) البناء التنظيمي: يهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد داخل المنشأة ضمن المستويات الإدارية وينظمها، وعادة ما يمثل البناء التنظيمي بواسطة الهيكل التنظيمي والذي بدوره يتعدد إلى ثلاث أشكال رئيسية وهي : الهيكل التنظيمي البسيط ، الهيكل التنظيمي حسب الوظائف والهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية.

- الهيكل التنظيمي البسيط: يتكون من مستويين إداريين اثنين فقط، فالمدير العام أو صاحب المؤسسة يشغل منصب الإدارة العليا بينما العاملون في المؤسسة يرتبطون به مباشرة، هذا الهيكل يناسب المؤسسات الصغيرة ذات الخط الإنتاجي الواحد، وعليه فعملية اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها تكون خالية من التعقيدات لان هناك اتصال مباشر بين المدير والعمال، ومع تطور المؤسسة يتطور الهيكل.
- الهيكل التنظيمي حسب الوظائف: في هذه الحالة يتم تقسيم العمل على أساس التخصص حيث يتم إدراج مستوى إداري جديد يكون بين المدير العام والعاملون وهو بمثابة حلقة ربط بينهما، هذا المستوى يتمثل في : إدارة التسويق، المالية، شؤون العمال، الإنتاج، العلاقات العامة...الخ. يناسب هذا الهيكل المؤسسات الكبيرة نوعا ما بشرط امتيازها بأحادية المنتج أو الخدمة.
- الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية: يناسب هذا الشكل المؤسسات المتعددة المنتجات أو الخدمات حيث يتم تنظيم المؤسسة على أساس الوحدات الإنتاجية المختلفة وكل وحدة عبارة عن مؤسسة مبنية على أساس الوظائف.

(2-2) الثقافة التنظيمية السائدة: تعرف على أنها مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة ويعد فيها عنصر الصهر التنظيمي جوهر هذه الثقافة وتشكل في مجملها معايير للسلوك بهدف تحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض من سلوكيات وقرارات، تحقق الثقافة التنظيمية السائدة مجموعة من الوظائف لعل أهمها:

- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة خارج نطاق الحاجات الذاتية لأفرادها؛
- تمنح للعاملين في المؤسسة شعورا بهوية خاصة ومميزة؛
- تعميق الاستقرار داخل المؤسسة.

فقد بينت العديد من الدراسات على أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة، فقد أشار كل من Peters و Waterman في كتابهما "البحث عن التميز" إلى أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء. ففي غياب الفوضى والاضطراب وعدم التماسك تفتح الأبواب على مصراعها لإبداع الأفراد داخل المؤسسة.

2-3) **الموارد المتاحة والإمكانات:** هي تلك المزيج المالي، البشري والتكنولوجي وكذا الأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية، نظم التسويق الفعالة والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير. حيث يتعذر إنجاز أهداف المؤسسة إذا تعذر تمويل وإدامة الموارد بالطرق المناسبة وفيما يلي ترتيبها وتنظيمها:

أ) **الموارد التسويقية:** يتم تنظيمها من خلال تنظيم مستويات الطلب على المنتجات وذلك بتحديد وضعية أسواق المؤسسة والتي تعني دراسة المجالات المحددة للتركيز التسويقي (سوق، سلعة وموقع جغرافي)، مزيجها التسويقي (المنتج، التوزيع، الترويج والسعر)، الإمكانات البشرية والتكنولوجية المرصودة لهذه الوظيفة.

ب) **الموارد المالية:** حيث تكمن الوظيفة الأساسية لدائرة المالية في إدارة مصادر واستخدامات الأموال والذي يستوجب وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل الأموال وكيفية استخدامها وكذا الرقابة عليها، سواء من مصادر خارجية كالاقتراض أو طرح أسهم جديدة للاكتتاب.

ج) **موارد البحث والتطوير:** تكتسي هذه الموارد أهمية بالغة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا متطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فالمؤسسة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج المنافسة، لذلك فإن مهام دائرة البحث والتطوير تتلخص فيما يلي:

- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا؛

- تطوير أساليب إبداعية لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف الخطوط؛

- تطوير وتنمية الإمكانات الذاتية من أجل تنفيذ التكنولوجيا الجديدة بنجاح.

د) **الموارد البشرية:** إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف تؤثر تأثيرا بالغا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي، حيث تركز إدارة القوى البشرية في المؤسسة على اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم ووضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.

هـ) **نظم المعلومات الإدارية:** مع التوسع الكبير في حجم المؤسسات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية للإدارة ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية، حيث:

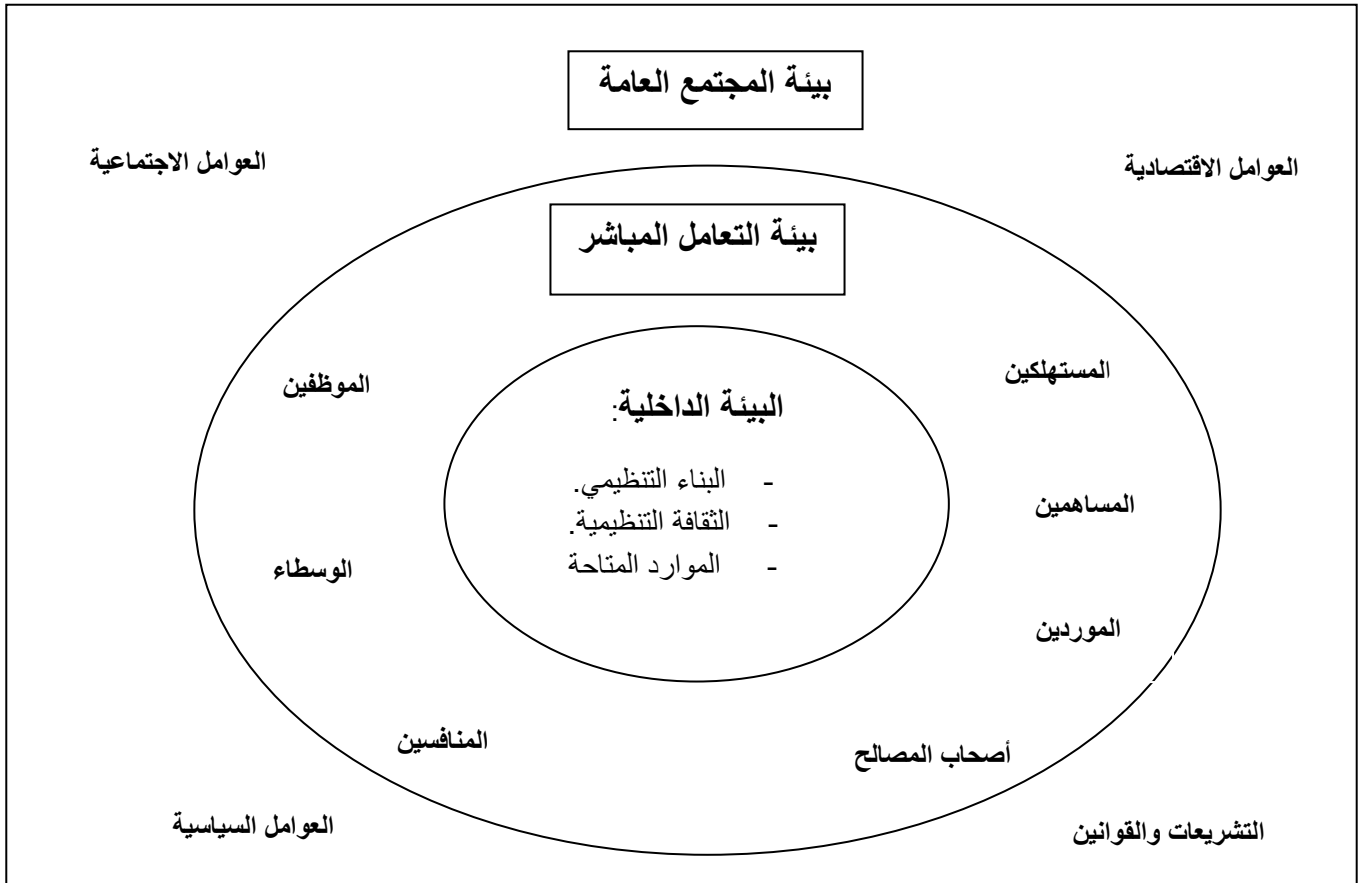
- تقوم بجمع المعلومات وتصنيفها وإرسالها إلى الدوائر الإدارية بسرعة وبدقة سواء تعلق بالداخل أو الخارج.

- تساعد المسيرين في عملية اتخاذ القرارات الروتينية كإرسال الأوامر للورشات.
- انجاز الأعمال والوظائف الإدارية البسيطة كالرواتب، تقارير المخازن وغيرها.
- توفير المعلومات الهامة لاتخاذ قرارات مستقبلية تخص بقاء المؤسسة.

ويشترط في نظام المعلومات توفير المعلومة المناسبة والدقيقة وعند الحاجة إليها دون تأخير وأن يكون قادرا على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة.

ويمكن في الأخير تلخيص جميع مكونات البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر فيها وتتأثر بها في الشكل التالي:

الشكل(1-1): المكونات الكلية لبيئة المؤسسة



المصدر: هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان الاردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 82

بعدما تعرفنا على مكونات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في هذا المطلب، سوف نتناول في المطلبين الأول والثاني من المبحث الثاني، التحليل الاستراتيجي الخاص ببيئة المؤسسة بنوعها الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث : إستراتيجية المؤسسة كسلوك تجاه البيئة

نحاول في هذا المطلب التعرف بشكل وجيز عن مفهوم الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة كوسيلة لمسايرة التغيرات التي يتميزها بها محيطها من خلال التعرف على أسسها، مستوياتها ومنطلقاتها من خلال النقاط التالية:

أولاً: مفهوم وأساس الإستراتيجية

1- ماهية الإستراتيجية وسبل صياغتها : تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"¹، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، واستخدم للدلالة على خطة للمنافسة تهدف إلى ضمان حصة سوقية معينة وليس هزم المنافس والقضاء عليه.

ومن هذا المنطلق أصبحت الإستراتيجية تعرف على أنها خطة المؤسسة تجاه متغيرات المحيط المختلفة، لتحقيق هدف أو أهداف محددة على أساس الموارد المتاحة، ولعل تعريف Philippe Kotler الأقرب للعلاقة مؤسسة- محيط الذي يقول فيه : " الإستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه وذلك من خلال تحديد أهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة"².

وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أحلت العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية، لما عرف الإستراتيجية على أنها: "مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله أي تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف، وما يجب أن تفعله في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات".

1 - علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن 1999، ص 434 .

2 - حسين رحيم، مرجع سابق، ص:9

نسرده ففما فلف فبعض التعاريف للإستراتيجية لأشهر المؤلفين فف هذا المجال:

تعرف Alfred Chandler: "الإستراتيجية هي تحديد أهداف المنشأة فف المدى الطويل وتحضير العمليات وتخصفص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف."

تعرف Peter Drucker: "الإستراتيجية هي إدراك البفئة وعرضها على الرجال لتمكفنفهم من القيام بالعمل".

تعرف Michael Porter: "الإستراتيجية هي خلق موقع فرففد ومثمن خاص بمجموعة من الأنشطة ومختلف عن موقع المنافسفن"، تعرف بورتر الحدفث فعبرف عن مقاربة الاقتصاد الصناعي الذي تبناه، لقد حصل التحول الجوهرف فف معنى الإستراتيجية فف مطلع الثمانفنفات من خلال نموذج Michael E.Porter ومفهومه الجففد الذي قدمه فف كتابه المعروف Competitive strategy، وقد تمثل هذا النموذج فف قوى التنافس الخمس التي تحدد هفكل الصناعة ومن تم حالة التنافس داخلها وهو ما فضع سفاقا لسلك المؤسسة وإستراتيجفئها¹.

كما عرف Ansoff الإستراتيجية من خلال تصنففه للقرارات فف المؤسسة إلى²: الإستراتيجية هي اتفاقية بفن المؤسسة والبيئة"

فبضح من تعرف Ansoff أن إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، وتتحصر علاقات المؤسسة بالمحفط الخارجي فف اختفار المنتوجات والأسواق المستهدفة . فمكننا من خلال هذه التعاريف استنتاج الخصائص التي تتميز بها الاستراتيجية والمحصورة فف العناصر التالية:

- هي وسفلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل وإعداد برامج التصرف وتخصفص الموارد وترتفب الأولويات
- تعبفر عن مدى التناسق فف قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضفئها؛ تعرف بمفادين أو مجالات التنافس فف الأسواق.
- استجابة للفرص والتهفدات التي تواجهها المؤسسة فف البفئة الخارجية وجوانب القوة والضعف لتحقيق مفرزة تنافسفة.

1 - عف حسفن عف وآخرون، مرجع سابق، ص 436.

2 - عفسى حفرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزفيع، عفن ملفلة الجزائر، 2012، ص:28.

- أداة للتفرقة بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية؛ تحديد لمدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم، وتحديد العوامل المحركة لخلق القيمة.

(2) سبل صياغة الإستراتيجية : يطلق على السبل الذي تسلكه المؤسسات لصنع إستراتيجيتها أو تطويرها أو تعديلها اسم عملية صياغة إستراتيجية، وتعني "مجموعة من التصرفات والأعمال أو العناصر الديناميكية التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحث على التصرف وتعريفه وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات.

كما أن مفهوم صياغة الإستراتيجية ينصرف غالباً إلى التخطيط الاستراتيجي أو ما يعرف بالتخطيط طويل الأجل، ويتعلق بتنمية مهمة المؤسسة وأهدافها، وتبدأ عملية صياغة الإستراتيجية بتحليل الموقف المتمثل في إيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية ومجالات الضعف الداخلية¹، أما وفق تعريف الإستراتيجية فتبدأ عملية الصياغة بتحديد الأهداف ثم تحديد الوسائل وتخصيص الموارد وتنتهي بمرحلة التنفيذ .

نشير إلى أن هناك أكثر من رأي بخصوص مراحل وضع الإستراتيجية، إلا أن هناك شبه توافق حول بعض المراحل، يمكن تسميتها المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية²، تكمن هذه المراحل في:

- إعداد وتصميم الإستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الاستراتيجي، إذ يتم فيه تنفيذ العمليات الخاصة بكل من: التشخيص الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي.

- تنفيذ الإستراتيجية: وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلباتها، ويبدأ ذلك بتخصيص الموارد الضرورية للتنفيذ.

- الرقابة الإستراتيجية: الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية، لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد، كما تمكن الرقابة من الكشف عما قد يقع من الأخطاء أو من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ ومن ثم تصحيحها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، طبعة 2002، ص: 246.

² عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

ثانياً: مستويات الإستراتيجية

وتنوزع الإستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية إلى أربعة مستويات:

1- مستوى إستراتيجية المؤسسة: في هذه الحالة فإن الإستراتيجية تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة، ويتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تتكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى¹. ويتم تحديدها على أعلى مستوى وهي الإدارة العامة بمصادقة مجلس الإدارة.

2- مستوى إستراتيجية الأعمال: تخص الوحدات الإستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها بالاعتماد على قدراتها، كما تعني بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والحفاظ عليها بالإضافة إلى عنايتها بمهارات المؤسسة وقدراتها، فهي المسؤولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط. وتتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج.

3- مستوى الاستراتيجية الوظيفية: حيث يكون لكل وظيفة إستراتيجيتها ولكل إستراتيجية محاورها أو إستراتيجياتها الفرعية، فمثلاً تتضمن إستراتيجية التسويق كل من إستراتيجيات للمنتج والتسعير والتوزيع والترويج²، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

4- مستوى الإستراتيجية التشغيلية: ينصب التركيز في هذا المستوى على إيجاد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة في المؤسسة على رفع إنتاجيتها في ظل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والاستراتيجيات الأخرى على مستوى الإدارة الوسطى، وتصاغ هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الإدارة التشغيلية ورؤساء وحدات المناطق الجغرافية.

وسيتم الحديث عن هذه المستويات بالتفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

1 - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2002، ص: 101.

2 - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، طبعة 2000، ص: 103.

ثالثا: منطلقات الإستراتيجية

للفكر الاقتصادي في عصرنا الحالي منطلقان أساسيان هما: منطلق أو مقارنة الاقتصاد الصناعي ومنطلق أو المقاربة على أساس الموارد¹.

منطلق الاقتصاد الصناعي: والذي ظهر مع مطلع الستينات حيث قام على فكرة أن المؤسسة يجب أن تعرف جيدا هيكل وسلوك القطاع الذي تنشط فيه، حتى تتمكن من اختيار الموقع الملائم قصد مواجهة المنافسة والتغلب عليها ومعنى هذا الكلام أن المؤسسة تبني الإستراتيجية على أساس معرفة القطاع.

أما أصحاب المقاربة على أساس الموارد الذي ظهر في مطلع الثمانينات، فإنهم يرون أن العمل الاستراتيجي لا يجب أن يبنى على البيئة بل يجب أن يعتمد على ما تملكه المؤسسة من موارد، فالموارد المتاحة هي التي تحكم بناء الإستراتيجية وليس هيكله وسلوك القطاع، ونشير إلى أن هذه المقاربة تفرع عنها في السنوات الأخيرة منظور جديد هو المقاربة على أساس المعرفة، والذي اعتبرها البعض نوع خاص من الموارد القادرة على خلق قيمة ومنح المؤسسة ميزة تنافسية خاصة.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة من جهة، والبيئة الداخلية للتعرف على أهم نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة من جهة أخرى، وكما تم ذكره سابقا فإنه على المؤسسة أن تتعامل مع المحيط الذي تتواجد فيه من خلال التحلي باليقظة ورصد المعلومات والذكاء في استغلال المعلومة المتاحة حول الفرص والتهديدات، حيث يتوقف نجاح المؤسسة في كيفية التعامل مع معطيات محيطها، فمجموعة الفرص تتمثل في ثغرات قابلة للاستغلال من طرف المؤسسة خاصة إذا كانت تمثل مصدرا محتملا للعوائد والإيرادات حاضرا أو مستقبلا، قد تكون هذه الفرص ظاهرة ومتاحة وقد تكون غير ظاهرة بحيث يتطلب اكتشافها بذل جهد من طرف مسيري المؤسسة، في هذه الحالة يجب اختيار الإستراتيجية الموافقة لعدم التفريط في هذه الفرصة.

¹ - عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره ، ص: 29.

أما التهديدات فهي مجموعة المخاطر التي تقف حجرة عثرة أمام تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة أو تعطيل مشروعها ككل، والتهديدات قد تكون حالية يجب مواجهتها حالياً أو ما هو محتمل حدوثه مستقبلاً كدخول محتمل لمنتجات جديدة، منافسين جدد، أو تحول تكنولوجي.

وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جداً لما تقدمه للمؤسسة من فوائد يمكن إجمالها في:

- تساعد في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- التحليل المستمر للبيئة الداخلية يجعل المسيرين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها؛
- التحليل المستمر للبيئة الخارجية يبين الفرص المتاحة أمام المؤسسة والممكن استثمارها والتهديدات التي يجب التعامل معها وكيفية تجنبها.

وهنا يجب الإشارة إلى أن التحليل الاستراتيجي يهتم بالعناصر الإستراتيجية والتي من شأنها التأثير على اتجاه المؤسسة ومستقبلها، حيث تبدأ عملية الإدارة الإستراتيجية بتحليل دقيق لحالات القوة وحالات الضعف الداخلية للشركة، والفرص والتهديدات الخارجية، يطلق على هذه العملية بتحليل العناصر الإستراتيجية والذي يشار إليه عادةً بتحليل SWOT وتعني (S) و (W) العناصر الإستراتيجية للبيئة الداخلية حيث تمثل (S) عوامل القوة Strengths بينما تمثل (W) عناصر الضعف Weaknesses أما (T) و (O) فهي تمثل العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية، حيث تعبر (O) عن الفرص المتاحة Opportunities بينما (T) فتعبر عن المخاطر والتهديدات Threats والتي تعمل ضد محاولات المؤسسة للاستفادة من تلك الفرص، وعليه سوف نتناول من خلال هذا المبحث كل من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة كمطلب أول ثم التحليل الخارجي والخاص ببيئة المؤسسة في المطلب الثاني، والمطلب الثالث والأخير سوف يخصص للربط بين تحليل البيئتين الداخلية والخارجية باستعمال النموذج المذكور أعلاه، لأنه حسب وجهة نظرنا أشهر نموذج يربط بين التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية مع البيئة الخارجية.

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

بصفة عامة يهدف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية إلى التأكد من قدرة المؤسسة على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات، ويتم ذلك من

خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية والفهم المعمق للعوامل التي لها تأثير على كيان المؤسسة وقدراتها وكذا مستقبلها، عن طريق جمع المعلومات عن التغيرات في عناصر البيئة الخارجية واتجاهات تلك العناصر، وما تحتويه من فرص يمكن استثمارها وما تفرضه من قيد وتهديدات يجب تحقيق الجاهزية للتعامل معها¹.

تتركز دراستنا في هذه النقطة على نوعين من البيئات الخارجية: الأول منها هي البيئة الكبيرة الأكثر اتساعا أو ما يطلق عليها ببيئة التعامل غير المباشر أو البيئة العامة ونبين كيف ترتبط بكل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة الصناعة، أما النوع الثاني فيتمثل في البيئة التنافسية في صناعة محددة أو ما يطلق عليها ببيئة النشاط أو بيئة التعامل المباشر والتي تشير إلى القوى والظروف المرتبطة مباشرة بالصناعة التي تتنافس الشركة في إطارها.

أولاً: تحليل وقياس البيئة العامة

وكما تمت الإشارة إليه سابقاً، تتكون البيئة العامة من عوامل كثيرة، إلا أننا سنقتصر على الأساسية منها، والمتمثلة في كل من العوامل السياسية والقانونية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية وأخيراً التطورات التكنولوجية.

لذلك تحتاج الشركات لأن تكون على دراية بالتطورات البيئية سواء كانت فرصاً أم تهديدات، ويعني هذا أن أي تغيير في عنصر من عناصر هذه البيئة يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على كل المؤسسات التي تنشط داخل البيئة، وإن كان التأثير يختلف من مؤسسة لأخرى، ومثال ذلك التغيير في قوانين الاستثمار الذي سيكون له حتماً التأثير البالغ على المؤسسات سواء بالإيجاب كرفع رأس المال الأدنى بالنسبة للمؤسسات ذات المؤشرات المالية الإيجابية والعكس بالنسبة للمؤسسات الفاقدة لرأس المال الإضافي، ولنأخذ مثال آخر بالنسبة للوعي المتزايد للحاجة إلى حماية البيئة، فبالنسبة للشركات الصناعية وتلبية لهذا التغيير قد تضيف المزيد من التكاليف للتقليل من الانبعاثات الملوثة عن طريق استخدام تكنولوجيا أكثر حداثة لحماية البيئة، بينما يزداد الطلب على المؤسسات المصنعة للمنتجات البيولوجية المحافظة على البيئة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

يمكن للتطورات التي تحدث في البيئة العامة أن يكون لها تأثير متباين على المؤسسات المتنافسة داخل صناعة واحدة فعلى سبيل المثال تفكيك اللوائح التنظيمية ونقط الالتقاء بين الخدمات المالية مكن شركات الأوراق المالية من تقديم خدمات تشبه تلك التي تقدمها البنوك، تفكيك اللوائح التنظيمية المقيدة في صناعة الحاويات وخطوط الطيران سرع من خروج المؤسسات الأقل كفاءة لصالح الأعلى كفاءة، زيادة اللوائح التنظيمية في حقل الرعاية الصحية سرع من نمو برامج الشركات الاستشارية التي تساعد المستشفيات في تطبيق القواعد والإجراءات الجديدة لحماية خصوصيات المريض¹.

يتم تحليل البيئة العامة أو الكلية انطلاقاً من ثلاث مراحل تتمثل في: مرحلة جمع المعلومات، مرحلة تصنيف المعلومات ثم تأتي مرحلة التحليل:

(1) **مرحلة جمع المعلومات:** في هذه المرحلة تحرص المؤسسة على جمع ما أمكن من المعلومات التي تتعلق بمختلف جوانب البيئة، وكلما تمت عملية الجمع بطريقة منهجية وعلمية كلما كانت المعلومات أكثر فائدة، وكما هو معلوم تتعدد طرق جمع المعلومات سواء عن طريق الدراسة الميدانية والاستبيانات، التحري والملاحظات المباشرة أو عن طريق المصادر الرسمية للمعلومات كالجرائد الرسمية، المجلات والصحف.

(2) **مرحلة التصنيف:** هناك ثلاثة كفاءات لتصنيف المعلومات التي تم جمعها، الكيفية الأولى تعرف بنموذج PEST الذي تم تناوله في المبحث الأول، بحيث يتم صب المعلومات في الجوانب الأربعة الأساسية للبيئة الخارجية: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والبيئة التكنولوجية، أما الكيفية الثانية فيتم إضافة جانب خامس للجوانب الأربعة والمتمثلة في مطلب المحافظة على البيئة ecology ليصبح النموذج بعد إضافة حرف "e" "PESTE"، أما الكيفية الثالثة والأخيرة هي إدخال الجانب التشريعي Legal ليصبح النموذج مشكل من ستة عناصر أساسية لها تأثير على البيئة العامة "PESTEL".

(3) **مرحلة التحليل:** تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتحليل ما جمعتة وصنفته من معلومات حول بيئتها الكلية، وهناك العديد من طرق التحليل المعروفة والتي يمكن أن تعتمد عليها من أجل حصر الفرص

¹ روبرت.أبتس- ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1

بدقة وحصر المخاطر والتهديدات، غير أنه وفي بعض الحالات تحتاج المؤسسة إلى أن تتعمق في تحليلها.

ثانيا: تحليل بيئة النشاط (الصناعة)

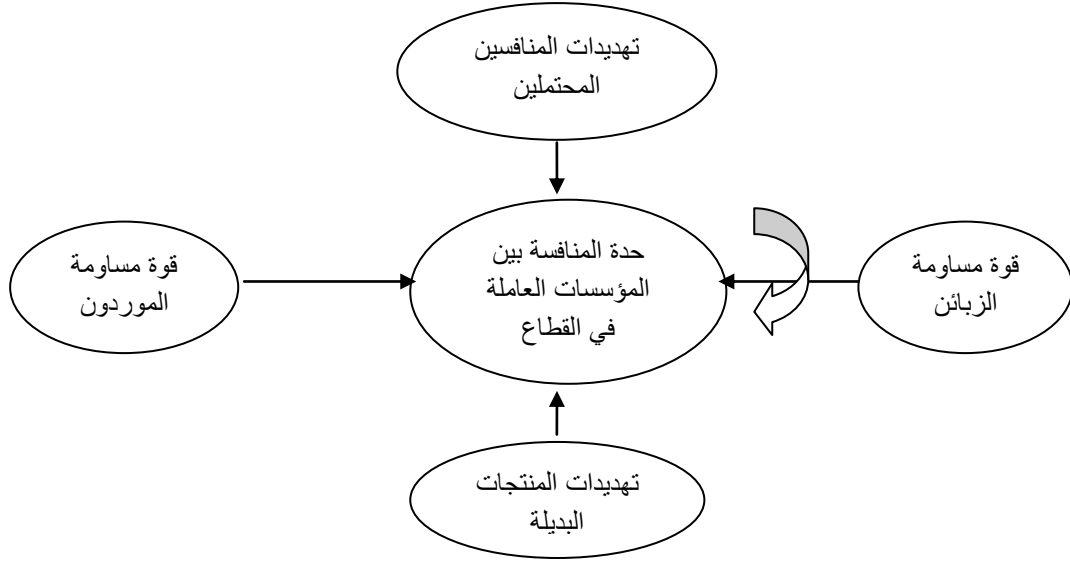
والتي يطلق عليها ببيئة التعامل المباشر ففي هذه الحالة تتمثل المهمة الأساسية للمؤسسة في تحليل قوى المنافسة بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، حيث تتحدد المنافسة داخل صناعة ما عن طريق الهيكل الخاص بتلك الصناعة، حيث يشير هذا الهيكل إلى العلاقات المتداخلة بين قوى مختلفة والتي تشكل أساس المنافسة، وفيما يلي أشهر النماذج المستخدمة في تحليل بيئة القطاع والمتمثلة في كل من نموذج Porter للقوى الخمس، المجموعات الإستراتيجية لـ: Porter ، ونموذج مكتب بوسطن للإستشارة BCG2.

1) نموذج القوى الخمس لـ: Michael Porter: حيث قام بتطوير إطار عمل يساعد المدراء الاستراتيجيين في هذا التحليل سمي فيما بعد بنموذج بورتر للقوى الخمس أساسية وهي:

- تهديد الداخلين الجدد للصناعة أو النشاط؛
- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة (الإحلال)؛
- القوة التفاوضية للعملاء؛
- القوة التفاوضية للموردين؛
- درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس النشاط.

يعتبر هذا النموذج أحد الأطر الأكثر فعالية لتقييم البيئة التنافسية، حيث يرى Michael Porter أن تركيز المؤسسة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة في مجالها الصناعي وتتوقف هذه الدرجة على القوى الخمسة المذكورة آنفا، ويظهر الشكل أدناه القوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة:

الشكل (1-2): قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر



Source: Michael E. Porter, Choix Stratégique et concurrence technique, Economica, Paris 1982, P :04

يظهر الشكل كيف تتداخل هذه القوى الخمسة لتحديد جاذبية صناعة ما، حيث الصناعة الأعلى جاذبية هي التي من السهل عليها نسبياً تحقيق الأرباح والصناعة الأقل هي التي تكون ربحيتها عادة منخفضة، التداخل بين هذه القوى الخمس يعطي كل صناعة بيئتها التنافسية الخاصة.

ولكي يكون الأداء جيداً، يحتاج المديرون إلى معرفة كيف يحددون ويحللون هذه القوى التي تحدد الهيكل التنافسي لصناعتهم وبتطبيق نموذج Michael Porter يستطيع المديرون قياس حالات القوة وحالات الضعف والفرص المستقبلية للمؤسسة، ويخلص Porter إلى أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة المؤسسة القائمة على تحقيق الأرباح، في هذه الحالة يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القوية كعامل تهديد للمؤسسة لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عمل المنافسة الضعيف يمكن اعتباره فرصة لأنه يسمح بتحقيق أرباح أكبر، يبقى أنه يجب الإشارة إلى أن هذه العوامل قد تتغير من القوة إلى الضعف أو من الضعف إلى القوة بمرور الوقت ففي هذه الحالة تكمن المهمة الرئيسية للمدراء الاستراتيجيين في إدراك التغيرات التي ينتج عنها إما فرصاً أو تهديدات ومن ثم وضع الإستراتيجية المناسبة. وفيما يلي تأثير كل قوة سواء بالسلب أو الإيجاب على المؤسسة:

1.1) تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة (المنافسون المحتملون): الوافدين الجدد هم المؤسسات التي لم تدخل حلبة المنافسة بعد، لكن لديهم القدرة على المنافسة متى ما رغبوا، وكما نعلم أنه كلما زاد عدد المؤسسات في سوق ما، ازدادت مهمة المؤسسة صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في السوق وبالتالي

انخفاض الأرباح، لأن الوافدين يضيفون طاقة إنتاج جديدة والتهديد هنا هو تهديد للربحية، وبالعكس إذا كان معدل الخطر من دخول هؤلاء المنافسين ضعيفا أو منخفضا فإنه يمكن للمؤسسة أن تستغل هذه الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر، ولكي يتم إحباط المنافسين الداخليين وجب على المؤسسة وضع حواجز أما الدخول، هذه الحواجز تتمثل في قوى اقتصادية تتمثل في¹: متطلبات رأس المال، اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، تحويل التكاليف، هوية العلامة التجارية، سهولة الحصول على قنوات التوزيع والتهديد بالانتقام الهجومي. وفيما يلي شرح وجيز لهذه الحواجز:

أ) متطلبات رأس المال: عندما يتطلب الدخول إلى الصناعة رأس مال كبيرا، فإن المؤسسات التي لا تملك الحصة اللازمة أصبحت محرومة من الدخول ومن ثم تدعيم ربحية المؤسسات القائمة، نجد هذا الحاجز في الاستثمارات الضخمة كصناعة السيارات، الطائرات أو مصانع الأدوية، وصناعة المعلوماتية، وعلى العكس بالنسبة للصناعات الخفيفة كالمطاعم، الغسيل والتجفيف يستطيع أي شخص طبيعي أو معنوي استثمار مبلغ بسيط لدخول هذه الصناعة.

ب) اقتصاديات الحجم: تشير اقتصاديات الحجم إلى الاتجاه التنازلي لتكاليف إنتاج الوحدة مع نمو الحجم، فالمؤسسات الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاما مرتفعة من المنتجات بتكاليف أقل من تلك المؤسسات المنافسة الأقل حجما، هذه الحقيقة تؤدي إلى إحباط الداخليين الجدد.

ج) تمييز المنتج: يشير تمييز المنتج إلى الفروق المادية أو المفاهيمية أو التدعيمات التي تجعل المنتج خاص أو متفرد في عيون الزبائن كالخدمات السخية ونصوص الضمان، يعمل التمييز على تدعيم حواجز الدخول بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات وولاء الزبائن مع المؤسسات القائمة، فالفروق الحقيقية للمنتج قد تكون عالية جدا بحيث يصعب على الداخليين الجدد تخطيها.

د) تحويل التكاليف: يعمل الداخليين الجدد على إقناع الزبائن الحاليين للتحويل من الموردون القائمين نحوهم، في هذه الحالة يحتاج المشترون إلى اختبار منتج المؤسسة الجديدة، التفاوض حول عقود الشراء وكذا العمل على تدريب العمال على استخدام المعدات من أجل استخدام المنتج وعندما يكون هذا التحويل مكلف غالبا ما يتردد المشترون في التغيير.

¹ روبرت أ. بتس- ديفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

(ه) هوية العلامة التجارية: يجد في الغالب الداخلين الجدد صعوبات جمة في بناء هوية علامة تجارية، لأن هذا يتطلب الالتزام بتكاليف موارد كبيرة على اختلاف أنواعها وعلى فترة زمنية طويلة، في حين أن الزبائن الموالين للعلامات التجارية المعروفة لا يرغبون في تغييرها، ويبقى أن نشير إلى أن العلامة التجارية تكون جد مهمة خاصة للسلع غير متكررة الشراء وذات التكلفة الشرائية المرتفعة لأن المنتج يمكن الاعتماد عليه ويستحق القيمة المدفوعة لأجل اقتنائه.

(و) سهولة الحصول على قنوات التوزيع: عدم توفر الداخلين الجدد على قنوات توزيع يمثل عقبة مهمة أمام دخولهم الصناعة، لأن المؤسسات القائمة تستمر في التحكم في قنوات التوزيع المادية.

(ز) التهديد بالانتقام الهجومي: وآخر عامل هو التهديد العلني من قبل الشركات القائمة تجاه الداخلين الجدد إلى أسواق هاته الأخيرة وليس معناه التهديد بالتوقف عن الإنتاج بل التهديد المكاني على أن تختار أسواق جديدة عوض القائمة.

2.1) التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة (الإحلال): إن وجود بدائل قوية يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيود على السعر ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا غابت هذه البدائل فتتاح الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية مع فرضية تساوي القوي الأخرى.

3.1) القوة التفاوضية عند الموردون: حيث يقول Porter أنه يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار والتي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات ومن ثم تقليص ربحيتها ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعافا فذلك يهيئ للمؤسسة الفرصة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة، إن قوة الموردين تكون عندما:

- تكون منتجاتهم متميزة بالدرجة التي تكلف المؤسسة الكثير إذا ما تحولت إلى مورد آخر؛
- يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل قليلة مع أهميته بالنسبة للمؤسسة؛
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة الزبون مهمة لهم؛
- لا تستطيع المؤسسة الزبون اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي وتوفير احتياجاتها بنفسها؛
- يكون لدى المورد إمكانية تحقيق التكامل الرأسي في الصناعة والمنافسة.

4.1 القوة التفاوضية للزبائن: عندما يطلب الزبائن الشراء بأسعار منخفضة أو يطلبون جودة عالية مع خدمات أفضل فإنهم يشكلون تهديد تنافسي للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي بها إلى رفع تكاليف التشغيل وبالتالي انخفاض العوائد؛ أما إذا اتسمت قدرة المشتريين بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح أكبر، إذن تتوقف قدرة الزبائن على فرض مطالبهم على المؤسسة بالقياس بالقوة التي تمتلكها المؤسسة، وطبقا لما قاله Porter فإن الزبائن يكونون أكثر قوة في الظروف التالية:

- عندما يكون للمشتريين إمكانية تحويل الطلبات بين مختلف المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة؛
- عندما تكون المؤسسات العارضة مؤسسات صغيرة ومتعددة والمشتريين قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم؛
- عندما يكون بمقدور المشتريين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل العمودي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

5.1 درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس النشاط : تتاح الفرص للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق الأرباح إذا كانت المنافسة ضعيفة، أما إذا كانت المنافسة قوية فقد يترتب عن ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، فتؤدي بذلك إلى تقليص الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح على المبيعات وهو ما يطلق عليه تهديد قوة الربحية، وتحدث هذه المنافسة المكثفة إلى وجود عدة عوامل أهمها:

- زيادة عدد المنافسين وتساويهم في القوة؛
- بطء معدل نمو الصناعة؛
- صعوبة تمييز المنتجات؛
- حواجز الخروج الصعبة.

6.1 عيوب نموذج بورتر: من السهل أن نفهم أنه كلما كانت ضغوطات القوى الخمسة كبيرة كلما عانت المؤسسات الموجودة بالقطاع، وكلما ظهر ذلك في تدني أرباحها وعوائدها، وحتى لو يبقى نموذج القوى الخمسة هو أهم وأقوى أداة في مجال تحليل القطاع، إلا أن هناك من النقائص ما يشوبه ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

¹ (عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 103، 104.

- يقوم نموذج بورتر على مبدأ الاصطدام حيث يجري كل التفكير والتحليل بواسطة هذا النموذج على قياس درجات التنافس والتهديد والخطر الذي يمثله هذا العنصر أو ذلك ولا يبقى مكان لاحتمال التعاون بين المؤسسات أو التكامل، وهذا نقص معتبر.
- كما النموذج يريد أن يكون عاما، ولهذا فإنه لا يترك مكانا لخصوصيات القطاعات أو المؤسسات، بينما نعلم أن القطاعات تختلف ويختلف فيها سلوك المؤسسات.
- أما العيب الثالث فإنه يكمن في أحادية النظرة التي يعتمدها النموذج، وذلك أنه يفترض أن سلوك المؤسسة يتمثل في التأقلم مع البيئة ولا يعطي أهمية لقدرات المؤسسة التي قد تمكن المؤسسة من إعداد إستراتيجية لا تتوقف على ما جاء به المحيط.
- ينحصر نموذج القوى الخمسة في الدائرة التنافسية أو المنافستية دون مراعاة غيرها من الدوائر، ولقد أشار Baron في سنة 1995 إلى ما يسميه "البيئة غير السوقية"، والذي يقصد به كل جوانب المحيط التي لا ترتبط بالسوق ارتباطا أساسيا.
- العيب الخامس والأخير يكمن في كون النموذج لا يأخذ ضغوطات الدولة في الحسبان، ولهذا فهناك من إضافة تأثير الدولة وأصبح لدينا ما يعرف بنموذج 5+1
- (2) المجموعات الإستراتيجية:** يمثل مصطلح المجموعات الإستراتيجية الأداة الثانية التي قدمها بورتر في مجال تحليل قطاع نشاط المؤسسات، حيث يقوم النموذج على فكرة رسم خريطة القطاع حتى تتمكن المؤسسة من رؤية تركيبة قطاعها وتحديد مختلف مجموعات المؤسسات التي لها نفس الميل الاستراتيجي، أي المؤسسات التي تتبع استراتيجيات جنيسة (متشابهة) أو استراتيجيات متقاربة وبذلك تتمكن المؤسسة من تحديد مكانتها داخل هذه المنافسة، عندئذ يكون للمؤسسة بعد معرفة مجموعاتها الإستراتيجية لقطاع نشاطها ثلاثة خيارات:
- إما أن تبقى في مجموعتها الإستراتيجية وتحاول دائما تنمية المزايا التنافسية للمحافظة على مكانتها؛
- وإما تغيير المجموعة الإستراتيجية الحالية والانتقال إلى مجموعة أخرى إذا كان ذلك من الضروري مع سهولة الخروج؛
- والخيار الثالث هو إقدامها على إنشاء مجموعة إستراتيجية جديدة.

3) نموذج BCG2: بالإضافة إلى ما قدمه بورتر من أدوات لتحليل قطاع النشاط، يوجد نموذج آخر اقترحه مكتب بوسطن للاستشارة في سنة 1982 يعرف باسم BCG2، حيث يساعد هذا النموذج المؤسسة للتعرف على نوع البيئة التي تواجهها، ومن ثم اختيار وتحديد البديل الاستراتيجي الملائم لهذه البيئة.

يقوم نموذج BCG2 على تقاطع محورين، هما: عدد مصادر التمييز، وقوة الميزة التنافسية، حيث يقصد بعدد مصادر التمييز، إمكانية تعدد مصادر التمييز أي مدى تعدد الفرص أمام المؤسسة لتمييز منتجها أو خدماتها المقدمة في قطاع معين، أما قوة الميزة التنافسية فيقصد بها صلابة الميزة التنافسية التي تنشئها المؤسسة وتحافظ عليها.

يؤدي تقاطع المحورين المذكورين إلى ظهور أربعة محطات تنافسية أو أربعة أنظمة تنافسية كما هي مبينة في الجدول أدناه:

الجدول (1-1) البيئات التنافسية لـ: BCG2

		قوة الميزة التنافسية	
		ضعيفة	مرتفعة
عدد مصادر التمييز	مرتفعة	البيئة المبعثرة	بيئة التخصص
	محدودة	بيئة المأزق	بيئة الحجم

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص:108.

بيئة الحجم: تعني بيئة الحجم أن المنافسة في القطاع لا يمكن أن تبنى على أساس التميز بل تكون على مستوى التكاليف فقط، أي محاولة تخفيضها لتكاليف الإنتاج قدر الإمكان بإتباع العديد من السبل المتاحة مثل:

- طريقة اقتصاديات الحجم، التي تعني انخفاض التكلفة المتوسطة بسبب ارتفاع حجم الإنتاج وثبات التكلفة الثابتة؛

- اقتصاديات النوع، وهي تلك التكاليف التي يمكن تخفيضها انطلاقاً من تخفيض أنواع المكونات التي تدخل في تشكيل المنتج؛

- الاقتصاديات المعيارية، والمقصود بها ما توفره المؤسسة من تكاليف يجعل منتجها معيارياً مما يسهل عملية الإنتاج ويساعد على ربح الوقت والتكلفة.

بيئة المازق: تتميز هذه البيئة بقلّة مصادر التميز وضعف المزايا التنافسية، والمنافسة فيها تنصب على التكلفة ولكن يكون القطاع مفتوحاً أمام الداخلين الجدد، فالمؤسسات التي لا تمتلك ميزة تنافسية قوية تصبح في مأزق لأنها لا تستطيع الدفاع عن ميزتها من جهة، ومن جهة ثانية لا تستطيع منع المؤسسات التي ترغب الدخول إلى القطاع.

البيئة المبعثرة: إذا كان قطاع نشاط المؤسسة يسمح باستغلال عدد كبير من مصادر التميز، فإن ضعف الميزة التنافسية تجعل النشاط مبعثراً وذلك لسبب سهولة التفوق عليها أو نقلها من طرف المنافسين لأننا في بيئة تتوفر فيها إمكانيات كثيرة وأشكال كثيرة.

البيئة المتخصصة: تكون البيئة متخصصة في حالة تفضيل المؤسسات البقاء في مجال تخصصها ومن ثم تستطيع الدفاع عن ميزتها التنافسية وهذا ما يؤدي بالمؤسسات إلى التعايش فيما بينها نظراً لتخصصاتها.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

يتطلب تحقيق فعالية الإستراتيجية إجراء تحليل معمق للبيئة الداخلية للمؤسسة ويمر هنا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

أ) تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة وكما ذكرناه سابقاً تتكون عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة من عوامل قوة وعوامل ضعف في ثلاث محاور وهي : الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة والموارد المتاحة وعليه فإن الخطوات العملية لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف يمكن اختصارها في:

- جمع المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة وإمكانياتها الحالية.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك من خلال مقارنة أداء وإمكانيات المؤسسة الحاليين مع إمكانياتها وأدائها في الماضي من جهة، ومن جهة أخرى مقارنة أداء المؤسسة وإمكانياتها الحالية مع أداء

وإمكانيات المنافسين ومن هنا يتحدد ما إن كانت المؤسسة متفوقة وبالتالي نقاط قوة أو متخلفة وبالتالي نقاط ضعف.

(ب) تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف: بعد اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف يجب على المسيرين وضع نظام أولويات محدد للتعرف على مدى أهمية كل منها والتي تؤثر بالتبعية على الاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة.

ويتم التحليل الداخلي في الغالب من حيث موارد ومهارات المؤسسة والذي يهدف كما قلنا إلى استكشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ويكون من بين نتائجه¹:

- تحديد مواطن الميزة التنافسية؛

- حصر القدرات التي تبني عليها المؤسسة إستراتيجيتها؛

- إظهار ما يجب حمايته من هذه القدرات.

أما الهدف الأساسي للتحليل الداخلي فيمكن في البحث عن إمكانيات اكتساب وحماية ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة أن تخوض معركة المنافسة، وسيأتي تفصيل ذلك في المطلب الأول من المبحث الثالث لهذا الفصل.

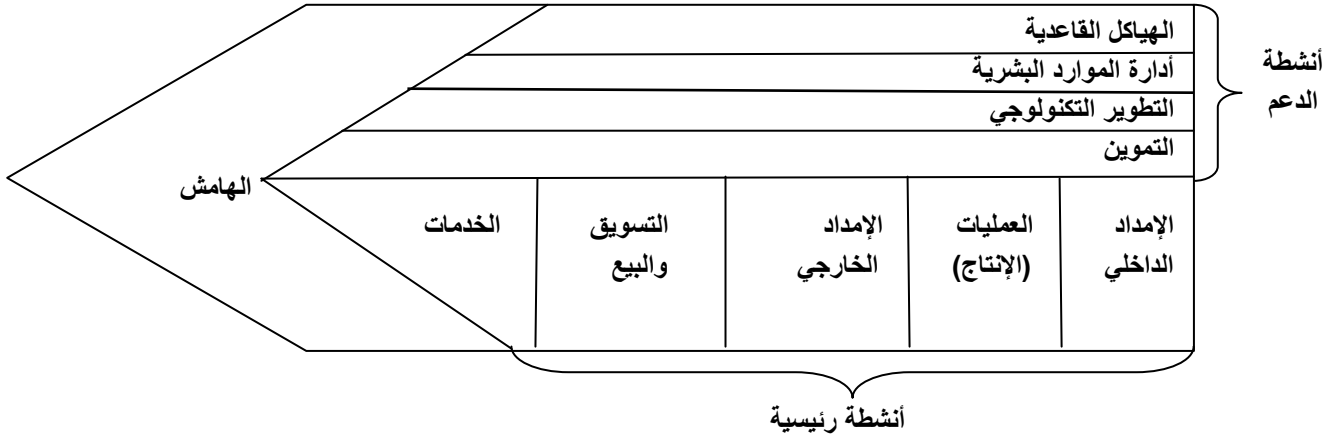
أولاً: تحليل البيئة الداخلية من خلال سلسلة القيمة

تركز غالبية الكتابات في مجال التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، على أن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يعتمد بالأساس على تحليل سلسلة القيمة، وذلك من خلال دراسة وتحليل وظائف وأنشطة المؤسسة، معناه يتعين النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة أنشطة تهدف إلى إنتاج قيمة، كأنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع...

تصنف سلسلة القيمة أنشطة كل مؤسسة إلى فئتين أساسيتين، كما هو موضح في الشكل (1-3) أسفله، هما : أنشطة أولية وأنشطة مدعمة، حيث ترتبط الأنشطة الأولية مباشرة بالانجاز الفعلي للمنتج كالصنيع، البيع والخدمات المقدمة بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة فهي المهام التي تساهم في مساعدة الأنشطة الأولية والجمع بين النوعين من الأنشطة يحدد أساس المؤسسة في تكوين القيمة.

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

الشكل (1-3): عناصر سلسلة القيمة لبورتر



Source : D'après M .E. porter, L'avantage concurrentiel, traduit par : Philippe de l'Averne, Dunod, Paris, 1999,P :53.

وفيما يلي شرح كل نوع بشيء من التفصيل:

1-1) الأنشطة الأولية: وهي التي من خلالها تتحول المواد الخام والمواد الأولية إلى منتجات نهائية توزع فيما بعد إلى الزبائن من خلال سياسة توزيع محكمة وخدمات تزيد في قيمة المنتج، تتمثل في الغالب هذه الأنشطة في كل من:

أ) الإمداد والتمويل إلى الداخل: مناولة المواد إما للتخزين أو للتصنيع من موردي المؤسسة، يتضمن هذا النشاط استقبال، تخزين المواد والرقابة عليها وكذا إدارة التدفقات المادية والمالية من وإلى الموردين. يمثل الإمداد والتمويل مصدرا مهما للتكاليف المباشرة لذلك يجب استعمال الأساليب الحديثة والتحسينات في الرقابة على المخزون كالعامل على تخفيض تكاليف الجرد والتخزين، لأنه يمكن أن تضيف هذه التحسينات في تكاليف التخزين والجرد حالات قوة، وان غاب هذا الأسلوب يمكن أن يكون حالات ضعف.

ب) عمليات الإنتاج: عمليات الإنتاج عبارة عن الأنشطة التي تحول المواد الخام والمواد الأولية والمكونات والمدخلات الأخرى إلى منتجات تامة أو نهائية، تتضمن المهام المحددة في الإنتاج تشغيل الآلات، التصنيع، تجميع وترتيب المنتجات لذلك فهي تمتص الجزء الأكبر من تكاليف المؤسسة، ويعتبر النجاح في إدارة وتحسين عمليات الإنتاج من بين أهم نقاط القوة التي تكتسب داخل المؤسسة وبالتالي

القدرة على المنافسة بطريقة مستمرة، وخاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار العمر النسبي للمعدات والأدوات الصناعية، نوع التكنولوجيا المستخدمة، حجم المصنع، اقتصاديات الحجم وعامل الخبرة.

ج) الإمداد والتموين إلى الخارج: تتمثل هذه العملية في نقل السلع التامة الصنع إلى قنوات التوزيع، حيث يتم التركيز في هذه العملية على إدارة توزيع المنتجات إلى المشتريين مباشرة سواء أفراد مستهلكين أو مؤسسات أو تجار جملة وتجزئة، الأنشطة المرتبطة بعملية الإمداد إلى الخارج تتضمن الرقابة على المخزون، التخزين، والنقل، وتعتبر التحسينات والاستجابة في الإمداد إلى الخارج من بين أهم نقاط قوة المؤسسة.

د) التسويق والمبيعات: تتضمن أنشطة التسويق والمبيعات موضوعات مهمة كالإعلانات، الترويج، مزيج المنتج، التسعير، قنوات التوزيع المحددة والقوى البيعية، حيث تعتبر عملية التسويق عملية محورية لمساعدة الشركة على تحديد النطاق التنافسي للأنشطة التي تضيف قيمة للزبون، بمعنى جميع الأنشطة التي تحث المشتريين وتسمح لهم باقتناء منتجات المؤسسة.

هـ) الخدمات: تعتبر خدمة الزبون مهمة جدا كأسلوب تنافسي، لأنها تمكن من خلق قيمة مباشرة أمام أعين الزبائن، والخدمات تعني كل الأنشطة التي تهدف إلى المحافظة أو الرفع من قيمة المنتج المقدم كالتركيب، الصيانة، التكوين.... الخ.

2-1) الأنشطة الداعمة: تتضمن الأنشطة الداعمة كل من: أنشطة الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية والبنية التحتية، ويطلق عليها أنشطة داعمة لأنها تدعم الأنشطة الأولية من خلال العمل على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأولية من أجل إضافة القيمة.

أ) الشراء: معناه شراء ما هو ضروري من المدخلات، الموارد والمكونات اللازمة للعملية الإنتاجية، تتضمن وظيفة الشراء إجراءات تنظيمية كإصدار سندات الطلب، طرق التعامل مع الموردين والبائعين، حيث تمكن ممارسات الشراء المحسنة من كسب اقتصاديات الحجم وقوة تفاوضية عالية مع الموردين وبالتالي التقليل من التكاليف.

(ب) **تطوير التكنولوجيا:** لا تخلو أي مؤسسة من المؤسسات الرائدة من مصلحة خاصة تدعي مصلحة البحث والتطوير، مهمتها الأساسية اكتشاف واستخدام مصادر جديدة للتكنولوجيا، حيث تهتم هذه الوظيفة بالخصوص تطوير وتحسين المنتج وكذا العمليات الإنتاجية و حتى تطوير أساليب التسيير.

(ج) **إدارة الموارد البشرية:** تركز هذه الأنشطة على استقطاب، تعيين، مكافأة وتدريب الأفراد لأداء وظائفهم داخل المؤسسة، حيث عندما تدار هذه الوظيفة بشكل فعال تمكن المؤسسة من غرس المهارات اللازمة للنجاح ومن ثم على أوجه إضافة القيمة، وتمثل الإدارة الناجحة للموارد البشرية غالبا عاملا محوريا في تحديد حالات القوة التنافسية للمؤسسة.

(د) **البنية التحتية:** تتضمن البنية التحتية للمؤسسة العديد من الأنشطة مثل: التمويل، المحاسبة، نظم المعلومات وإعداد الأجور والمرتبات. تساعد هذه الوظائف جميع الأنشطة المضيئة للقيمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التقسيم أعلاه يخص فقط المؤسسات الصناعية دون الأنواع الأخرى كالمؤسسات الخدمية وحتى المؤسسات الافتراضية وهو أهم انتقاد وجه لهذه التقنية بالرغم من مكانتها في التحليل الاستراتيجي.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية من خلال المركز المالي

يتطلب التقييم الأكثر دقة لإمكانيات الشركة الداخلية، تحليل مركزها المالي والذي يهدف إلى تقييم الصحة المالية للمؤسسة انطلاقا من بيانات الميزانية، جدول حسابات النتائج والبيانات والتوقعات المالية الأخرى، والمنهج الأكثر شيوعا في التحليل المالي يتمثل في استخداما "تحليل النسب"، حيث يختار هذا التحليل رقمين أو مؤشرين حيويين، والأكثر شيوعا منها نسب: الربحية، السيولة، النشاط و القوى الرافعة المالية، ويمكن قياس الربحية من خلال أي رقم نسبة قائمة على الإيرادات مثل الإيرادات على الأصول (صافي الربح على إجمالي الأصول)، العائد على رأس المال (صافي الدخل مقسوما على إجمالي رأس المال)، العائد على حقوق الملكية (صافي الدخل مقسوما على حقوق ملكية المساهمين).

كل نسب العائد الثلاثة تعتبر مقاييس عامة للعائد على الاستثمار، تعتبر هذه النسب الأكثر أهمية للربحية لأنها تشير إلى كيفية استخدام المؤسسات لمواردها بصورة منتجة.

تعتبر السيولة مؤشرا على قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها المالية تجاه الموردين والدائنين، والمقياس العام للسيولة يتمثل في النسبة الحالية والتي تأتي من قسمة الأصول الحالية على الخصوم الحالية.

يشير مصطلح نسب النشاط إلى الكفاءة في تناول المخزون أو الأصول الأخرى فالكثير من نسب النشاط تعرف أيضا بأنها نسب إيرادات، فعلى سبيل المثال تحسب إيرادات الأصول بقسمة المبيعات على إجمالي الأصول فهي تعطي مقياس تقريبي لقدرة الشركة على توليد المبيعات عند أي مستوى معين من الأصول، ويقاس معدل دوران المخزون بقسمة إجمالي المبيعات على قيمة المخزون، تعطي هذه النسبة إحساسا بمدى جودة الشركة في إدارة مخزونها.

ويمكن للمؤسسة أثناء تحليل بيئتها الداخلية الاعتماد على العوامل المالية والمحاسبية والتسويقية من جهة، وعامل الموارد البشرية وعوامل الإنتاج من جهة أخرى، يمكن شرح هذه العوامل كما يلي¹:

(1) العوامل المالية والمحاسبية: تتكون هذه العوامل من:

- بيان المتغيرات المالية عن طريق كشف حساب المتغيرات لمعرفة سبب الموقف المالي للمؤسسة خلال فترة محددة، إضافة إلى توضيح الأنشطة الاستثمارية والتمويلية طويلة الأجل؛
- تحليل مفصل لمصادر استعمال رأس المال العامل وبيان التدفق النقدي المتوقع؛
- تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المؤسسة؛
- نتائج تحليل النسب المالية كأداة سريعة لمعرفة الإستراتيجية المالية.

(2) العوامل التسويقية: تعد دائرة التسويق بمثابة حلقة الربط الرئيسية بين الزبون والمؤسسة، لذا لا بد من توجيه المزيد من الاهتمام للمركز السوقي للمؤسسة وكذا المزيج التسويقي لها، حيث يساعد المركز السوقي في التعرف على الزبائن، ومن خلال بحوث السوق تتمكن المؤسسات من تقسيم السوق إلى قطاعات، ويعتمد المزيج التسويقي على تعريف القطاع السوقي المستهدف حتى تتجح المؤسسة في تصميم السلع الملائمة وتقديمها بالسعر المناسب من خلال منافذ التوزيع المناسب معتمدة في ذلك على الحملات الترويجية المخططة بدقة.

(3) العوامل الإنتاجية: تتضمن العوامل الإنتاجية عناصر القوة وعناصر الضعف الموجودة في إستراتيجية إدارة العمليات الإنتاجية، وتتمثل في:

- مزايا وعيوب أنظمة التصنيع؛
- المزايا والعيوب التقنية للمنتج؛
- فعاليات الرقابة على المخزون؛

¹ عيسى دراجي، مداخلة بعنوان البيئة والميزة التنافسية، ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

- المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندستها؛
- مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط والجدولة والسيطرة الإنتاجية؛
- محددات وإمكانيات تطوير الطاقة حاليا وفي المستقبل، بالإضافة إلى تحديد مزايا وعيوب التخطيط الداخلي للمصانع؛
- عناصر القوة وعناصر الضعف الموجودة في برامج الصيانة وبرامج التدريب والتطوير وكذا برامج الأمن.
- (4) العوامل الخاصة بالموارد البشرية:** إن قدرة المؤسسة على التنافس تعتمد على نجاحها في جذب واختيار الأفراد الذين تتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم، حيث يمكن للمورد البشري التأثير على كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال:
 - مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية؛
 - إدراك مزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب وإعادة التدريب؛
 - عناصر القوة والضعف في النظام الرسمي لتقييم الانجاز من خلال قياس الأداء الفعلي للمهنة مقارنة مع المقاييس المعيارية المصممة لهذا الغرض؛
 - مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة؛
 - مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية بالمؤسسة؛
 - فعالية نظام الأجور والتحفيزات؛
 - مدى استجابة الإدارة لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي؛
 - درجة ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها، وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: التحليل الثنائي SWOT

يرجع الفضل في تطبيق هذا التحليل إلى مدرسة هارفارد للأعمال، فقد شكلت أعمال كل من : Learned و Christensen و Andrews و Guth¹ 1965 وهم رواد هذه المدرسة حوصلة للتحليل الاستراتيجي التقليدي، وإليهم ينسب هذا النموذج، والذي يقوم على أساس مقابلة بيئة المؤسسة الداخلية ببيئتها الخارجية، أي بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها من جهة وبين الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي

¹ حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

والتهديدات التي يتضمنها من جهة أخرى، فهو بذلك يهدف بالأساس إلى إيجاد الوضعية التوافقية بين المؤسسة وبيئتها التي تنشط فيها، ويعد هذا النموذج من أشهر أدوات التحليل إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث يقوم على تصنيف العوامل الإستراتيجية من خلال بعدين أساسيين: داخلي وخارجي من جهة، وقوي وضعيف من جهة ثانية، والشكل (1-4) أسفله يبين مصفوفة التداخل بين البيئتين:

الشكل (1-4) مصفوفة العناصر الإستراتيجية

عوامل سلبية	عوامل ايجابية	
التهديدات	الفرص المتاحة	البيئة الخارجية
عوامل الضعف	عوامل القوة	البيئة الداخلية

المصدر: هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان الأردن، ط1، 2006، ص: 82.

تحتوي الصفوف على البيئة التي تتواجد فيها تلك العناصر، ففي البيئة الخارجية تتواجد الفرص المتاحة والتهديدات التي تعرقل الشركة للاستفادة منها، بينما تحتوي البيئة الداخلية على عوامل القوة وعوامل الضعف في كل من البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة والموارد المتاحة فيها، بينما تشمل الأعمدة على نوعية التأثير المتوقع للعناصر الإستراتيجية من حيث التأثير السلبي أو الايجابي.

تعد عملية التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية خطوة هامة في تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي وضع الإستراتيجية المناسبة لاستغلالها، حيث يجب على المؤسسة أن تصل إلى نوع من التوازن بين هذه العناصر.

تستخدم المعلومات المشتقة من تحليل SWOT لبناء الإستراتيجية التي سوف تمكن الشركة من استخدام جدارتها المتميزة لبناء الميزة التنافسية، حيث يجب تشكيل الإستراتيجية التي تجاري الفرص الخارجية التي توجد في البيئة مع حالات القوة الداخلية للشركة، أي بعد المزج بين الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية مع عوامل القوة وعوامل الضعف بحيث يكون الناتج عن هذه العملية مجموعة من البدائل الإستراتيجية المناسبة، والشكل (1-5) التالي يبين لنا البدائل الإستراتيجية المتاحة أثناء التداخل بين البيئتين:

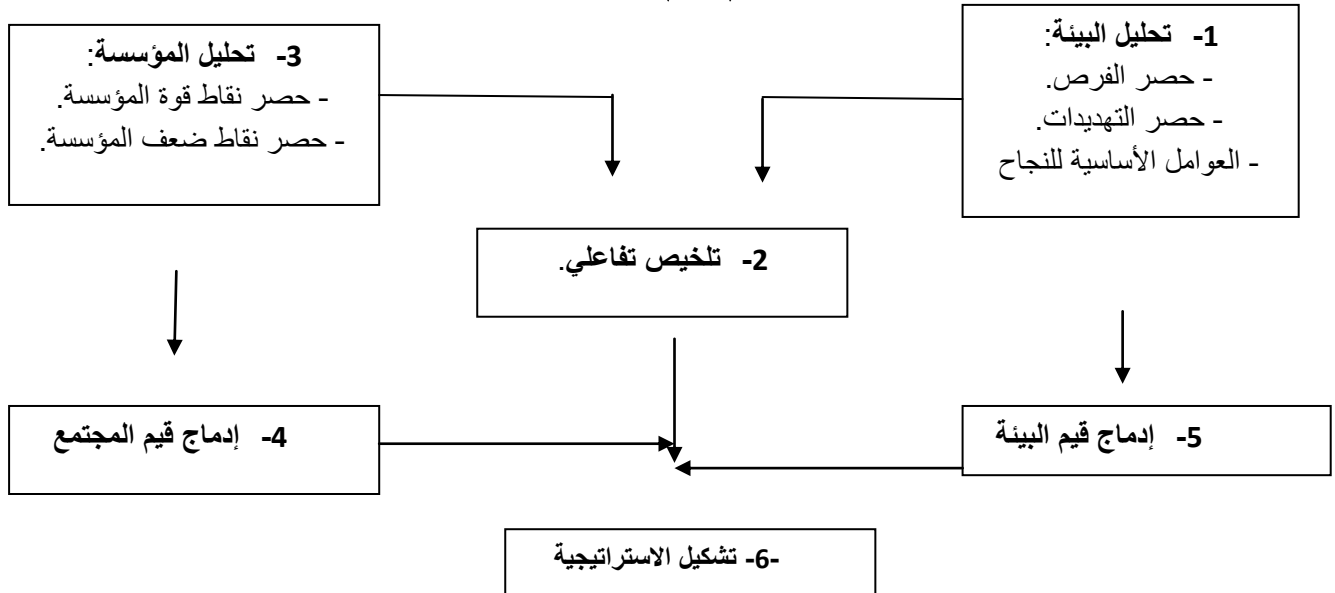
الشكل (1-5) مصفوفة توليد البدائل الإستراتيجية

		داخلية خارجية
عوامل الضعف	عوامل القوة	
اختيار بدائل إستراتيجية تستخدم الفرص المتاحة وتتغلب على عوامل الضعف	اختيار بدائل إستراتيجية تستخدم عوامل القوة للاستفادة من الفرص المتاحة	الفرص المتاحة
اختيار بدائل إستراتيجية تقلل من عوامل الضعف وتحدد التهديدات	اختيار بدائل إستراتيجية تعظم عوامل القوة وتعمل على تحديد التهديدات	التهديدات

المصدر: هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، المرجع السابق، ص: 84.

يقوم نموذج SWOT على المقارنة فيما يخص كيفية إعداد الإستراتيجية، فأصحاب النموذج يرون أن إعداد الإستراتيجية يجب أن يتم في مجموعة من المراحل، كما تظهر في الشكل (1-6)

الشكل (1-6) مقارنة SWOT



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص: 179

يتم استخدام نموذج SWOT دائما بعد عمليتي التحليل الداخلي والتحليل الخارجي، وذلك بالاعتماد على ما توصلت إليه المؤسسة من نتائج التي أفرزها التحليلين، ويكون النموذج مبني على نتائج PESTEL إضافة إلى تشخيص القطاع والمنافسة وكذا بالاعتماد على سلسلة القيمة وكل ما استعملته المؤسسة من أدوات التحليل الاستراتيجي، وعليه يتم استعمال هذا النموذج بجمع العوامل المؤثرة للبيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات بالموازاة مع جمع العناصر الداخلية المؤثرة وترتيبها إلى عناصر القوة وعناصر الضعف، وبهذا يسهل هذا التحليل على المؤسسة باتخاذ القرار فيما يخص إعداد الإستراتيجية.

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية

بعد الانتهاء من تحليل الموقف الحالي والمستقبلي للمؤسسة انطلاقا من أدوات التشخيص الاستراتيجي، فإنه يتم توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة في ضوء المتغيرات التي تم تحديدها، وذلك من أجل تقييمها واختيار أفضلها، وبطبيعة الحال البديل الذي يحقق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف، لذلك يتم وضع الإستراتيجية البديلة التي تناسب ظروف المؤسسة بعد تحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية للمؤسسة بنوعها العامة والمباشرة وبعد الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي أفرزها التحليل الداخلي لقدرات وإمكانيات المؤسسة الداخلية.

ولكن كما نعلم أن لإستراتيجية المؤسسة ثلاثة مستويات أساسية، لكل مستوى استراتيجيات خاصة به ولا تصلح للمستوى الآخر، الأمر الذي يؤدي إلى تعقيد عملية الاختيار وبالتالي العمل على إيجاد توافق استراتيجي بين المستويات الثلاثة المتمثلة في : مستوى المؤسسة ككل، مستوى وحدات النشاط والمستوى الأخير المستوى الوظيفي.

المستوى الكلي يعنى بالنشاط الإنتاجي الكلي للمؤسسة أي القضايا ذات الأهمية الكبرى، أو التوجهات الكبرى كقرار التوسع، الاستقرار أو الانكماش، أما على مستوى وحدات النشاط فيحدد الطرق التي تمارسها المؤسسة من خلال إدارة عمليات التنافس، والتنافس كما هو متعارف عليه يتم بإحدى الطرق الثلاثة وهي الإنتاج بأقل التكاليف أو تنويع المنتجات أو التركيز على منتج معين بجودة عالية، وفيما يخص المستوى الوظيفي يحدد الطرق الكفيلة التي تساعد الدوائر المختلفة للمؤسسة على رفع

إنتاجيتها لكن في ظل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة والإستراتيجيات الأخرى على المستوى الثاني وهو مستوى وحدات النشاط، ثم تأتي إشكالية أخرى أمام المؤسسة، ألا وهي قضية النشر الإستراتيجي.

لذلك يتم تناول هذه المستويات الثلاثة في ثلاثة مطالب على النحو التالي، المطلب الأول يبحث في المحيط العام للمنافسة، أما الثاني فيخص بدائل المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية، والمطلب الثالث فيحاول إزالة الغموض حول قرار النشر الإستراتيجي للوضعيات المميزة للمؤسسة.

المطلب الأول: حقل المنافسة وبناء الميزة التنافسية.

أردنا من خلال هذا المطلب التعرف على ظاهرة المنافسة والتي لم يكن لها وجود صريح وإن وجدت فقد كانت بدون تنظيم رسمي، وعيه سوف نعطي مفهوما شاملا للمنافسة مع ذكر أشهر أنواعها، ثم نسردهم أسبابها وأخيرا أهميتها على مستوى تنشيط الحركة الاقتصادية.

أولا: المنافسة وأشكالها: تقوم المنافسة أساسا على الحرية الاقتصادية وما ينتج عنها من حرية انتقال رؤوس الأموال وعوامل الإنتاج والمعلومات وغيرها، حيث تسعى المؤسسات إلى كسب ولاء الزبائن باستخدام عدة أساليب منها الأسعار والجودة وسرعة التسليم هذا فضلا عن تقديم خدمات ما بعد البيع، الشيء الذي أدى باحتدام الصراع والمواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين من أجل تبادل المنتجات انطلاقا من المنافسة التي تركز أساسا على الجودة والسعر.

وتعرف المنافسة على أنها وضعية الاقتصاد الذي يتميز بحرية المواجهة وتعدد عرض الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع والخدمات، وقد درست نتائج وشروط المنافسة من طرف Léon Walras¹ كما يقصد بالمنافسة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة الأعوان الاقتصاديين والذي يصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات.

للمنافسة أربعة أشكال متعارف عليها وهي: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية والاحتكار الكامل، وفيما لي شرح وجيز لكل نوع:

1- المنافسة الكاملة أو التامة: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين، كل منهم ينتج جزء ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على

¹ la grande encyclopédie 2000.

العرض الكلي، كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلع أي تشابه كبير في السلع إلى حد يكون التمييز بينها صعب مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلع متجانسة يترتب عن ذلك وجود سعر واحد يتحدد عن طريق قوى العرض والطلب، كما تتصف بعدم وجود عراقيل الدخول والخروج من السوق الكلي، إضافة إلى ميزة إتاحة المعلومات إلى الجميع حيث أن كل المتعاملين لديهم المعلومة الكاملة وبالتالي لن تكون هناك سيطرة لأحد الأطراف على الآخرين.

يبقى أن نشير هنا إلى أن المنافسة التامة هي مصطلح شاع في الفكر التقليدي الذي يقوم على هذه الفرضية ألا وهي فرضية المنافسة التامة لذا تبقى بعيدة عن الواقعية، لأن ما يجري في الأسواق ينفي هذه الفرضية بشكل يكاد يكون قطعياً، لأننا في عصر انفتاح العالم على الأسواق المحلية والدولية، حيث اثبت التحليل الصناعي ومن بعده التحليل الاستراتيجي عن عدم وجود سوق منافسة تامة وهذا ما رأيناه في المبحث الثاني الذي سبق.

2- احتكار القلة: يتصف بقلة عدد المنتجين بحيث يستطيع كل منهم التأثير على السوق، وهم في الغالب مؤسسات كبيرة يقدمون منتجات متجانسة أو منتجات متميزة، محتكرو القلة هم من يقودون السوق ويعملون على تحديد الأسعار سواء برفعها أو تخفيضها، ويترتب عن ذلك وجود أساليب الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين، وهنا يجب الإشارة إلى إمكانية وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة ولكن بفرضية التبعية¹.

3- المنافسة الاحتكارية: يظهر هذا النوع من المنافسة عندما يوجد عدد كبير من المؤسسات القادرة على تمييز منتجات بشكل كامل أو جزئي، وكل منهم ينتج جزءاً بسيطاً من مجموع الإنتاج الكلي على أنها سلع متشابهة ولكن ليست مجانسة، أي السلع المعروضة هي سلع بعضها بديل للآخر لكن غير تام، معناه لا وجود لاحتكار كامل ولا منافسة تامة، ففي هذه الحالة المنتج يتميز بقليل من الاحتكار الناتج عن التمييز ويواجه في نفس الوقت منافسة بسبب تعدد المنافسين وتنوع المنتجات.

في المنافسة الاحتكارية توجد درجة محدودة في التحكم في السعر، كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منه ممكن إلا أنه يكون صعب؛ ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى عدى السعر، كإبراز صفات وخواص ثانوية للمنتج عن طريق وسائل الدعاية والإعلان.

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط: 2001، ص: 114.

4- الاحتكار الكامل: يتحقق في حالة وجود مؤسسة واحدة فقط تقدم السلعة أو الخدمة، معناه عدم وجود بدائل لها والمنتج يمثل السوق كله وبالتالي يمكن التحكم في السعر بشكل مطلق.

هذا النوع من المنافسة نادر الوجود في الواقع العملي إلا إذا كانت هناك موانع قانونية تجعل من مؤسسة واحدة فقط تنشط في السوق المحلي أو الوطني.

وكما سبقت له الإشارة في المبحث الثاني يمكن تمييز بين المنافسة المباشرة والتي نعني بها المنافسة على مستوى قطاع الصناعة التابع لنشاط المؤسسة، أما المنافسة غير المباشرة فتتمثل في التنافس على الموارد المتاحة وتحويلها إلى مختلف المنتجات.

ويمكن كذلك التمييز بين المنافسة المشروعة والمنافسة غير المشروعة، حيث تتدخل الدولة بقوانينها وأجهزتها للحد من المنافسة غير المشروعة ومن ثم ضبط المنافسة ومتابعة مدى احترام القواعد الموضوعية ومثالها في الجزائر المجلس الوطني للمنافسة والذي من مهامه تشجيع المنافسة المشروعة وتوجيهها لخدمة التطور والتقدم في مختلف المجالات، للإشارة فالقواعد الموضوعية تتضمن نوعين من التشريعات، نوع يعنى بدعم المشروعات والنوع الثاني يهتم بمنع التصرفات والممارسات التي تعيق المنافسة، لأجل ذلك جاء في المادة 6 من الأمر 95-06 الخاص بالمنافسة على أنه تمنع الممارسات والأعمال المدبرة والاتفاقيات الصريحة أو الضمنية عندما تهدف إلى عرقلة أو الحد أو الإخلال بحرية المنافسة في سوق ما، لاسيما إن كانت ترمي إلى¹:

- تقليص الدخول الشرعي في السوق أو تقليص الممارسات للنشاطات التجارية من طرف منتج أو موزع آخر؛
- تقليص أو مراقبة الإنتاج أو منافذ السوق أو الاستثمارات أو التطور التقني؛
- اقتسام الأسواق أو مصادر التمويل؛
- عرقلة تحديد الأسعار حسب قواعد السوق بالتشجيع المصطنع لارتفاع الأسعار أو لانخفاضها.

ولإعطاء صورة أكثر وضوحاً عن قواعد المنافسة نقدم منها على سبيل الأهمية²:

¹ مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد 23 سنة 2002، ص: 58.

² حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

- يتحدد السعر في السوق بصورة حرة، غير أنه يمكن أن تتدخل الدولة بصفة استثنائية في مجال الأسعار، وخاصة بالنسبة للسلع والخدمات الإستراتيجية، كما جاء في قانون المنافسة الجزائري لسنة 2003 في مادته الـ: 5 ؛
- تكافؤ الفرص القانونية والتنظيمية بالنسبة لكل المنافسين؛
- تمنع كل الممارسات التي من شأنها المساس بحرية المنافسة مهما كان شكلها سواء بصورة ضمنية أو صريحة (كالتحالفات مثلا)؛
- يمنع أي أسلوب احتكاري للسوق أو لجزء منها؛
- حرية الدخول للسوق والخروج منها؛
- لا يجوز لأي عارض سلعة أو خدمة رفض طلب شراء معطن عنه دون مبرر قانوني؛
- يمنع بيع المنتجات بأسعار منخفضة بشكل تعسفي مقارنة بتكاليف الإنتاج (وهو ما يعرف بالإغراق).

وبالرغم من أن المنافسة تشكل هدفا تسعى مختلف الحكومات إلى تكريسه، إلا أن هذه الأخيرة قد تتدخل في آليات السوق بغرض تحقيق بعض الأهداف منها:

- حماية الأمن القومي كحماية السلع الإستراتيجية والسلع عالية التقنية؛
- حماية حقوق العمال من خلال التشريعات الخاصة بالحد الأدنى للأجور، بيئة العمل والنوعية والأمان؛
- حماية الثقافة عن طريق تنظيم إنتاج وتداول المنتجات الثقافية للحفاظ على الهوية والتراث؛
- حماية حقوق الملكية، كبراءة الاختراع، العلامة التجارية وغيرها؛
- تحفيز الخارجيات الموجبة التي تشمل النشاطات التي يزيد عائدها الاجتماعي على العائد السوقي كقطاعات التعليم، الرعاية الصحية والبحث والتطوير؛
- تجنب الخارجيات السلبية كالنشاطات التي تكون تكلفتها الاجتماعية أعلى من تكلفتها السوقية كالأنشطة الملوثة للبيئة والمسببة لأضرار صحية؛
- حماية المستهلك من حيث توفير الأمن والأمان؛
- تأمين إيرادات الحكومة.

لذلك فالأصل في وضع أي إستراتيجية تنافسية يجب أن تصمم في إطار احترام قواعد المنافسة، لذلك فإن إستراتيجية التعاون المقترحة للمؤسسة الجزائرية في هذه الرسالة هي التي تتماشى مع قواعد المنافسة فقد استثنى الباحث التحالفات والشراكات المنافسة لهذه القواعد، وسيتم التفصيل في هذا التحديد في الفصل الثاني، وللتذكير فإن أبرز الخروقات الإستراتيجية والمنافس لقانون المنافسة هي وضع حواجز أمام الداخلين الجدد.

ثانيا: أسباب المنافسة

تتعدد الأسباب التي جعلت من المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والناجمة عن ما أفرزته العولمة وحركة التغيرات هي أهم تلك الأسباب¹:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد سياسات الانفتاح أمام حركة تحرير التجارة العالمية، نتيجة اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة؛

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة لتقنية المعلومات والاتصال وكذا تطوير أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومة المتصلة بالسوق؛

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت والأنترانات وغيرها من وسائل وآليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛

- مع تزايد الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز فيه القوة الحقيقية للزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم

¹ على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص ص : 102-103.

تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ثالثا: أهمية المنافسة

عمليا تؤدي المنافسة إلى تحقيق رفاهية المستهلكين من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة من طرف المؤسسات العارضة من جهة وترشيد استخدام وتوزيع الموارد من خلال الاستعمال الأكفأ لها، إضافة إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وكذا دعم الابتكار:

1- تحقيق رفاهية المستهلكين: وكما ذكر سابقا فإن المنافسة بين المؤسسات تهدف إلى كسب ولاء الزبائن من خلال تحقيق رضاه وتلبية حاجياته بأحسن الطرق وبأقل التكاليف السبب الذي يجعل المؤسسات بأن تعمل على التحسين المستمر.

2- ترشيد استخدام موارد المجتمع: من شروط فعالية الأداء والبناء في ظل المنافسة وخاصة تلك المبنية على الأسعار، هو ترشيد وعقلنة استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، حيث يتم استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات من أجل الحصول على أكبر قدر من المخرجات وبأحسن جودة، الشيء الذي يؤدي إلى ترشيد استخدام موارد المجتمع.

3- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع: يؤدي ترشيد استخدام موارد المجتمع من جهة وتعظيم الاستفادة منها من جهة أخرى والعمل على تحسين حياة الفرد، يؤدي حتما إلى تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية للمجتمع.

4- دعم الابتكار العلمي والتكنولوجي: في سعيها إلى تلبية حاجات المستهلكين المتزايدة والمتغيرة باستمرار، تعمل المؤسسات على ابتكار منتجات ووسائل إنتاج متطورة باستمرار وهو ما يشجعها ويدفعها إلى الابتكار ومواكبة كل ما هو جديد على المستوى التكنولوجي والتقني سواء داخليا أو عن طريق التعاون مع مؤسسات أخرى.

المطلب الثاني: بدائل المؤسسة الإستراتيجية

تتعدد بدائل المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية وفق المستوى التي يتم التركيز عليه أثناء بناء الإستراتيجية، وتتمتع كل مؤسسة بالمستويات الثلاثة: المستوى الكلي، مستوى الوظائف ومستوى النشاطات:

أولاً: بدائل المؤسسة على المستوى الكلي

يتفق العديد من كتاب الإدارة الإستراتيجية على أن الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل تنحصر في ثلاثة أنواع رئيسية ، تختلف حسب ظروف المؤسسة الداخلية من جهة وحسب المعطيات التي يملها المحيط في الفترة الزمنية المتواجدة فيه، وهي إستراتيجية الاستقرار والتريث، إستراتيجية النمو والتوسع وإستراتيجية الانكماش، وفيما يلي شرح لكل إستراتيجية والظروف التي تجبر المؤسسة على اختيار هذا النوع وكذا البدائل المتاحة داخل كل نوع.

1) إستراتيجية الاستقرار: تركز هذه الإستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغيير جوهري في الأهداف والخطط الحالية، أي المحافظة على وضعها التنافسي الحالي، كما تركز المؤسسة في حال اختيارها هذا البديل كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية. تتخذ المؤسسة إستراتيجية الاستقرار إلى وجود واحد أو أكثر من الأسباب التالية¹:

- تجنب الإسراع في التوسع والنمو وعدم الرغبة أو الاستعداد للتعرض للمخاطر الكبيرة المرتبطة باتجاهات النمو والتوسع؛
- نوع ومستوى المنافسة لا يسمح للمؤسسة بالنمو أو التوسع في حصتها السوقية وتجنب ردود فعل المنافسين؛
- في حالة رضا مؤسسي وإدارة المؤسسة بمستوى الأداء الحالي والافتتاح بجدواه والحرص على حمايته وتجنب المخاطرة وما قد ينتج عنها من آثار سلبية على الأداء الحالي؛
- في حالة ضعف القدرة أو عدم وجود مبررات قوية لإدخال موارد وإمكانيات إضافية في مجال أعمالها

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص: 650.

أو مجالات جديدة؛

- في حالة الاستقرار البيئي وضعف احتمالات حدوث تغيرات ذات تأثير سلبي على الأداء الحالي ومن ثم الاطمئنان لما تحققه المؤسسة من نتائج مرضية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية تتطلب بذل جهود للمحافظة على الوضع الحالي المحقق وبالتالي اعتماد استراتيجيات فرعية للاستقرار، وتنقسم استراتيجيات الاستقرار إلى¹:

(1-1) إستراتيجية عدم إجراء أي تغيير: وهي تتطلب الإبقاء على الأهداف القائمة والخطط الموضوعة، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية عن عدم وجود تغيير في بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية وبالتالي الفشل أثناء حدوث العكس.

(2-1) إستراتيجية الربح: تعتمد على تخفيض حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة (وهي المصاريف التي تنفق حالياً لتظهر أثارها في المستقبل، كمصاريف البحث والتطوير، الصيانة، التدريب والتأهيل، الدعاية والإعلان وغيرها)، معناه في غياب هذه المصاريف تزداد الأرباح السنوية المحققة ولكن على حساب شروط ضمان مستقبل المؤسسة، لأن المصاريف الحرجة هي مصاريف تتعلق بالنمو المستقبلي، تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمر بضائقة مالية والخطر الأساسي لهذه الإستراتيجية يكمن في إطالتها لفترة زمنية معتبرة.

(3-1) إستراتيجية التوقف المؤقت: وهي إستراتيجية تناسب المؤسسات التي مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجم أعمالها مما يتطلب وقفة لاستراحة مؤقتة استعداداً لمرحلة جديدة من النمو.

(4-1) إستراتيجية التقدم إلى الإمام: وتعني الاستمرار بحذر تجنباً للمفاجآت وتتطلب عادة مراقبة واعية ومتأنية لعوامل البيئة الخارجية، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي اكتشفت أن هناك مؤشرات غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية لذلك تترتب إلى حين إعطاء الصورة الصحيحة عن أهمية واتجاه هذه العناصر.

(2) إستراتيجية النمو: مفهوم النمو، يعني الزيادة والتوسع سواء كان ذلك في الحصة السوقية أو التوسع في مجال نشاط عن طريق إما زيادة طاقة الإنتاج أو باقتحام أسواق جديدة بهدف رفع معدل رقم الأعمال وبالتالي الزيادة في الأرباح من جهة أو إطلاق منتج أو منتجات جديدة مع فتح فروع جديدة والذي يؤدي حتماً إلى زيادة الاستثمارات باقتناء أصول رأسمالية جديدة (مادية أو معنوية).

¹ توماس وهيلان ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ (السعودية: معهد الإدارة العامة، 1990)،

وما دام النمو يحقق في الغالب زيادة في الأرباح لاسيما من خلال وفرات الحجم الذي يكسبها قوة تفاوض أكبر ويرفع من الفاعلية والأداء ويدعم المركز المالي، فإنه بالمقابل يتطلب إمكانيات معتبرة قد تعجز المؤسسة عن تحقيقها.

ويعتبر النمو من أكثر البدائل استخداما، وتناسب هذه الاستراتيجيات تلك المؤسسات العاملة في بيئة ديناميكية سريعة التقلب، حيث يصبح الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرار، يندرج تحت هذه المجموعة بديلين هما :

(1-2) إستراتيجية التركيز في صناعة واحدة : تتمثل في التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحدة أو استخدام تكنولوجيا واحدة، ويتم من خلال هذا البديل وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في عمل واحد، بدلا من تشتيت جهودها في منتجات و أسواق مختلفة، مما يمكنها من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها¹، وهي بدورها تتألف من بديلين أساسيين وهما:

(1-1-2) إستراتيجية التكامل الأفقي: تركز هذه الإستراتيجية على النمو الأفقي من خلال قيام المؤسسة بإضافة وحدة عمل إستراتيجية أو أكثر، أو مؤسسة أو أكثر، بشرط قيامها بتصنيع منتجات متشابهة وبالتالي زيادة مبيعاتها واختراق أسواق جديدة. وما يعاب على هذا النوع هو التركيز على مجال عمل واحد دون غيره.

(2-1-2) إستراتيجية التكامل العمودي: التكامل العمودي على نوعين، الأول يتمثل في إضافة مرحلة أو حلقة سابقة في الإنتاج للسيطرة على منافذ التوريد والتموين ، ويسمى تكامل عمودي خلفي، والثاني شراء أو إضافة حلقة لاحقة للسيطرة على عمليات التوزيع والتسويق، ويسمى تكامل عمودي أمامي. أهم سلبيات هذا البديل هو زيادة تحمل المؤسسة للأعباء والمسؤوليات الناتجة عن هذه الإضافات، وكذا خطر زوال التقنية المستحدثة للأنشطة الجديدة.

(2-2) إستراتيجية التوسع إلى صناعات مختلفة: تعرف على أنها عملية إضافة منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية للمؤسسة، ويأتي التوسع من خلال مصدرين رئيسيين، إما من خلال التطور الداخلي أو عن طريق الشراء من مصادر خارجية، وقد تكون المنتجات الإضافية مرتبطة بالمنتجات القائمة للمؤسسة أو غير مرتبطة أي مختلفة كلية عن منتجات المؤسسة الحالية.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 104

إن دوافع المؤسسة تجاه التوسع يعتمد على واحد أو أكثر من الرغبات التالية¹:

- الرغبة في تقليص اعتماد المؤسسة على صناعة واحدة تحسباً لتدهور مستوى جاذبية منتجاتها مستقبلاً؛

- الرغبة في التغلب على مجموعة من السلبيات التي تنعكس على مستوى ربحية المؤسسة، وذلك بالدخول في صناعات جديدة منتقاة بعناية يؤمل أن تساهم في إعادة الربحية إلى المستويات المقبولة؛

- الرغبة في عدم تركيز ما لدى المؤسسة من جهود وإمكانيات في اتجاه إنتاجي واحد.

وعادة ما تلجأ المؤسسات أثناء اختيارها لهذا البديل إلى إجراء ثلاثة أنواع من الدراسات التفصيلية المتعمقة والتي تكمن في ما يلي:

- دراسة مدى جاذبية التوسع، بحيث يؤدي التوسع إلى تعظيم العائد على الاستثمار مستقبلاً، والجاذبية هنا تعني توفر شروط تنافسية وبيئة تسويقية تدعم ربحية المؤسسة؛

- دراسة كلفة الدخول إلى الصناعة المستهدفة والتي يشترط فيها أن لا تكون عالية جداً؛

- دراسة مدى التحسن المتوقع في وضع المؤسسة بعد التوسع، فالمنتجات المتوسع فيها لا يجب أن تضعف المنتجات الحالية.

وعليه بمجرد أن تتخذ المؤسسة قرار التوسع، يتم إتباع إحدى الطريقتين التاليتين:

أ- التوسع من الداخل: بإنشاء خطوط إنتاجية جديدة باستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة .

ب- التوسع باستخدام المصادر الخارجية: باختيار الاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء مؤسسة قائمة أو الشراكة مع أخرى، ويطلق على هذا الصنف الأخير اسم "استراتيجيات التعاون" والمستخدم في تحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع شركات أخرى، وتشتمل استراتيجيات التعاون على عديد الأصناف، سوف يتم دراستهم بالتفصيل في الفصل الثاني.

(3) استراتيجيات الانكماش: وهي عكس إستراتيجية النمو، معناه التقليل من حجم نشاط المؤسسة يصبح الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، وتتجه المؤسسات إلى هذا البديل للتعبير عن التراجع والتقليل عند وجود واحد أو أكثر من الرغبات والأهداف التالية¹:

¹ هاني حامد الضرر وأحمد القطامين، مرجع سبق ذكره ص: 126

- وجود فرص أمام المؤسسة للاعتماد على مؤسسات أخرى توفر لها قدر من الحماية بدلا من التعرض لاحتمالات الخروج من مجال العمل؛
- مواجهة الأزمات والضغوط التي تجبر المؤسسة للبحث عن مجالات عمل أو أنشطة جديدة تتطلب إمكانيات وموارد أقل؛
- الاستجابة لظروف السوق وتدهور الحالة البيعية والتخلص التدريجي من الأصول، وتقليص حجم وقيمة الأعمال بدلا من التعرض لاحتمالات الإفلاس؛
- الاستجابة للضغوط والتهديدات التي تقلل الحصة السوقية، وتفضيل الإدارة لحالة الانكماش حتى تتحسن الظروف وتسترد المؤسسة مكانتها مرة أخرى.

نشير إلى أن الانكماش قد يكون مؤشرا على فشل المؤسسة أو مجرد انقباض لفترة ما، تتفرع إستراتيجية الانكماش حسب الأسباب المذكورة إلى عدة إستراتيجيات فرعية تتوافق والإجراء المتخذ إلى:

3-1) إستراتيجية التقليص: يقصد بها تقليص حجم وتكلفة الأنشطة الحالية، مع الإبقاء على مزيج من الأنشطة القائمة، ومن أهم مبرراتها:

- تغيير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات وهو عامل من العوامل البيئية الخارجية؛
- محدودية الإمكانيات المالية التي تستوجب تخفيض حجم النفقات غير الضرورية؛
- تقليص في حجم بعض وحدات العمل التي تتميز بقوة تنافسية من طرف المنافسين ومن ثم التركيز على وحدات عمل أقل ذات كفاءة وفعالية أعلى.

3-2) إستراتيجية الحصاد: معناه توقيف الاستثمار على مستوى وحدة عمل من أجل زيادة السيولة على المدينين القصير والمتوسط.

3-3) إستراتيجية التصفية الجزئية: وتعني بيع وحدة عمل وهي في حالة تشغيل إلى الذي يدفع أعلى، وقد يكون الحائز على الوحدة مستثمرون مستقلون عن المؤسسة أو الانفصال الكلي للوحدة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص: 654.

3-4) إستراتيجية البيع: معناه نقل ملكية المشروع كله كوحدة عمل بصورة كاملة إلى طرف آخر.

3-5) إستراتيجية التصفية الكلية: معناه البيع الكلي للمؤسسة حيث يتم إلغاء اسمها وينتهي وجودها القانوني، وتتم بعدة طرق كالبيع بالمزاد العلني أو عن طريق المناقصات بعد استيفاء جميع التزامات وحقوق المؤسسة.

ثانيا: بدائل المؤسسة على مستوي وحدات النشاط (وحدات العمل)

وحدات العمل عبارة عن أجزاء من المؤسسة لها استراتيجياتها الخاصة، بشرط انسجامها مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والجدير بالذكر أنه على مستوى الوحدات قد تستخدم الاستراتيجيات الكلية السابق ذكرها النمو، الاستقرار أو النمو، أو الاستراتيجيات المتعلقة بالتنافس والتي يطلق عليها في الغالب الاستراتيجيات العامة للتنافس وهي: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز وأخيرا إستراتيجية التركيز. وفيما يلي شرح لأهم هذه الاستراتيجيات:

1) إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: السيطرة بالتكاليف معناه قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وتقديم خدمات بتكلفة أقل من المنافسين والتي يمكن تمريرها للزبائن والحصول على حصة سوقية أكبر وبهوامش ربح أعلى، ويتحقق ذلك عن طريق صنع المنتجات بأقل ما يمكن من التعديلات أي اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج، لأن التمييز كما سنشير إليه لاحقا مكلف، حيث تؤسس هذه الإستراتيجية على تعبئة الموارد والمهارات من أجل استغلال شتى الطرق الممكنة لتقليل تكاليفها مقارنة بتكاليف المنافسين، ولا يمكن الوصول إلى هذه الإستراتيجية إلا بإتباع أسلوب اقتصاديات الحجم وتأثير الخبرة.

بناء الإستراتيجية: تستدعي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف الإنتاج بالحجم، يعني الإنتاج بالكميات الكبيرة، ولا يكون هذا ممكنا إلا في حالة المنتج المعياري، فالمؤسسات التي لها منتجات معيارية هي التي يمكنها أن تتبع هذه الإستراتيجية، كما لا تليق إلا بالمؤسسات التي تستهدف جزءا كبيرا من السوق لأن الحجم الكبير من الإنتاج يستوجب سوق كبيرة لاستيعابه، وهذا لا يتحقق إلا بالاعتماد على اقتصاديات الحجم، وتأثيرات الخبرة ومنحنى التعلم¹.

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص: 235

مزاي و عيوب السيطرة بالتكاليف¹:

المزايا: - تحقق هذه الإستراتيجية علاقة قوية بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، فقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات ذات الحصة السوقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية الصناعة أعلى من المتوسط على فترات زمنية ممتدة؛

- تفادي مخاطر تحول الزبائن، فالمشترين الذين ألفوا الشراء بسعر معقول أو منخفض لن يتحولوا إلى علامة أخرى؛
- الوجود القوي في السوق معناه أن المؤسسة قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار وبعبارة أخرى يمكن ضبط التسعير داخل الصناعة؛
- عند تطبيق هذه الإستراتيجية بفعالية يمكن أن تخلق حواجز أمام الداخلين الجدد؛
- تستطيع المؤسسات ذات التكاليف المنخفضة تحمل زيادة الأسعار التي يفرضها موردها وذلك من خلال تشغيل الطاقة الإنتاجية بمستويات أكثر كفاءة لامتناس زيادة أسعار المدخلات.

العيوب: العيب الأكبر المرتبط بهذه الإستراتيجية يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية، ذلك لأنه لأجل الوصول إلى تكاليف أقل تستثمر المؤسسة مبالغ طائلة في أصول مادية وفي تكنولوجيات إنتاج وتوزيع والتي ممكن أن تتقادم بسرعة؛

- طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها؛
- المؤسسات التي ينصب تركيزها على تخفيض التكاليف قد لا تبالي بالتغيرات الأخرى التي تتطور في السوق، كطلب أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى.

(2) إستراتيجية التمييز: تتأسس هذه الإستراتيجية على تزويد المشترين بمنتج يكون مختلفا أو متفردا، والذي يجعله متميزا عن منتجات المنافسين الآخرين، وأن يكون الزبائن على استعداد لأن يدفعوا أسعارا أكبر، لأن المنتج عالي الجودة والمتفوق تقنيا معناه المنتج الذي يجعل الزبون أكثر ولاء وأقل حساسية تجاه سعره، وهنا نشير إلى أن التمييز لا يعني إهمال المؤسسة للتكلفة إلى الحد الذي يؤدي إلى تآكل علاوة السعر، بالرغم من عدم اعتمادها على عامل التكلفة.

¹ روبرت. أبتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص: 315-316

يتحقق التميز بعدة طرق، أولها قد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة وثنائهما ينتج باستخدام مواد وعمليات ذات جودة متقدمة وثالثهما قد يباع أو يخدم ببعض الطرق الخاصة، وفي هذه الحالة قد يدفع الزبائن أسعارا أعلى إذا كانت السلعة أو الخدمة تقدم قيمة متميزة أو خاصة. وأخيرا يمكن القول أن يقدم التمييز ربحية أعلى عندما تزيد علاوة السعر عن تكلفته.

تمثل إستراتيجية التميز في التوجه إلى سوق واسعة ومنتجات متميزة، وللمؤسسة أن تميز منتجاتها في أي مجال استطاعت كالتصميم، الذوق، الجودة العالية سواء في مدخلات أو مخرجات المنتج والخدمة بعد البيع، وقد يكون التميز فعليا أو مجرد تمييز تجاري (التغليب والتغليب، الإعلان والدعاية).

مزايا وعيوب التمييز: كما أشرنا إليه سابقا فإن نجاح التمييز يخفض من حساسية السعر لدى الزبون ويزيد من ولائه وبالتالي عدم البحث عن بدائل أخرى وأن ميزة المؤسسات التي تنتهج التمييز مستعدة لقبول حصص أقل في أسواق مقابل الولاء والسعر المرتفع، ومع ذلك للتمييز عيوب،

المزايا: من الايجابيات الكبرى لهذه الإستراتيجية أنها تدفع بالمؤسسة نحو البحث والتطوير والإبداع المستمر لأنه لا يمكن أن تظهر بدون إبداع، فإستراتيجية التمييز تفرض على المؤسسة أن تكون من جهة قادرة على الإبداع، من جهة ثانية توجيه منتجاتها لجزء واسع من السوق¹.

- تنعزل المؤسسات التي تمارس التميز من احتدام المنافسة ولو بصفة جزئية أي عدم دخولها في حروب أسعار الناتج عن ولاء العمل للمنتج وسعره المرتفع؛
- انطلاقا من الولاء يمكن لهذه المؤسسات تمرير زيادات في السعر مع الإبقاء والمحافظة على الجودة؛
- التميز القائم على الجودة العالية يزيد من حصة المؤسسة المحتملة في السوق بمرور الوقت وبالتالي ربحية مرتفعة؛
- حواجز دخول معتبرة تقف حجرة عثرة أمام الداخلين الجدد.

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص: 243

العيوب: - دخول مؤسسات ذات نفس الخصائص مع توفير منتجات مماثلة بالرغم من حواجز الدخول المذكورة في المزايا، وللمواجهة يجب توفير عوامل تكنولوجية عالية، خبرات ومهارات وأصول متخصصة وبالتالي تكاليف أكبر؛

- صعوبة استدامة علاوة السعر لأن السعر يصبح مألوفاً أكثر في السوق؛
- الهيكل القائم على التكاليف العالية من أجل التمييز يمكن أن يؤدي إلى ضعف المؤسسة مع مرور الوقت؛
- يصبح ما تقدمه المؤسسة للزبائن شيء مألوفاً مع دخول منافسين جدد وبالتالي الإخلاء بالولاء.

(3) إستراتيجية التركيز: يقوم التركيز على استهداف فئة معينة من الزبائن داخل الصناعة، يمكن أن تكون مجموعة مشتريين، قسم صغير من خط إنتاج معين، سوق جغرافية في منطقة معينة أو فئة ذات أذواق وتفضيلات خاصة، وحسب النموذج الأول لـ Porter (1980)، تتمثل إستراتيجية التركيز في تطوير المؤسسة لميزة تنافسية على مستوى جزء ضيق ومحدود من السوق بحيث تنشئ لها مجالاً تقل فيه المنافسة، وذلك بالتركيز على منتج أو خدمة معينة والتركيز على جزء ضيق من السوق.

لا تقوم إستراتيجية التركيز على الحجم ، فقد بين نموذج Porter الثاني (1985) أنها تعتمد على تميز المنتج أو الخدمة أو على انخفاض التكلفة، لذلك فهي تصلح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة والقوية.

هناك طريقتين للتركيز:

- إما التركيز من خلال تخفيض التكاليف؛
 - أو التركيز من خلا التمييز.
- مزايا التركيز:** - المؤسسة قادرة على إنشاء حصة أمان تتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات التي تمتاز بخطط إنتاج كبيرة وواسعة وبالتالي تفادي المنافسة القائمة على السعر؛
- في كثير من الأحيان تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة؛
 - تسمح إستراتيجية التركيز للمؤسسة بالبقاء بالقرب من زبائنها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة.

العيوب: - قد تضعف الأذواق المتميزة وخصائص المنتج عند الزبائن بمرور الوقت وبالتالي التحول إلى خصائص السوق الأوسع وخاصة إذا ما تم تقليد منتجات المؤسسة من قبل مؤسسات أخرى.

ثالثاً: بدائل المؤسسة على مستوى الوظائف

إن الهدف الرئيسي للعمل الاستراتيجي على هذا المستوى هو تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة في المؤسسة، ولكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها تعمل في ظل المحددات والقيود التي تفرضها الإستراتيجية على مستوى القيادة العليا أي المؤسسة ككل أو المستوى الثاني (وحدات التشغيل)، فمثلاً على مستوى وظيفة العمليات الإنتاجية يكون الاهتمام أكبر بوضع إستراتيجية محددة لتخفيض تكلفة الإنتاج وتحسين نوعيته وأما دائرة التسويق فينصب الاهتمام إلى زيادة المبيعات والسيطرة على حصة أكبر من السوق، تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة، وأما في مجال البحث والتطوير فإن المؤسسة الصناعية إما أن تكون لها نفس تكنولوجيات مؤسسات أخرى أو رائدة في مجال إنتاج التكنولوجيا داخلياً، فالاختيار الأول يتبع إستراتيجية تدنية التكاليف بينما الثاني يتبع إستراتيجية التفرد التمييز أو التركيز.

وعليه وإضافة لنشاط التسويق تحوي المؤسسة على العديد من الأنشطة الأساسية المترابطة فيما بينها وبالتالي لكل نشاط نصيبه من التفكير الاستراتيجي، ويمكن اعتبار ستة استراتيجيات وظيفية وهي¹ : استراتيجيات التمويل؛ استراتيجيات الموارد البشرية؛ استراتيجيات البحث والتطوير؛ استراتيجيات التمويل؛ استراتيجيات الإنتاج؛ استراتيجيات التسويق.

هذه الاستراتيجيات مرتبة حسب ترتيب مراحل دورة الإنتاج، وهي استراتيجيات مترابطة ترابط الوظائف بعضها ببعض، وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الاستراتيجيات:

(1) استراتيجية التمويل: تندرج هذه الإستراتيجية ضمن الإستراتيجية المالية للمؤسسة والتي تعنى بتوفير الأموال اللازمة للسير الحسن، وقبل الشروع في البحث عن مصادر التمويل المختلفة يتعين تحديد الاحتياجات التمويلية من حيث الحجم والطبيعة وكذا الآجال. يتضمن إعداد هذه الإستراتيجية ما يلي:

- تحديد مختلف البدائل التمويلية الممكنة والتي يمكن أن تكون تمويل ذاتي، اقتراض مصرفي، طرح أسهم وسندات، التنازل عن بعض الأصول والدخول في شراكة مالية؛

¹ حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

- دراسة كل بديل من حيث التكاليف والمزايا؛
- تحديد المزيج التمويلي الأفضل، أي النسبة المخصصة لكل بديل.

وبعد تنفيذ الاستراتيجية تأتي مرحلة التقييم أي تقييم مدى بلوغ الأهداف وفق الخطة المسطرة.

(2) إستراتيجية الموارد البشرية: تتضمن خطة الموارد البشرية جوانب شتى أهمها، التوظيف بمختلف صورته، تنمية الموارد من خلال التدريب والتكوين إضافة إلى معاينة الأجور والمكافآت، تقييم الأداء والحوافز وتنمية العلاقات.

يجب هنا النظر إلى هذه الإستراتيجية باعتبارها أساس تنمية المؤسسة ككل، ويتم وضع الاستراتيجية بعد إدراك الاحتياجات من حيث الكم والنوع والاختيار ما بين البدائل الممكنة: توظيف جديد، تكوين داخلي، التعاقد مع متعاونين خارجيين، كما يقتضي فهم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

(3) إستراتيجية البحث والتطوير: تنصب هذه الإستراتيجية على البحث في سبل دعم الطاقة الإنتاجية الموجودة أو تطوير التكنولوجيا القائمة أو اقتناء تكنولوجيا جديدة، بالإضافة إلى تطوير أساليب الإنتاج والمواد المطلوبة، ومن أجل ذلك يجب إجراء اختبار تكنولوجي من أجل تحديد واختيار البديل الأفضل للمؤسسة.

(4) استراتيجية التموين: معناه كيفية التموين بالمواد واللوازم المختلفة والضرورية لعملية الإنتاج، واختيار البديل الملائم بعد معاينة واختيار سوق التموين سواء محليا أو دوليا ومعرفة تفاصيل كل بديل بما يتضمنه من تكاليف وأجال الوصول والمخاطر المترتبة وكذا الخدمات المرفقة به، إذ أن أهم مؤشرات هذه الإستراتيجية تكمن في : تكلفة الشراء، جودة المواد واللوازم، آجال التسليم والخدمات والامتيازات المرافقة.

(5) استراتيجية الإنتاج: يعتبر الإنتاج الحلقة الأساسية في بناء مختلف الاستراتيجيات ، فعلى المستوى الوظيفي ترتبط عملية الإنتاج بعمليات التموين خلفيا وعمليات التسويق أماميا، وترتبط كذلك بالطاقة الإنتاجية المتاحة وكذا الاستخدامات الممكنة للآلات والتجهيزات إضافة إلى التطور التكنولوجي، وأهم مؤشراتها: الحجم، الجودة، التكلفة وآجال إنتاجها وتسليمها.

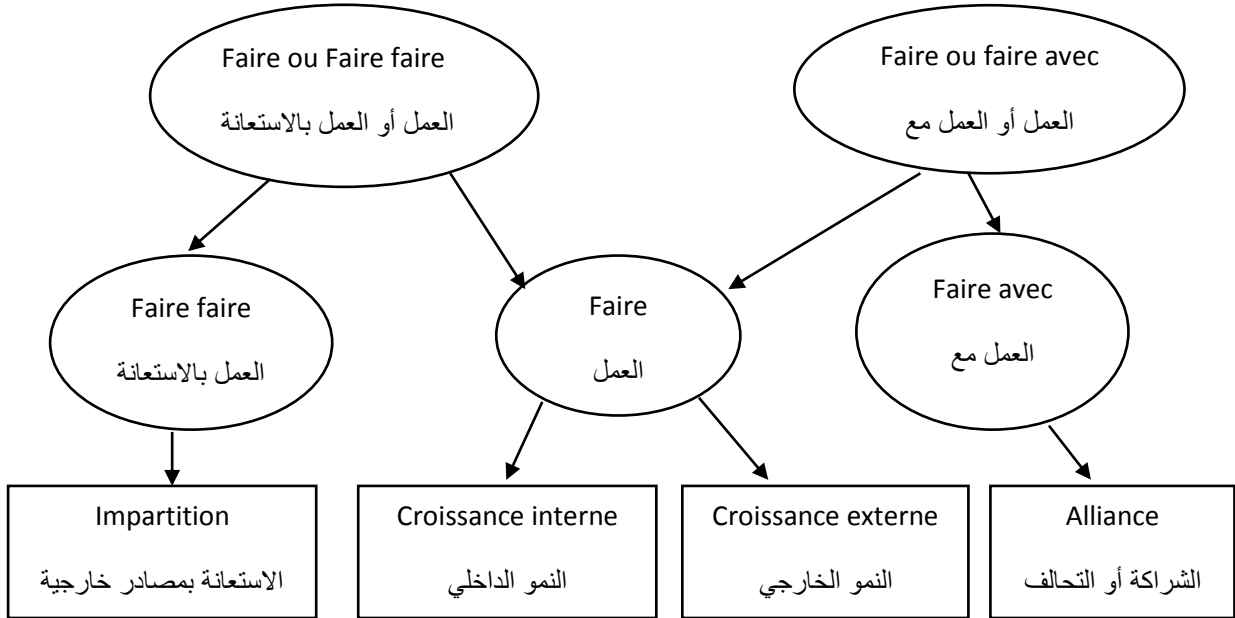
(6) استراتيجية التسويق: وهي كذلك من أهم الاستراتيجيات لأنها تربط المؤسسة بالمستهلك، حيث تتضمن تحليل السوق، التجزئة الإستراتيجية للسوق، تنمية السوق، الترويج لمنتجات المؤسسة بمختلف

الوسائل وكذا اختيار القنوات المناسبة للتوزيع، إذن أهم مؤشراتنا: الحصة السوقية، عدد الأسواق، عدد الزبائن وطبيعتهم، تكلفة التوزيع وأخيرا تكلفة الترويج والإشهار.

المطلب الثالث: النشر الاستراتيجي

بعد الانتهاء من عمليات التشخيص والتحليل والتعرف على أهم البدائل والخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة تأتي المرحلة الأخيرة وهي الأهم، لأنها المحطة التي تحدد فيها المؤسسة كيفية وضع الإستراتيجية المناسبة، فهي الآن أمام مختلف أنماط النشر الاستراتيجي والذي يمكن بدؤه بالمخطط التوضيحي التالي:

الشكل (1-7): أنماط نشر الاستراتيجيات



Source : John Bouglet, Stratégie d'entreprise, les zoom's, 2eme Edition, Paris cedex 2011, P :191.

والقراءة السريعة لهذا الشكل تحدد لنا أربعة خيارات إستراتيجية هامة، هي: الاستعانة بمصادر خارجية أي أخرجة جزء من مهامها خاص بنشاط معين، أو خيار العمل الانفرادي والمتمثل إما في إستراتيجية النمو الداخلي من خلال استغلال طاقات وموارد المؤسسة والمتاحة داخليا، أو النمو الخارجي عن طريق عمليتي إما الاندماج أو الاستحواذ (شراء مؤسسة أخرى)، والخيار الأخير هو خيار التعاون

إما في شكل شراكة أو في شكل تحالف، والذي سوف يأخذ حصة الأسد من المذكرة و هو إشكالية بحثنا، وفيما يلي شرح لهذا النشر الاستراتيجي المصيري للمؤسسة:

أولاً: إستراتيجية النمو الداخلي

وتسمى كذلك النمو العضوي، وهي الإستراتيجية الأكثر بساطة، لأنها لا تستدعي بذل المزيد من الجهد في البحث والتخمين، بل يقتصر الأمر على إعادة استثمار أموال المؤسسة في اقتناء استثمارات جديدة بهدف توسعة استثماراتها المالية أو إضافة نشاط جديد من خلال استغلال مواردها ومهارتها المملوكة، ويتم اختيار هذه الإستراتيجية في الحالة الطوعية والحالة الاضطرارية:

في الحالة الطوعية: تختار المؤسسة النمو الداخلي في حالة:

- تحبب زيادة قيمة موارد المؤسسة على حجم نشاط اكبر؛
- تريد استغلال جميع أفكار التطور.

أما في حالة ما إذا كانت المؤسسة مجبرة على هذا الاختيار بسبب:

- عدم توفر موارد في الأسواق الخارجية ، أي قدرة المؤسسة على النمو الداخلي مقارنة بنظيره الخارجي؛
- توفر موارد في السوق ولكن بالنسبة إليها جد مكلفة.

من أهم إيجابيات النمو الداخلي نجد:

- تحافظ المؤسسة على استقلاليتها التامة، مع بقاء مسيرتها بكامل سلطاتهم، وهو السبب الذي يجعل العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزف عن أي إستراتيجية تقوض حريتها؛
- النمو الداخلي يعتبر الدعامة الأساسية أثناء إطلاق مشاريع ابتكارية جذرية، خاصة حالة انعدامه في مؤسسات أخرى؛
- تقوية الثقافة الموحدة للمؤسسة الناجمة عن تراكم خبرات السنوات السابقة، أيضا إمكانية ترقية المناخ الاجتماعي؛

- النمو الداخلي عبارة عن عملية مستمرة ولفترة طويلة من الزمن، الشيء الذي ينتج عنه تحكم أفضل في عملية التطور المرن على عكس النمو الخارجي الذي يتميز بالانقطاع من فترة لأخرى.

ومقابل تلك الايجابيات لا يخلو النمو الداخلي من بعض العيوب، لعل أبرزها:

- احتمال التوجه إلى التخصص وعدم المبادرة لاقتناص فرص متاحة من حين لآخر، لأن النمو الداخلي هو في الغالب استمرار لما هو موجود والتغير الوحيد يمكن في زيادة المؤشرات أي تكريس للوضع الحالي مما يؤدي إلى مستويات معتبرة من التخصص؛
- بطء عملية النمو مقارنة بالسرعة التي يمتاز بها منافسيها، احتمال زيادة حجم الديون، لأن نشاطات توسعة الاستثمارات يتطلب أموال ضخمة وإذا غاب التمويل الذاتي تلجأ المؤسسة حتما للاستئانة.

بالرغم من ذلك، فقد أثبتت العديد من التجارب أن الكثير من المؤسسات سواء مؤسسات كبيرة، صغيرة ومتوسطة قد حققت نجاحات باهرة من خلال انتهاجها للنمو الداخلي على غرار المؤسسات الهندية والصينية أو مؤسسات أوروبا الوسطى وأوروبا الشرقية، مثل روسيا، أوكرانيا، بولونيا، بلغاريا ورومانيا.

ثانيا: إستراتيجية النمو الخارجي

تضطر المؤسسات التي تفتقر للموارد الإستراتيجية أو التي لا تمتلك موارد دائمة والطامحة للارتقاء إلى مستويات أعلى، أن تتجه النمو الخارجي عوض الداخلي، وترتكز هذه الإستراتيجية على سياسة الاندماج مع مؤسسات أو الاستحواذ على أخرى إذا كانت قادرة على ذلك، وللعلم فقد لاقت الظاهرتين رواجاً كبيراً خلال العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي.

ونعني بالاندماج التحام مؤسستين قائمتين لتشكيل كيان جديد مع اختفاء الشخصية القانونية للمؤسستين المندمجتين وميلاد شخصية قانونية جديدة، أما الحيازة (الاستحواذ) فهو ابتلاع مؤسسة لمؤسسة أخرى أي ضم أصول وخصوم المؤسسة المبتلعة.

وتلجأ المؤسسات للنمو الخارجي في حالة افتقارها للموارد والمهارات الضرورية لتحقيق أهدافها من جهة، وتوفيرها عند مؤسسات أخرى من جهة ثانية شريطة أن تحقق الموارد والمهارات الشروط التالية:

- تكون سريعة في تحقيق الهدف عكس النمو الداخلي؛

- حالة وجود طلب مع احتمال عدم زيادة العرض لتفادي خطر حدوث حرب أسعار؛
 - في حالة إزالة حواجز الدخول خاصة إذا امتلكت المؤسسة المبتلعة براءات اختراع معروفة ومألوفة في الأسواق؛
 - تحقيق قدرات تفاوض مهمة (زيادة حجم المؤسسة مع زيادة مبيعاتها)؛
 - تسمح بتحقيق زيادة قيمة مالية أثناء إعادة تقييم المؤسسة الجديدة.
- وعليه فان النمو الخارجي بهذه الكيفية يوفر العديد من المزايا للمؤسسة منها:

- يؤدي إلى تخفيض ضغط الموردين وضغط الزبائن وخاصة في حالة النمو العمودي؛
- يؤدي إلى تخفيض الضغط التنافسي من خلال زيادة حجم المؤسسة (سواء في حالة الاندماج أو في حالة الاستحواذ) لان المؤسسات الكبيرة لا تعاني ضغطا تنافسي كبيرا مقارنة بالمؤسسات الصغيرة؛
- تحقيق نمو بسرعة اكبر من النمو الداخلي والذي يمتاز بالبطء كما سبق ذكره.

ولكن في المقابل والمتعارف عليه ميدانيا فإن النمو الخارجي جد مكلف، ولا يصبح في متناول أغلب المؤسسات الطامحة للنمو، ويعاب عليه النقل في حرية المؤسسة وحرية مسيرتها، هذا فضلا عن عدم تجانس ثقافات المؤسسات المندمجة والاختلاف شبه الكلي في أنماط التسيير الموروثة سابقا.

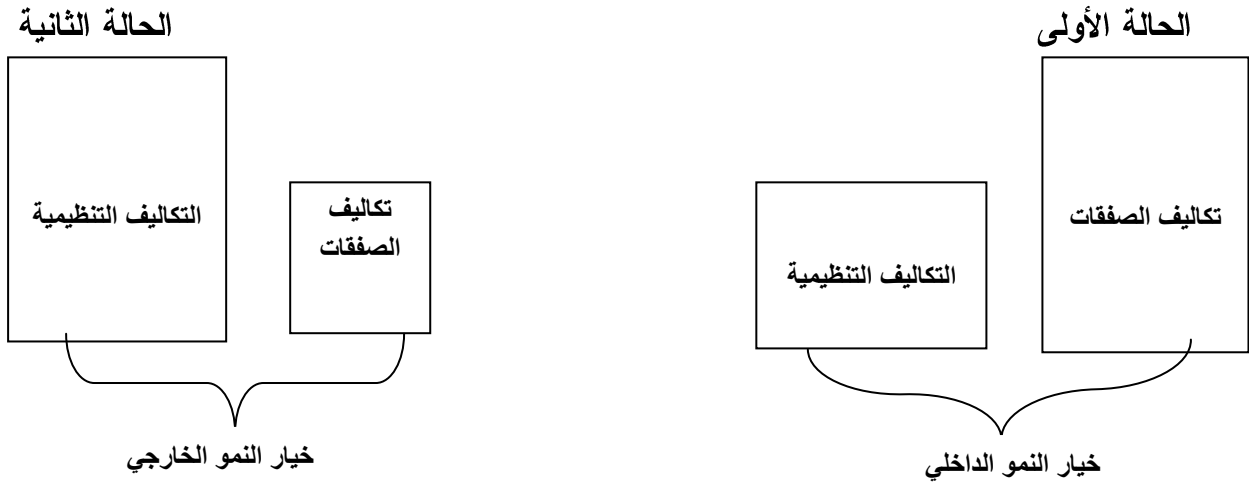
أما فيما يخص المفاضلة بين كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي، فانه لا يمكن المقارنة بصفة قطعية، فكلاهما عبارة عن إستراتيجية انفرادية، ويمكن لمؤسسة إن تجمع بين الاستراتيجيتين دفعة واحدة، وهنا يجب تطبيق نظرية تكلفة الصفقات الشهيرة والتي سوف يتم التفصيل فيها في الفصل الثاني، وبدئية هذه النظرية تركز على أنه إذا كانت تكلفة النمو الخارجي مرتفعة، حينها يكون من صالح المؤسسة اللجوء إلى نمو داخلي والعكس بالعكس، وهناك نوعين من تكاليف الصفقات، إحداها سابقة وأخرى لاحقة، حيث يتم صرف التكاليف السابقة في المراحل الأولية: كمصاريف البحث عن المؤسسات المحتمل شرائها، وبعد وقوع الاختيار يجب دراسة شاملة عن تلك المؤسسات، ثم تأتي قضية المفاوضات الخاصة بسعر التنازل وأخيرا يتم إصدار عقد الاندماج أو الحيازة، أما بالنسبة لتكاليف الصفقة اللاحقة فهي المتعلقة بحالات عدم التأكد بعد تحقق الصفقة ومن أشهرها: عدم اكتمال كل إجراءات العقد، قضية إعادة التفاوض الناجمة عن حالة الاختلاف، إضافة إلى بعض السلوكيات التي تعيق عمليات الاندماج وأخيرا تكاليف مرافقة التناقص الاجتماعي للمؤسسة الجديدة(كتكاليف الاتصال الداخلي).

وعليه، يجب مقارنة تكاليف الصفقات بنوعيتها والموجهة للنمو الخارجي مع التكاليف التنظيمية الداخلية في حالة قرار النمو الداخلي، ونعني بالتكاليف التنظيمية المرتبطة بالتطور الداخلي، التكاليف الخاصة بـ:

- تكاليف تكوين المهارات الفردية والجماعية للنشاطات التوسعية الجديدة؛
- تكاليف تطوير المهارات التنظيمية الضرورية للنشاط الجديد؛
- تكلفة الوقت والموارد المخصصة لهذا النشاط لأن تلك التكاليف لا توجه للنشاطات القارة الأخرى.

فالمؤسسة في هذه الحالة أمام حالتين مختلفتين ناتجتين عن: إما تكاليف الصفقات تكون أكبر من التكاليف التنظيمية وإما التكاليف التنظيمية أكبر من تكلفة الصفقة الخارجية وبالتالي يسهل عليها المفاضلة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي، نستطيع توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-8): نمط النمو



Source : John Bouglet, Op-cit, P :198

وفي الأخير نستطيع الحكم على صعوبة خيار المؤسسة بين نوعي النمو، فالنمو الخارجي دائماً مكلف بالرغم من ضخامة التكاليف التنظيمية، أما النمو الداخلي فإنه يزداد صعوبة كلما افتقرت المؤسسة لموارد ومهارات ما تملكه نظيراتها في السوق، وفي حالة عجز المؤسسة عن القرار الصائب أمامها حالة أخرى وهي حالة الاستعانة بمصادر خارجية (الأخرجة) والتي سوف نوضحها في النقطة الموالية.

ثالثاً: إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية

الاستعانة بمصادر خارجية معناه أخرجة جزء من مهام نشاط تمتلكه المؤسسة والذي يكون في الغالب نشاط ثانوي ولكنه مهم ، وأثناء كلامنا عن إستراتيجية الأخرجة يجب العودة إلى مصطلح سلسلة القيمة كما وردت في نظرية مايكل بورتر (والتي تم التعرف عليها في المبحث الثاني من هذا الفصل)، حيث تنظر نظرية سلسلة القيمة للمؤسسة على أنها عبارة عن مجموع نشاطات مجزأة (نشاطات رئيسية وأخرى داعمة)، تعمل على صنع القيمة للزبائن، وتساهم بشكل كبير في الهامش الإجمالي للمؤسسة ككل عندما تغطي هذه القيمة كل التكاليف التي ساهمت في تحقيقها.

وعليه في حالة ما إذا تم الحكم على نشاط ما بأنه غير قادر على صنع قيمة داخلية وعلى انه نشاط غير استراتيجي، وجب على المؤسسة حينها إخراجها إلى مؤسسة أخرى تكون أكفأ منها في هذا المجال، وفي حالة تطبيق نظرية التكاليف فان خيار الأخرجة يتركز على تحديد النشاطات التي تحقق أدنى مستويات القيمة المضافة، وبالتالي أخرجتها إلى مقدمي خدمة خارجيين، الشيء الذي يسهل على المؤسسة التحكم في النشاطات الأخرى المولدة للقيمة.

إذن فإستراتيجية الأخرجة تعني أن المؤسسة لا تستطيع التحكم في جميع أنشطتها وبصورة أدق في حالة عدم امتلاكها لجميع الموارد والمهارات الضرورية لاستغلال الأنشطة الثانوية، وعليه فالأخرجة هي شبيهة بظاهرة المناولة الصناعية لكن تحتويها لأن المناولة هي شكل من أشكال الأخرجة فتتفرد بتلك الأخرجة على خلاف المناولة من خلال عمليات كراء أو شراء خدمات على مستوى الأسواق أو منح امتيازات لمؤسسات أخرى أو حتى تقاسم الأصول مثلما هو الحال للعلاقة بين الشركة الأم والشركات الوليدة.

وختاماً، فان خيار الأخرجة يكون صائبا حالة ما قامت المؤسسة بالتركيز على النشاطات التي تمتلك فيها الموارد والمهارات النادرة أو التي تتفرد بها، وإخراج النشاطات التي تفتقر فيها المؤسسة لهذا النوع من الموارد في حين هي متوفرة لدى العديد من المؤسسات المتواجدة في السوق، لكن يشترط في مقدمي الخدمة الالتزام بالشروط والمواصفات المتفق عليها.

أخطار إستراتيجية الأخرجة: وكما سبق له الإشارة في النقطة الأخيرة، يمكن لإستراتيجية الأخرجة أن تمثل أفضل اختيار بشرط أن تضمن جدية ووفاء مقدمي الخدمة، لذلك من الواجب الوقوف على أهم

الأخطار التي تنتج عن هذا القرار من أجل محاولة احتوائها، في هذا الإطار أقر بعض الباحثين من أن أخطار الأخرجة يمكن دراستها ضمن عدة مقاربات نظرية¹: نظرية تكلفة الصفقات، نظرية الوكالة والمقاربة بالموارد.

أ) **نظرية تكلفة الصفقات**: فكما سبقت له التنويه سابقا أثناء المفاضلة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي، فإن تكلفة الصفقات على مستوى الأخرجة تحمل في طياتها خطر السلوك الانتهازي من طرف مقدمي الخدمة وخاصة إذا تعلق الأمر بارتفاع مستوى خصوصية وحساسية الأصول، ومنه كلما ارتفع هذا المستوى كان الميل إلى الاتفاقيات الداخلية أفضل بكثير ومنه إزالة خطر الاستحواذ على خصوصية الأصول التي سوف يتم أخرجتها.

ب) **نظرية الوكالة**: تقتضي هذه النظرية تواجد نوعين مستقلين من الفاعلين هما الفاعل الرئيسي والعون، يتولى فيها الرئيسي تحقيق مهام العون مثل توكيل إدارة الشركة لأحد المساهمين فيها، أما حالة الأخرجة فالفاعل الرئيسي هو المؤسسة صاحبة النشاط أما العون فهو مقدم الخدمة الخارجي، وهنا تأخذ نظرية الوكالة في الحسبان من أنه يمكن أن يتحصل الفاعلين الاثنان على فوائد مختلفة وفي هذه الحالة يمكن اللجوء إلى الأخرجة، أما في حالة ما عكف مقدم الخدمة على تعظيم أرباحه على حساب الجودة المقدمة للمؤسسة، في هذه الحالة من الأفضل عدم الأخرجة.

ت) **مقاربة الموارد**: ومثلما هو حال نظرية تكاليف الصفقات، فإن المقاربة بالموارد سوف يتم تفصيلها في الفصل الموالي، مقاربة الموارد تقوم على تقدير إنشاء ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة يرتكز بالأساس على ما تملكه من موارد ومهارات شريطة أن تحقق تلك الموارد والمهارات بعض الخصائص مثل: أن تكون فريدة ونادرة، غير قابلة للتنازل والتحويل، وعليه فمقتضى هذه المقاربة أن المؤسسة تحافظ على جميع النشاطات التي تتحقق فيها تلك الخصائص النوعية، بينما تقوم بأخرجة النشاطات الأخرى، وفيما يخص الخطر الأكبر عندما يتم أخرجة النشاطات التي تملك الموارد بالخصائص المذكورة سابقا لسبب أو لآخر، أين يتم فقدان المهارات التنظيمية والقدرات التنافسية، ومنه وفق نظرية الموارد يتم اختيار الأخرجة إذا ما تحقق أمام المؤسسة هدفين أساسيين:

- النشاط الذي تم إخرجه غير استراتيجي؛
- لا يصاحب الأخرجة أي تحويل للمهارات والوارد لصالح مقدمي الخدمة.

¹ Nach N, Les risque impartition des technologies d l'information : une analyse par la cartographie cognitive, Acte de l'AIMS, Annecy-Genève, 2006.

وختاماً، يجذب قرار الأخرجة كوسيلة للتطور والنمو في حالة افتقار المؤسسة ذاتها للموارد الضرورية وأن النشاطات المعنية هي نشاطات ثانوية.

رابعاً: إستراتيجية التعاون

وهي الإستراتيجية التي تدور حولها إشكالية بحثنا لهذه الرسالة محاولين بذلك الإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة الرسالة أي البحث في أهم ايجابياتها مقارنة بالخيارات الإستراتيجية الأخرى ولماذا لاقت هذا الرواج الكبير في السنوات القليلة السابقة، وعليه سوف نعرض في عجلة قبل التفصيل في هذه الإستراتيجية في الفصول الأربعة القادمة.

تعني إستراتيجية التعاون اللجوء إلى مؤسسات أخرى بما فيها المنظمات والهيئات (الشركاء الخارجيين)، ونقول بأننا بصدد إستراتيجية تعاون إذا التزمت مؤسستين أو أكثر بالوضع المشترك لجزء من مواردهم ومهاراتهم لتحقيق الإستراتيجية المتبناة وهي الميزة التي تتفرد بها إستراتيجية التعاون عن الاستراتيجيات السابقة (النمو بنوعيه، والاستعانة بمصادر خارجية)، وللتعاون شكلين أساسيين يتفرع عن كل شكل العديد من الأنماط، فذا وقع التعاون بين مؤسستين تنشطان في نفس القطاع نقول عن التعاون أنه تحالف، أما إذا تم بين مؤسستين مختلفتين في القطاع الصناعي نقول أن التعاون عبارة عن شراكة، ونظراً لهذا التعدد قام كل من Dussauge و Garrette بوضع تيبولوجية يفاضلون فيها بين التعاون في شكل تحالف والتعاون في شكل شراكة وما يندرج تحت كل شكل من أنواع مختلفة للتعاون، حيث يعتبر الباحثان أن الشراكة هي التعاون الذي يتم بين الشركات غير المتنافسة: مشاريع مشتركة متعددة الجنسيات، الشراكة العمودية، والاتفاقيات ما بين القطاعات، أما التحالف فهو التعاون الذي يتم بين المؤسسات المتنافسة مثل: التكامل، تحالف شبه التركيز والتحالف شبه التكامل، وسوف يتم تفصيل ودراسة هذه الأنواع بشكل مفصل بدءاً من الفصل الموالي.

خلاصة الفصل:

أهم نقطة يمكن استخلاصها من هذا الفصل أن المؤسسة تنشط ضمن بيئة تمتاز بالتغير والاضطراب مما يستوجب من القائمين على إدارة المؤسسة استخدام تقنيات التسيير الحديثة في شقها المتعلق ببناء الإستراتيجية باستخدام تقنية التحليل الاستراتيجي، سواء تعلق الأمر ببيئة المؤسسة الداخلية أو بيئتها الخارجية التي تتسم بالتعقد والتداخل الناتج عن تعدد واختلاف العوامل المحيطة بالمؤسسة، والعائق الذي يقف أمام المؤسسة هو كيفية اختيار البدائل المتاحة أمامها، ويعد النشر الاستراتيجي من بين ابرز التقنيات التي تسهل للمؤسسة اختيار البديل الأفضل، وان آخر بديل تمنحه تقنية النشر للمؤسسة هو بديل التعاون في حالة استحالة تطبيق البدائل الأخرى، هذا الأخير الذي سوف يتم تناوله بشيء من التفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

التعاون كبديل

استراتيجي

تمهيد:

على ضوء معطيات الفصل الأول حول بدائل المؤسسة الإستراتيجية وبالخصوص بدائل المؤسسة من أجل النمو أو على الأقل البقاء، وهما هدفين من بين الأهداف الأساسية التي تطمح إليهما أي مؤسسة لتحقيق رسالتها التي وجدت من أجلها، ولأنه لا يخفى على أحد من أن أي مؤسسة في عالم اليوم هي في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل استمراريتها في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لأن عالم اليوم تختلف سماته وملامحه وآلياته ومعايره عن كل العصور السابقة.

وفي هذا السياق، وعلى أنقاض نموذج بورتر للقوي الخمس الذي يهمل تماما هذا النوع من الاستراتيجيات، تبنت العديد من الشركات العالمية سياسة النمو الخارجي بدلا من الاقتصار على قدراتها الذاتية، والنمو الخارجي كما نعلم يتمثل في عدة بدائل إستراتيجية، منها الاندماج أو الحيازة أو التعاون بأنواعه، هذا الأخير الذي يعتبر بديل استراتيجي هام لأنه يبقى على استقلالية وخصوصية المؤسسة أو حتى استراتيجياتها الخاصة على خلاف ظاهرتي الاندماج أو الحيازة وما ينجم عنهما من عوائق ومشاكل قد تهدد في الكثير من الأحيان الأهداف والاستراتيجيات المسطرة من طرف المؤسسة، لذلك يبحث هذا الفصل في أهمية هذا البديل في اكتساب الميزات التنافسية والذي أثبتت السنوات الأخيرة سرعة انتشاره لما يحققه من مزايا وإيجابيات ومدى إقدام المؤسسات على نهجه.

وعليه، سوف يبحث هذا الفصل في هذا النوع الحديث من الاستراتيجيات لمحاولة التعرف على طرق بنائها ونتائجها، في ثلاث مباحث، الأول منها يعرفنا بالإطار المفاهيمي الشامل للتعاون، ثم نستعرض أهم النظريات والمقاربات المفسرة لهذه الظاهرة في المبحث الثاني، وجاء المبحث الثالث للبحث في الأسباب التي تؤثر في ديناميكية وديمومة التعاون.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعاون بين المؤسسات

سوف نتناول في هذا المبحث كل من مفهوم التعاون وتوضيح المصطلحات المرادفة له ومحاولة التوضيح بدقة العمليات التعاونية البحتة وذلك من خلال إبعاد بعض العلاقات بين المؤسسات التي في ظاهرها تبدو كعلاقات تعاون ولكن في الحقيقة هي غير ذلك، ثم نحاول التعرف على إستراتيجية التعاون، مفهومها ومستوياتها، وأخيرا الدوافع التي تجر المؤسسات إلى مثل هذه الظواهر والنتائج الإستراتيجية المترتبة.

المطلب الأول: مفهوم التعاون، الشراكة والتحالف الاستراتيجي

سنحاول في هذا المطلب إزالة بعض المفاهيم التي نراها تتقاطع وتتداخل أثناء التحدث عن علاقة المؤسسة بمؤسسة أو مؤسسات أخرى، سواء كانت باتفاقيات رسمية أو غير رسمية، وذلك بهدف ضبط مصطلح التعاون.

أولاً: تداخل مفهوم التعاون بالشراكة والتحالف الاستراتيجي

قبل الخوض في موضوع التعاون بين المؤسسات بشيء من التفصيل نرى أنه من الأولى الوقوف عند بعض المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع وهي كل من مصطلحي "الشراكة" و"التحالف الاستراتيجي"، والحقيقة أن محاولة وضع تعريف محدد للتعاون يعتبر من الأمور الصعبة ويرجع ذلك إلى كون هذا المفهوم ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، لكن مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية¹:

- اتفاقيات طويلة المدى ؛
- توافق وتضافر أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون؛
- الاستقلالية القانونية للشركاء، وبالتالي يتم استبعاد كل من الاندماج والابتلاع؛
- إلغاء المنافسة بين الشركاء وذلك باستبعادها نهائياً أو تخفيضها طيلة فترة التعاون.

وعموماً يعتبر التعاون خياراً استراتيجياً للمؤسسة يتمشى والتحويلات الحادثة في محيط المؤسسة الاقتصادية، وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالاً عديدة، حيث صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى

¹ - Alain Noel et Pierre Dussauge, Perceptives en Management stratégique (Paris: Economica, 1993/94), P133.

فروع مشتركة متساوية وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة وغيرها¹، إضافة إلى هذا التقسيم يجرى تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين مؤسسات غير متنافسة ويسمى شراكة وتعاون بين مؤسسات متنافسة وهو ما يصطلح عليه "التحالف الاستراتيجي".

يقصد بالتحالفات الإستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، وللاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص و/أو التهديدات².

ومهما كان شكل العلاقة تبقى التحالفات عبارة عن اتفاقيات تعاون بين المؤسسات بشأن مشروع معين، ولأجل تحقيق مجموعة من الأهداف أو لالها غزو الأسواق الأجنبية والتقليل من المخاطر وتحقيق وفورات الحجم .

وتتعدد صيغ التحالف لتأخذ أشكالاً عديدة نوجزها في العناصر التالية³، وذلك قبل التفصيل في هذه الأشكال في المبحث الثاني:

- تحالفات تنمية التكنولوجيا: لخفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة.
- تحالفات في الإنتاج والعمليات: تهدف إلى تطوير الصناعات التحويلية وعمليات الإنتاج عن طريق الحجم الاقتصادي وتطبيق اقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات .
- تحالفات التسويق والمبيعات والخدمات: من خلال التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة .
- تحالفات داخل الدولة أو بين الدول : أي تحالفات محلية وتحالفات بين الدول .
- كما يمكن تقسيم أشكال التحالفات وفق طبيعة العلاقة بين أطراف التحالف إلى⁴ :
- تحالفات بين المنافسين .

¹ - Thietart Raymond Alain, Stratégie d'entreprise (2ème Ed ;Paris :Graw-Hill,1990),P176.

² - أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، 2000 ،ص: 57

³ - فريد النجار ،التحالفات الإستراتيجية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999،ص: 15.

⁴ - علي حسين علي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ،ص: 476

- تحالفات الضعف: تكون بين مؤسستين أو أكثر لتوحيد الإمكانيات وتحسين المواقع في السوق، وغالبا ما ينتهي هذا التحالف بالفشل أو انتقال الملكية إلى أحد الأطراف.
- تحالفات المتمايزين: تكون بين طرف قوي وآخر ضعيف، وغالبا ما يبقى الضعيف ضعيفا وتنتقل الملكية إلى الطرف الأقوى.

ويتداخل مصطلح التحالف الاستراتيجي هو الآخر مع مصطلح الشراكة الذي يقدم من خلالها كل طرف مصادر للطرف الآخر في إطار العلاقة الدائمة، وتفاوتت مفاهيم الشراكة من كاتب لآخر، ويرجع هذا الاختلاف إلى الزاوية التي ينظر إليها كل منهم إلى الشراكة، فمنهم من رأى أنها وجه جديد للاستثمار الأجنبي المباشر، ومنهم رأى أنها مرحلة من مراحل الاندماج بين المؤسسات ويمكن اعتبارها اتفاقية قائمة على الثقة والتكاملية لأجل تحقيق أرباح إضافية¹.

عموما يمكن اعتبار الشراكة شكل من أشكال التعاون، ونوع من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات الاقتصادية، وهي في حقيقتها عقدا أو اتفاقا بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، ونشير إلى أن هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال، وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية، هذا وتعدد أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء، وتصنف وفقا لذلك إلى :

- الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة: وتضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات .

- الشراكة بين المؤسسات المتنافسة: وتحتوي الشراكات المتكاملة، شراكات الاندماج المتبادل، شراكات شبه التركيز.

كما تصنف الشراكة حسب قطاعات النشاط إلى ما يلي:

- الشراكة الصناعية: تخص مشاريع تكنولوجيا والصناعة المتطورة، وتكون في شكل اتفاقيات مناولة باطنية أو عقود تصنيع أو عقود شراء بالمبادلة.

¹ - Jacques Drsoni et Jean-Pierre Helfer , Management Stratégique , Paris: Librairie Vuibert,1994,P154

- الشراكة التجارية: تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار و تحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود منح الامتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات تمويل.

- الشراكة في ميدان البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين.

- الشراكة المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر.

نستنتج مما تقدم أن هناك تقارب شديد بين مصطلحي الشراكة والتحالف الاستراتيجي، فكل من التحالف والشراكة شكل من أشكال التعاون، وفي كونهما عقوداً طويلة الأمد ويمكن أن تطل كل نشاطات المؤسسة، إضافة إلى كونهما تحافظان على الاستقلالية القانونية لكل الأطراف.

رغم هذا التقارب والتداخل بين تلك المفاهيم إلا أنه يمكننا أن نميز بينهما كالآتي:

- يعتبر كل من التحالف والشراكة شكلان للتعاون، إلا أن الشراكة تبقى مفهوم واسع الدلالة وتشمل عدة مجالات، الاقتصادية منها والسياسية والعسكرية وغيرها، كما أنها قد تكون على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي؛

- أما التحالف فغالبا ما يطلق عن تلك العلاقة التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة فقط وبذلك يحل التعاون محل التنافس، أما الشراكة فتتعدى العلاقة إلى المؤسسات غير المتنافسة؛

- يعتبر التحالف شكلا من أشكال الشراكة التي من الممكن أن تشمل أيضا مؤسسات من قطاعات مختلفة أو مؤسسات غير متنافسة مباشرة.

نخلص في الأخير إلى أن مصطلح التعاون قد يستعمل للدلالة على التحالف، كما قد يستعمل للدلالة على معنى الشراكة، وهذا ما لمسناه من خلال إطلاعنا على أهم الكتابات في هذا الميدان، وبالتالي سنستعمل في هذا البحث مصطلح التعاون كمرادف لمعنى التحالف، كون هذا المصطلح لازال محدود الاستعمال، وكونه يطلق فقط حسب بعض الكتاب على علاقات التعاون التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة، ومرادف أيضا لمصطلح الشراكة، لأن الشراكة هي تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونيا،

لأجل التعاون في مشروع معين، أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهود وتبادل الكفاءات والوسائل والموارد الأساسية¹.

وعليه، سوف نسرّد في النقطة الموالية بعض التعاريف المخصصة لمصطلح التعاون، والتي تميزه ولو بشكل نسبي عن مصطلحي التحالف والشراكة، لأنه لب الرسالة التي نبحت فيها.

ثانياً: مفهوم التعاون

التعاون بمعناه العام والشامل هو العمل معاً، فإذا لاحظنا أصل كلمة **Coopération** باللغة الأجنبية نجد أنها تتألف من جزأين الجذر (opération) تعني: العمل أو النشاط واللاحقة (Co) تعني: معاً. والعمل المشترك معناه تكوين علاقات بين الأفراد بصفة طوعية لتحقيق عمل مشترك²، انطلاقاً من هذا التعريف يمكن استخراج ميزتان أساسيتان للتعاون، الأولى الانجاز المشترك بين فردين أو أكثر، والثانية تحقيق هدف مشترك.

ويمكن إسقاط هذا التعريف على العلاقات بين المؤسسات، وفي هذه الحالة يكمن التعاون بين مؤسستين في انجاز نشاطات معاً من أجل الوصول إلى هدف مشترك، والتحقيق المشترك هنا لا يعني بالضرورة أن تعمل المؤسسات معاً في وظيفة واحدة، بل يتم دمج مهارات وموارد الطرفين للوصول إلى أهداف مشتركة، وللتعمق أكثر في مصطلح التعاون المؤسسي نأخذ تعريف Jaouen الذي يقول فيه: "التعاون يركز على تبادل، تقاسم، حيازة أو تنازل عن الموارد والمهارات من حصة كل شريك وليس من جهة واحدة"³. أما تعريف Blanchot.F فعرف التعاون على أنه: "علاقة بين الوحدات القانونية والتي لا تحمل ارتباطات مالية بين الأطراف والتي من خلالها تكون إحدى المؤسسات تمارس الرقابة على الأخرى"⁴، يشير هذا التعريف إلى الاستقلالية القانونية والمالية لأطراف التعاون، وهذا التعريف في نظرنا هو الأقرب للدقة، لأنه يفصل ويميز ظاهرة التعاون عن باقي العلاقات الأخرى التي تربط المؤسسات من جهة، وبين استقلالية القرارات الداخلية لكل طرف وكذا التحرر من قيود المساهمات المالية ودرجة تبعية

¹ -B.Garrette et P.Dussauge, Les stratégies d'alliance, Paris : Ed d'Organisation, 1995, P27

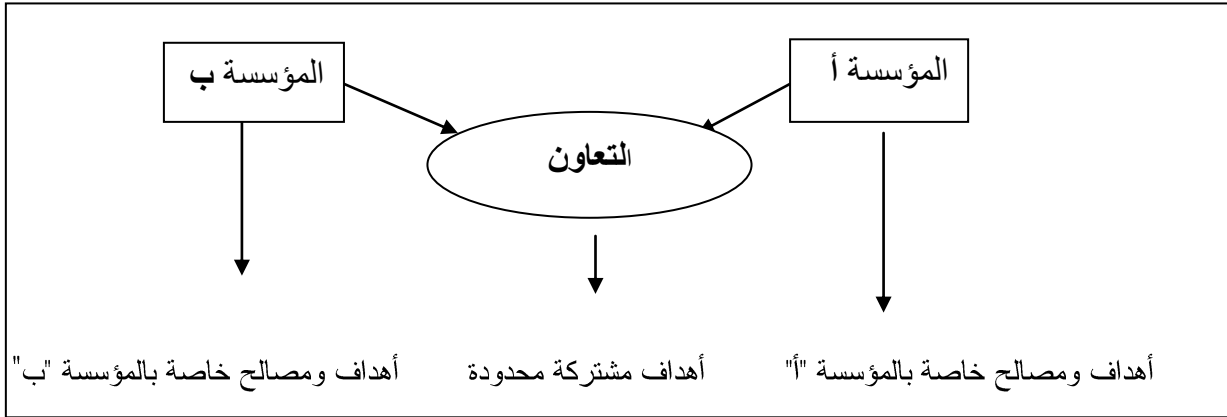
² - Defalvard. H, une exploitations non réductionnistes de la coopération inter-firme, in Voisin C, Bellon B, Plunket A, La coopération industrielle , economica 2000,P

³ - Jaouen A, Alliance stratégique et croissance de très petite entreprise, Dunod Paris 2009, p :39

⁴ - Blanchot Fabien, les accort interentreprises et concepts associés, 5ème conférence d'AIMS 1997.

مؤسسة لأخرى، معناه بالرغم من ارتباط مؤسستين بمشروع مشترك أو نحو ذلك، لكنهما تحتفظان باستقلاليتهما الإدارية وحتى الإستراتيجية فضلا عن الاستقلالية المالية، والرسم التوضيحي أسفله يبين هذه العلاقة التعاونية.

الشكل (2-1): العلاقة التعاونية بين مؤسستين



Source : B.Garrette et P.Dussauge, les stratégies d'alliance, Paris : Ed d'organisation 1995, P25.

فبالنسبة لـ: B.Garrette et P.Dussauge التعاون يؤسس عن طريق عقد رسمي أو غير رسمي، من أجل هدف التحقيق المشترك للمشروع أو من أجل تنسيق دائم، فالأطراف المشتركة تتعاون لمتابعة أهداف مشتركة دون الإخلاء باستقلالية أهداف ومصالح كل طرف.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل لمعنى التعاون، فنقول: هو علاقة قائمة على أساس التقارب والتنسيق المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات المتشاركة، حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه لإنجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليته القانونية.

ثالثا: ما ليس بتعاون

ومن أجل التحديد الدقيق لمفهوم التعاون بالاعتماد على التعاريف المعطاة له ، يجب إبعاد بعض المفاهيم الاقتصادية التي تدرج ضمن التعاون ولكن ليست بالشكل الصريح، هذه العلاقات يمكن إجمالها فيما يلي:

1- حالات الاندماج والحيازة: Les fusions/Acquisitions ليست بتعاون لأن الاندماج يستوجب تصفية طرفي الاشتراك أو إحداهما لإنشاء مؤسسة جديدة مستقلة تماما، أما الحيازة فتتمثل في استحواذ مؤسسة على مؤسسة أخرى بشكل كلي أو عن طريق ممارسة الرقابة في حالة امتلاكها على نسبة معتبرة من رأس مال المؤسسة الأخرى (في الغالب نسبة المساهمة 50% فما فوق).

2- اتفاقات المقاوله الباطنية Les accord de sous-traitance، يمثل عقد المقاوله الباطنية اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فرعها مثلا) بموجبها يقوم أحد الأطراف بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول الذي يستخدمها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية، كما قد تحتوي الاتفاقية على التزام الطرف الأصلي بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة التي يتم توريدها فيما بعد للطرف الأصلي¹، في هذه الحالة لا وجود لتدفقات موارد ومهارات ولا حتى التنسيق وإنما وجود شروط في شكل بنود وبالتالي هي مستثناة من حقل التعاون.

3- اتفاقات التخصص والصنع: Le contrat de Façonnage، هذا الشكل يفرض نوعا من تبادل المنتجات دون التدخل في رأس المال، كما يجري في اتفاقات صنع قطع غيار لمؤسسة إنتاج السيارات، ويقوم مبدأ التخصص على فرضية أن لكل مؤسسة تخصص محدد في منتج معين، وعن طريق الشراكة يتم تبادل هذه الاختصاصات لضمان سير العملية الإنتاجية، وغالبا ما يكون هذا الشكل بين مؤسسة محلية تملك مباني وأجهزة للتحويل والإنتاج ومؤسسة أجنبية لها مهارات وكفاءات عالية.

4- عقد شراء بالمبادلة (المقابل): L'achat en retour/ bay beak، من خلال هذا العقد يلتزم هذا المصدر بشراء جزء من الإنتاج المصنوع، ومعنى ذلك أن الشريك الذي يمون الشركة بالأجهزة والمواد اللازمة للإنتاج يلتزم مقابل ذلك بشراء المنتج التام الصنع، وهو ما يسمح بتخصص كل من الشريكين في وظيفة محددة، وغالبا ما تحدث هذه الاتفاقات بين طرف أجنبي يهتم بالتسويق وآخر محلي يقدم مهارات ويهتم بالإنتاج².

¹ - عيد السلام أبو قحف، التسويق الدولي:الدار الجامعية مصر 2002، ص128

² - معين أمين السيد، مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها، ملف الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية، البلدة، الجزائر 9 و10 ماي 1999.

5- منح الامتياز La Franchise : تعتبر عقود الامتياز شكلا من أشكال عقود الترخيص حيث تقوم شركة دولية بمنح حق أو امتياز أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة من الزمن وفي مكان محدد لشركة محلية في دولة أخرى، وعلى هذا تقوم الشركة المستفيدة من الامتياز باستعمال طريقة تنظيم معينة، وأداء عمل معين تحت الاسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز نظير دفع مقابل مالي للمؤسسة صاحبة الامتياز¹.

كما يتضمن حق الاستثمار أو الامتياز تحويل الكفاءات والخبرات التجارية وخلق شبكة بيع وقنوات توزيع المؤسسة، إضافة إلى أنه يمكن أن يتعلق هذا الحق باستعمال علامة أو عنوان محل، مجموعة منتجات أو خدمات، مهارات ومساعدات تقنية و تجارية.

وتجدر الإشارة إلى بعض الحالات المرتبطة بهذا النوع من الاستثمار والتي يمكن تلخيصها في

الآتي:

- الحالة الأولى: التراخيص بالضرورة أو الاضطرارية، ويسود هذا الشكل في بعض الدول النامية التي ترفض التصريح للشركات الأجنبية بالتملك الكامل لمشروعات الاستثمار، وإزاء هذا الموقف تضطر الشركات المعنية إلى بيع براءات الاختراع أو الترخيص للمستثمرين الوطنيين في هذه الدول أو منح الاستفادة من التصميمات الفنية... الخ، وهذا في مقابل عائد مادي أو أتعاب معينة تعتبر كبديل عن الاستثمار المباشر، وتفيد في الدخول إلى أسواق هذه الدول بطريقة غير مباشرة.

- الحالة الثانية: التراخيص بالاختيار، وهنا تفضل الشركات الأجنبية منح تراخيص الإنتاج أو التسويق كأسلوب غير مباشر للاستثمار وغزو الأسواق الدولية، وذلك رغم توافر فرص الاستثمار المباشر في هذه الأسواق.

- الحالة الثالثة: المزج بين منح التراخيص وعمليات التجميع الصناعية، ومثال ذلك بيع براءة اختراع من طرف شركة أجنبية متخصصة في إنتاج أحد أنواع السيارات، لكن في نفس الوقت تقوم الشركة الأجنبية بالدخول في مشروع التجميع لهذا النوع من السيارات في الدول المضيفة.

¹ - عمرو خير الدين ، التسويق الدولي، بدون دار ومدينة النشر، 1999 ،ص: 57

رابعاً: إستراتيجية التعاون، المفهوم والمستويات

بعدما تعرفنا على التعاون بشيء من التفصيل، نحاول في هذه النقطة التعرف على إستراتيجية التعاون كبديل من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على مفهومها ومستوياتها.

1) إستراتيجية التعاون: إستراتيجية التعاون هي إستراتيجية تدرج ضمن استراتيجيات النمو الخارجي التي تنتهجها المؤسسات، حيث تنقسم هذه الأخيرة إلى قسمين رئيسيين: يتمثل القسم الأول في الاستراتيجيات التي تعتمد على الاندماج والحيازة بينما يتمثل القسم الرئيسي الثاني في الاستراتيجيات التي تعتمد على التعاون بين المؤسسات، حيث تتمثل استراتيجيات الاندماج والافتناء في بناء نمو المؤسسة على أساس ضم أصولها إلى أصول مؤسسة أو مؤسسات أخرى قصد تكوين مؤسسة واحدة بديلة وبالتالي لا تحافظ المؤسسة على استقلاليتها ووجودها القانوني، وعكس هدف المؤسسة التي تريد النمو والتوسع بالمحافظة على اسمها ووجودها الذاتي، ويحدث الاندماج كما هو متعارف عليه عملياً بإحدى الطريقتين: إما اندماج التساوي أو اندماج الاستحواذ أو الابتلاع، حيث يتم الاندماج المتساوي بين مؤسستين متقاربتين من حيث الحجم أو من حيث رقم الأعمال، فتنتج مؤسسة جديدة باسم جديد أو بأسماء المؤسسات القديمة، أما عملية اندماج الاستحواذ أو ما يطلق عليه اندماج الامتصاص فإنها تتمثل في امتصاص مؤسسة من طرف مؤسسة أخرى في الغالب أقوى منها، فتزول بذلك المؤسسة موضوع الامتصاص ولا يبقى إلا اسم المؤسسة البالغة القوية. إن أهم ما يميز هذا النوع من النمو الخارجي المتمثل في إستراتيجية الاندماج والحيازة سرعة التنفيذ فهي لا تحتاج لوقت طويل من أجل إنجازها أو من ناحية ظهور نتائجها فملاحظة الظاهرة لهذه العملية أنها جذابة، لكن ما يعاب عليها في أن تكلفة عملية إنجازها مرتفعة، بالإضافة إلى الدمج القصري لثقافة مؤسستين قد تكونان مختلفتين بشكل جذري.

أما القسم الرئيسي الثاني من النمو الخارجي فهو مغاير للقسم الأول، وهنا نتكلم عن إستراتيجية التعاون التي هي لب الرسالة المراد البحث فيها، فإستراتيجية التعاون تشبه عملية الاندماج لكن الاختلاف الجوهرى يكمن في بقاء استقلالية أطراف التعاون القانونية، أي المحافظة على الاسم والهيكل دون المساس باستقلالية وحرية المؤسسة.

تعتمد إستراتيجية التعاون على موارد وقدرات المؤسسات المتعاونة، فهي تعطي في الواقع الفرصة لجميع الأطراف المتعاونة أن ستفيد من النمو، فلا تقرر مؤسسة قبول التعاون مع مؤسسة أخرى إلا إذا كان فيه مصلحة كبلوغ الهدف المسطر من وراء انتهاج إستراتيجية التعاون، وقد تم تفصيل دوافع وأهداف التعاون في المطلب الموالي من هذا المبحث، كتحسين الحصة السوقية ورفع الإنتاج، والاستفادة من أفضليات جميع الموارد والمهارات، ومواجهة الضغط التنافسي وكذا مسايرة تقلبات البيئة دون اللجوء إلى الاندماج وال شراء والذي يكلف الكثير، وكما تمت الإشارة إليه في المطلب الأول من أن جميع الكتاب والمختصين يصنفون التعاون بين المؤسسات في صنفين أساسيين هما إما التعاون في شكل شراكة إذا تم بين مؤسسات متكاملة أو التعاون عن طريق تحالف استراتيجي إذا ما تم بين مؤسسات تتنافس في نفس قطاع الصناعة.

(2) مستويات إستراتيجية التعاون: يتضمن هذا العنصر تحديد أنواع استراتيجيات التعاون بين المؤسسات سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الأعمال.

(1-2) الإستراتيجية التعاونية على مستوى المؤسسة: تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية وعلى هذا المستوى من أجل تنويع منتجاتها المعروضة أو الأسواق التي تخدمها، حيث توجد ثلاثة أنواع شائعة هي التعاون التتويجي، التعاون التداوبي وأخيرا الامتياز بالرغم من التحفظ من إمكانية إدراج هذا الأخير كشكل من أشكال التعاون.

على مستوى النوع الأول، تقوم المؤسسة بالمشاركة مع مؤسسة أو مؤسسات أخرى ببعض مواردها ومهاراتها من أجل تنويع نشاطاتها التي تتمثل في منتجات جديدة أو مجالات أسواق جديدة، فمن خلال هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تقوم بتنويع منتجاتها أو أسواقها دون الحاجة إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى أو شرائها، بذلك يصبح التعاون التتويجي خيارا جذابا مقارنة بالاندماج أو الاكتساب لأنه ببساطة يحقق المنافع المتوقعة أفضل من الخيارين الأخيرين بمخاطرة أقل وبمستوى عال من المرونة، كما أن المنافع التي تحققها المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تكمن في السهولة وبتكلفة أقل من خيار التنويع عن طريق الاكتساب¹، وسوف يتم شرح هذه النقطة بالتفصيل في المبحث الثالث الخاص بالنظريات المفسرة لخيار التعاون.

¹ Hennart J F et Reddy S, the choice between Mergers/acquisition and joint venture : the case of Japanese investors in the united states, Strategic management journal N°18 1997,P:1

أما إستراتيجية التعاون التداؤبي فتعني قيام المؤسسة بالمشاركة ببعض مواردها ومهاراتها من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم، ويمكن أن يتحقق التداؤب على مستوى الوظائف المتعددة أو على مستوى وحدات الأعمال للمؤسسات المتعاونة، إذ يمكن لمؤسستين المشاركة بالبحث والتطوير أو بالتصنيع من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم دون الحاجة للاندماج، ويخدم هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تعاني من نقص في مواردها لذلك يطلق على هذه الإستراتيجية في الغالب التعاون التكميلي أو التكاملي¹.

أما الامتياز فهو علاقة تعاقدية بين مؤسستين مستقلتين قانونياً، تمنح بموجبه المؤسسة صاحبة الامتياز الحق لمؤسسة أخرى ببيع منتجاتها أو أداء بعض من أعمالها في ظل شروط المحافظة على العلامة التجارية للأولى صاحبة الامتياز في مكان محدد ولمدة زمنية محددة، ويعد الامتياز نوع من أنواع التراخيص الذي يسمح بموجبه للمرخص سيطرة أكبر للمرخص له مع ضرورة تقديم المساعدة إذا اقتضى الأمر²، ويتضمن عقد الامتياز أن يقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية والنظم التشغيلية والسمعة وكذا الخدمات المستمرة كالتدريب والترويج إلى الطرف الأخر، مقابل أجور ورسوم يتفق عليها الطرفان، ومن بين أهم المزايا التي يحقها الامتياز تكمن في التخلص من تكلفة البحث والتطوير والمخاطر المتعلقة بفتح فروع في أسواق خارجية، كما يحقق الانتشار العالمي بأقل تكلفة بالنسبة لمانح الامتياز، أما بالنسبة للمؤسسة التي حصلت على الامتياز وهي في الغالب مؤسسات مغمورة فإنه يفتح أمامها أبواب النمو والتطور ابتداء من العائد المالي وصولاً إلى التعلم واكتساب الخبرات عن طريق الاحتكاك.

2-2) الاستراتيجيات التعاونية على مستوى الأعمال: تقوم هذه الإستراتيجية على فلسفة توحيد موارد وإمكانيات المؤسسة مع شريك آخر لكي يمنحها مزايا تنافسية لا يمكن أن تحققها بمفردها، فعلى هذا المستوى هناك أربعة أنواع من الاستراتيجيات التعاونية وهي: التعاون التكميلي سواء العمودي أو الأفقي، إستراتيجية تقليل المنافسة، إستراتيجية تقليل حالات عد التأكيد وأخيراً إستراتيجية الاستجابة التنافسية، وفيما يلي شرح وجيز لهذه الأنواع الأربعة من الاستراتيجيات، وقبل ذلك يبقى أن نشير إلى أن هذه الأنواع من الاستراتيجيات سوف يتم تناولها بالتفصيل في المبحث الموالي:

¹ Hitt Michael A et Al, Strategic management: competitive and globalization, Thomson, south Western, 5th edition 2004, New Jersey, USA.P:370

² ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002، ص: 54

أ) **التعاون الاستراتيجي التكميلي:** تقوم المؤسسات في ظل هذا النوع بالمشاركة ببعض مواردها ومهاراتها بطريقة تكميلية من أجل تحقيق المزايا التنافسية، وهو على نوعين الأفقي والعمودي، بالنسبة للتعاون التكميلي العمودي فتشترك من خلاله المؤسسات في مراحل مختلفة من سلسلة القيمة ببعض الموارد والمهارات من أجل خلق المزايا التنافسية للمنتج أو الخدمة المقدمة، أما التعاون التكميلي الأفقي فيكون على مستوى نفس المرحلة من سلسلة القيمة، يستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات التعاونية بشكل شائع في تطوير المنتجات واستغلال الفرص في نشاط التوزيع.

ب) **استراتيجية تقليل المنافسة:** تستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية في حالة ازدياد شدة المنافسة، ولتجنب حدة المنافسة هذه تستخدم المؤسسات التواطؤ بنوعيه العلني والخفي، فعلى مستوى التواطؤ العلني والتي تحاول المؤسسات من خلاله تخفيض المخرجات أو رفع الأسعار من خلال الاتصال والتفاوض بشكل مباشر، أما التواطؤ الخفي فيعني قيام بعض المؤسسات بمراقبة التصرفات التنافسية لبعضها البعض ومن ثم الاستجابة من خلال قرارات التسعير أو الإنتاج ويعتمد نجاح هذا التواطؤ على توافر الظروف الآتية:

- هناك عدد قليل من المنافسين بحيث يمكن معرفتهم وتحديدهم؛
- الكلف متماثلة بين المؤسسات؛
- إحدى المؤسسات تتصرف كقائد للسعر؛
- هنالك ثقافة صناعية شائعة تقبل التعاون؛
- تتميز مبيعات الصناعة بتكرار عالي وبطلبات صغيرة؛
- استخدام استراتيجية المخزون والطلبات المؤجلة لمعالجة التقلبات في الطلب؛
- هنالك حواجز دخول عالية يمكن أن تمنع دخول منافسين جدد إلى السوق.

يبقى أن نشير إلى أن التواطؤ بنوعيه يعد غير قانوني في أغلب البلدان، وينجز في الغالب من طرف الاتحادات كما هو الحال بالنسبة للمنظمة العالمية للبلدان المصدرة للبترو (OPEC)، التي تتحكم في أسعار ومخرجات الشركات المصنعة للبترو.

ج) **استراتيجية تقليل حالات اللاتأكد:** حيث تستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجية للتحوط من المخاطر المرتبطة بتطوير منتج جديد أو معايير تكنولوجية جديدة، فالتغيرات السريعة التي حدثت في القرن الحادي

والعشرون خلقت نوعا من اللاتأكد للمؤسسات مما دفعها إلى استخدام هذه الاستراتيجية لتقليل المخاطرة، وخاصة إذا تعلق الأمر بعملية تطوير منتج جديد.

(د) استراتيجية الاستجابة التنافسية: يمكن أن يستخدم التعاون كوسيلة للاستجابة للهجوم التي تتعرض له المؤسسة من قبل منافسيها المباشرين، إذ يمكن للشركاء توحيد بعض من مواردهم وقدراتهم من أجل تحسين عمليات تخطيط وتنفيذ نشاطات سلسلة القيمة.

المطلب الثاني: أشكال وأنواع التعاون

بعدها سبقت الإشارة في المطلب الأول إلى بعض أشكال التعاون، أثناء محاولة تحديد مفهوم التعاون ومقارنته بكل من مفهومي الشراكة والتحالف، سوف نتكلم في هذا المطلب بالتفصيل عن أشكال وأنواع التعاون المتداولة على المستوى مختلف الاقتصاديات، ونظرا لتشعب واختلاف التسميات اختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها للتعاون، ومحاولة من الباحث سردها في تنظيم معين، تم التركيز على ما قام به كل من Garrette و Dussauge أثناء تقسيمهما لأشكال التعاون، فقد قاما بتقسيم هذه الأشكال حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى قسمين رئيسيين، يحتوي القسم الأول على التعاون الذي يحدث بين المؤسسات غير المتنافسة أو التي لا تنشط في نفس القطاع والذي يطلق عليه في الغالب مصطلح الشراكة، أما القسم الثاني فيضم أنواع التعاون الذي يكون بين المؤسسات المتنافسة وهنا نحن بصدد ما يسمى بالتحالف الاستراتيجي، لذلك تم البحث في هذين النوعين الأساسيين من خلال النقطتين التاليتين:

أولاً: التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة - الشراكة -

يحدث هذا النوع من الشراكات كما ذكرنا بين المؤسسات التي لا تنشط في نفس القطاع إضافة أن لكل مؤسسة سوقها الخاص، والدافع الأساسي لهذا النوع من الشراكات هو التوسع في النشاط واقتحام أسواق جديدة، وينقسم هذا النوع إلى:

1) المشاريع المشتركة الدولية Les joint venture de multinationalisation: تجمع المؤسسات المشتركة الدولية مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة وهو الطرف الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي.

وتعتبر المشاريع المشتركة الدولية ضرورة من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق الأجنبية، فمن الناحية الاقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في مواردها المالية لتنفيذ مشروع ما بمفردها، أما من الناحية السياسية فقد تفضل الحكومة المستضيفة مشاريع الملكية المشتركة كشرط أساسي لدخول السوق، كما أن المؤسسة تفضل مشاريع الاستثمار المشترك عن التملك المطلق لمشروع الاستثمار نظرا لأسباب ثقافية كاللغة والعادات والتقاليد والسلوكيات في الدول المضيفة، ومن ثمة يمكن للطرف الأجنبي التغلب على المشاكل التسويقية المرتبطة بتلك العوامل¹.

تتميز المشروعات المشتركة بمزايا يمكننا حصرها في النقاط التالية²:

- تؤدي إلى سيطرة أكبر على الإنتاج و التسويق ؛
- توفر معلومات أكثر دقة مرتدة من السوق المستهدفة ؛
- تساهم في اكتساب الخبرة.
- إضافة إلى تلك المزايا فإن المشاريع المشتركة لا تخلو من بعض العيوب، هي:
- الحاجة إلى استثمار أكبر من رأس المال والموارد البشرية؛
- تحتوي على درجة عالية من المخاطرة لأنها تتطلب كثيرا من الاستثمارات المباشرة .

أخيرا نشير إلى أن صيغة المشاريع المشتركة غالبا ما تحدث في الصناعات ذات الاستثمارات الكبيرة كالصناعات الاستخراجية وصناعة السيارات والطائرات، وخاصة عندما تعاني الشركات المحلية ضعفا في الموارد المالية أو البشرية أو الإدارية والتي لا تستطيع تحمل مخاطرها بمفردها.

(2) الشراكة العمودية : Le partenariat verticale : الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المتشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع زبون / مورد، لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم

" make or buy " أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية واقتصادية¹.

¹ - عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1996، ص:50.

² - عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص61.

¹ - B.Garrette et P.Dussaug, Op-Cit, PP.93.94

ظهر هذا الشكل من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية وخاصة قطاع صناعة السيارات الذي انتقل من نظام الإنتاج بالحجم (Production de masse) إلى نظام الإنتاج حسب الطلب (Production au plus juste)، ففي النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط وهو ما يعرف باقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة وتحسين الدعم اللوجستيكي ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول إستراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين لإنتاج بعض المركبات وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية (La sous-traitance) .

لكن بعد أن تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى الإنتاج حسب الطلب - انطلاقاً من محدودية النظام الأول - تم الانتقال إلى إستراتيجيتي التعاون العملي والشراكة العمودية بدلاً من الاندماج أو الإنتاج داخل المؤسسة والمناولة الباطنية في العلاقة مورّد/زبون¹.

ظهرت الشراكة العمودية في الصناعة اليابانية كحل وسط بين الاندماج الكامل والمناولة الباطنية، وتميزت بالاعتماد على المشاركة في المهام والمسؤوليات وتغطيتها لكل مراحل الإنتاج، هذا وتقوم الشراكة العمودية على ثلاثة مبادئ أساسية²:

- تتموضع المؤسسة والموردين في شكل هرم على قمته نجد المؤسسة، أما وسطه وقاعدته فيخصصان للموردين، وبالتالي هناك مستويات للموردين وكل مستوى يرتبط مباشرة بالمستوى الأدنى منه الذي يقوم بمهمة أقل تعقيداً .

- تساهم المؤسسة بأقلية في رأسمال موردي المستوى الأول وكل مورّد يقوم بنفس العملية مع الموردين الآخرين، وهذه العملية تحمي الزبون من السلوكيات الانتهازية للمورّد كما أنها تشجع التعاون بينهم.

- موردي نفس المؤسسة يشكلون ما يسمى بـ "توادي المؤسسات"، حيث يتم فيها تبادل اليد العاملة، المعلومات، التكنولوجيا... الخ، وترجع قوة هذا النظام إلى محافظته على استقلالية المؤسسات، وفي نفس الوقت يبقى هناك نوع من الارتباط بالمؤسسة الرئيسية.

¹ - Carole Donada , « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat »Revue Française de gestion N° 114 (Juin-Juillet-Aout,1997) ,pp.94,95.

² Ibid. ,P96.

ومن أمثلة هذا النوع من الشراكات هو ما قامت به شركة Cummins Engines المختصة في إنتاج المحركات، إذ كانت تنشط في الثمانينات في سوق ناضجة، غير أن المعايير الجديدة لاقتصاد الطاقة ومراقبة التلوث فرضت نوعا جديدا من المكابس Les pistons وهي مركبات أساسية في كل نوع من أنواع المحركات، وواجهت هذه الشركة خيارين إما أن توكل هذه المهمة للمورد أو تقوم بإنتاجه داخل الشركة وهو ما يتطلب منها استثمارات هامة، وبخصوص هذا المشكل شكلت الشركة فريقا للدراسة يتكون من مهندسين في الإنتاج والشراء وكان من نتائج هذه الدراسة اكتشاف إمكانيات الموردين الذين يملكون وسائل أحسن، وبالمقابل أفادت الدراسة أنه في حالة اختيار الشركة إجراء هذه التعديلات في عمليات الإنتاج على المستوى الداخلي فإنه يتوجب عليها تخصيص استثمارات تفوق العشرين مرة ما يملكه الموردون في ميدان البحث والتطوير خاصة، إضافة إلى كون الشركة لا تملك المعرفة الكافية وهذا ما قد يؤدي بها إلى فقد موارد هامة يمكن تخصيصها وتوجيهها لمجالات أخرى كالإلكترونيك أو إلى بدائل أخرى للوقود، بعد التوصل إلى تلك النتائج قررت الشركة إخراج (externaliser) عمليات الابتكار والإنتاج لهذه المركبات الجديدة (مكابس المحركات) للموردين، في حين ركزت الشركة نشاطها على مركبات أخرى.¹

(3) الاتفاقيات ما بين القطاعات: يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المتشاركة، إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينها عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات و ذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، وهنا تطرح إشكالية مدى قدرة التعلم التي يفترض أن يتصف بها الشريك الداخل للقطاع الجديد هذا من جهة، وقدرة الشريك الأصلي في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها الشريك الداخل من جهة أخرى، وهذا الأخير يحاول دوما إلغاء تلك الفوارق الموجودة على مستوى المؤهلات في حين يبحث الشريك الأصلي على الاحتفاظ بتلك الفوارق لإبقاء علاقات الارتباط قائمة.²

هذا الشكل من الشراكة بارز في قطاع الاتصالات، حيث تمضي الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع اتفاقيات مع شركات أخرى في قطاعات الإعلام الآلي، الإلكترونيك الهدف منها هو³:

¹ B.Garrette,et P.dussauge,Op-cit,P152

² Carole Donada op-cit ,P 95

³ Timothy M-Collins et thomas L. Doorley, Les alliances Stratégiques (Paris Inter Edition ,1992) P99

- الوصول إلى مؤهلات، وكفاءات جديدة، ومكملة كتطوير برمجيات في حالة إنشاء شبكات عمومية، اكتساب مهارة في إنتاج نواقل ذات ألياف عصبية... الخ .

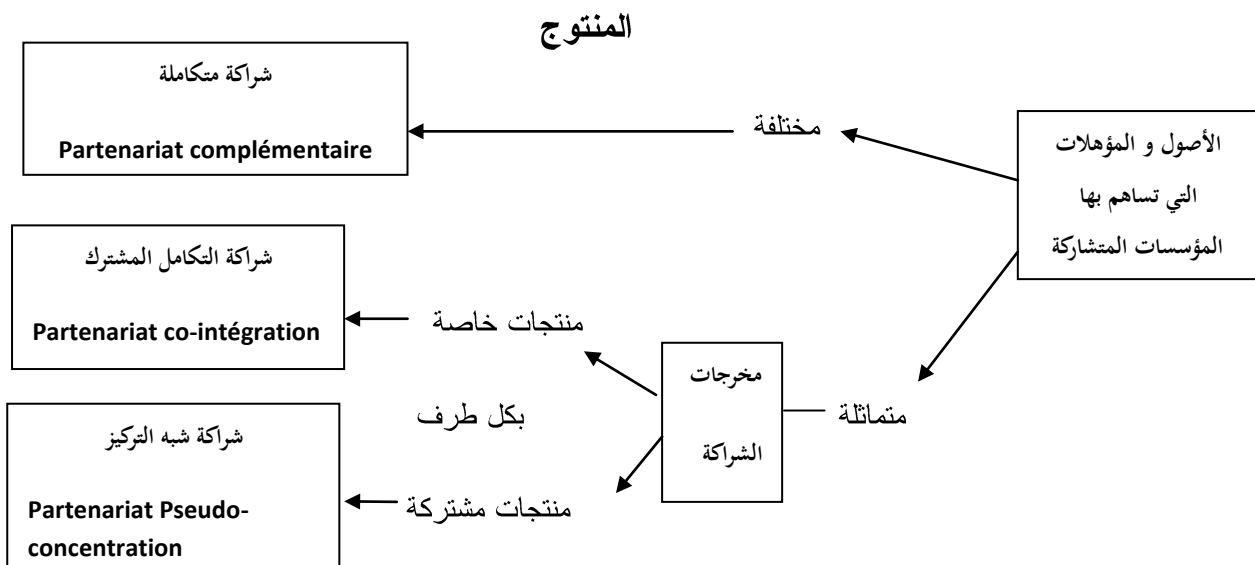
- الوصول إلى شبكات توزيع جديدة، فالشركات التي طورت تكنولوجيات خارج قطاع الاتصالات تحتاج إلى الاعتماد على المؤسسات النشطة في القطاع المستهدف لتوزيع منتجاتها.

ثانيا: أشكال التعاون بين المؤسسات المتنافسة -التحالفات الإستراتيجية-

أدت التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي عرفها العالم في الربع الأخير من القرن العشرين إلى صراعات عديدة بين الشركات الكبرى فيما بينها، وبين هذه الشركات وتلك الأقل حجما ونموا، فالشركة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى لإجراء التجارب والاشتراك في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة، كما برزت حاجة تلك الشركات إلى الأسواق العالمية لتصريف منتجاتها وخدماتها، كل ذلك أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية.

لقد صنف كل من B.Garrette و P.Dussauge أشكال الشراكة التي يمكن أن تحدث بين المؤسسات المتنافسة إلى ثلاث أشكال رئيسية وذلك بالاعتماد على معيارين هما: الأصول والمؤهلات التي يساهم بها كل طرف، إضافة إلى طبيعة المنتجات و الشكل (2-2) التالي يوضح هذه التصنيفات :

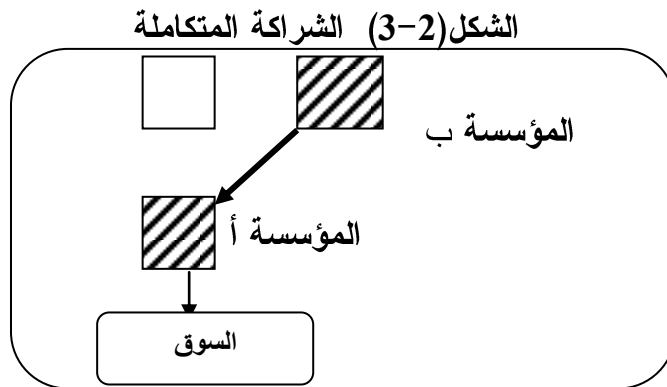
الشكل (2-2) أنواع الشراكات بين المؤسسات المتنافسة وفق معياري الأصول المساهم بها و طبيعة



Source :B Garrette et P.Dussauge,1995,P100

(1) الشراكة المتكاملة: Le partenariat complémentaire: يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة كما هو موضح في الشكل السابق، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الاستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوربية Roussel-Vclat بتوزيع دواء Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takeda، إضافة إلى أن هذا الشكل ينتشر أيضا في قطاع صناعة السيارات، فشركة Ford مثلا تقوم بتوزيع أشكال مطورة من منتجات Mazda في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوزع شركة Général Motors هي الأخرى منتجات كل من Suzuki و Toyota¹.

تؤدي الشراكة المتكاملة إلى توسيع تكاملية (La complémentarité) المساهمات، حيث تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك، والنتيجة هي وجود منافسة خفية فيما عدا المنتج المشترك². يمكن أن نصور علاقة الشراكة المتكاملة من خلال الشكل الآتي :



Source :B-Garrette et P.Dussauge 1995 ,P111

تتخصر الشراكة المتكاملة في النشاطات التجارية ونادرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية، فالاتفاقية التي كانت بين شركتي Chrysler Mitsubishi مثلا تجسدت في البداية في إستيراد سيارات منتجة في اليابان ليتم بيعها في أمريكا من طرف الشركات الأمريكية وذلك تحت الاسم التجاري لهذه الأخيرة، وفي

¹ B.Garrette et P.Dussauge,Op-Cit,P110

² A.M.Dahmani, les partenariats et les alliances stratégiques dans les nouvelles politiques de développement des entreprise, Economie N°36, Septembre 1996.P:21.

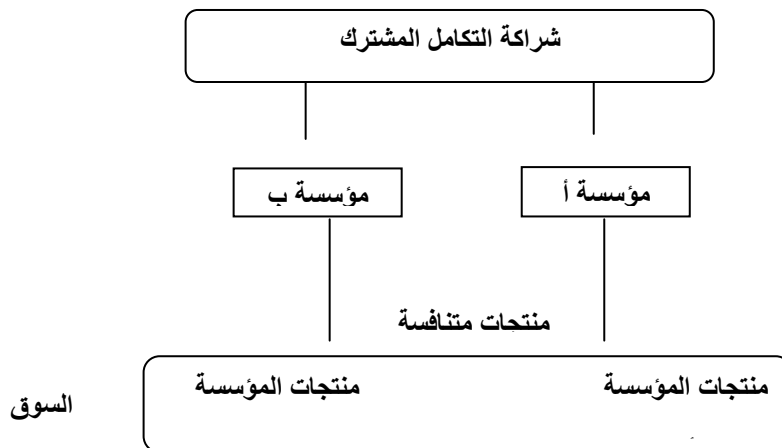
مرحلة ثانية من هذه الاتفاقية تم إنشاء مصنع لمشروع مشترك لتركيب سيارات ذات أصل ياباني في أمريكا .

(2) شراكة التكامل المشترك: Le partenariat co-intégration: يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج (La Tailles critique) عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي، وبالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال¹ .

وكما أشار كل من P.Dussauge و B.Garrette إلى أن شراكة التكامل المشترك تجمع بين المؤسسات التي تبحث للوصول إلى اقتصاديات السلم في مركب معين، أو مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، هذه المركبات تدمج فيما بعد في منتجات نهائية خاصة بكل مؤسسة، وهكذا تبقى المنافسة قائمة في السوق بين الشركاء، ولقد أدى ارتفاع مستوى الخطورة في تلك النشاطات التي هي محل الشراكة إلى ظهور هذا النوع.

والشكل التالي يوضح كيف تكون عليه العلاقة بين المؤسسات في شراكة التكامل المشترك :

الشكل (2-4) شراكة التكامل المشترك



Source :B-Aliouat,Op-cit, P149

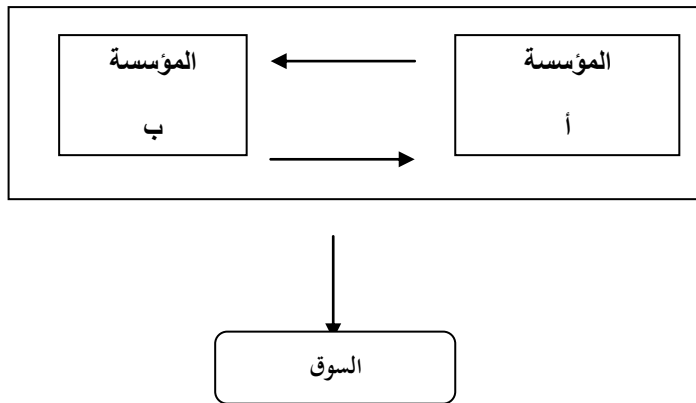
¹ – B.Aliouat,Op-cit, P 148.

كمثال على هذا النوع من الشراكة هو إنتاج محرك من نوع V6P.R.V من طرف شركات (Peugeot, Renault, Volvo)، حيث ساهمت كل من هذه الشركات الثلاث بمبلغ متساوي قدر بـ 15 مليون فرنك فرنسي آنذاك، وأدى هذا المشروع إلى توسيع تشكيلة منتوجات هذه الشركات من خلال إنتاج أنواع جديدة من المنتجات هي اليوم ذات قدرة تنافسية عالية مثل (Volvo760, Alpine, Espace, Safrane,) XM,605 و 780)، وتجرى البحوث التطويرية الخاصة بهذا المنتج المشترك (محرك V6P.R.V)، في مكتب دراسات بمشاركة كل الأطراف .

3) شراكة شبه التركيز: Le partenariat Pseudo-concentration: يكون هذا الشكل خصوصا في الصناعات التكنولوجية العالية وذات الأهمية الكبيرة، وتجرى بإمضاء صفقات شبه داخلية « Semi-internalisées » بين الشركاء، وتجسد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع « Le consortium » التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق¹.

تجمع هذه العلاقة التعاونية كما هو موضح في الشكل (2-6) بين مؤسسات تنتج وتبيع منتوجا مشتركا إضافة إلى أن الأصول والمؤهلات التي يجلبها كل شريك متماثلة، ويختلف هذا الشكل عن الشكل السابق في أن مخرجات الشراكة هي منتجات مشتركة وهو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة أو إضعافها. والشكل التالي يوضح صورة هذا الشكل من الشراكة :

الشكل (2-5) شراكة شبه التركيز



Source :B-Garrette –et P.Dussauge Op-cit ,P109

تتصرف كل من المؤسسة أ و المؤسسة ب و كأن العلاقة هي علاقة اندماج، وبالتالي تلغى المنافسة بينهما، وتغطي شراكة شبه التركيز أهم الوظائف الأساسية للنشاط (البحث والتطوير، الإنتاج، البيع)، ويساهم كل طرف في هذه العلاقة خاصة في مهام التطوير والإنتاج قصد الوصول إلى اقتصاديات السلم

¹ B.Aliouat, Op-cit, P148.

من خلال تخفيض التكاليف الثابتة خاصة تلك المتعلقة بالبحث والتطوير إضافة إلى أن هذه المساهمات تساعد على توسيع سوق المنتجات المشتركة .

يمكننا أن نلخص شراكات المؤسسات المتنافسة في جدول يوضح مفهوم كل شكل والهدف منه إضافة إلى الأثر المحتمل لكل نوع على المنافسة والتنظيم المناسب في كل حالة .

الجدول (1-2) أنواع شراكات المؤسسات المتنافسة

التعريف	شراكة متكاملة	شراكة التكامل المشترك	شراكة شبه تركيز
<p>مؤسسة تملك شبكة توزيع و تبيع منتج مطور من طرف مؤسسة منافسة تريد تسويق هذا المنتج</p>			
<p>مجموعة مؤسسات تطور و/أو تنتج عنصرا أو مركبا مشترك يدخل في المنتجات الخاصة بكل طرف</p>	<p>مجموعة مؤسسات تطور و/أو تنتج عنصرا أو مركبا مشترك يدخل في المنتجات الخاصة بكل طرف</p>	<p>اتحاد مصانع consortium بين مؤسسات متنافسة تطور ،تنتج و تبيع منتج مشترك</p>	
<p>توسيع تكاملية المساهمات دون اللجوء إلى الاستثمار في أصول متماثلة بين الشركاء</p>	<p>الوصول إلى الحجم الحرج في إنتاج مركب أو مرحلة من النشاط دون اللجوء إلى مورد خارجي</p>	<p>الوصول إلى الحجم الحرج في قطاع النشاط دون اللجوء إلى التركيز</p>	
<p>المنافسة تكون غير ظاهرة في المنتجات الأخرى بينما لا تبقى في المنتج محل الشراكة</p>	<p>المنافسة باقية بخصوص المنتجات النهائية</p>	<p>المنافسة تلغى في المنتج المشترك</p>	
<p>كل طرف يقوم بوظائف حسب الاصول التي يملكها و قد يكون الانتاج و البيع من طرف فرع مشترك</p>	<p>المشاركة في أعمال البحث و التطوير بين المشاركين ،إضافة إلى الانتاج في مصنع مشترك</p>	<p>المشروع محل التعاون يجرأ إلى مشاريع صغرى في التطوير و الانتاج بمشاركة أطراف الشراكة ،و أحيانا تعهد وظيفة البيع إلى فرع مشترك.</p>	
<p>صناعة السيارات ،قطاع الاتصالات</p>	<p>صناعة السيارات الاعلام الآلي</p>	<p>صناعة الأسلحة صناعة الطائرات</p>	
<p>أمثلة GM- « Nummi » TOYOTA Matra- Roussel- Renault« Espace » Uzlal-Takeda</p>	<p>محرك (PRM)V6 Remault-VW Sremens-IBM</p>	<p>Concorde Airbus Eurocopter</p>	

Source : A.M-Dahmeni , les stratégies de coopérations Industrielle (Paris :Ed Economica ,1996), P21

المطلب الثالث: الدوافع المؤدية للتعاون والنتائج الإستراتيجية المحتملة

بعد أن أوضحنا معنى التعاون ومختلف أنواع الاستراتيجيات المرافقة له، يبقى التساؤل المطروح هو لماذا تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها؟، ولماذا تسعى بعض المؤسسات الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع مؤسسات أخرى؟ كل هذه التساؤلات تقودنا للحديث عن الدوافع الحقيقية لنشوء هذه الظاهرة وانتشارها والأهداف المنتظرة من وراء هذا الخيار.

أولاً: دوافع نشوء التعاون والأهداف المنتظرة

(1) **دوافع التعاون:** أضحت ظاهرة التعاون بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والمالية، إضافة لذلك تنحصر الدوافع والأسباب الحقيقية لاختيار هذا البديل الاستراتيجي في العناصر التالية:

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة، والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، وقد أصبح مسئولو المؤسسات يتعاملون مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة¹.
- تعاضم تكلفة التكنولوجيا وتعقدتها، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير، ولهذا تبحث المؤسسات -بما فيها الرائدة- عن إستراتيجية التعاون في صيغتها الفنية، والتي تتيح لها نقلاً أرخصاً للتكنولوجيا، بدلاً من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة، دون ضمان كاف للنجاح.
- تناقص نسبي لفرص الاندماج والشراء أو الابتلاع، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرض قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء.

إن الإخفاقات الكبيرة والمتعددة التي حدثت لعمليات الاندماج والشراء أصبحت دافعا لتطور إستراتيجية التعاون كبديل جديد يسمح بتجنب التصادم الثقافي والتنظيمي الذي يسببه الاندماج، كما أن التعاون ينحصر في مجال اتفاقية محددة، مما يسهم في تحسين أداء ذلك النشاط وتطويره¹.

¹ - B.Garrette et P.Dussauge, Op-Cit, P62.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك دوافع أخرى أدت إلى اللجوء إلى هذا الخيار الاستراتيجي، أولها مواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وثانيها ضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، وثالثها تحقيق رافعة تمويلية جديدة وبتكلفة محدودة¹، كما يحقق التعاون قدرا كبيرا من فرص التحول للعالمية، بأسلوب متدرج ومخطط.

(2) الأهداف المنتظرة من خلال التعاون: تتميز البيئة التنافسية العالمية بالتغير الدائم وبتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء استراتيجيين لمواجهة تلك المخاطر ولتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال تحويل المهارات والتكنولوجيا الحديثة، إضافة لذلك يهدف التعاون من خلال الشراكة أو التحالف إلى :

- **تحويل أو اقتناء حرفة جديدة :** إن الحرفة هي القدرة الكلية لمؤسسة ما على توسيع مستمر لتلبية احتياجات زبائنها والاستجابة للتطورات التي تحدث في المحيط، هذه القدرة تحتوي على ترتيبات متجانسة لمجموعة من المهارات :

- مهارات في التسويق الخارجي: اكتشاف احتياجات الزبائن، تجزئة السوق....الخ؛
- مهارات في الإنتاج والابتكار: تحسين الإنتاجية، التحكم في الجودة...الخ؛
- مهارات في التمويل: التحكم في التكاليف المرتبطة بالتمويل...الخ؛
- مهارات في التسيير المالي: قياس ومراقبة مختلف الهوامش ومردوديات المؤسسة....الخ؛
- مهارات في الاتصالات الخارجية والداخلية: اختيار واستعمال عدة طرق للاتصال بالزبائن، تنمية المهارات ..الخ.

- **تحويل أو اقتناء مهارة محددة:** تنتج المهارة بالاحتكاك بين الأفراد والأساليب والآلات، لذا فلتحويل المهارات من خلال الشراكة ينبغي تحويل المناهج والطرق التقنية المرافقة لتلك المهارات، كما تتطلب هذه العملية تسطير برنامج لتكوين الأفراد وتدريبهم على هذه الطرق، إضافة إلى تخصيص وسائل مادية لتسهيل تلك العملية.

¹ - فريد النجار، مرجع سابق، ص 30.

- تحويل أو اقتناء تخصص صناعي أو تجاري أو مالي: كل التخصصات القابلة للتحويل ترتبط بإحدى مكونات المهارة سواء كانت كفاءات بشرية أو طريقة عمل خاصة أو أجهزة إنتاج، دون أن ننسى العنصر المالي.

إضافة إلى الأهداف التي ذكرناها تفيد إستراتيجية الشراكة في تحقيق ما يلي :

- سهولة الدخول إلى السوق الدولية: وذلك من خلال اختيار شريك استراتيجي يسهل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق تحقيق هذا الهدف كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي يتطلبها الدخول للأسواق الدولية، وفي هذا الإطار نورد ما قامت به الشركات الغربية كمثال توضيحي، فقد تمكنت تلك الشركات من اقتحام أسواق وسط وشرق أوروبا بفضل الشراكة التي أنشأتها مع الشركات المحلية التي أفادتها في تجميع المعلومات التسويقية وأسهم الناشطين في القطاع¹.

- المشاركة في المخاطر: يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر، ومن الأمثلة الشائعة في هذا الصدد هو تطوير شركة Boeing شراكة استراتيجية دولية مع عدد من الشركات اليابانية لتقليل المخاطر المالية الخاصة بعملية تطوير وإنتاج جيل جديد من طائراتها وهي 777، لأن مشروع بهذا الحجم يحتاج إلى بلايين الدولارات².

- التعلم والانتقال التكنولوجي: اهتم أصحاب نظرة " التعلم التنظيمي " بمسألة التعلم في المشاريع المشتركة، وحسب رأيهم تعتبر المؤسسة المشتركة أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية، وقد يتحول هيكل المؤسسة المشتركة إلى وعاء لاستقبال التأثيرات المتبادلة من الطرفين عن طريق الاحتكاك المباشر بين كل من الباعث والمستقبل، ونشير إلى أن هذا النوع من المعارف يوصف بأنه صعب الانتقال عن طريق الوسائل الرسمية الكلاسيكية (كالتكوين، البحث والتطوير... الخ)³، لذا اعتبرت هذه الاستراتيجية أحسن وسيلة لنقل هذه المعارف وهذا ما يعرف "بالتعلم" " L'apprentissage ".

¹ - علي حسين علي و آخرون، مرجع سابق، ص 473.

² - نفس المرجع السابق، ص 474.

³ - سمير بن دريسو، الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2001، ص 48.

من الأمثلة الحية التي تجسد هذه الظاهرة، هو ما حدث بين شركة Toyota وشركة GM، ففي سنة 1982 أغلقت شركة GM مصنعها القديم للسيارات في كاليفورنيا بسبب عدم كفاءته، لكنها سنة 1984 وافقت على إعادة فتحة بعد اتفاق مشترك مع شركة Toyota وتم تحويله إلى مشروع مشترك " Joint venture " وسمي هذا المشروع الجديد Nummi، وكان لكل طرف هدفه الجوهري فشركة Toyota كانت تسعى لتعلم كيفية التعامل والعمل مع أصحاب مصانع مكونات السيارات في أمريكا، أما شركة GM فكانت تبحث عن دراسة وتحليل أساليب الإدارة اليابانية، وإلى جانب التعلم تعتبر التكنولوجيا عاملاً أساسياً لتطور المؤسسة الاقتصادية، ونظراً للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا يوماً بعد يوم فإنه من الصعب أن تواكب المؤسسة دوماً تلك التطورات، مما يجعل استراتيجية الشراكة تهدف إلى تقليص تلك التكاليف الخاصة بالأبحاث في هذا الميدان وتكون بديلاً ممكناً للانتقال التكنولوجي بطريقة أكثر سهولة .

- **التقليل من حدة المنافسة:** تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع انتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة، مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المؤسسات إلى تحسين وضعياتها التنافسية في السوق، هذا النوع من العلاقة كثيراً ما يؤثر على العلاقات مع المنافسين المباشرين ويؤدي إلى الهروب أو التقليل من المنافسة¹.

كما أنه لا يقتصر الأمر على تحديد وحصر المؤسسات المتنافسة المتواجدة في السوق الواحد، ومن ثم العمل على تخفيض حدة المنافسة بينها، بل يمكن لهذه المؤسسات أن تجلب طاقات وإمكانات جديدة من خلال علاقات الشراكة لتضيفها لنشاطاتها الرئيسية مما يسمح لها بخلق فرص استثمار إضافية في قطاعات ومجالات مكملة للنشاط الرئيسي².

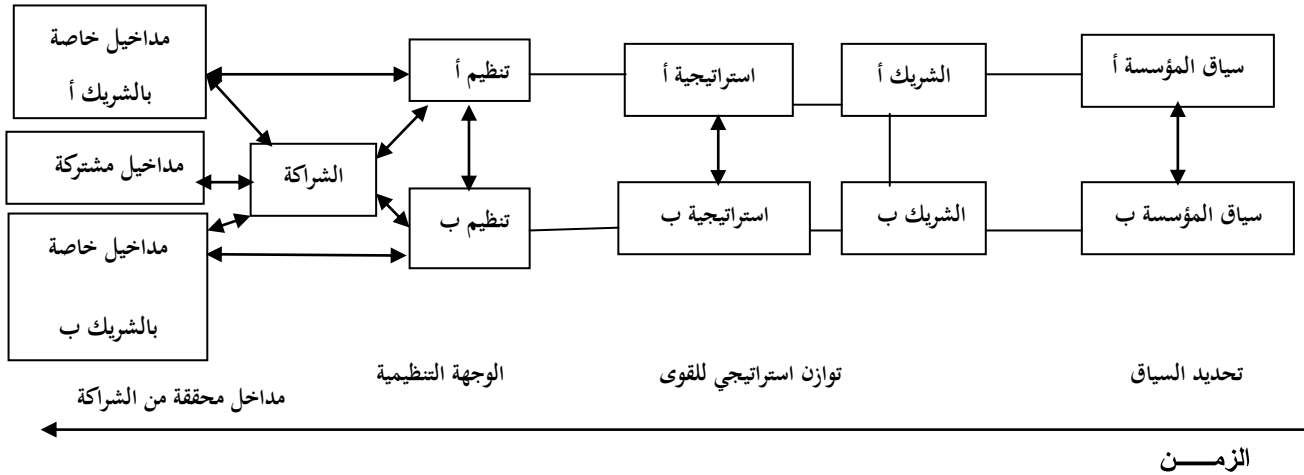
عموماً يهدف التعاون إلى تسهيل دخول المؤسسات لأسواق جديدة وجلب تكنولوجيات أكثر تطوراً، وغيرها من الأهداف التي ذكرناها، لكن كل ذلك يبقى لكل طرف استقلالته الخاصة، واستراتيجيته المتميزة، مما يتطلب وجود نوع من التوازن يساهم في إعطاء قوة للأطراف من خلال تحقيق ميزات

¹ - Boualem.Aliouat. les stratégies de coopération industrielles, Economica, Paris 1996,p 26.

² معين أمين السيد، مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها، ملف الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (9-10 ماي 1999).

إضافية وجلب مداخل مشتركة لكل شريك إضافة لتلك المداخل التي يحققها كل طرف، يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل (2-6) تطور علاقات الشراكة والتعاون



Source : B.aliouat, op-cit, p27.

من خلال الشكل نلاحظ أن الشراكة وبمرور الزمن تؤدي إلى تحقيق مداخل مشتركة إضافة إلى المداخل الخاصة بكل طرف إنطلاقاً من المزايا المكتسبة، وهذا ما يحول المنافسة الشديدة إلى تعاون وتعايش، أو على الأقل يقلل من حدتها.

ثانياً: النتائج الإستراتيجية المحتملة لأشكال التعاون

رغم تعدد أشكال التعاون، إلا أن نتائجه تتشابه وتتقارب على المدى المتوسط وال المدى البعيد، ومن النتائج المشتركة أو المتشابهة التي تحدثها مختلف أشكال التعاون نجد: نجاح المنتج، تخفيض التكاليف، تحقيق الكفاءة في العمل، تحقيق أرباح إضافية... الخ، لكن يعتبر مسيروا تلك المؤسسات التي تبنت استراتيجية الشراكة أن هذه النتائج لن تتحقق إلا على المدى البعيد¹، إضافة لذلك يتميز كل شكل من أشكال التعاون بنتائج خاصة، وهذا راجع لطبيعة العلاقة التي تربط الأطراف، ومدى احترام القواعد الأساسية المساعدة على إنجاح التعاون .

¹ - B.Garrette et P.Dussauge, Op-cit, P258 .

1) النتائج الإستراتيجية للتعاون في شكل شراكة: عرفت الأشكال الثلاثة للشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة تطورات متباينة، فالمشاريع المشتركة الدولية حققت معدلات نجاح مرتفعة، تعود إلى الإرادة القوية، والمشاركة الفعّالة للشريك المحلي في تطوير هذه المشاريع من جهة، ومشاركة الشريك الأجنبي بخبرته ومهارته في تسيير الفرع المشترك من جهة أخرى، ورغم ما تعرفه هذه المشاريع من صعوبات ومشاكل خاصة في السنوات الأولى إلا أنها تتواصل وتكون جسرا هاما لتحويل التكنولوجيا وعوامل الإنتاج، زيادة على نقل المهارات والكفاءات مما يدعم الميزات التنافسية¹.

أما الشراكة العمودية فإن لها آثارا مشتركة للطرفين معا، وتظهر نتائجها من خلال تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف، وتشجيع الإبداع، مما يرفع معدلات النمو في القطاع الصناعي، هذا وتعتبر الشراكة العمودية خيارا يفتح المجال لجلب موارد جديدة ذات مردودية تسمح للطرفين بغزو الأسواق، وهي فرصة حقيقية للتعلم وانطلاقة فعلية للتكوين وأداة فعّالة لرفع مستوى الأداء للموردين من خلال تحسين الإنتاجية³.

وفيما يخص الشكل الأخير من أشكال الشراكة بين المؤسسات غير متنافسة، والمتمثل في الاتفاقيات ما بين القطاعات، فإنه يسجل معدلات نجاح ضعيفة مقارنة بالأشكال السابقة، ويرجع ذلك لحالات عدم التأكد التي تميز جل النشاطات الجديدة، ورغم ذلك فقد عرفت بعض الحالات نجاحا وتطورا للشراكة، وهي الحالات التي يكون فيها مشروع الشراكة مستقل من الشركاء ويتجسد ذلك في مؤسسة ذات حصة كاملة أو تلك الحالات التي يكون فيها الشريك يبحث عن تطوير نشاط جديد في ظل المنافسة الخفية من خلال الاتفاقيات ما بين القطاعات .

يمكن أن نلخص نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة في الجدول أدناه :

¹ -B.Garrette et P.Dussauge,Op-cit,P259.

³ Carole Donada,Op-Cit,P100

الجدول (2-2) نتائج وآثار الشراكة بين المؤسسات غير متنافسة

شكل الشراكة	تطور الشراكة	النتائج الاستراتيجية	الأثر على القطاع و المنافسة
المشاريع المشتركة الدولية	إخفاقات كبيرة في السنوات الأولى بعدها يسود الاستقرار	-استقرار في الوضعيات -تناسب و تقارب بين الشركاء	عولمة القطاع
الشراكة العمودية	علاقة طويلة المدى بين الشركاء	مساهمات جديدة في القيم المضافة للفرع	تركيز القطاع
الاتفاقيات بين القطاعات	عدم تحقيق الطموحات الأولية لكل الأطراف	استقلالية المشروع المشترك أو تطور المنافسة بين الشركاء	خلق نشاطات جديدة و دخول منافسين جدد

Source :B.Garrette et P.Dussauge ,1995,P 261

(2) النتائج الإستراتيجية لشراكة المؤسسات المتنافسة: تؤدي شراكة التكامل المشترك في أغلب الحالات إلى ظهور نتائج متوازنة بين المؤسسات المتشاركة، ولكنها لا تؤثر تأثيراً معتبراً على الوضعية الاستراتيجية لهذه المؤسسات، وبالتالي لا تؤدي إلى النمو ولا إلى تخفيض عدد المنافسين في السوق، كما أن هذا الشكل من الشراكة لا نلمس له أي أثر بخصوص تنويع المنتجات المعروضة في السوق¹.

إن شراكات شبه التركيز تعتبر معبراً هاماً للوصول إلى التخصص على المدى البعيد، وذلك من خلال ارتفاع مستوى التأهيل في عمليات الإنتاج لكل طرف من الأطراف، لكن وفي نفس الوقت يؤدي هذا الشكل من الشراكة إلى فقدان التدريجي للمهارات الخاصة بكل طرف، كما يؤثر تأثيراً مباشراً على استقلالية المتشاركين خاصة في تلك النشاطات المعنية بالتعاون، وهذا ما يحول العلاقة بين الطرفين إلى ترابط متبادل مما يحصر مجال المنافسة ويحد من تنوع المنتجات .

¹ - B. Garrette et P.Dussauge, Op-cit, P262 .

²Ibid, P264.

بالنسبة للشراكات التكاملية لوحظ أنها تسبب ضررا لأحد الأطراف من الطرف الآخر، وغالبا ما يتم تطوير المشروع المشترك من طرف أحد الشركاء بطريقة مستقلة ومنفردة، وهو ما يؤدي إلى خلق نشاط مماثل لذلك المشروع المشترك، وهذا كما حدث لمعظم منتجي السيارات اليابانيين الذين تحالفوا مع منافسيهم الأمريكيين لتوزيع تشكيلات من المنتجات في أمريكا، واستغلت هذه الاتفاقية من طرف المنافسين الأمريكيين في تطوير شبكات توزيعية خاصة وإنشاء صناعات محلية لتلك المنتجات اليابانية¹.

إضافة لتلك النتائج والآثار الخاصة بكل شكل من أشكال الشراكة، هناك نتائج مشتركة يمكن تخليصها في النقاط التالية :

1- الحصول على موارد تكملية: أي أن الشراكة هي وسيلة لتبادل الموارد والإمكانات، وهذا لأن الدافع الأساسي لهذه الإستراتيجية هو تلك الفوارق والاختلافات بين طرفي التعاون والشراكة، وقد سمى كل من (Joffre et Koenig 1984) هذه العلاقة بتعاون الاختلاف "coopération de différence".

2- من الناحية التسويقية : تجنب الشراكة كل الأطراف العمل في سوق محدودة، وذلك من خلال فتح السوق المحلي للعديد من المنافسين الجدد، إضافة إلى ذلك تساهم الشراكة في تشجيع الإنتاج المحلي، وخلق جو التنافس وهو ما يؤدي إلى تقليص الاستيراد.

3- الحيازة على التكنولوجيات المتطورة: والتي هي ليست في متناول المؤسسة أو تجد صعوبات في توفيرها وشرائها في ظل المنافسة العالمية الشرسة، ولا نقصد بتحويل التكنولوجيا هنا تلك العملية البسيطة أو الكلاسيكية، وإنما يتعدى الأمر إلى بناء صيرورة للتعلم التنظيمي، ولتحويل كل ما أمكن تحويله من المهارات وتوفير فرص للاحتكاك بأصحاب تلك التكنولوجيات وهو سبيل لا بد منه لتفعيل مشروعات الشراكة².

4- قد تؤدي الشراكة إلى حدوث إختلالات مالية لأحد الأطراف إذا قام هذا الأخير باستثمارات ضخمة لرفع كفاءاته وقدراته حتى يظهر بصورة الشريك الفعلي أو الأمثل³.

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص79

² - B-Aliouat, Op-cit,P133.

³ - Carole.Donada,Op-Cit,P99.

المبحث الثاني : المقاربات والنظريات المفسرة لإستراتيجيات التعاون

بعدما تعرفنا في المبحث السابق عن إستراتيجية التعاون واهم أسباب اللجوء إليها وكذا تطلعات وأهداف أطراف التعاون، نحاول في هذا المبحث التعرف على أهم المقاربات والنظريات المفسرة لهذه الإستراتيجية في المطلب الأول، مع تحليل الإستراتيجية وفق المقاربتين الأساسيتين، مقارنة تكلفة الصفقات ومقاربة الموارد والمهارات في المطلبين الثاني والثالث على التوالي، باعتبارهما أهم مقاربتين فسرتا ظاهرة اللجوء للتعاون.

المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة للتعاون

سنحاول في هذا المطلب أن نقدم عرضاً لأهم التفسيرات النظرية التي تعالج إستراتيجية التعاون، ونشير إلى أن جل هذه النظريات حديثة بحدثة الظاهرة والبحوث التي تطرقت لها، ونجد من أهم تلك النظريات "نظرية تكاليف الصفقات" والمقاربة على أساس الموارد والمهارات، نظرية التعلم التنظيمي، الطريقة التي تركز على الإستراتيجية، للإشارة فإن النظريين الأخيرتين: نظرية التعلم التنظيمي ونظرية الإستراتيجية تعتبران امتداداً للنظريتين الأساسيتين: نظرية تكاليف الصفقات والمنظور المستند على الموارد والمهارات، لذلك فقد تم التركيز على هاتين الأخيرتين في العرض والتحليل مع الإشارة الموجزة للتعلم التنظيمي والطريقة التي تركز على الإستراتيجية.

أولاً: نظرية تكاليف الصفقات

(1) مفهوم النظرية: يرجع الفضل في تطوير هذه النظرية إلى O. Williamson (*) الذي وضع قائمة العوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات، وقد سمح هذا العمل بتوسيع إمكانية الإحلال بين مختلف أشكال الارتباط الممكنة بين المؤسسات (التعامل من خلال السوق، اتفاقيات الترخيص، اتفاقيات الامتياز، اتفاقيات الشراكة)، حيث يمثل التعاون الاستراتيجي وفق منظور كلفة الصفقات شكلاً هجيناً بين قطبين متقابلين للعلاقة فيما بين المؤسسات وهما: علاقة السوق والعلاقات الهرمية، حيث يحدث التعاون عندما تكون كلفة الصفقة الخاصة بتبادل معين بين مؤسستين عالية في حالة ما إذا تم على مستوى الأسواق ولكنها أقل كلفة في حالة التكامل العمودي، لذا ينبغي التأكيد على أن المؤسسة وفق هذا المنظور تختار

(*) نشر O. Williamson هذا العمل في مقال بعنوان "Transaction cost Economics" في العدد 22 من جريدة Journal of Law and Economics سنة 1975.

المكون الذي يقلل من التكاليف الثابتة والمتغيرة للصفقة، لذلك فإن معدل دخول المؤسسات في عمليات التعاون يزداد كلما كانت كلفة الصفقة منخفضة وبالتالي البديل الأفضل عن العلاقات السوقية وما يشوبها من مخاطر الاستحواذ الناتج عن السلوك الانتهازي من قبل أحد أطراف الصفقة، وتبرير ذلك يكون من خلال توفير الآليات الخاصة بالرقابة والإشراف على الصفقة، وفي الوقت نفسه يساعد المؤسسة في التغلب على كلف السلوك الانتهازي من خلال تحديد قوة السيطرة الخاصة بكل شريك.

ونخلص في الأخير إلى أن المؤسسة تختار إستراتيجية التعاون عندما تكون كلفة الصفقة عالية عند استخدام آلية السوق، ومنخفضة في حالة تكوين علاقة شراكة.

(2) المحددات الرئيسية لمنظور كلفة الصفقة: المحددات الرئيسية لمنظور كلفة الصفقة هما: العقلانية المحدودة والسلوك الانتهازي.

(أ) العقلانية المحدودة: تعني العقلانية المحدودة ضعف القدرات الذهنية للفرد المتعلقة بجمع ومعالجة وتحليل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار يعظم المنفعة في عمل معين، وهذا معناه محدودية الدوافع العقلانية للسلوك البشري وأن الفرد يمتلك كما محدودا من البيانات والقدرات في مجال معالجة المعلومات، فضلا عن اللاتأكد حول الظروف المستقبلية، وأشار إلى أن العقلانية المحدودة تعتمد على فكرة أساسية مفادها أن الفرد حتى وإن كان يملك المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار، فإن قدرته محدودة على فهمها ومعالجتها، إضافة إلى قدرته المحدودة على توقع الأحداث المستقبلية، واستنادا إلى ذلك فإن أطراف الصفقة ستكون قدرتهم محدودة على كتابة العقود التي تغطي كل الاحتمالات الممكنة.

(ب) السلوك الانتهازي: نعني به نقص الصدق والصراحة في الصفقة، ويحدث عندما يتهرب أو يتهاون الشريك من الالتزام ببند وشروط العقد، محاولا بذلك تحقيق مكاسب على حساب الشريك الآخر عن طريق استغلال الثغرات الموجودة في العقد من أجل تغليب مصلحته الشخصية، وتحقيق السيطرة على سير العمليات في ظل ظروف وملايسات تجعل من الصعب متابعة أدائه ومراقبة التزامه الدقيق بالتعهدات¹، وفي إطار التعاون فإن السلوك الانتهازي يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة، فعلى سبيل المثال قد يقوم أحد الشركاء بحجب معلومات حاسمة و/أو موارد جوهرية عن الشريك الآخر أو قد يقوم أحد الشركاء بسرقة المهارات الإدارية والتكنولوجية للطرف الآخر.

¹ خليفة محمد عبد اللطيف، العوامل المؤثرة في اتجاهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، 2001، ص:36.

لذلك فإن منظور كلفة الصفقات يؤكد من خلال التفاعل بين المحددتين السابقتين: العقلانية المحدودة والسلوك الانتهازي، على أن المؤسسة ينبغي أن تختار بين ثلاثة خيارات أساسية وهي: إما اتفاقيات السوق أي الشراء من أطراف خارجية، أو التصنيع الداخلي للمدخلات والمخرجات من المنتجات والخدمات (النمو الداخلي)، وإما اختيار النمو الخارجي عن طريق إستراتيجية التعاون، فإذا كانت كلفة البديل الأخير أقل مقارنة بالبديلين الأول والثاني فسوف يزداد توجه المؤسسة نحو تشكيل اتفاقيات تعاون.

واستنادا إلى ذلك فإن تحليل منظور كلفة الصفقات يتركز بالأساس على تخفيض كلفة الصفقة والتي تعرف بأنها¹: "الكلفة التي تترتب على قيام الأفراد بتبادل حقوق الملكية للموجودات، فضلا عن تلك الكلفة التي تنجم عن عملية متابعة وضمن التزام الآخرين بالتعهدات والحقوق"، وتتضمن عادة كلفة الصفقة أربعة أنواع من التكاليف كما حددها التعريف، هي:

- كلفة النقصي عن الحقائق: والتي تعني كلف جمع المعلومات من أجل تحديد وتقييم التعاملات المحتملة للشريك؛
- كلفة التعاقد: والتي تشير إلى الكلف المتعلقة بالتفاوض على العقد وإعداد الاتفاق، ومنها كلفة إعداد مسودة العقد، التفاوض واتخاذ القرار؛
- كلفة المتابعة: وهي الكلف المرتبطة بمتابعة الاتفاق من أجل ضمان إنجاز كل طرف شريك الالتزامات المحددة مسبقا؛
- كلفة التنفيذ: وتشير إلى الكلف المرتبطة بالتفاوض والمساومة، وكذا فرض العقوبات على الطرف الذي لا يلتزم بالاتفاق.

وذكر B.Aliouat² أنه يمكن تصنيف كل التكاليف المتعلقة بالصفقة حسب المراحل اللازمة لإبرام تلك الصفقة وقسمها إلى :

- 1- مرحلة التفاوض: وتتضمن تكاليف البحث، تكاليف التفاوض وإعادة التفاوض حول السعر، تكاليف التنقل والترجمة... الخ ؛

¹ خليفة محمد عبد اللطيف، نفس المرجع، ص:34.

² -B.Aliouat,Op-Cit,P48.

2- مرحلة إنشاء العقد: تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات، تكاليف الخبرة القانونية لتقييم الالتزامات... الخ؛

3- مرحلة تنفيذ العقد: تكاليف الضرائب المرتبطة بالصفقة، تكاليف مراقبة التصرفات الانتهازية، تكاليف معالجة النزاعات ومختلف العقوبات... الخ.

وطبقا لهذا المنظور فإن معدل دخول المؤسسات في اتفاقيات تعاون يزداد كلما كانت كلفة إدارة الصفقة أقل من الكلف المتحققة في حالة إتباع البدائل الأخرى (العلاقات السوقية، الاندماج والنمو الداخلي)، وبشكل أدق إذا كانت كلفة الصفقة تتجاوز المنافع التي ستتحقق من وراء التعاون، فإن المؤسسة تتجه إلى التعامل من خلال البدائل الأخرى.

3 خصائص الصفقة: وفقا لهذا المنظور هناك مجموعة من الخصائص والتي تتميز بها الصفقة، وأهمها على الإطلاق نجد ثلاثة ميزات أساسية¹: خصوصية الموجودات، اللاتأكد وأخيرا التكرارية، وفيما يأتي شرح موجز لكل ميزة.

أ) خصوصية الموجودات: وتشير هذه الميزة إلى القابلية التسويقية للموارد المستخدمة في الصفقة، ففي حالة كون الموارد التي تتضمنها الصفقة لا يمكن استخدامها في إنتاج سلع أو خدمات مختلفة، فإن المؤسسة ستضع نفسها في موقف ينسم بعدم المرونة، وبذلك تصبح كلفة الصفقة عالية، نتيجة للمخاطر العالية التي تتضمنها صفقات الاستثمار في موجودات تتسم بقابلية تسويقية منخفضة، الشيء الذي يعني بأن خصوصية الموجودات تزداد عندما تتطلب الصفقة استثمارا يكون له قيمة في تلك الصفقة فقط دون غيرها، وقد أشار البعض إلى أن كلفة الصفقة تزداد كلما قامت المؤسسة بزيادة استثماراتها في موجودات خاصة، لأنها ستعرض إلى مخاطر السلوك الإنتهازي وذلك مهما كان شكل التعاون سواء مشروع مشترك، أو اتفاقيات تعاقدية.

وقد حدد Williamson في مقاله المنشور والمذكور سابقا، ثلاثة أبعاد لخصوصية الموجودات وهي:

- خصوصية الموقع: وتحدث عندما تكون مواقع الشركاء متقاربة، من أجل تخفيض كلفة النقل وكلفة المخزون، وبالتالي قرب مواقع العمليات الإنتاجية ويزداد بذلك مستوى التنسيق بين الشركاء.

¹ سعد على العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2011، عمان، الأردن، ص:66

- خصوصية الموجودات المادية: وهي الاستثمارات الرأسمالية الخاصة بالصفقة (كمكائن خاصة، معدات وأدوات خاصة وآلات)، والتي تحقق للمؤسسة التمايز في المنتج وتحسين مستوى الجودة.
 - خصوصية الموجودات البشرية: وتشير إلى المعرفة الدفينة المتراكمة الخاصة بالصفقة، من خلال العلاقة التعاونية بعيدة الأمد، والمقصود بالمعرفة الدفينة هو أسرار المهنة المكتسبة من خلال إجراءات العمل الروتينية والنظم الخاصة بالمؤسسة، والتي ليس من السهل تقليدها أو محاكاتها.
- واستنادا إلى ما تقدم، فإن خصوصية الموجودات تعد أحد المتغيرات الجوهرية وفق منظور كلفة الصفقة في مجال توجه المؤسسات أو صرف النظر للدخول في علاقات واتفاقيات التعاون.

(ب) **اللاتأكد:** يشير إلى التعقيد الذي يرافق الصفقة ويتحدد بمجموعة من العوامل التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، فكلما تعددت الظروف المحيطة بالصفقة، كلما زاد مستوى اللاتأكد بسبب محدودية الرشد البشري، وبذلك يصبح السلوك الانتهازي محتملا بدرجة كبيرة، الشيء الذي يرفع من كلفة الصفقة، فقد عرفه البعض بأنه: "التغيرات البيئية غير المتوقعة"؛ وعرفه آخرون بأنه: "عدم كفاية المعلومات حول العوامل البيئية وعدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات الخارجية". وأشارت الأدبيات المتعلقة بالشراكة والتحالف الاستراتيجي إلى أبعاد متعددة لمصادر اللاتأكد، وهي:

- اللاتأكد التكنولوجي: يعني احتمالية التغيرات غير المتوقعة في التكنولوجيا، وأن هذه التغيرات تزيد من فرص السلوك الانتهازي، فعلى سبيل المثال قد يعتمد أحد الشركاء تأخير تسجيل براءة الاختراع لحين انتهاء مدة التعاون من أجل أن يحصل على المنافع بصورة فردية، أو قد يحاول التباطؤ في تطوير التكنولوجيا التي تعتمد على توحيد القدرات التكنولوجية للشركاء مما يجعل عملية تطبيقها غير ملائمة ضمن النظام التكنولوجي الجديد والمتغير بسرعة.
- اللاتأكد حول المهمة والشريك: يطلق عليه البعض مصطلح اللاتأكد السلوكي والذي ينشأ نتيجة للصعوبة في ملاحظة وقياس مدى التزام الشركاء بالاتفاق التعاقدية، وكذا صعوبة قياس أدائهم، ولذلك بناء على منظور كلفة الصفقة فإن المستوى العالي من اللاتأكد السلوكي يزيد من صعوبة تقييم أداء الشركاء داخل التعاون، مما يتطلب زيادة جهود السيطرة والمتابعة، الأمر الذي يزيد من كلفة الصفقة.
- اللاتأكد البيئي: أعطيت لهذه الصفة تصنيفات متعددة، فمنهم من صنفها إلى لا تأكد أساسي ولا تأكد ثانوي، حيث يعني الأساسي نقص المعرفة حول الأحداث المستقبلية كتغيرات أذواق

وتفضيلات الزبائن مما يؤدي إلى تغير الطلب، أو تلك التي تنشأ من التغيرات في القوانين والنظم، أما الثانوي يشير إلى نقص المعرفة حول أفعال المؤسسات الأخرى.

وصنف أيضا إلى لا تؤكد تنافسي وأخر لا تؤكد حول ظروف المجهزين، حيث يشير التنافسي إلى نقص المعرفة حول أفعال المنافسين الحاليين والمحتملين، وينشأ بسبب عدم قدرة المؤسسة على التنبؤ بتحركات المنافسين أو بسبب نقص الذكاء التنافسي للمؤسسة، أما ظروف المجهزين فنعني به الأفعال الإستراتيجية للشركاء في الصفقة والتصرف بشكل انتهازي.

(ج) التكرارية: يشير إلى عدد الصفقات المبرمة خلال فترة زمنية معينة، والتي يمكن أن تكون متكررة أو تحدث بشكل متقطع، واقترح Dyer¹ أن الصفقات المتكررة مع مجهزين قليلين تؤدي إلى تخفيض كلفة الصفقة، وقد برر ذلك بثلاثة أسباب رئيسية هي:

1- إن خلق لعبة أعمال متكررة وكبيرة الحجم يزيد من الدافع نحو التوافق والمواءمة بين الشركاء، بسبب انخفاض الدافع نحو السلوك الانتهازي.

2- إن وجود صفقات متكررة بين الشركاء يسمح مستقبلا بفرص كبيرة لتصحيح الصفقات الخاطئة، مما يسمح بتخفيض كلفة التفاوض.

3- إن بيع أحجام كبيرة ومتعددة من المنتجات (اقتصاديات الحجم)، والناجئة عن التكرار يعمل على تخفيض كلفة الصفقة بطريقتين هما: انخفاض كلفة الصفقة بسبب انخفاض كلفة الحصول على المعلومات نتيجة المشاركة بالمعلومات مع الشريك، إذ أن كلفة المشاركة بالمعلومات تنخفض كلما ارتفعت قيمة المنتجات التي يتم تبادلها بسبب اقتصاديات الحجم، حيث يتم تجميع معلومات كثيرة حول الإدارة، التمويل والعمليات التصنيعية، والطريقة الثانية هي: أن كلف التفاوض السابقة واللاحقة تنخفض بسبب اقتصاديات الحجم، نتيجة لتوفر فرص لتعديل الأخطاء التي حدثت في الصفقات السابقة.

لقد قدمت نظرية تكاليف الصفقات تفسيرات هامة لفهم علاقات الشراكة والتعاون، لكنها يمكن أن تطرح بعض النقائص التي تميزت بها وهي :

¹ سعد على العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 72، 73.

1- يستحيل عمليا أن نحدد تكاليف الصفقات بدقة لأنه من الواضح وجود صعوبة في ضبط تكاليف الصفقات التي تتميز بكثرة متغيراتها أحيانا، وصعوبة أو استحالة قياسها أحيانا أخرى.

2- نظرية تكاليف الصفقات تجعل المؤسسة تتخذ قراراتها فقط من خلال طرف اقتصادي معين مع هدف تخفيض التكاليف.

وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع حرج وساكن، فقد تختار المؤسسة اتفاقية تعاون في حالة ما وتختار مشروعاً مشتركاً في حالة أخرى أو اندماجاً في حالة مغايرة، وقد لا يتحكم في ذلك هدف تخفيض التكاليف كونها تبحث أولاً عن البقاء وتحسين القدرة التنافسية، بمعنى آخر تبقى الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة هي الموجه وليس فقط شروط محددة يميلها المحيط في فترة زمنية معينة .

ثانياً: المنظور المستند للموارد والمهارات

يعتمد هذا المنظور على افتراضين أساسيين هما:

- أن المؤسسة هي مجموعة من الموارد والمهارات الفريدة التي تشكل الدعامة الأساسية لإستراتيجيتها والمصدر الأساسي لعوائدها ولميزتها التنافسية، وأن هذه الموارد موزعة بشكل غير متجانس بين المؤسسات.
- إن هذه الموارد والمهارات لا يمكن انتقالها بشكل محكم وتام عبر المؤسسات، وبهذا فإن الفروقات في الموارد والمهارات بين المؤسسات تعد الأساس لميزتها التنافسية.

ظهر منظور الموارد والمهارات بداية من ثمانينات القرن الماضي من خلال أعمال Wernerfelt 1984، والذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج بورتر، والذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، إذ يعتبر هذا المنظور أن المؤسسة هي مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة، والتي تساهم بشكل أساسي في إنتاج المنتجات وتمييزها، وبالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكمل لسلسلة القيمة¹، وحسب هذا المنظور فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ - Ingham. M , Management stratégique et compétitivité, édition de book université, Bruxelles, 1995,p :35 .

ويرى كل من Hamel et Prahalad 1999¹، بأنه في المدى الطويل، تنشأ تنافسية للمؤسسة من قدرتها على بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين، أي أن الفكرة الأساسية لهذا المنظور تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها، وعليه فإن منظورا للموارد والمهارات ينظر للمؤسسات على أنها مجموعة متميزة من الموجودات المادية وغير المادية، لذلك فإنه لا توجد مؤسستان متشابهتان لأنهما لا تملكان نفس المجموعة من الخبرات ولا يكتسبان نفس الموارد والمهارات أو يتميزان بنفس الثقافة التنظيمية، الشيء الذي يدفع بالمؤسسات إلى اتفاقيات التعاون في حالة افتقار إحدى المؤسسات لبعض الموارد والمهارات وتوفرها لدى الأخرى.

وقبل التطرق إلى كل من مفهوم الموارد والمهارات وكذا خصائصها، يجب الإشارة هنا إلى أن هذه الموارد والمهارات قد حُصيت بعدة تصنيفات من قبل المختصين وفيما يلي التصنيفات الأكثر شيوعاً:

1- تصنيف الموارد والمهارات:

(أ) الموارد: تصنف هذه الموارد في الغالب إلى:

- موارد مادية: وتشمل البنايات، المعدات، الأراضي، ومختلف التجهيزات.
- موارد بشرية: وتتضمن المهارات، المعرفة الدفينة، فرق العمل، والإدارة الكفأة.
- موارد مالية: هي القدرة على توليد النقد وكذا الوفرة في رأس المال.
- موارد غير ملموسة: وتتكون من السمعة، العلامة التجارية وكذا العلاقات التجارية.

وقد تم تصنيفها إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة:

موارد ملموسة: وهي الموارد التي يمكن رؤيتها وعدها مثل الأراضي، المباني، المصانع وكذا معدات وآلات الإنتاج.

موارد غير ملموسة: هي تلك الموارد المتأصلة في تاريخ المؤسسة والتي تتراكم عبر الزمن مثل: المعرفة، الثقة بين الإدارة والمستخدمين، الأفكار، القدرة على الابتكار، الأساليب الإدارية والعلمية، وسمعة المؤسسة المتعلقة بالمنتجات، فضلا عن طرق التفاعل مع الغير (الزبائن، الموردين)، والجدول التالي يبين تصنيف الموارد بشيء من التفصيل:

¹ - Hamel G et Prahalad C. K, La conquête du futur, Edition Dunod, 1999 P : 167.

الجدول (2-3) الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة

الموارد غير الملموسة		الموارد الملموسة	
الوصف	نوع المورد	الوصف	نوع المورد
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة. - الثقة. - القدرات الإدارية. - الطرائق التنظيمية. 	موارد بشرية	<ul style="list-style-type: none"> - قدرة المؤسسة على الإقتراض. - القدرة على توليد الأموال داخليا. 	موارد مالية
<ul style="list-style-type: none"> - الأفكار. - القدرات العلمية. - القدرة على الإبداع. 	موارد إبداعية	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل الرسمي للمؤسسة. - نظم التخطيط والتنسيق والسيطرة. 	موارد تنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - علاقة المؤسسة مع الزبائن. - إدراك نوعية المنتج لولاء الزبائن وقابلية التعمير. - المنافع المتبادلة مع المجهزين. - دعم المجهزين. - العلاقات والتفاعلات مع المجهزين. 	الموارد المستندة للسمعة	<ul style="list-style-type: none"> - درجة تعقيد معدات المصنع. - موقع مصنع المؤسسة. - منافذ الحصول على المواد الأولية. 	موارد مادية
		<ul style="list-style-type: none"> مخزون المؤسسة من التكنولوجيا: براءات الاختراع، العلامات والأسماء التجارية، العلامات المسجلة والملكيات الفكرية. 	موارد تكنولوجية

المصدر: سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 88، نقلا عن:

Hitt, Micheal A., Irland, R. Duane, and Hokisson, Robert E. 2001, Stratégic Management : Competitiveness and globalisation, South-Western college publishing, 4th Edition, USA, P : 106

(ب) **المهارات:** وهي قدرة مجموعة من الموارد على أداء نشاط أو مهمة بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف المرغوب، إضافة إلى قدرتها على استغلال الفرص الخارجية المتاحة، ويعد مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة والخبرات في المجالات الوظيفية، أساس هذه المهارات على الإطلاق. فالموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمؤسسة، والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين: مهارات فردية ومهارات جماعية¹:

- **المهارات الفردية:** تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات والتي تضمن الفعالية في العمل وتكتسب بالتدريس والتعلم، وأخرى تفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات الذكاء والعبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المتوسط والمنخفض.
- **المهارات الجماعية:** وهي تلك المهارات والمعارف الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من الأنشطة في المؤسسة، من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤدوها، الأمر الذي يسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة من خلال التطوير والتجديد.

2- **خصائص الموارد:** طبقاً للمنظور المستند للموارد، فإن اللا تجانس في الموارد بين المؤسسات يمكن أن يبقى لمدة أطول، بسبب مجموعة من الخصائص التي تمنع المؤسسات الأخرى من امتلاك موارد مشابهة، وقدم الباحثون تصنيفات متعددة لخصائص الموارد، أشهرها ما قدمه Barney 1991²، حيث قسمها إلى أربعة خصائص واعتبرها تشكل الدعامة الأساسية للميزة التنافسية المستدامة وهي: موارد قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال، واستناداً لما تقدم يمكن توضيح الخصائص الأساسية للموارد كالاتي:

(أ) **الموارد القيمة:** الموارد القيمة هي تلك الموارد التي تمكن المؤسسة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وبالتالي قدرتها على استغلال الفرص وتحييد التهديدات في البيئة الخارجية، بحيث تتمكن من صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تخلق قيمة لربائنها.

¹ Tarondeau , J-C, Le Management des savoirs, 2emme Edition 2002, Edition presse universitaires, Paris. p :71

² سعد على العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 91

(ب) **الموارد النادرة:** هي تلك الموارد والمهارات المملوكة من قبل منافسين قليلين سواء حاليين أو مستقبليين، وعلى العكس فالموارد المملوكة من قبل عدد كبير من المؤسسات لا تصبح مصدرا للميزة التنافسية، لأن هذه الأخيرة تتحقق فقط عندما تستطيع المؤسسة أن تطور وتستغل هذه الموارد التي تختلف عن تلك التي تشترك بها مع المنافسين، وبشكل أدق عدم وجود موارد بديلة يمكن أن تستخدمها مؤسسات أخرى لتحقيق نفس الغايات.

(ج) **عدم قابلية التقليد:** أي يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها نظرا لدقة ميزاتها، وتكون مكلفة في حالة تقليدها بسبب واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- الظروف التاريخية الفريدة: تكون بعض المؤسسات قادرة على تطوير مواردها نظرا لأنها كانت في المكان والزمان المناسبين، فكلما تطورت المؤسسة كلما حصلت على مهارات وقدرات فريدة انطلاقا من أثر تراكم الخبرة وخاصة من جانب المورد البشري.

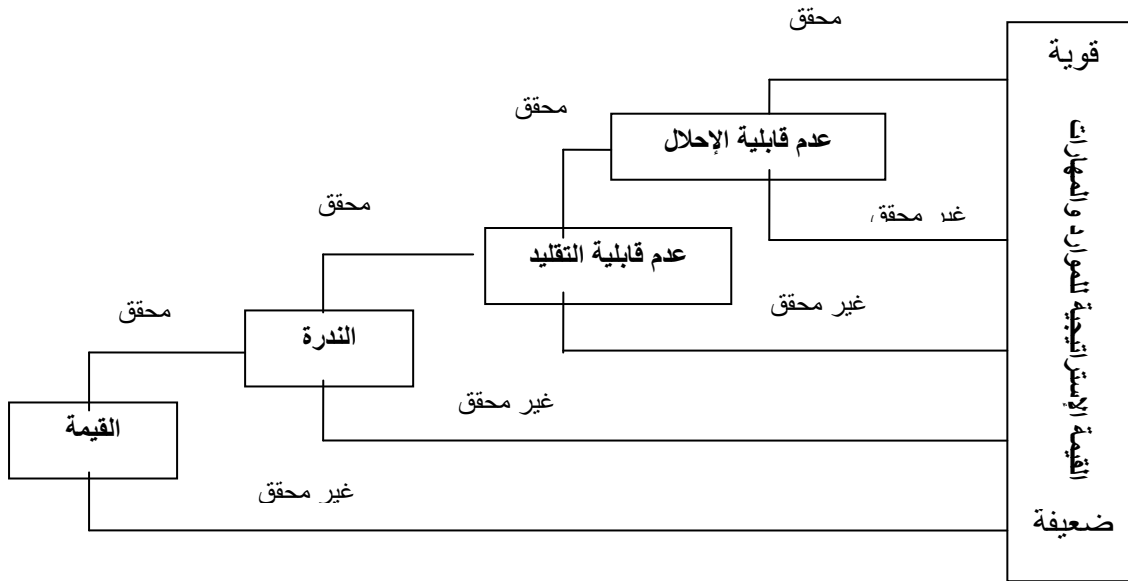
- غموض السبب: يحدث هذا الغموض عندما لا يتمكن المنافسون من معرفة الطريقة التي تجعل بها المؤسسة مواردها مصدرا للمزايا التنافسية، وبذلك فالمؤسسات المنافسة غير قادرة على تحديد الموارد والمهارات التي ينبغي تطويرها لأجل تحقيق المزايا التنافسية التي تتمتع بها هذه المؤسسة.

- التعقيد الاجتماعي: عندما تستند المزايا التنافسية على ظاهرة اجتماعية معقدة، تصبح قدرة المؤسسات الأخرى على تقليدها محددة بشكل كبير ومثالا: العلاقات الشخصية بين المديرين، ثقافة المؤسسة وسمعتها لدى الزبائن والموردين وكذا مستوى التعاون بين أعضائها ودرجة الثقة فيما بينهم.

(د) **عدم قابلية الإحلال بسهولة:** والإحلال معناه وجود مورد يكافئ استراتيجيا مورد آخر، معناه يمكن استخدام أي مورد وبشكل منفصل لتنفيذ نفس الإستراتيجية، وعلى العكس تصبح موارد المؤسسة مصدرا للميزة التنافسية عندما لا يوجد لها مكافئ أو معادل استراتيجي، أي ذات قيمة إستراتيجية، وكلما زادت هذه القيمة كلما كانت هناك صعوبة في استبدالها.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء قيمة إستراتيجية، وتكون هذه القيمة قوية أو ضعيفة بحسب قوة أو ضعف هذه الخصائص، ويمكن الاستعانة بالشكل (2-7) التالي للتوضيح:

الشكل (2-7) العلاقة بين خصائص الموارد وإنشاء القيمة



Source : Puthod. D, La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, XV eme conférence International de management stratégique, Annecy. Genève 13-16 juin. P : 5

ثالثاً: نظرية الوكالة

ذكر O. Williamson عدة مبررات لفهم الإخفاقات التي تحدث في السوق واعتبر أن تركيز المتعاملين على تعظيم الأرباح قد يؤدي إلى غياب الثقة بينهم، وتعتبر الشراكة في هذه الظروف تسوية لهذا المشكل، ولتطوير هذه العلاقة لا بد من الاهتمام بعامل الثقة الذي يتنامى بمرور الوقت بين الشركاء وهذا ما يجنب وقوع تكاليف خاصة بالوكالة¹.

إن نظرية الوكالة تعتبر الشراكة أفضل خيار للمؤسسة، لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة وكونها أساساً للالتزام والترابط الذي يشكل آلية ناجعة لمنع وعرقلة التصرفات الانتهازية، وترتبط هذه المقاربة أساساً بدرجة غموض النتائج المنتظرة من النشاط، فكلما كانت درجة غموض هذه النتائج كبيرة كلما كان اللجوء لخيار الشراكة أفضل كبديل لعلاقات السوق أو دمج هذا النشاط في المؤسسة، وبالمقابل

¹ - Tarondeau , J-C Op-cit,P72.

كلما قلت درجة غموض تلك النتائج كان احتمال خيار الشراكة أضعف مقارنة بعلاقات السوق والمؤسسة⁽²⁾. من خلال النظرية نستنتج ما يلي :

- إذا كانت درجة غموض النتائج المنتظرة كبيرة يكون احتمال خيار الشراكة كبيرا مقارنة بعلاقة السوق .

- إذا كانت درجة غموض النتائج ضعيفة فإن احتمال خيار الشراكة يضعف مقارنة بدمج هذا النشاط في المؤسسة .

سوف يتم الإشارة إلى المقاربة التي تركز على الإستراتيجية في الفصل الرابع.

المطلب الثاني: تحليل إستراتيجية التعاون وفق منظور كلفة الصفقة

أستخدم منظور كلفة الصفقة في تحليل جانبيين مهمين من الأمور المهمة في التعاون ما بين المؤسسات، هما: الجانب الأول والمتعلق بقرار الدخول في علاقة التعاون، والجانب الثاني فيرتبط بهيكل الحاكمية، وفيما يلي توضيح الجانبين:

أولاً: تحليل تشكيل التعاون وفق منظور كلفة الصفقات

كما سبقت له الإشارة فإن منظور كلفة الصفقة استخدم بكثافة لاختيار طريقة تبادل الصفقة، إذ تم التمييز بين ثلاث طرق أساسية هي: التبادل اللحظي داخل الأسواق، التصنيع الداخلي (السيطرة الهرمية) وأخيراً التبادل عن طريق الشكل الهجين ألا وهو التعاون.

يعالج هذا الجزء من التحليل نوع العلاقة بين متغيرات منظور كلفة الصفقة وتفضيل المؤسسات لخيار التعاون على باقي البدائل الأخرى، فقد أكدت معظم البحوث النظرية إلى أن ميل المؤسسات للدخول في علاقات تعاون يفسر بمجموعة من العوامل على مستوى القطاع الصناعي والتي تكمن بالأساس في³ : كثافة المنافسة، تطور الأسواق واللاتأكد بأنواعه: البيئي، التكنولوجي والتنافسي، وهو حال جميع المؤسسات في وقتنا الحاضر، ويزداد هذا الميل كلما ارتفع مستوى العوامل المشار إليها، فقد أوضح البعض من خلال هذه الدراسات النظرية أن المشروع المشترك مثلاً يفضل على قرار اكتساب مؤسسة أخرى عندما تكون

² - F-Blanchot , « Modélisation du choix d'un partenariat » ,Revue française de gestion (Juin ,Juillet ,Aout 1997), P70.

³ -Hennart Jean francois et reddy S, The choise between Margers/Acquisition and joint venture :the case of japanese investors in USA, Strategic management journal N°18 1997,p :2

الموجودات المستهدفة من قبل المؤسسة الأولى غير قابلة للفصل لدى المؤسسة الثانية، أي تتمازج مع موجودات أخرى غير مرغوبة، مما يدل على وجود خصوصية في الموجودات التي ترغب المؤسسة الحصول عليها، وأشارت دراسة أخرى أن المشروع المشترك يفضل على الاكتساب أيضا عندما لا يمتلك المستثمر خبرة سابقة بالأسواق وهي إشارة إلى ظروف اللاتأكد البيئي.

وأشار البعض الآخر¹ إلى أن هناك ثلاثة أشكال أساسية لآليات الحاكمية على التبادل ضمن منظور كلفة الصفقات هي:

- أولا: آلية السوق: حيث أن الأسعار هي آلية الحاكمية؛
 - ثانيا: الآلية الهجينة أو المتوسطة: حيث أن العقود القانونية المعقدة أو التحالف هو آلية الحاكمية؛
 - ثالثا: الحاكمية الهرمية: إذ يعد المدراء هم آلية الحاكمية ضمن حدود المؤسسة.
- وعليه، واستنادا إلى الرؤى الفلسفية والنتائج التجريبية التي أفرزتها الدراسات التي تبنت هذا المنظور، يمكن استخلاص المؤشرات التالية²:
- إن العلاقة بين خصوصية الموجودات وميل المنظمات للدخول في تحالف استراتيجي، علاقة ذات اتجاه ايجابي؛
 - إن متغير اللاتأكد هو أحد المتغيرات المستقلة والذي استخدم بشكل واسع وجاء في المرتبة الثانية بعد خصوصية الموجودات، وأن النتائج التجريبية التي استخدمت هذا المتغير لم تكن حاسمة، ولكن الدراسة الحالية تميل إلى توقع العلاقة الايجابية التي يفترضها منظور كلفة الصفقة لهذا المتغير مع ميل المؤسسات لتكوين تحالف استراتيجي؛
 - قلة الدراسات التي استخدمت متغير تكرار الصفقة في هذا المجال والنتائج غير الحاسمة، يعني هذا غموض العلاقة بين التكرار وتوجهات المؤسسة نحو تكوين تحالف استراتيجي، ولكن نحن اعتمدنا على توقع منظور كلفة الصفقة لعلاقة هذا المتغير مع ميل المؤسسات نحو التحالف، أي العلاقة الايجابية؛

¹ Judge William et Dooley Robert, Strategic alliance Outcomes : A transaction cost economics perspective, british journal of management N°17 2006 :p :24

² - سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

- تماشيا مع الدراسات التي اختبرت كلفة الصفقة كمتغير مستقل، فقد حاولت الدراسات أيضا التحري عن صدق العلاقة الايجابية المفترضة وفق منظور كلفة الصفقة بين متغيري كلفة الصفقة وميل المؤسسة للدخول في تحالف إستراتيجي.

ثانيا: تحليل هيكل الحاكمية وفق منظور كلفة الصفقات

المقصود بهيكل الحاكمية، العقد الرسمي الذي يستخدم لتنظيم العلاقة بين الشركاء والذي يهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين الأطراف المتشاركة، فقد شهد تحليل هيكل الحاكمية على مستوى العلاقات التعاونية وفق منظور كلفة الصفقات تناميا بحثيا في العقدين الأخيرين لمحاولة تحديد الهيكل الأفضل طبقا لمتغيرات كلفة الصفقة¹، فعلى الرغم من أن علاقة التعاون بين مؤسستين هي في حد ذاتها هيكل حاكمية يختلف عن باقي البدائل الأخرى، إلا أنه هناك تباين في الهياكل الرسمية للعلاقات التعاونية نفسها، وكما سبقت له الإشارة في المبحث الأول، فإنه يمكن التمييز بين شكلين أساسيين هما: المشروع المشترك والتعاون التعاقدية.

فقد جرت محاولات تجريبية للكشف عن طبيعة العلاقة بين خصائص الصفقة واختيار الشركاء لهيكل حاكمية معين، وكما سبقت له الإشارة له آنفا، أن كلفة الصفقة تزداد كلما ازدادت الاستثمارات في موجودات خاصة وأنه كلما ارتفع مستوى خصوصية الموجودات (الأصول)، زادت الحاجة إلى هيكل حاكمية معقد لا يصلح لهذا الأمر إلا المشروع المشترك لأنه يتميز بالقدرة على فرض السيطرة على الأرباح المحققة أو على الأقل يقلل من القوة التفاوضية حول هذه الأرباح، فضلا عن قدرة متابعة الشريك ويبعد بذلك السلوك الانتهازي الذي يمارسه طرف على الطرف الشريك، وبالتالي يصبح الأداة المفضلة لتنسيق دوافع الشركاء من أجل إبرام العلاقة التعاونية.

وأكدت Oxley1999² أن هيكل حاكمية التعاون يمكن أن يتخذ أشكالا متعددة، تمتد من الاتفاقات البسيطة مثل: (التراخيص أو اتفاقيات المشاركة بالتكنولوجيا) إلى تكوين مشروع مشترك بحق الملكية، مثلا كشركة مساهمة منفصلة، ووفق منظور كلفة الصفقة فإن آلية الحاكمية الأقل كلفة هو العقد البسيط،

¹ Gulati R Alliances and Networks, strategic Management Journal N°19, 1998,P :302

² -Oxley Joanne E, Institutional environment and the mechanisms of governance, Journal of economic behavior and organization N°38 1999,P :283

ولكن كتابة وتنفيذ عقد موثوق فيه، يتطلب وصفا كافيا لحقوق الملكية والمتابعة والتنفيذ لشروط العقد بالكامل، يجعل تلك المواصفات أمرا مشكوك فيه ويزيد من احتمالية تسرب الحقوق الفكرية القيمة.

ونخلص في الأخير أن المشروع المشترك هو الآلية المفضلة لهيكل حاكمية التعاون وفق منظور كلفة الصفقة على خلاف التعاون التعاقدية، وتبرير ذلك النتائج الايجابية المتأتية من الدراسات التجريبية.

المطلب الثالث: تحليل إستراتيجية التعاون وفق مقارنة الموارد والمهارات

يركز هذا التحليل مثله مثل تحليل كلفة الصفقة المشار إليها أعلاه، على دراسة وتحليل جانبيين أساسيين من القضايا الأساسية على مستوى التعاون، وهما جانب تشكيل التعاون وجانب هيكل حاكمية التعاون باستخدام مقارنة المنظور المستند للموارد والمهارات:

أولا: تحليل تشكيل التعاون وفق مقارنة الموارد والمهارات

ينظر للمؤسسة وفق المنظور المستند للموارد، على أنها مجموعة من الموارد، وأن التعاون ينشأ عندما تحتاج المؤسسة إلى موارد إضافية يتعذر الحصول عليها عن طريق صفقات الأسواق، وقد بينت دراسات عديدة أن دافع المؤسسة نحو الدخول في علاقات تعاونية مع مؤسسة أو مؤسسات أخرى يتأثر بخصائص الموارد التي يمتلكها الشريك الأخر، أي أن الدافع هو دالة للمدى الذي تكون فيه موارد الطرف الأخر: قيمة، نادرة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال، وهذا لا ينفي الافتقار الكلي للمؤسسة طالبة التعاون بل بالعكس، فهي تبحث عن هذه الموارد إما بصفة تكميلية أو بصفة إضافية، لأن الدخول في علاقات تعاونية يعمل على توليد مزايا تنافسية تنشأ من تجميع الموارد الإستراتيجية لأطراف المشتركة، وعليه فإن تجميع الموارد الإستراتيجية يتم بنمطين كما ذكرناه سالفًا:

النمط التكاملي: عندما تكون الموارد التي أسهم بها الشركاء غير متشابهة وتحقق في الوقت نفسه أهداف التعاون بشكل تام.

النمط الإضافي: فيحدث عندما تكون موارد الشركاء المساهم بها متشابهة، وبالتالي خلق قيمة فائقة من خلال توحيد ودمج الموارد.

وعليه فإن الحاجة إلى موارد ومهارات متخصصة وذات قيمة إستراتيجية، سواء بشكل تكاملي أو بشكل إضافي، يعد المحرك الأساسي من أجل تكوين علاقات تعاون ما بين المؤسسات في ظل عدم وجود بدائل أخرى.

ثانيا: تحليل هيكل حاكمية التعاون وفق مقاربة الموارد والمهارات

يهدف هذا التحليل إلى تبيان العلاقة بين خصائص الموارد وطبيعة السيطرة على المشروع التعاوني، وقد ميز الباحثون بين نمطين أساسين هما: المشروع المشترك والتحالف التعاقدية، يعد Das et Teng 2000¹ أول من ناقشا هذا الجانب بشكل منهجي مفصل وأشارا بأن نوع الموارد يعد محددًا لهيكل حاكمية التعاون المفضل وقاما بتصنيف الموارد إلى مجموعتين هما:

(1) الموارد المستندة للملكية: وتتضمن هذه المجموعة: رأس المال، الموارد المادية والموارد البشرية، والتي لا يمكن سرقتها بسهولة، لأنها محمية قانونًا من خلال حقوق الملكية بأشكال مختلفة مثل: براءات الاختراع والعقود أو بسبب الملكية، وفي هذا النوع من الموارد يقل اهتمام الشركاء بجانب التحويل غير المقصود لعدم إمكانية حصول الآخرين على الموارد المستندة للملكية بشكل غير مقصود ولذلك فإن التحالف أو التعاون التعاقدية هو هيكل الحاكمية السائد في علاقة التعاون الذي يتضمن موارد مستندة للملكية.

(2) الموارد المستندة للمعرفة: تشتمل هذه المجموعة على المهارات والمعرفة غير الملموسة، وتتضمن المعرفة الضمنية والمهارات والنظم الإدارية والتقنية التي لا يمكن تقليدها ومحاكاتها بسهولة نظرا لغموضها، ولذلك فهي غير محمية من خلال براءات الاختراع ويزداد اهتمام الشركاء بهذا النوع من الموارد بسبب توفر مداخل متعددة للتحويل غير المقصود لهذه الموارد، إذ يؤكد أن غرض المؤسسة هو ليس الحصول على الموارد الإضافية أو التكميلية أو توحيد الموارد فحسب، وإنما المحافظة على قاعدة الموارد من التسرب إلى الشركاء الآخرين وتحويلهم إلى منافسين بعد انتهاء مدة التعاون، وبناء على ما تقدم فإن المشروع المشترك يعد آلية سيطرة ملائمة للتعاون الذي يتضمن موارد ذات خصائص من هكذا نوع. وقد اقترح Das et Teng 2000 منهجية مكونة من أربعة أجزاء وكما هي موضحة في الجدول (2-4) أدناه:

¹ سعد العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 100، 101.

الجدول (2-4) أنواع الموارد وهيكل الحاكمية المفضل

الموارد المستندة للمعرفة	الموارد المستندة للملكية	المؤسسة 1 المؤسسة 2
مشروع مشترك	تحالف تعاقدى من جانب واحد	الموارد المستندة للملكية
تحالف تعاقدى ثنائي	تحالف بحق الملكية مملوك الأقلية	الموارد المستندة للمعرفة

Source : Lin, Jing, 2006. An Analysis of strategic alliances formation from Resource- based view, TU 91 . 167 seminar in business strategic and international business, Helsinki university of technology, p: 24

وفيما يلي توضيح للخلايا الأربعة الأساسية والمبررات المنطقية لاختيار هيكل الحاكمية:

(أ) **المشروع المشترك** : يصبح هذا الجزء من المنهجية المقترحة، المشروع المشترك هو هيكل الحاكمية السائد لأنه يساعد المؤسسة في السيطرة بشكل جيد على الموارد المستندة للمعرفة الخاصة بالشريك، كما يسمح للطرفين بالاشتراك في عمليات موحدة ومتكاملة بدرجة عالية، مما يسهم في ازدياد احتمالية الاستحواذ على الموارد والمهارات الضمنية التي أسهم بها الشريك.

(ب) **التحالف بحق الملكية مملوك الأقلية**: يعد هذا النوع من هيكل الحاكمية مفضلاً، إذا كانت الموارد التي تساهم بها المؤسسة من نوع الموارد المستندة للمعرفة، بينما يمتلك الشريك موارد مستندة للملكية، ويرجع السبب في ذلك إلى انخفاض جاذبية التحالف المستند على العقود نظراً لأنه لا يقدم إجراءات وقائية كافية للحد من السلوك الانتهازي المحتمل من الشريك الأخر والذي سعى إلى امتصاص الموارد المستندة للمعرفة للمؤسسة المبادرة، فضلاً عن أن المشروع المشترك أيضاً غير مفضل في ظل هذه الظروف بسبب وجود مجموعة من الموارد المستندة للمعرفة التي يفضلها الشريك.

(ج) **تحالف تعاقدى ثنائي**: في هذا الجزء من الجدول فإن الشريكين يمتلكان موارد كبيرة مستندة للمعرفة وبالتالي فإن اختيار المشروع المشترك الذي يتطلب تكاملاً بدرجة عالية ربما يكون اختياراً خطيراً، لأن المنظمة تهتم بالمعرفة الدفينة التي يمكن أن تكون ملائمة بدرجة حاسمة للمؤسسات الأخرى وبالتالي فإن استخدام المشروع المشترك كآلية حاكمية تنتج عن ظروف مواتية لنشوء سباق التعلم، وفي هذه الحالة

يصبح التحالف التعاقدى هو الهيكل المفضل، مثل: الإنتاج المشترك، الترويج والتسويق المشترك، بدلا من التراخيص أو التعاقد الفرعي.

(د) **التحالف التعاقدى من جانب واحد:** وهو الشكل المهيمن في حالة كون الموارد الأساسية التي يقدمها الشريكان من نوع الموارد المستندة للملكية، ونظرا لأن كلا المؤسستين لا تهتمان بالاكتساب الخفي والسري للمعرفة الدفينة للطرف الأخر، تصبح الحاجة قليلة إلى الأشكال الأخرى من هياكل الحاكمية المعقدة والمكلفة.

واتساقا مع ما تم ذكره أعلاه فإن اختيار هيكل حاكمية التعاون وفق منهجية الكاتبين وفي إطار منطق المنظور المستند للموارد، تصنف الموارد التي يملكها الشريك إلى: موارد مستندة للملكية والهيكل الفاصل في هذه الحالة هو التعاون التعاقدى، أو موارد مستندة للمعرفة ويصبح المشروع المشترك هو الآلية المهيمنة للحاكمية.

المبحث الثالث: تصميم التعاون وعوامل النجاح والاستمرارية

نحاول في هذا المبحث التعرف على كيفية تهيئة أرضية من شأنها المضي قدما نحو إنشاء التعاون ما بين المؤسسات، وكيفية إدامته من خلال محاولة تحديد الإجراءات العملية لتكوينه وأهم العوامل المسببة في إنجاحه وكذا النتائج المترتبة عنه، لكن قبل ذلك يجب الإحاطة بأهم المسائل التي تعيق ميلاد ظاهرة التعاون ومن ثم البحث في سبل معالجتها، سواء تعلق الأمر بالمسائل المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمؤسسات في حد ذاتها أو بالظروف المحيطة بالأطراف المشتركة، وذلك كله من أجل إعطاء ديناميكية للتعاون والبحث في العوامل المسببة في إدامة العلاقة التعاونية من خلال الإشارة إلى العوامل المسببة لديناميكية التعاون وكذا المنظورات المستخدمة في تفسير هذه الديناميكية، لذلك ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

- **المطلب الأول:** عوامل نجاح التعاون
- **المطلب الثاني:** التصميم الجيد للتعاون
- **المطلب الثالث:** ديناميكية التعاون

المطلب الأول: عوامل نجاح التعاون

للتعاون عوامل نجاح مرتبطة بالمؤسسات في حد ذاتها، وعوامل أخرى متعلقة بأطراف الاشتراك أي العوامل الخاصة بالتنظيم ككل:

أولاً: عوامل النجاح الداخلية

ونعني بها الشروط الواجب توفرها داخل تنظيم المؤسسة طالبة التعاون، وبصفة أدق الخصائص التي تجعل مؤسسة ما مهياً للدخول في علاقات تعاون وقدرتها على إنجاحه، فالمؤسسة المزودة بالأشياء الصحيحة على مستوى المواقف الشخصية لمديريها التنفيذيين وكذا العادات التنظيمية الملائمة يكون احتمال نجاحها كبير، فإذا نظرنا إلى العلاقة التعاونية المقبلين عليها في سياق بناء هندسي استراتيجي موجه للمستقبل وليس مجرد علاج لعمليات فشل سابقة، وإذا كان لديهم إحساس قوي بالقيود التي تحد من مواردهم وكان يسيطر عليهم طموح يمتد أبعد من تلك الموارد، فإنه تتولد لديهم نزعة كبيرة تجاه العلاقات التعاونية. وتعتبر الثقافة أيضاً شرطاً من الشروط المسبقة للنجاح إضافة إلى جودة الاتصال داخل المؤسسة الشريكة وخبرة موظفيها في إدارة التعاون بين الوحدات والعمل في فرق عمل داخل المؤسسة هي أيضاً من جوانب الاستعداد للتعاون الناجح، وفيما يلي شرح لهذه الشروط والخصائص الواجب حضورها لدفع عجلة التعاون والمضي قدماً لبلوغ الأهداف المنتظرة¹:

1) البناء الهندسي الاستراتيجي للتعاون: يقدم البناء الإستراتيجي نموذجاً ديناميكياً عن كيفية تفاعل الجهود المبذولة لبناء القدرات واكتساب مواقع سوقية استراتيجية عبر الزمن، فهو ينطلق من التساؤل الرئيسيين: ما سبب الدخول في تعاون معين؟، ولما يتم الارتباط بشركاء معينين؟، فعندما تتجه المؤسسة إلى إضافة ميزة تنافسية في مجالات جديدة تضاف إلى ما تمتلكه، وتقوم بتطوير القدرات والمهارات الجوهرية بدلاً من الأعمال المنفصلة، وعندما تهدف إلى تقديم قيمة ممتازة للزبائن فإنه يمكن القول أن المؤسسة مستعدة للدخول في علاقة تعاون، والجدول (3-1) يقدم لنا عدد من الخصائص التي تميز بين مؤسستين إحداهما مستعدة للتعاون والأخرى غير مستعدة.

¹ Dwightl. Gertz and P.A Haoa Baptista, "Grow to be Great": Breaking the down sizing cycle, New York, free press, 1995.

الجدول (2-5) خصائص المؤسسات المستعدة للتعاون وغير المستعدة للتعاون

المستعدة للتعاون	غير المستعدة للتعاون
- مبدعة.	- حريصة على حماية إمكانياتها.
- مبتكرة.	- مقلدة.
- معتمدة على قدرات جوهرية.	- معتمدة على مجال تجاري جوهري.
- توجهها وظيفي.	- توجهها نحو المنتج.
- تركيز على أهداف غير خطية.	- تركيز على أهداف خطية.
- تتجاوز للعملاء.	- تتصاع للعملاء.
- أسرع تعلمًا.	- تركيز على تحقيق أعلى معدل للنجاح.
- تعرف الفشل بأنه ضياع فرص ربح الأموال.	- تعرف الفشل بأنه خسارة للأموال.

المصدر: إيفل. دوز وجاري هامل، ميزة التحالف: فن تكوين القيمة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية 2003، ص: 290.

(2) الثروة النسبية: إن الشركات الغنية بالموارد نادرا ما تكون شريكا فعالا ومخلصا، فهي غير مرغمة على تكوين علاقات تعاون، بينما الشركات فقيرة الموارد غنية الطموحات والتي غالبا ما تكون مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات نوافذ إستراتيجية محدودة الديمومة، تميل نحو توحيد القوى مع شركات كبيرة، فقد تؤثر التفرقة بين المؤسسات الغنية والمؤسسات الفقيرة على قرار اختيار التعاون مع مؤسسة ما بدلا من تملكها، ويتم تفضيل التعاون من جانب المؤسسة التي تهدف إلى التعلم بشكل حذر وتقتصد في استخدام مواردها ولا تلزم نفسها إلا في حالة تأكدها من التوصل إلى نتيجة ايجابية، فهي لا تقدر على تحمل الأخطاء وما ينجر عنها من تكلفة، فينبغي عليها توظيف مواردها بعناية وذكاء. ومن جانب آخر، فإن عمليات التملك هي الأداة المفضلة للمؤسسات الغنية بالموارد، فإذا افتقدت لتقنية كان ينبغي عليها تطويرها من قبل، فإنه ببساطة سوف تقدم على شراء مؤسسة تمتلك هذه التقنية، فعقلية التملك لديها تختلف عن عقلية استخدام التعاون من منظور استراتيجي.

(3) التوازن بين التعاون والتنافس: تعد القدرة على خدمة المصلحة الذاتية للمؤسسة من خلال تعاون بناء يعود بالفائدة على الأطراف المشتركة أساس تطوير وإدامة علاقة التعاون، وفي هذه الحالة تلعب الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة دورا هاما لبلوغ هذا الهدف، فالثقافة التي تحقق التوازن بين حاجات الجماعة من

جهة والحاجات الفردية تلعب على صنع الميزة التنافسية، وبالتالي يجب على أفراد المؤسسة أن يحولوا أذهانهم وتفكيرهم من السلوك التنافسي إلى السلوك التعاوني، وذلك من خلال الوقوف على أهم عناصر التفرقة بين السلوك التعاوني ونظيره التنافسي والمدرجة في الجدول (2-3) أسفله:

الجدول (2-6): الخصائص المرتبطة بالسلوكين التنافسي والتعاوني

التعاون	المنافسة
- الانتماء	- الانعزال
- الاعتماد المتبادل	- استقلال الوحدات
- المشاركة	- الملكية
- التركيز العلمي	- التركيز المحلي
- المرونة	- الأولويات الثابتة
- التطوير	- المحافظة

المصدر: إيفل. دوز وجاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 293.

وعلى الرغم من أن التنافس والتعاون يمثلان تقليديا قطبين متناظرين في ثقافة معظم المؤسسات، فينبغي على المسيرين في هذه الحالة إيجاد سبل لجعلهما يتعايشان، حينها تكسب المؤسسة منافع التوتر البناء والثقة بين الموظفين.

4) التزام الموظفين ومرونتهم: يعتبر الالتزام الفردي من جانب كل الأطراف المشتركة مطلب لنجاح علاقة التعاون، كما يجب أن تلتزم المؤسسات المشتركة بالاهتمام بمصالح الأفراد الذين تم تخصيصهم لإدارة وتنفيذ عقد التعاون، فدرجة شعور الفرد بالارتياح في مؤسسته ومدى تمتعه بعلاقات عمل فعالة ومبنية على الثقة مع زملائه هي مؤشرات جيدة عما إذا كان الفرد سوف يصيب نجاحا أو إخفاقا في التعاون، فالمديرون والفتيون الذين تكون قواعدهم في مؤسساتهم الأصلية آمنة، والذين يمكنهم الدخول في علاقات عمل مع شركاء آخرين دون القلق حول ما يجري وراء ظهورهم هم الذين يجب تخصيصهم للعمل في المساحة المشتركة بين المؤسسات الشريكة، إضافة إلى الذين تلتقي مصالحهم الشخصية مع نجاح التعاون، وبشكل عام يجب تقديم الأفضل من الموظفين لإدارة عملية التعاون.

5) جودة الاتصال: يتأثر أداء التعاون في حالة الافتقار إلى الاتصال بين الشركاء، وخاصة إذا أخفق الأفراد في الاتصال داخل مؤسساتهم، فالمؤسسات التي ليست لها قيود على الاتصال بنوعيه الرأسي أو الأفقي، هي التي تكون أكثر استعدادا للتعاون من مؤسسة أخرى تجد صعوبة في الاتصال الداخلي.

يدعم الاتصال الجيد العديد مما تحتاج إليه المؤسسة من مهارات وسلوكيات ضرورية عندما تدخل في علاقة تعاون، لأنه يسرع حل القضايا ويشجع على التفاهم والثقة المتبادلة، كما يجعل توزيع القيادة وصنع القرار تتمان بشكل مرّن.

6) التعلم الداخلي: فإذا أمكن لمؤسسة ما الاستحواذ على التعلم والتشارك فيه داخل حدودها الذاتية، تكون أكثر استعدادا للعمل مع شركاء آخرين، ويمكن أن يأخذ التعلم الداخلي العديد من الأشكال، مثل: تحليل ومناقشة المشروعات بعد انتهائه، النقل أو التبديل الاستراتيجي للموظفين بين المشروعات ووحدات العمل المختلفة، إضافة إلى النظر للفشل نظرة موضوعية وتفادي المبادرات السريعة والعشوائية، هذه النظرة تسمح للمؤسسة باتخاذ تصرفات ايجابية وبناءة أثناء حدوث أزمات داخل حقل التعاون.

ثانيا: عوامل نجاح التعاون للأطراف المشتركة

عرف بعض الكتاب النجاح على أنه: " تتجح اتفاقية التعاون عندما يحقق كل شريك أهدافه الإستراتيجية" وعرفه آخرون: " المشروع المشترك بين الطرفين حقق ويحقق مردود مالي وأن أطراف الاشتراك قد حققوا أهدافهم الإستراتيجية الأولية"، والبعض الآخر يعتبر النجاح في استمرارية الإستراتيجية عبر الزمن و/أو تطور بنود اتفاقية التعاون الأولية خلال الزمن معناه حدوث تغيرات ايجابية داخل التعاون.

ونخلص في الأخير أن النجاح يكمن بالأساس في وصول أطراف التعاون إلى تحقيق الأهداف المسطرة جراء قرار التعاون.

وقد حدد Blanchot 1 وآخرون العوامل المفتاحية لنجاح التعاون بين المؤسسات في أربع محاور رئيسية وهي: عوامل بيئية والمتمثلة في السياق العام للاتفاق، التطلعات الشخصية لأطراف التعاون، ثم طريقة وشكل التعاون وأخيرا كيفية قيادة وتوجيه التعاون، هذه العوامل في حالة تحققها مجتمعة تجعل من

¹ Fabienne Blanchot et al, Rupture et finitude des alliances stratégiques, 2ème Conférence International sur le temps, Brest 25-26 Juin 2008, P P 6,7,8

عملية التعاون ثابتة ومستقرة على الرغم من نسبية التحقق، وعلى العكس في حالة غياب معظمها هناك خطر انقطاع وتوقف عجلة التعاون، في هذه الحالة نحن بصدد عملية إخفاق والغياب هنا لا نعني به عدم الوجود بل ممكن أن تكون هذه العوامل حاضرة ولكنها تسيير عكس الأهداف المسطرة من طرف المتعاونين، معناها ممكن أن تكون عوامل نجاح أو عوامل إخفاق، الأمر الذي يحتم على أطراف الاشتراك الدراسة المعمقة والتحليلية لأرضية التعاون.

إن نجاح أي شكل من أشكال التعاون، يقوم على احترام قواعد تعتبر أساسية لتجنب الإخفاقات التي قد تحدث بسبب إهمال تلك القواعد أو تجاهلها، ومن هذه القواعد:

1) التخطيط الجيد : تتم في البداية دراسة الشكل المناسب الذي ستكون عليه علاقة الشراكة، والذي له القدرة على بلوغ الأهداف الإستراتيجية المشتركة، ليتبع هذا الإجراء بتحديد الوسائل المساعدة واللازمة، وفي مرحلة مواءمة يتم وضع مخطط يقارن فيه بين المساهمات التي ستقدمها المؤسسة وما ستحصل عليه من امتيازات ومنافع، إضافة إلى أن هذا المخطط يعطي صورة لتلك العلاقات الموجودة بين المشروع والنشاطات الأخرى.

يمكننا القول أن هذا المخطط يعتبر الركيزة الأساسية والمرجعية الهامة لتقييم مشروعات الشراكة، لكونه يتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كالنتيجة المالية والمبادلات التجارية، وأهم النشاطات التي يمكن أن تكون محل تعاون، إضافة إلى تحديد الشركاء المحتملين ومواصفاتهم ومختلف المخاطر التي يمكن أن تحدث وكيفية تدنيها، ومن خلال هذا المخطط أيضا يمكن توجيه كل العمليات والأنشطة نحو الأحسن¹.

2) الثقة المتبادلة: تتعزز الثقة المتبادلة بين الأطراف بإقامة علاقات حسنة سواء كانت شخصية أو عملية، وهذا لتجنب الصعوبات والمشاكل التي قد تنشأ بين الشركاء، وللوصول إلى حل للمشاكل والنزاعات المستقبلية بصفة ترضي كل الأطراف في ظرف قياسي، ينصح بإدراج النقاط التي يمكن أن تكون محل نزاع ومن ثم الاستعداد المسبق لمواجهةها في إطار الاتفاق التعاقدية، هذا وتتجسد الثقة المتبادلة من خلال المعرفة الجيدة والدقيقة لاستراتيجيات الشريك ومناهجه التسييرية وأهدافه .

¹ - Timothy,M.Collins et Thomas L-Doorley,Op-cit,PP128,129.

(3) **توقع النزاعات:** كثيرا ما تنشأ النزاعات في علاقة الشراكة نتيجة تلك التصرفات الانتهازية، والتي ترجع أساسا إلى تزايد المنافسة، لهذا يتعين على الأطراف المعنية توقع نزاعات وخلافات يمكن أن تحدث من حين لآخر، ثم الاستعداد للتفاعل معها، والتحكم فيها عن طريق إجراء مفاوضات مستمرة ودائمة .

ومما يساعد على توقع المخاطر والنزاعات والاستعداد المسبق لمعالجتها مراعاة المبدأين التاليين¹:

- فهم الأهداف والامتيازات التي يرغب الشريك في الحصول عليها وتحقيقها على المدى البعيد؛

- وضع آلية لحل هذه الخلافات .

(4) **انسجام الثقافات:** يعد استخدام الثقافات عاملا مهما في نجاح أو فشل علاقات الشراكة، ونعني بانسجام الثقافات تغطية تلك الفوارق والاختلافات الموجودة بين المؤسسات المتحالفة، وتظهر تلك الفوارق من خلال اختلافات في مناهج التسيير المناسبة للمنتجات أو الأسواق حسب مرحلة دورة الحياة، اختلافات طرق تسيير بين المؤسسات الكبيرة من جهة و المؤسسات الصغيرة من جهة أخرى، إختلافات في النشاط من بلد لآخر... إلخ ، وللتوصل إلى حالة من الانسجام بين الثقافات لابد من التدرج في معرفة طرق التسيير والمبادئ والقيم والعادات التي يتميز بها الطرف الآخر، إضافة إلى إعطاء أولوية للعلاقات الشخصية وهذا بغية توسيع دائرة الإحتكاك وتبادل مختلف المعلومات .

(2) **التوازن والتكامل:** يقصد بالتوازن هنا مراعاة التساوي والإنصاف في الرقابة واتخاذ القرارات وحق المشاركة وإيداء الرأي حتى وإن كان الشريك يساهم بالأقلية، أي أن التوازن المطلوب بين الأطراف لا يعني بالضرورة المساهمة المالية المتساوية فقط، بل يتعداه إلى كل الجوانب المشتركة، وهذا ما يعطي دفعا لتطور العلاقات وتعزيز الثقة بين الشركاء، هذا عن التوازن²، أما فيما يخص التكامل فيكون في مختلف النشاطات والمنتجات والمناهج وغيرها، بمعنى أن الشراكة الناجحة هي التي تكون صرحا وجسرا لتبادل الكفاءات والخبرات وكل الإمكانيات والوسائل سواء المادية أو البشرية أو المالية أو التقنية، وهذا ما يجنب المؤسسات مخاطر المنافسة التي يحل محلها التعاون والتحالف .

(6) **جلب أكبر قدر ممكن من التكنولوجيا المتطورة:** يرتبط نجاح الشراكة بمدى قدرتها على جلب تكنولوجيات وتقنيات حديثة من وإلى أحد الأطراف وهو ما يعطي للمؤسسة فرصة للتطور، ومن ثم تدعيم

¹ - Timothy,M.Collins et Thomas L-Doorley,Op-cit,P132.

² -A.Deysine et J-duboin , S'internationaliser-stratégies et techniques, Edition Dalloz ,Paris,1995, P667.

قدرتها التنافسية، وللوصول إلى هذا المبتغى لابد من وضع آليات خاصة في المخطط الأولي كتنظيم ملتقيات، تبادل وتداول التقارير، تعيين فرق خاصة لها الدراية الكافية بالمعارف التقنية على مستوى إدارة كل شريك لتكون المفتاح في استقبال الأساليب الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، وحتى المعارف التقنية¹، ولتكون أيضا الجهاز المنفذ لما يعرف باليقظة التكنولوجية وهي استغلال الفرص الموجودة في سوق التكنولوجيا .

لكن عمليات نقل التكنولوجيا بين الشركات المتحالفة غالبا ما تتم بين تلك الشركات متعددة الجنسيات أو التي تقدم من الدول الصناعية المتطورة من جهة، وتلك الشركات المحلية في الدول النامية التي هي في حاجة ماسة لتلك التكنولوجيا، وفي الحقيقة تصطدم عمليات التحويل بمشاكل أهمها²:

- عدم أوتوماتيكية التحويل لكون أغلب الدول الصناعية لازالت تحافظ على مكتسباتها التكنولوجية؛

- تكلفة التحويل التكنولوجي المرتفعة الناتجة عن التفوق العلمي للدول الصناعية التي تفرض الأسعار؛

- عدم ضمان ملائمة التكنولوجيات المحولة لواقع الدول النامية، وعدم تلاؤمها مع ظروف وتوليفة عوامل الإنتاج المحلية .

(7) **المرونة:** تتميز علاقات الشراكة باحتمال وجود أهداف متضاربة ومختلفة، وهذا ما يسبب حدوث مشاكل قد تؤدي إلى الانشقاق والتباعد بمرور الوقت، لهذا يتم التركيز دوما على المفاوضات في كل خطوة وقبل اتخاذ أي قرار، لكن ولتكون تلك المفاوضات فعالة ومستمرة تحتاج إلى مرونة كافية يتميز بها الأطراف، مع مراعاة المصالح الخاصة بكل طرف، وهذا لا يتأتى إلا إذا اتصف المفاوض بالذكاء.

(8) **وضع إجراءات لتسيير الشراكة :** لتنفيذ ما جاءت به اتفاقيات الشراكة يتعين وضع إجراءات دقيقة وشاملة وصارمة في نفس الوقت، يلتزم بها كل أفراد داخل المؤسسة، ويستحسن أن تنتشر هذه الإجراءات في لوحة القيادة لتكون متاحة للجميع، ولكي تسهل عملية قياس الانحرافات أثناء التقييم³.

إضافة إلى تلك العوامل السابقة هناك عوامل أخرى ذات أهمية في إنجاح مشروع الشراكة نوجزها في النقاط التالية :

¹ - Timothy, M.Collins et thomas.L-Doorley,Op-Cit,P141.

² - عبد المجيد قدي، مرجع سبق ذكره.

³ - Anis.Bouayad et Pierre –Pres Legris,Op-Cit,p133.

- وجود ثقافة التعاون والعمل المشترك؛
 - بناء تنظيم قوي يتناسب مع التغيرات العالمية وله القابلية للدخول في مثل هذه الاستراتيجيات؛
 - الوضوح في القرارات وكيفية الاختيار بين البدائل، وطرق التعامل مع المخاطر، وأساليب حسم المنازعات وحدود السلطة .
- 9) تقييم فعالية الشراكة الإستراتيجية : لتقييم مدى فعالية ونجاح وربحية الشراكة لابد من الاعتماد على المؤشرات الخاصة بقياس درجة نجاح الشراكة الإستراتيجية والتي نذكر منها¹:
- مؤشرات الربحية الكلية ولكل شريك، تضم العائد قبل الضريبة على الأصول، والعائد بعد الضريبة على الأصول، هامش الربح الكلي، هامش أرباح التشغيل؛
 - مؤشرات كفاءة المدخلات لكل شريك وللشراكة، وهي معدل دوران أوراق القبض، معدل دوران المخزون، معدل دوران إجمالي الأصول؛
 - مؤشرات المركز المالي للشراكة، تتضمن نسبة المديونية، نسبة تغطية الفوائد، نسبة السيولة؛
 - مؤشرات النمو والتوسيع، وهي معدل نمو المبيعات المحلية، معدل نمو الصادرات، معدل نمو صافي الربح؛
 - مؤشرات الكفاءة التسويقية العالمية، تتمثل في نسبة كثافة الإعلان، كثافة البحوث والتطوير، كثافة المجهودات التسويقية، كثافة الائتمان للمبيعات المحلية؛
 - مؤشرات تدفقات الاستثمار المباشر والتكنولوجيا، وتضم حجم الاستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من حجم الاستثمار الكلي، حجم التكنولوجيا الجديدة المحولة، درجة التغلغل في السوق الحالي، درجة تفوق الإدارة التحالفية .

تستعمل هذه المؤشرات في تقييم مشاريع الشراكة الإستراتيجية، ومن ثم يمكن الحكم على مدى نجاح أو فشل هذه الأخيرة، لكن وإضافة إلى تلك المؤشرات يمكن تقييم إستراتيجية الشراكة مهما كان

¹- فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص80.

شكلها من خلال النتائج المنتظرة والآثار المحتملة التي يمكن أن تحدثها على المستوى الاستراتيجي للأطراف المشاركة، هذه النتائج والآثار يمكننا عرضها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: التصميم الجيد للتعاون

في هذا المطلب سوف نحاول شرح كيفية استخدام تقنيات التصميم الجيد لعملية التعاون من طرف المدراء التنفيذيين للمؤسسات التي اختارت التعاون فيما بينها، وذلك بهدف منع توليد نزاعات قد تعرقل العملية، وعملية تصميم التعاون هي مجموعة من الملامح التي يمكن للمديرين اختيارها والتي من شأنها تحديد أين يعمل التعاون وكيف؟ واتفق العديد من أهل الخبرة والتجربة في هذا المجال على وجود أربعة ملامح أساسية والتي يمكن أن تعزز التعاون في ما بين المؤسسات، حيث يركز الأول والثاني على شكل التعاون ونقصد به كل من النطاق التشغيلي وشكل الإسهامات وتحديد قيمتها، بينما الثالث والرابع يركز على قضية تنسيق التعاون الذي يركز على حكم التعاون وكذا أرضية التعاون المشتركة.

أولاً: النطاق التشغيلي للتعاون وشكل المساهمات

1) النطاق التشغيلي: يحدد النطاق التشغيلي الأنشطة والمهام التي يشترك في أدائها الشركاء في التعاون، ولكن قبل ذلك يجب توضيح المصطلحات المهمة الخاصة بنطاق التعاون وهي: النطاق الاستراتيجي، النطاق الاقتصادي والنطاق التشغيلي.

النطاق الاستراتيجي: يعني اهتمامات التعاون في المحاور والمجالات التي يمكن أن تتوسع عبر مرور الوقت، كالانطلاق على أساس مشروع واحد، ثم يتبين أن المشروع قابل للتوسعة وبالتالي وجوب بناء استراتيجيات جديدة، أي يمكن الاتفاق في بداية التعاون على إنتاج منتج واحد، ولكن سرعان ما يجد الشركاء أنفسهم أنه من الضروري توسيع نطاق التعاون لكي يشمل السلسلة الكاملة للمنتج وأن هذا التوسع أصبح ضروريا بهدف وضع حاجز أمام النزاعات.

النطاق الاقتصادي: وهو يعبر عن المنافع الصافية المحققة للشركاء سواء داخل نطاق التعاون كالأرباح المتأتية من المشروع المشترك، وكذا المنافع المحققة للأطراف بشكل مستقل لكل شريك، كما يعرف بأنه سلسلة الأنشطة التي تأخذ مجراها داخل المؤسسات المشتركة ولكن لصالح التعاون.

أما النطاق التشغيلي: فهو ما يقوم به الشركاء فعلا، أي تحديد الأنشطة المشتركة المؤداة داخل مشروع التعاون، فقد يقرر الشركاء تخفيض هذا النطاق أو زيادته إلى أقصى حد، فللتخفيض بعض المزايا كتخفيض احتياجات التنسيق والتكامل، كذلك يخفض من خطر التسرب غير المقصود للتقنية والمهارات من شريك لآخر، وأخيرا يؤدي إلى تطويق مشكلة البعد الثقافي، وعلى خلاف المزايا يمكن أن يكون التضييق مكلفا خاصة إذا دعت التطورات المستقبلية إلى توسيع عمليات التعاون، وفي الأحوال الطبيعية يؤدي النطاق التشغيلي الأوسع إلى مساحة تبادل كبرى يمكن من خلالها لأعضاء المؤسسات الشريكة أن تتفاعل ويتعلم بعضها من بعض، ولهذا فمن الاهتمامات الكبرى للشركاء أثناء تحديد النطاق التشغيلي إيجاد أرضية مشتركة لتسهيل التعلم المشترك، وهو لب المغزى من التعاون.

بحيث يمكن للشركاء توسيع أو تضييق النطاق التشغيلي كما يمكنهم اتخاذ قرارات النطاق بحيث تشمل أنشطة من المحتمل أن تصبح مصادر للنزاع بين الطرفين لو تركت داخل المؤسسات المشتركة، ويمكن لتلك القرارات أن تقصر النطاق على أنشطة يتم عزلها لأنها قد تكون مصادر محتملة للنزاعات، إذن فالنطاق التشغيلي للتعاون هو قرار مشترك واع يتخذه الشركاء من خلال توسيع أو تقليص المنطقة التي تغطيها الأنشطة المشتركة، وهي عادة تمس شكل المنتجات والوظائف والخطوات لسلسلة القيمة، والنطاق التشغيلي الأبسط والأكثر فعالية، هو ذلك النطاق الذي يتطابق تماما مع النطاق الاقتصادي للتعاون، بمعنى المشاركة شبه الكلية بالمصانع والمراكز البحثية والتكنولوجية مع الاحتفاظ بملكية مستقلة لبعض الأنشطة الخاصة بكل شريك.

ويمكن اقتراح بضعة من الإرشادات العامة لإعداد النطاق التشغيلي وهي¹:

- سعي الشركاء إلى فهم كامل لتعريف النطاقات الثلاثة: الاستراتيجي، الاقتصادي والتشغيلي؛
- تعريف النطاق التشغيلي بطرق تخفف من النزاع إلى أدنى حد ممكن، فمن حيث المبدأ يؤدي تطابق نطاقات التعاون الإستراتيجية والإقتصادية والتشغيلية إلى تخفيف النزاعات إلى أدنى حد، لكم من المرجح أن تحقيق التطابق الكامل للأنواع الثلاثة سيؤدي إلى إبطال غرض التعاون، إن لم يتحقق ذلك يمكن تضييق النطاق التشغيلي أو توسيعه بحيث يخفف النزاعات إلى أدنى حد؛
- القيام بالتبادل التجاري على حدود النطاق التشغيلي بأقل قدر ممكن من الاحتكاك.

¹ : إيفل.دوز وجاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 151

(2) توضيح شكل المساهمات والفوائد: العنصر المهم الثاني في تصميم التعاون، هو التحديد الدقيق لما يدخل في الأنشطة المشتركة وما يخرج منها، والإسهامات التي تتكون في الغالب من المعرفة الفنية والمنتجات والأموال وكذلك التبادلات الحساسة وغير الواضحة كالعلامة التجارية أو استعارة سمعة المؤسسة أو حتى تخفيض جوانب عدم التأكد بتوفير معلومات أفضل، وللاشارة تعتمد معظم الشركات والتحالفات على الأنشطة التي يؤديها الشركاء بشكل مستقل لصالح التعاون.

ومن هنا فقد يكون من الضروري إجراء تعديلات في تقدير قيمة الإسهامات عبر الزمن، بعد الانتهاء من تقديمها، لكن ينبغي تخفيض ردود الفعل قصيرة الأجل إلى أدنى حد، ورصد التقدم في وقته قد لا يخدم الشركاء بنفس الجودة التي يخدمهم بها الاهتمام بالإسهامات المتراكمة عبر الزمن، وعندما يتم إنجاز مستوى ما من الثقة المتبادلة بين الشركاء يصبح من الممكن إجراء تعديلات ذات مفعول رجعي وتحقيق توازن المدفوعات الجانبية بين الشركاء.

وما دام أن مسألة تقويم الإسهامات من المسائل المعقدة، خاصة أثناء معادلة ما تقدم به كل شريك، يجب علينا سرد أهم المشاكل الخاصة بتقدير قيمة المساهمات في بادئ الأمر، ومن ثم إيجاد الطرق الكفيلة في معالجتها

- أ) المشاكل الخاصة بتقدير المساهمات: تتبع معظم صعوبات التقدير من خمس خصائص محددة لمساهمات الشريك، والتي يطلق عليها إسم المشاكل المحيرة في التقدير وهي¹:
- يجمع التعاون معاً أصولاً غير قابلة للتداول يصعب تقديرها؛
 - يصعب تقويم الإسهام النسبي لكل شريك في نجاح التعاون حتى بصورة استرجاعية؛
 - معظم قيم التعاون وتكاليفه تنشأ خارج العلاقة، مما يؤدي إلى صعوبة قيام الشركاء بضبط رصيد تكاليف ومكاسب كل شريك من الشركاء؛
 - قد تتغير القيمة النسبية لمساهمة كل شريك عبر الزمن بطرق يصعب توقعها والتعرف عليها؛
 - ربما لا يكون الشركاء متعاونين تماماً في الإفصاح عن القيمة التي يبحثون عنها من خلال التعاون.

¹ إيפל.دوز وجاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91،92.

وتؤدي كل مشكلة من هذه المشاكل إلى إيجاد تحدي من نوع خاص لتصميم التعاون وإدارته، فالأصول التي يصعب قياسها مثل العلاقات والقدرات نابع من غياب مقاييس خارجية لمقارنة الأداء وغياب أسواق خارجية، ولأنه من السهل تقدير قيمة المهام التي يمكن أن يقوم بها الشركاء، لكن من الصعب جدا قياس قيمة العلاقات التي يسهم بها الشركاء والتي تجعل من التعاون ذا قيمة.

أما بالنسبة للإسهامات النسبية للشركاء، فإنه يصعب الفصل بين القيمة المحققة نتيجة الشراكة والقيمة المحققة نتيجة عمل الشركاء بمفردهم وفيما يخص القيمة المحققة خارج التعاون، فعندما تكون أوجه الاعتماد المتبادل بين العمليات المشتركة والعمليات المؤداة بشكل مستقل فمن المحتمل أن تكون قضايا التبادل بين الشركاء ومشروعهم المشترك شائكة وبالتالي المزيد من المشاكل المحيرة، والمشكلة المحيرة الرابعة تكمن في تغيير القيمة النسبية لإسهام كل شريك مع مرور الزمن، حيث يحدث هذا التغيير بوسائل يصعب توقعها أو التعرف عليها ومع حدوث هذه التغييرات، ربما تدفع بالشركاء إلى اقتراح حلول غير عملية، وأخيرا قد لا يرى الشركاء أن من مصلحتهم التشارك معا في توقعاتهم الكاملة الخاصة ببلوغ الهدف ويرجع ذلك إلى اعتقادهم بأنه يمكنهم إعطاء صورة أقل من الواقع عن المنافع التي يحصلون عليها لصالح شركائهم وخاصة عندما تنشأ تلك المنافع خارج نطاق التعاون.

(ب) معالجة المشاكل الخاصة بتقدير الإسهامات: على الرغم أنه ليس من السهل حل المشاكل المحيرة الخاصة بتقدير الإسهامات المذكورة سابقا، إلا إنه يجب اتخاذ القليل من الخطوات للحد من تأثيرها على مجرى التعاون¹:

- التحديد الواضح لنطاق التعاون وشروط التبادل التجاري بين الشركاء: يمكن تخفيض نزاعات تقدير القيمة من خلال إدخال أنشطة تثير اهتماما مشتركا ومن خلال إيجاد وعاء مشترك، مثل المشروع المشترك لكي يحتويها، ويحد من الأثر المخرب الذي تحدثه البرامج الخفية للشركاء، وذلك بجعل التكاليف والمنافع الخاصة بالشركاء مرئية وبشكل متبادل.

- إنشاء كيان اقتصادي مستقل: إن اتخاذ قرار بإنشاء مشروع مشترك بدلا من الاعتماد على التبادلات التجارية التعاقدية، تنقل الحاجة إلى حل بعض النزاعات الرئيسية الخاصة بالتقدير إلى بداية التعاون وليس

¹ - Christian Oliver, Determinants of inter organizational, relationships: Integration and future direction academy of management review 15,N°2, 1990, Pages 241,263.p 250.

بعد الانطلاق في التنفيذ، ويعتبر هذا أمرا سهلا حين تكون الاقتصاديات أكيدة جدا، وفي حالة وجود عدم تأكد شديد يتطلب الحل المبكر للنزاعات عملا يقوم على الثقة من جانب الشركاء.

- البحث عن معايير مقارنة خارجية: مثلما هو الحال في العديد من الحالات الأخرى المعتمدة على التبادل، توفر النقاط المرجعية الخارجية معايير مستقلة لتقويم كل شريك للمساهمة التي تكون القيمة.

- التخطيط لاتفاقيات متكررة: تتجنب الشركات الصعوبات المبدئية بعدم جعل اتخاذ القرارات مسألة بديهية، ولكنها يجب أن تعد نفسها للتعامل مع النزاعات على أساس مستمر، ومن الواضح أن مسألة معاودة التفاوض أكثر صعوبة عندما تتغير القيم النسبية لإسهامات الشركاء عبر الزمن بطرق يصعب قياسها أو حتى التعرف عليها، وبعبارة أخرى للمشاكل المحيرة في تقدير القيمة المذكورة أعلاه بعد ديناميكي وغالبا لا يمكن حلها حلا نهائيا، ويمكن أن تصبح تلك التغيرات مدمرة للعلاقات التعاونية؛ والتحدي الإداري التي تثيره المشاكل الخمس لتقدير القيمة هو الحاجة إلى تحديد التبادل الاقتصادي بين الشركاء في وقت مبكر عندما تكون المعلومات قليلة والتفاهم المتبادل ضعيفا، ويمكن اختصار مسألة تقدير القيمة في كثير من الأحيان إلى اختيار بين أي النزاعات يجب حلها مقدما من خلال تصميم التعاون وأبها يتم التسليم به والتعامل معه لاحقا، لهذا ينبغي أن يدرك الشركاء أن الاتفاقيات المبدئية قد تحتاج إلى إعادة تفاوض.

ثانيا: حكم التعاون والأرضية المشتركة

1) تصميم آليات الحكم: الحكم هو عنصر أساسي آخر في تصميم التعاون، والقضية المحورية في التصميم هي الاختيار بين شكلي الحكم إما التعاقدية أو المؤسساتية، معناه هل ينبغي تحديد التعاون من خلال مجموعة من العقود أو كمؤسسة منفصلة كمشروع مشترك مثلا، وهنا يجب الإشارة إلى أن الشكل المؤسساتية لا يستبعد الترتيبات التعاقدية، مثل اتفاقات حملة الأسهم بين شركاء المشروع المشترك، وتعني الاتفاقيات التعاقدية ضمنا اتفاقيات قانونية بشأن المساهمات والعوائد، مثل عمليات نقل التقنية واستخدام العلامات التجارية وقنوات التوزيع، وعلى العكس تتطلب الأشكال المؤسساتية عادة كما ذكرناه سابقا إيجاد كيان مستقل قانونيا وفي الغالب يأخذ شكل مشروع مشترك قائم على المشاركة.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا يتعلق بالعوامل التي تحدد أفضل أشكال الحكم لتعاون ما، والإجابة التي أتى بها معظم الاقتصاديين والمتخصصون في القانون، مفادها أن الاختيار يتوقف على ما إذا كانت

هناك إمكانية لصياغة عقد كامل، وبعبارة أخرى، هل يمكن للاتفاق القانوني بين الشركاء أن يأخذ في حسبانته أحداث ومواقف مستقبلية محددة؟ ومن حيث المبدأ يتم إعداد العقود بشكل مشروط؛ لكن وجود العديد من الاحتمالات التي يصعب تحديدها يترتب عليه تعقيد العقود إلى الحد الذي لا يعود بالفائدة على الشركاء، فعندما تكون الاحتمالات عديدة ومعقدة يفضل استخدام الشكل المؤسسي للتنظيم.

ومن الناحية العملية هناك ثلاثة أنواع من الاحتمالات التي تجعل عقود التعاون صعبة وغير فعالة، وتعطي الميل الأكبر للمطالبة بأشكال من التعاون ذات طابع مؤسسي أكبر، وهذه الاحتمالات الثلاثة هي¹: دمج المهمات، عدم التأكد الاقتصادي والحاجة إلى اتخاذ قرارات بسرعة.

أ) دمج المهمات: ونعني به دمج العمليات وليس مجرد تنسيق المخرجات، وهو يتطلب العمل معا في مهام مشتركة وليس مجرد تمرير نتائج عمل طرف ما إلى الطرف الآخر، ولا يتطلب العمل معا دائما بالضرورة وجود مؤسسة مستقلة، ولكن وجود مؤسسة مستقلة يجعل من العمل معا أسهل بكثير.

ب) عدم التأكد الاقتصادي: كلما ازداد عدم التأكد حول طبيعة التبادل التجاري المستقبلي وقيمه بين الشركاء، تزداد صعوبة التحكم به من خلال عقود، وأن أبسط حل لهذه المشكلة هو وضع الكثير وليس القليل في الوعاء المشترك؛ فالشكل المؤسسي لا يضمن قدرة التعاون بالتعامل مع عدم التأكد لأمد طويل، وفي حالة حدوث تغيير قد تكون مراجعة الشكل المؤسسي أسهل من الشكل القائم على العقود.

ت) سرعة اتخاذ القرار: كون مديري المشاريع المشتركة يتمتعون باستقلالية صنع القرار يؤدي إلى إمكانية صنع القرار بسرعة، بينما الأشكال التعاقدية لن تدعم هذه السرعة.

وفي الأخير يمكن أن نخلص إلى أن أشكال التعاون التي لا تتطلب سوى القليل من دمج المهمات، وتواجه قدرا قليلا من حالات عدم التأكد وليس لها الحاجة لاتخاذ قرار سريع، فإنه يمكنها أن تعتمد بالنسبة لحكمها على ترتيبات تعاقدية بسيطة، أما في حالة توسع أي بعد من الأبعاد الثلاثة للتعاون، تصبح الحاجة إلى أشكال مؤسسية للحكم أكثر إلزاما؛ وعلى الرغم من تأثير هذه الأبعاد الثلاثة في اختيار حكم أو شكل التعاون، إلا أنه هناك عوامل أخرى تلعب دورا في ذلك، وأحد هذه العوامل على وجه الخصوص مستوى الثقة الموجودة بين الشركاء، فسوف يجد الشركاء الذين تتوافر بينهم ثقة مسبقة

¹ Christian Oliver, Op-cit, P 252.

أنه من السهل عليهم التعامل مع مستويات مرتفعة من عدم التأكد بشكل غير رسمي إلى درجة إمكانية الاستغناء عن المشروع المشترك بعد عدة سنوات واستبداله بترتيبات غير رسمية تحل محله، وإزالة كل هذه الاحتمالات أي في حالة غياب قراءات إستراتيجية ينبغي للمؤسسات أن تستند على العقود والاتفاقيات القانونية لأنها الوحيدة التي تقدم الإجراءات الوقائية.

(2) **أرضية التعاون المشتركة:** تصف الأرضية المشتركة للتعاون، كيفية إدارة التفاعلات والتبادلات اليومية بين الشركاء ومدى المزج بين إسهامات الشركاء أو تركها منفصلة، وكذا الروابط التشغيلية بينهم، فإذا كان شكل المساهمات المبينة أعلاه تحدد نوع التبادل التجاري الذي يسري بين الشركاء، فإن الأرضية المشتركة تحدد كيف يتم انجاز ذلك التبادل¹: عمليات تبادل المعلومات، المهام المشتركة، فرق العمل المشتركة والاجتماعات.

المطلب الثالث: ديناميكية التعاون

في هذا المطلب سوف نحاول شرح كيفية تطور التعاون وتغيره عبر مرور الزمن لأن الظروف البيئية يستحيل أن تبقى ثابتة مهما بلغ الاجتهاد في وضع الخطط والتصاميم وكذا بنود اتفاقية التعاون المبدئية، من خلال التعرف على المنظورات المستخدمة في تحليل ديناميكية التعاون وكذا العوامل المسببة لهذه الديناميكية.

أولاً: المنظورات المستخدمة في تحليل ديناميكية التعاون

أهم المنظورات التي استخدمت في تحليل ديناميكية التعاون تجد:

(1) **منظور دورة الحياة:** يؤكد منظور دورة الحياة أن التعاون هو كائن شبيه بالكائن العضوي، حيث يخضع لعملية التغير والتطور خلال الزمن، وأن التعاون يمر بعملية التطور والارتقاء من خلال سلسلة من الخطوات توصف بأنها تتابعية وخطية ويمكن التنبؤ بها وتعقب أثارها من بداية تكوينها وحتى نهايتها. وقد كانت المحاولة الأولى في هذا المجال إلى بعض الباحثين حيث اقترحوا أربعة خطوات لديناميكيات التعاون بين المؤسسات وهي: مرحلة الانبثاق أو النشوء، ثم مرحلة الانتقال، بعدها تأتي مرحلة النضج، وأخيراً تقاطع الطرائق الحرج. ويراها البعض الأخر في خمسة مراحل وهي: مرحلة اختيار الشريك، ثم التودد والارتباط، الإدارة، ثم التعلم وأخيراً التغيير الداخلي، بذلك نستطيع الحكم على

¹ - Kyonori sakakibara, R and D cooperative among competitors: A case study of the VLSI semiconductor research project in Japan, journal of engineering and technology management 10, 1993, Pages 393-407.

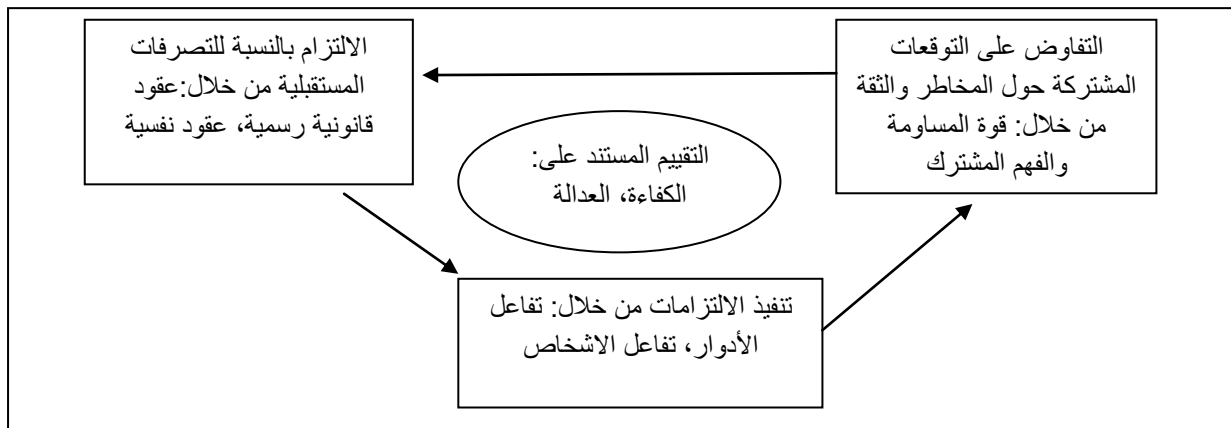
التعاون مثل حكمنا على العلاقات الإنسانية حيث يبدأ التعاون ثم ينمو وينكور وينتهي في الأخير بعد بلوغ الأهداف النهائية التي قام من أجلها التعاون.

والافتراض الرئيسي لمنظور دورة الحياة يقوم على فكرة مركزية هي أن التعاون الناجح يتحرك عبر تلك المراحل بسهولة وبدون تعقيد كدالة للتخطيط والتنفيذ العقلاني من قبل المسؤولين عن عملية التعاون.

(2) المنظور الغائي: تبنى أصحاب هذا المنظور وجهة نظر الفيلسوف أرسطو طاليس بأن السبب الأعمق للظواهر لا يشاهد في البداية وإنما في نهاية الحدث، وبذلك فإن التعاون وفق هذا المنظور هو سلسلة من التغييرات المتكررة لصياغة الأهداف وتنفيذها ثم تقييمها وتعديلها بناء على التعلم.

ومن الأمثلة الجيدة لهذا المنظور هي إسهامات كل من الكاتبين Ring و¹ Van de ven من خلال دراستهما لديناميكيات التعاون حيث أكدوا بأنه لا يمكن التحديد الكامل والسيطرة على كل نشاطات التعاون قبل عملية التنفيذ، فهما يصوران العلاقات التعاونية بين المؤسسات كسلسلة متكررة من عمليات التفاوض والالتزام والتنفيذ محكومة بعمليات رسمية قانونية واجتماعية غير رسمية تركز على تحقيق نتائج كفؤة وعادلة، فهم يوجهون الأنظار إلى أن التعاون هو سلسلة من الأحداث المتكررة لثلاثة خطوات معلومة ومحددة هي : التفاوض، الالتزام، والتنفيذ تتوسطهما خطوة رابعة أسمياها تقييم الكفاءة والعدالة، ويكمن شرح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل (2-8): العمليات التطورية للعلاقات التعاونية



Source : Marshall cassandra, the dynamic nature of innovation partnering : A longitudinal study of collaborate interorganizational relationship, european journal of innovation managemnt 7-2, 2004, Pages 128,140, p 132.

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

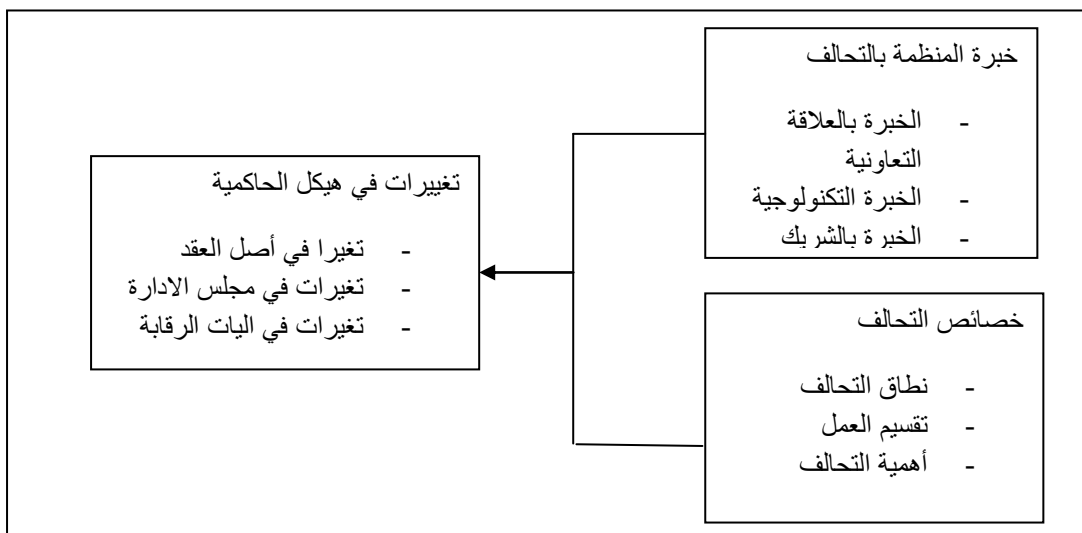
حيث تتضمن خطوة التفاوض استخدام قوة المساومة الرسمية وغير الرسمية بين الطرفين، من أجل تطوير فهم مشترك وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من التعاون، فهي بذلك تؤدي إلى تأسيس التزام بين الشركاء يتضمن تحديد إجراءات العمل ومتطلبات تنسيق التنفيذ، ومن ثم تأتي خطوة التنفيذ على أرض الواقع، وهكذا تستمر العملية بشكل متكرر.

ويتضح مما سبق أن المنظور الغائي ينظر إلى التعاون على أنه ظاهرة تشتمل على أحداث غير مخططة ونتائج غير متوقعة، حيث ينصب الدور الرئيسي للإدارة على عمليات التعلم والتكيف، فالتعاون الناجح هو الذي يستوجب مدراء يزدادون خبرة باستمرار من خلال رقابة الأحداث وإجراء تغييرات وتعديلات على الظروف إن لزم الأمر إما للمضي قدماً أو الانتهاء عندما تتطلب الحسابات المنطقية ذلك.

(3) المنظور النشوي (أو التطوري): وفقاً للمنظور التطوري فإن المؤسسات تتنافس من أجل البقاء بتوافر الموارد النادرة، ويرى أن البيئة هي المحرك الأساسي للتغيير، ووفقاً لذلك فإن المؤسسات الفاعلة هي تلك التي تتوافق بشكل موثق مع هذه الطبيعة التطورية.

إن أبرز الدراسات وفق هذا المنظور تشير إلى وجود نوعين من العوامل المحددة والمؤثرة على إجراء تغييرات على هيكل حاكمية التعاون وهي عوامل تخص المؤسسة الطرف وعوامل تخص التعاون، والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل (2-9) العوامل المسببة للتغييرات في هيكل الحاكمية



Source : Reuer Jeffrey and Zollo maurizio, Post-formation dynamics in strategic alliances, strategic management journal N° 23,2002, Pages 135-151, p 141.

إن الافتراض الرئيسي للمنظور التطوري هو أن التعاون يتطور من الحالة البسيطة نسبياً، إلى أن يصبح ظاهرة معقدة ومصممة حسب الطلب بفعل التغيرات البيئية، وبذلك فإن التطور التنظيمي لا يمكن أن يتم بمعزل عن التطور البيئي، وبذلك فإن انتشار ظاهرة التعاون عبر القطاعات ومناقستها على الموارد النادرة والتعلم الجماعي من خلال خبرة المؤسسة وخبرة الآخرين تؤدي إلى تصميم تعاون حسب المواصفات وحتى وإن كان أكثر تعقيداً، ولذلك فإن مهمة المدراء التنفيذيين في هذا المجال هي تعديل وتكييف التعاون لكي ينسجم مع النموذج السائد.

(4) المنظور الجدلي: يتبنى هذا المنظور دراسة ثلاثة أزواج من التوترات الداخلية هي: التعاون مقابل التنافس، الصرامة مقابل المرونة، والتوجه طويل الأمد مقابل التوجه قصير الأمد، والمشكلة هنا أن التعاون يحدث فيه نوع من عدم الاستقرار من خلال هيمنة أحد الأقطاب على نظيرتها من التوترات الجدلية لهذه الأزواج الثلاثة، فعلى سبيل المثال بروز منافسة ذات مستوى عالٍ وتعاون بمستوى منخفض، أو هيكل صارم في العمليات اليومية للتعاون ومرونة قليلة نسبياً، أو اهتمام كبير بالأداء طويل الأمد مقابل اهتمام بسيط في الأداء قصير الأمد، لذلك فإن المتعاون الذي يعاني من عدم الاستقرار سيقوم بإجراء تغييرات مهمة من خلال تحقيق الموازنة بين هذه القوى الجدلية للمحافظة على استقراره وإلا الانتهاه، ولإشارة فقد أضاف بعض الكتاب قوى جدلية أخرى مهمة ألا وهي: الثقة مقابل الاحتراس، السيطرة مقابل الاستقلالية، التوسع مقابل الانكماش.

واستناداً إلى ما تقدم، يتبين أن التعاون وفق هذا المنظور هو ظاهرة تحمل في طياتها قوى متعارضة، وأن تطورها يعتمد على الصراع بين هذه القوى، وبالتالي فإن الاهتمام والتركيز على قطب على حساب نظيره يعمل على حدوث حالة عدم الاستقرار ويتطلب إجراء تغييرات مهمة من أجل إحداث عملية التوازن.

ثانياً: العوامل المسببة لديناميكية التعاون

يسلط هذا المطلب الضوء على أهم العوامل التي تسبب التغيرات في التعاون، فهو بذلك يجيب على التساؤل التالي: لماذا يحدث التغيير؟ فديناميكيات التعاون تتجه لمعالجة مسألتين مهمتين وهما: نوع التغيرات التي تحدث من جهة، وتأثير هذه التغيرات على أداء التعاون من جهة ثانية.

ويبقى أن نشير إلى أن معظم الدراسات في هذا الجانب تبنت المنظور التطوري في معالجة هذه الديناميكيات لأنه يعتبر الأنسب عمليا على خلاف المنظورات الأخرى التي تعتمد على أسلوب السرد النظري، ولقد تم تقسيم هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين، الأول منهما يعنى بالخبرة في التعاون والثاني يعنى بالعوامل الخاصة بعملية التعاون في حد ذاتها، وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

1) العوامل الخاصة بالخبرة في التعاون: تتمثل هذه العوامل في كل من الخبرة العامة بالتعاون وخبرة الشريك وأخيرا الخبرة التكنولوجية:

أ) **الخبرة العامة:** تعد مسألة نقص الخبرة العامة في إدارة التعاون قضية بالغة الأهمية، لأنها قد تؤدي بالمؤسسة إلى اختيار شريك لا يتوافق مع تطلعاتها أو تصميم اتفاق تعاون لا ينسجم مع أهدافها، وقد تضطر إلى الاستمرار فيه بدون تحقيق الهدف المنشود، وعلى العكس من ذلك فالمؤسسات صاحبة الخبرة بالشراكات والتحالفات ستكون حتما بارعة في عملية إدارة التعاون والسيطرة عليه فضلا عن زيادة قدرتها على مراقبة البيئة والاستفادة من الفرص الجديدة الناشئة، كما أنها ستكون أكثر معرفة بالحاجة إلى معرفة التغييرات المطلوبة في شروط التعاون.

إن إدارة التعاون في الغالب عملية صعبة، لأن المؤسسات المتعاونة قد تمتلك أهدافا ومصالح متعارضة أو ممارسات وأنماط إدارية مختلفة مما يجعل من عملية الاتصال والتنسيق بين الأطراف المشتركة صعبة، ولذلك فإن زيادة خبرة المؤسسة بإدارة التعاون الإستراتيجية يعمل على تحسين نتائج الأداء نظرا لقدرتها على اختيار شكل التعاون المناسب.

وقد أسهم الباحثان Annand et Khanna¹ بدراستهما في هذا المجال بإلقاء الضوء على تأثير تراكم الخبرات في مجال الشراكة والتحالف على خلق قيمة مضافة للمؤسسة، فقد توصل الباحثان إلى أن هناك نمطا من العلاقة الايجابية بين تراكم الخبرات والقيمة المضافة من خلال التعاون، وأن تلك العلاقة واضحة بشكل أقوى في المشاريع المشتركة، مما يسمح للمؤسسات التي تنوي زيادة قيمتها بإجراء تغييرات في شكل التعاون باتجاه المشروع المشترك.

¹- Anand Bharat N et Khanna T, Do firms learn to create value the case of alliance strategic management, journal 21, 2000 pages 295-315, p 304.

(ب) **خبرة الشريك:** ينتج عن تراكم خبرات المؤسسة بشريك محدد زيادة في مستوى معرفة الشريك في مجالات متعددة، منها الأفراد، الموارد، إجراءات العمل الإدارية، فالمعرفة المماثلة ينتج عنها نوع من الثقة بين الشركاء، والتي بدورها تؤدي إلى تخفيض مخاطر التعرض للسلوك الانتهازي، مما يؤدي إلى زيادة مستوى المرونة وفتح الفرصة للشريكين بالاعتماد على اتفاقيات تعاونية أقل رسمية، كما أن زيادة مستوى الخبرة مع شريك معين يحقق مزايا متعددة في مرحلة ما بعد تشكيل اتفاقية تعاون، فالارتباطات السابقة بين الشريكين تؤدي إلى تحسين إجراءات العمل الروتينية ويعمل على زيادة مستوى التفاعل التعاوني، ويجعل المؤسسات أكثر قدرة على معالجة المشاكل والتوترات التي قد تظهر خلال مدة التنفيذ، وبذلك فإن المستوى العالي من الخبرة السابقة مع الشريك تؤدي إلى زيادة احتمال إجراء تغييرات في شكل التعاون وإستراتيجيته من المعقد إلى البسيط انطلاقاً من المستوى العالي للثقة بين الطرفين.

وفي هذا المجال أكد الباحثان Reuer et Arino¹ أن تراكم الخبرة بالشريك من خلال تكوين اتفاقيات تعاونية سابقة ينمي ويطور الثقة بين الشريكين ويقلل من احتمالية السلوك الانتهازي، مما يجعل المؤسسات المتعاونة تعتمد على آليات حاكمة أقل تعقيداً ومن الممكن أن تستبدل مثلاً المشروع المشترك بتعاون تعاقدية.

وهكذا يبدو أن تراكم الخبرة من خلال تكوين شراكات إستراتيجية مع شريك معين يطور معرفة الشريك بثقافة الشريك الأخر وأنظمتهم الإدارية وكذا موارده وإمكانياته، إضافة إلى نقاط ضعفه مما يوفر الفرص البسيطة لإجراء التعديلات المطلوبة في العلاقة التعاونية.

(ج) **الخبرة التكنولوجية:** إن تراكم الخبرات في مجال تكنولوجي مماثل ربما يكون له تأثير سلبي وإيجابي في الوقت نفسه ، ولكن معظم الباحثين أكدوا أن التأثير السلبي يفوق في الأهمية التأثير الإيجابي، وبصورة عامة فإن زيادة خبرة المؤسسة في مجال تكنولوجي مماثل يؤدي إلى تخفيض احتمال إجراء تغييرات أو تعديلات في شكل التعاون الأولي بعد تشكيله، ويعتمد ذلك على فكرة جوهرية مفادها أن زيادة خبرة المؤسسة في مجال تكنولوجي معين قريب من المجال التكنولوجي المستخدم داخل التعاون، يؤدي إلى زيادة مستوى الوضوح في الأدوار والمسؤوليات خلال مدة التعاون، وبذلك فإن المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار كل الاحتمالات المتوقعة في مجال السوق والتكنولوجيا عند تصميم شكل أو نوع التعاون مما

¹ - Reuer jeffrey et Arino, Governance changes in strategic Alliances : Antecedents of contractual renegotiation, Research paper N° 415, IESE Spain, publie sur le site internet WWW.iese.edu/reseach/pdfs.

ينجم عنه تغييرات طفيفة بعد نمو العلاقة التعاونية وتطورها، وبمعنى آخر وجود نمط من العلاقة العكسية بين عامل الخبرة التكنولوجية وشكل أو نوع التعاون.

وأشار Zollo وآخرون¹، إلى أن الخبرة التكنولوجية لها أثر إيجابي على أداء التعاون وذلك لأن تراكم هذه الخبرة يؤدي إلى تحسين القدرة الاستيعابية للمؤسسة ويؤدي إلى تجانس خبرات المؤسسة مقارنة بالخبرة العامة، كما أن المعرفة التي تكتسبها المؤسسة من تلك الخبرة تعمل على زيادة مستوى الانسجام في العلاقة التعاونية.

(2) العوامل الخاصة بالتعاون

(أ) نطاق التعاون: استخدم نطاق التعاون كمكافئ لهيكل العوائد المتوقع الحصول عليها من قبل الشركاء في التعاون، والذي يعتمد بدوره على نسبة المنافع الخاصة لكل شريك إلى المنافع المشتركة وذلك لتفسير التغييرات التي تحدث في نمط تخصيص موارد التعاون، إذ أكد الباحثون أن قرارات تخصيص الموارد والالتزام بها يتغير كلما تطور التعاون.

(ب) أهمية الملائمة بين المؤسسات: إن محاولة إجراء أي تغييرات على العناصر الديناميكية للتعاون، سواء على مستوى نوع التعاون أو على مستوى الإستراتيجية التعاونية التي ستستخدم، في الغالب يكون مكلفا وفقا لمنظور كلفة الصفقة، ووفقا لظاهرة اللاتأكد تصبح كلفة إجراء تعديلات على الظروف والشروط التي تم الاتفاق عليها قبل البدء في التعاون ضخمة وكبيرة، فقد يتطلب من المؤسسة تحمل كلفة إعادة التفاوض على بنود وفقرات العقد، وكذلك الكلف المرتبطة بإنشاء وتنفيذ شكل التعاون الذي تم تصميمه لحل الخلافات والتوترات التي تحدث بين الشركاء، ولذلك فإن المؤسسة تتبع النمط الانتقائي في إجراء تعديلات على الظروف المبدئية للعناصر الديناميكية، فإذا كان التعاون ذا أهمية منخفضة تصبح الكلف التي تتحملها المؤسسات بسبب سوء التكيف قليلة، وبالعكس في حالة الشراكة ذات الفائدة الكبيرة للمؤسسة، حيث تستقطب اهتماما كبيرا من قبل متخذي القرار لأن الموارد التي سوف تلتزم بها المؤسسة داخل التعاون تكون كبيرة ومعتبرة وبذلك فهي لا تمتلك الدوافع لتحمل تكاليف التعديل على الظروف والشروط المبدئية قبل تشكيل التعاون، نظرا لأن كلفة السلوك الانتهازي تكون كبيرة بسبب سوء التكيف وتعرض بذلك المؤسسة إلى فقدان قيمة الاستثمارات والتي لا يمكن استخدامها في مجالات أعمال أخرى خارج نطاق التعاون.

¹ - Zollo, Maurizio, Reuer et Singh, Interorganizational routines and performance in strategic alliance, organization science 13-6, 2002, Pages 701-713, p 708.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل دراسة التعاون بأبعاده الشاملة، فقد تعرفنا على ظاهرة التعاون بمختلف أبعاده وأشكالها، من خلال التطرق إلى المفهوم الدقيق للتعاون بهدف مقارنته بالظواهر المشابهة له، ثم عكفنا على تحديد ماهية إستراتيجية التعاون والأسباب التي تدفع المؤسسات لاختيار هذا البديل الاستراتيجي وتعزيزا لذلك تم التطرق لأهم المقاربات والنظريات المفسرة لهذه الظاهرة، ولعل أهم ما استخلصناه من هذا الفصل أنه لا يمكن تصور ظاهرة التعاون على أنها مجرد اتفاق بين طرفين، وإنما تستوجب العديد من المنطلقات والتي على أساسها يتم بناء التعاون، لذا وجب حضور منهجية عملية صريحة تتم وفق تسلسل عملياتي، بدءا من تحليل ودراسة أهم العوامل الداخلية والخارجية لنجاح التعاون، وصولا إلى التصاميم المحكمة للعملية، ثم التطرق إلى أهم العوامل المسببة لديناميكية التعاون بالارتكاز على أشهر المنظورات التي استخدمت في هذا الجانب، وذلك قبل الخوض في خصوصية التعاون المحلي في الفصل الموالي والذي يعتبر الهدف الرئيسي لموضوع بحثنا، لأنه موجه بالأساس إلى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

الفصل الثالث

استراتيجيات التعاون المحلية

– التجارب العالمية الرائدة –

تمهيد

بعدها تم البحث في ظاهرة التعاون في شكله العام دون حدود مكانية ولا زمنية في السابق، سوف يخصص هذا الفصل إلى نوع مميز من التعاون ألا وهو التعاون المحلي، والذي هو في حقيقة الأمر تعاون يحافظ على نفس الخصائص والميزات التي تم تناولها، وإنما ينفرد بالميزة الأساسية التي تمثل الطابع المحلي، والمتمعن في عنوان هذه الدراسة يحكم على الأهمية البالغة لهذا الفصل كونه يمثل الاتجاه العام الذي تقوم عليه هذه الدراسة، وعليه سوف نحاول التعرف على هذا النوع المميز من خلال تتبع تطوره عبر الزمن وكذا البحث في المقاربات والنظريات التي خصته بالدراسة والتحليل، لنقف بعدها على أهم التجارب العالمية التي تبنته وحققت قفزات نوعية، سواء على مستوى تنافسية مؤسساته أو على مستوى التنمية الاقتصادية المحلية للدول، وذلك بهدف إيجاد آلية فعالة من شأنها أن تكون نموذجاً يقترح للنسيج المؤسسي في الجزائر في الفصل الذي يليه.

وعليه، فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى التسلسل الذي نراه متناسقا إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: أنماط التعاون المحلي؛
- المبحث الثاني: مدارس ومقاربات التعاون المحلي: التسلسل التاريخي؛
- المبحث الثالث: التجارب العالمية الرائدة للتعاون المحلي.

المبحث الأول: أنماط التعاون المحلي

المتبع للتطور التاريخي للتعاون المحلي، يجد أنه مر بالعديد من المقاربات والنظريات والحالات التطبيقية، بدءا بعناقيد مارشال (1890)، ثم التجمعات الصناعية الإيطالية أو ما يعرف بإيطاليا الثالثة (1970-1980)، إلى أن جاء بورتر بالمفهوم المعاصر للعناقيد الصناعية (1990)، ثم تطور من بعده، خصوصا بعد الثورة التكنولوجية وظهور ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات ليستقر على مصطلح شبكات المؤسسات، ونظرا لتباين هذه المسميات اتفقت جميع الهيئات بمعية الخبراء الاقتصاديين على شبه توحيد لتلك الأنظمة ضمن مصطلح موحد ألا وهو نظام التعاون المحلي، وأن القاسم المشترك لكل تلك المفاهيم والمسميات، هو التعاون ما بين المؤسسات، ولإبراز مميزات كل نظام عن سابقه، كان لا بد لنا من إجراء مسح نظري مع أمثلة تطبيقية لكل مفهوم، عبر السرد التاريخي، لتوضيح المفارقات الجزئية بين نظام وآخر والوصول في الأخير إلى القاسم المشترك بينهم ألا وهو التعاون.

وعليه، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، يتناول الأول منهم أنظمة الإنتاج المحلية، أما المطلب الثاني فقد خصص للأقطاب والحظائر العلمية، أما المطلب الأخير فسوف يخصص لشبكات المؤسسات والقطاعات الصناعية.

المطلب الأول: أنظمة الإنتاج المحلية

وكما تمت الإشارة إليه سابقا، تعددت المفاهيم والمسميات للتعاون المحلي، وعليه بعد فحص ودراسة العديد من المراجع التي أولت اهتمامها بدراسة التعاون المحلي في شقه المتعلق بأنظمة الإنتاج المحلية، خلص الباحث إلى أنها تتبع شكلين أساسيين هما: التجمعات الصناعية والأنظمة المحلية للابتكار، وأن لكل شكل أنظمة فرعية متميزة نسبيا عن بعضها البعض، وتتشابه هذه الأنواع في البعد الإقليمي والجغرافي، فقد تكون محلية كما قد تكون جهوية، وكذا تميزها بمجموعة علاقات تربط مختلف الفاعلين: مؤسسات، جمعيات، معاهد وهيئات، عمال... تتعارف من خلال ظاهرة التعاون بصقل جميع الطاقات المحلية للوصول إلى ما يسمى بالنشأة الاجتماعية للأسواق، وفيما يلي الإحاطة المفصلة لكل نوع فرعي من تلك الأنواع:

أولاً: التجمعات الصناعية

1- المفهوم

استعمل هذا المفهوم لأول مرة من طرف الفريد مارشال سنة 1890 وذلك تحديداً للتنظيم الصناعي الملاحظ آنذاك في إنجلترا والذي يخص تجمع لعدد كبير من المؤسسات الصغيرة في فضاء جغرافي واحد، تنشط في قطاع الفولاذ في مدينة Sheffield، تساهم جميعها في إنتاج منتج نهائي واحد، حيث تخصص كل مؤسسة بإنتاج جزء معين من أجزاء هذا المنتج، وعليه يمكن تعريف التجمع الصناعي على أنه¹: "تمركز العديد من المؤسسات الصغيرة في منطقة محلية أو جهوية تعمل في نفس فرع النشاط أي تخصص صناعي واحد، يضم هذا التجمع الآلات، المنتجات، نشاطات الخدمات الضرورية على أن تخصص كل مؤسسة في إنتاج جزء من الإنتاج من خلال التعاون وتقسيم العمل".

ونشير إلى أن عملية تنسيق مختلف المراحل الإنتاجية وكذا التنظيمية لا تخضع لقواعد أو ميكانيزمات هيكلية سبق إصدارها أو الاتفاق عليها، بل نابعة من آلية السوق والنظام الاجتماعي المحلي إضافة إلى العلاقات التنافسية، حيث تقيم المؤسسات الصغيرة فيما بينها علاقات تعاون تركز على الانتماء لفرع نشاط واحد وعلى علاقات في الغالب غير رسمية، وأن منتجات هذه التجمعات توجه بالدرجة الأولى إلى السوق المحلي ومن ثم إلى الأسواق العالمية.

أما بالنسبة للخبراء الإيطاليين وعلى رأسهم BECATTINI سنتي 1987 و1990، اعتبروا التجمعات الصناعية على أنها وحدات اجتماعية محلية تتميز بالحضور الفعلي لمجموعة مترابطة من الأفراد والمؤسسات في فضاء مكاني وتاريخي محدد، ترتبط بدورها بالهيئات المحلية الاجتماعية كالتعاونيات والجمعيات المهنية والتي يمكن أن تلعب دور الرابط لتنظيم علاقات التعاون لتسهيل عمليات المرونة والاندماج داخل هذا التقارب الجغرافي.

2- خصائص التجمعات الصناعية

ترتكز أنماط تشغيل التجمعات من جهة على علاقات التعاون عن طريق التبادل المشترك للخدمات المجانية، ومن جهة ثانية على مستوى الطلب والعرض الخاص بالسلع (علاقات سوقية)، ومادام هناك علاقات ثقة واتصالات وكذا تنظيمات شبه سلطوية بين الأفراد والمؤسسات، كان من الضروري

¹ Benoit Lévesque et al, Les systèmes locaux de production, conditions de mise en place et stratégies d'implantation pour le développement de projet Angus, collectif de recherche CRISES-ANGUS kanada, 1996, P :12

توجد هيئات محلية تتدخل لتنظيم ساحة المنافسة والتعاون وبالتالي الوصول إلى عملية تنسيق فعالة داخل هذه التجمعات، وعليه يمكن استخلاص أهم العناصر المميزة لهذه الظاهرة والمتمثلة في ما يلي:

(أ) **هيئات محلية وشبكات غير رسمية:** حيث تضم التجمعات الصناعية الهيئات المحلية، القوانين والأعراف وكذا القيم (طريقة العمل، المعرفة الجماعية، التعاون...) بالشراكة مع الهيكل الاجتماعي والاقتصادي المحلي من مؤسسات وصناعيون وتكوين اجتماعي في شكل متجانس، هذا التجانس ناتج عن السلوكيات الثقافية (الأعراف والتقاليد المحلية) هذا فضلا عن التطلعات والطموحات من قبل الأفراد بغية الوصول إلى مستوى مقاولاتية معتبر، وخاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار من أن التجمعات الصناعية هي في الغالب ذات طابع عائلي أو بين من سبق لهم التعارف لمدة طويلة.

وتستمد التجمعات نجاحها واستمراريتها من الدعم التي تتلقاه من الهيئات المحلية سواء الإدارة المحلية أو المنظمات الاجتماعية، كالجمعيات المهنية، مراكز الخدمات، مراكز البحث ومدارس التكوين فهي بذلك تتلقى خدمات حقيقية، كالمعلومات الخاصة بالأسواق، المساعدة على الترويج والتصدير، واليد العاملة المؤهلة.

(ب) **المحيط الصناعي:** وهي خاصية غير مرئية على خلاف الهيئات والمنظمات الداعمة، لكنه ضروري لعملية التعاون فهو يشجع على الأعمال الجماعية واقتناص الفرص، انطلاقا من سرعة دوران المعلومة بأشكال غير رسمية وانطلاقا من السلوكيات المتأتمية من العادات والتقاليد المحلية والتي تركز بطبيعة الحال على التقارب الجغرافي والتخصص داخل الفرع الصناعي الواحد، وعلية فان المحيط الصناعي الناتج عن الثقافة المحلية بجميع أبعادها يشجع ويسهل تبادل الأفكار والخبرات¹.

(ت) **التخصص المرن:** تتخصص المؤسسات العضو في التجمع في مرحلة معينة من العملية الإنتاجية للمنتج النهائي، إضافة إلى تخصص البعض منهم في تقديم الخدمات الضرورية لمؤسسات التجمع كخدمات البحث والتطوير، التسويق، التصدير...، التخصص هنا يسمح بتحقيق أرباح والوصول إلى اقتصاديات السلم، من خلال تحسين الجودة، المعرفة الجيدة للأسواق وابتكار منتجات جديدة وأكثر من ذلك استعمال تكنولوجيات حديثة، وللحكم على مساهمة التجمع في التنمية المحلية، حالة ما إذا كانت له القدرة على احتواء الطلب النهائي الذي يتميز بالتغير والاختلاف في المكان والزمان على عكس الطلب المعياري

¹ Brusco,S, le leçon des districts et la nouvelle politique industrielle des régions, Paris, la découverte, 1994, P :74 .

والثابت¹، ففي البداية تكون التجمعات قادرة على تلبية الطلب المحلي فقط، ثم تلبية الطلب الوطني والعالمى بعدما تصبح منتجات التجمعات أكثر تنافسية.

(ث) **تواجد كل من المنافسة والتعاون:** تمارس المؤسسات داخل التجمعات علاقات تعاون بوضعية تنافسية، فمن جهة تحاول المؤسسات الاقتصاد في ما تملكه من موارد من خلال الابتكار وتحت ضغط الإنتاج بتكاليف أقل للوصول إلى تحسين الإنتاجية والرفع من المردودية²، ومن جهة أخرى تحاول المؤسسات استغلال إيجابيات التقارب الجغرافي الذي يوفر: سهولة تبادل المعلومات، تأجير التجهيزات والمعدات، عقد لقاءات خاصة تعنى بتحسين جودة المنتج، ويمكن أن يكون التعاون بشكل رسمي (التزامات وتعهدات) بطريقة تسمح بإنشاء اقتصاد سلم خارجي وذلك من خلال: الاقتصاد في شراء المادة الأولية عن طريق التوريد المحلي، إنشاء نظام جزئي محلي للأسعار، اللجوء إلى الاقتراض بسبب تواجد البنوك المحلية المخصصة لذلك، وأخيرا سرعة دوران المعلومة المتعلقة بتشغيل العمال وسوق الشغل المحلي.

(ج) **التنظيم المحلي للمنافسة والتعاون:** تمارس المنافسة في السوق بشكل غير منتظم وبدون التزام على عكس التعاون الذي يتمثل في علاقات شخصية تستوجب التزامات وعلاقات ثقة تكتسب عبر الزمن، وأن وجود هاتين الظاهرتين معا (التنافس والتعاون) داخل التجمعات الصناعية يؤدي بنا إلى التساؤل حول كيفية المحافظة على التعاون دون القضاء على المنافسة؟ أو كيف تكون المؤسسة منافسة دون الاستعانة بمؤسسات وهيئات أخرى؟، وعليه تتميز التجمعات بوجود هيئات محلية وأخرى جهوية مهمتها إحداث التوازن بين كل من المنافسة والتعاون، من خلال سن قواعد وقوانين محددة وفي بعض الأحيان تشكيل لجان تحكيم مستقلة، فمن جهة تعمل هذه الهيئات الرقابية على دعم وتشجيع المنافسة بغية التطور والابتكار ومن جهة ثانية تشجع التعاون من أجل الوصول إلى أعلى درجات التعبئة المحلية ومن ثم الوصول إلى العالمية.

إجمالاً، وانطلاقاً من مفهوم وخصائص التجمعات الصناعية، نستطيع الخروج بأهم النقاط المميزة لها، وهي:

¹ Becattini, Industrial district as inter-firms co-operation in Italy, 1990,P:41

² Julien P.A, le rôle des institutions locales et le contrôle de l'information dans les districts deux cas québécois, Revue d'économie régionale et urbain N° 5,1994. P :150

- التجمعات الصناعية عبارة عن أنظمة محلية تجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخصص جميعها في فرع صناعي واحد بما فيها المؤسسات الموردة لمختلف الخدمات؛
- كل مؤسسة عضو توكل لها مهمة إنتاج جزء من المنتج النهائي؛
- تمتاز العلاقات بين مؤسسات التجمع بالمرونة وسرعة الاندماج؛
- توجد العلاقات السوقية (المنافسة) والعلاقات غير السوقية (التعاون والتبادل)؛
- قدرة مؤسسات التجمع على تلبية الطلب النهائي والمتغير والمختلف في المكان والزمان؛
- تمتاز مؤسسات التجمعات بخاصية الإبداع والابتكار نظرا لوجود المنافسة والتعاون؛
- يركز نجاح نظام التجمعات الصناعية على: اقتصاد الأخرجة الناتج عن التعاون الأفقي نظرا للتقارب الجغرافي، وعلى الهيئات المحلية سواء الداعمة أو المراقبة، إضافة إلى تواجد يد عاملة مؤهلة ومختصة في ذلك التخصص الصناعي والذي مرده إلى الأعراف والتقاليد التي تشتهر بها المنطقة.
- بالرغم من النشوء العفوي للتجمعات الصناعية التي عرفها التاريخ الصناعي إلا أن الإدارات المحلية والسياسات الدولية كان لها الدور الكبير في إنشاء العديد من التجمعات الصناعية المحلية التي حققت نجاحات باهرة.

ثانيا: النظام المحلي للإنتاج والابتكار

على ضوء أبعاد ومحددات التجمعات الصناعية الإيطالية، ارتكز بعض الكتاب على ظواهر مشابهة لها تقع في بلدانهم، من بينهم (Aydalot 1986، Courlet et Pecquin 1992، Maillat 1993)¹، فانطلاقا من هذا التشابه ظهر ما يسمى بنظام الإنتاج المحلي والذي حمل معه أوجه تشابه كبيرة مع التجمعات المارشالية أو الإيطالية، إضافة إلى بعض الاختلافات.

تقوم أنظمة الإنتاج المحلية على تجمع المؤسسات الصغيرة لتتعاون فيما بينها في فضاء إقليمي معطى تحت لواء الأبعاد الاجتماعية والثقافية المحلية، وتختلف هذه الأنظمة عن سابقتها في كونها لا تخصص في ميدان صناعي واحد أو إنتاج منتج نهائي واحد، ويعد هذا الفرق جوهريا انفردت به الأنظمة المحلية للإنتاج، أما الفرق الثاني فيمكن في وجود علاقات لا تقتصر على المؤسسات الصغيرة فقط بل يتعداه إلى

¹ Benoit Lévesque et al, Op-cit, P :20.

علاقات بين المؤسسات بمختلف الأحجام، وهنا لا نعني بها علاقات المناولة الصناعية فقط بل جميع الارتباطات الأخرى العمودية والأفقية.

1- تعريف SPL*: "هو مجموعة مؤسسات ترتبط فيما بينها بعلاقات وتتواجد في فضاء متقارب (محلي أو جهوي)، تشط في مهنة واحدة أو في العديد من المهن الصناعية"، معناه وجود شبكة تربط مختلف أشكال المؤسسات، والسبب المبرر لكثافة هذه العلاقات، يكمن في البحث عن إنتاج متخصص أين لا تستطيع مؤسسة بمفردها إنجازها ومن ثم الوصول إلى اقتصاد سلم معتبر¹، وحسب ظروف الصناعة فقد تتواجد بين المؤسسات علاقات السوق أي المنافسة وخاصة إذا تعلق الأمر بالإنتاج الجد متخصص، أما في حالة البحث عن اقتصاديات سلم خارجية فالعلاقات تقتصر بشكل كبير على استراتيجيات تعاون بمختلف أشكالها: شراكة، تحالف، مشاريع مشتركة، تعاونيات....، أما بالنسبة للسلع والخدمات وكذا التشغيل فإنها تركز على تنظيم يستدعي القواعد المعمول بها في السوق وكذا القوانين الاجتماعية (الأعراف والقيم).

ومثله مثل التجمعات الصناعية، فإن مؤسسات SPL تنشأ علاقات تعاون انطلاقاً من الانتماء القوي والمتجذر للمنطقة، والتعاون هنا يكون في الغالب بشكل غير رسمي وإنما متعارف عليه نابع من الثقة المحلية المكتسبة.

2- أصل ومصدر SPL: يرجع السبب الرئيسي في ظهور SPL انطلاقاً من الأزمة أو نقاط الضعف التي عرفها نظام فورد وهو ما يعرف بـ: (Crisis Fordisme)، أي هو نتاج الأبحاث التي قامت بها العديد من الدول للوصول إلى حلول للقضاء على ما أفرزته هذه الأزمة، فظهرت أولى الأنظمة المحلية للإنتاج متمثلة في الصناعة الحرفية التي انبثقت عن العادات والتقاليد القديمة التي ميزت الثقافة المحلية لتلك الشعوب، فهو بذلك سياسة تكمن بالأساس في لا مركزية الإنتاج المحلي أو ما أطلق عليه مصطلح "التفكك العمودي"، وبالتالي دراسة اقتصادية جزئية². وللاشارة فقد تعددت أبعاد وأهداف أنظمة الإنتاج المحلية من دولة إلى أخرى، وفيما يلي بعض الخصائص المتغيرة من نظام لأخر³:

* Système de production Local.

¹ Courlet. C et Soulage. B, Industrie, territoires et politique publique, paris le Harmattan, 1994, p :18

² Garofoli, les systèmes de petites entreprises : un cas paradigmatique de développement endogène dans Benko, Paris PUF 1992, P :77 .

³ Benoit Lévesque et al, OP-Cit p :21

- مجموعة شبكية من العلاقات بين الفاعلين تشكل نسيج صناعي محلي؛
- التواجد المشترك لكل من التعاون والتنافس بين مؤسسات الإقليم الواحد أو داخل الوحدة المحلية الواحدة؛
- حضور وتواجد النظام الاجتماعي المتمثل في القواعد والقيم، لتنظيم السوق الخاص بالسلع والخدمات وكذا التشغيل؛
- وعاء هام لليد العاملة المحلية؛
- قواعد تنظيم التجارة والصناعة: مثل قواعد حماية وترقية المنتج المحلي، تعزيز ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشراء المحلي، إعادة الاستثمار المحلي، أفضلية التشغيل لليد العاملة المحلية...؛
- الدعم المتأتي من الهيئات المحلية سواء عمومية أو خاصة والموجه للمؤسسات النشطة داخل النظام، إضافة إلى الدعم الموجه لحركية المحيط المحلي ككل.

تندمج المؤسسات في أنظمة إنتاج محلية إما من خلال سياسات ضاغطة، أو من خلال العديد من التكاملات العمودية التي تتميز بالعلاقات الثابتة بين الزبائن والموردين، إضافة إلى حقل مقولة من الباطن موسع يمتد أحيانا إلى عمليات التصميم والتسويق، أو من خلال العلاقات غير السوقية المتمثلة في التعاون المتبادل ابتداء من الشراكة إلى التحالفات الإستراتيجية يتم من خلالها تبادل المعلومات وتحويل التكنولوجيا وإنشاء مشاريع مشتركة.

وعليه تستفيد المؤسسات داخل أنظمة الإنتاج المحلية من إيجابيات التكامل العمودي والتي تتمثل أساسا في تخفيض تكاليف الصفقات، التسيير الجيد للتدفقات، ومرونة السياسة الكلية، أما بالنسبة لإيجابيات التفكك العمودي فهي تتمثل في الابتكار لدى المناولين، فرض شروط جودة، تقاسم أخطار البحث والتطوير وأخطار المساهمات العقارية¹، وأن أفضل ما يكون عليه نظام الإنتاج المحلي حالة وجود مؤسسة محورية يكون لها دور التنسيق، الرقابة والتوجيه، ومن ثم يمكن اعتبار SPL بيئة ابتكاره بامتياز خصوصا إذا كان مرتبط ومحاظ بهيئات تعليمية وتكوينية مثل معاهد التكوين والبحث العلمي.

¹ Billette, Carrier et Saglio, structuration sociale d'un système industriel de PME : le cas de la région de St- George de Beauce, Québec, université Laval, 1991, PP : 25,26

وإجمالاً، يمكن استخراج أهم النقاط المميزة والتي تتفرد بها أنظمة الإنتاج المحلية، لاسيما من حيث التعاون بين مؤسساته:

- SPL هو مجموعة مؤسسات تنشط في واحد أو أكثر من الميادين الصناعية داخل إقليم محلي واحد؛
- الترابط القوي بين مؤسساته سواء فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو فيما بينها وبين المؤسسات الكبيرة أو شبكة من المؤسسات الكبيرة من خلال تعدد التكاملات العمودية؛
- قدرة المؤسسات على الاستجابة للطلب النهائي المتغير والمختلف في الزمان والمكان من خلال مرونة وحدات الإنتاج؛
- وجود هيئة مركزية محلية تساعد على التعاون والتبادل بين مؤسسات التنظيم ومختلف المتدخلين؛
- تواجد قواعد واتفاقيات في الغالب غير مكتوبة تعمل على التنسيق التجاري والصناعي مثل قواعد حماية المنتج المحلي، دعم المؤسسات المحلية، إعادة الاستثمار المحلي وأسبقيات تشغيل اليد العاملة المحلية؛
- حضور هيئات محلية عمومية أو خاصة توكل لها مهمة الحاكمية المحلية ومنه الصهر على رعاية مصالح المؤسسات والأفراد (مسؤولية اجتماعية واقتصادية)؛
- وجود وعاء محلي من اليد العاملة المتعددة الوظائف والمبرر من الانتماء الاجتماعي والثقافي للمنطقة؛
- أرضية دعم تسمح بالابتكار وظهور مؤسسات محلية جديدة.

المطلب الثاني: الأقطاب التقنية والحظائر العلمية

تعني الأقطاب التقنية تجمع مؤسسات ذات التكنولوجيا العالية في فضاءات حضرية مع مراكز ومخابر البحث المتقدمة ومعاهد التعليم العالي المتخصصة، وتتعدد مسمياتها من دولة إلى أخرى: أقطاب تقنية، حظائر علمية، مدن علمية، بيئات ابتكارية وأقطاب نمو، وهي كلها مصطلحات يمكن حصرها في مصطلح واحد هو: الأقطاب التقنية والحظائر العلمية .

أولاً: التعريف والمفهوم

"الأقطاب التقنية هي مركز جغرافي محلي لمؤسسات مبدعة، تتواجد بالقرب من مراكز البحث والتكوين العلمي بهدف تكوين مجموعة أنظمة جزئية ابتكاريه"¹؛ وأن أهم ما يميز هذه الأقطاب هو قلة المبادلات التجارية بين مؤسساته مقارنة بقوة العلاقات الخاصة بالبحوث الصناعية وبالأخص تقارير البحث الخاصة بالصناعة المحلية، ومثلما تتواجد المؤسسات في مقدمة العمليات الإنتاجية عن طريق التشارك والمقاولات الباطنية بغية الوصول إلى الكتلة الحرجة لتغطية السوق المحلي والعالمي، لكن على العكس، فإن دور التقارب الجغرافي للأقطاب التقنية يعبر عن تكوين بيئة بشرية متجانسة تستثمر في البحوث الأساسية للصناعة المحلية، تتولد عنها لغة مشتركة وأنماط تقنية مشتركة فضلاً عن الحس المهني المشترك، إضافة إلى عناصر أخرى تساعد على تقوية الرابطة (بحث- صناعة)، ثم الوصول إلى تكوين نظام فرعي ابتكاري.²

التبادل الاقتصادي داخل الأقطاب التقنية لا يقتصر فقط على عملية التحويل، لأنه لا يعني إصدار علاقات على أساس منتج بمواصفات معطاة ولكن يتم التبادل فيما بين المبتكرين، وعليه فإن الأقطاب التقنية تعبر عن شبكة علاقات تهدف إلى إنتاج الابتكار وهو نتاج التفرة بين الثنائية (البحث والابتكار) والعمليات الإنتاجية، أين يتم إدماج المعرفة والمنطق العلمي مع الطبيعة الصناعية وذلك من خلال تنمية محيط تكنولوجي وسيط، حيث نجد داخل هذا المحيط، مراكز البحث عمومية وخاصة، مؤسسات صغيرة، شركات وليدة وكذا المؤسسات الخدمية حيث ترتبط بعلاقات هيكلية غير مستقلة³.

الأقطاب التقنية والحظائر العلمية هي مجموعة مؤسسات تكون في الغالب ذات علاقة الأمر - المقاول من الباطن أو عبارة عن شركات وليدة تابعة للمؤسسة الأم تنشط في قطاعات عالية التكنولوجيا، وتمتاز المناطق التي تتواجد فيها هذه الأقطاب بالمساحات الكبيرة والمؤسسات ذات الأحجام الكبيرة وكذا كثافة سكانية كبيرة، فهي بذلك وحدات اجتماعية- اقتصادية ذات صناعة بتكنولوجيا عالية ترتبط بنسيج من العلاقات الخاصة التي تربط الصناعة بالنشاطات البحثية والتعليمية.

¹ Ruffieux B, microsysteme d'innovation et formes spatiales de developpement industriel, Paris Economica 1991, p: 375

² Ruffieux B, Op- cit, p: 377

³ Dunford M , developpement endogene, état developpementaliste et marche mondiaux, Espaces et société N°66,67, 1992 p :101 .

ثانيا: أصل ومصدر الأقطاب التقنية والحظائر العلمية

يرجع سبب ظهور هذه الأقطاب في أوروبا إلى التدخل القوي المباشر وغير المباشر للسلطات العمومية(الدولة) من خلال فرض سياسات اقتصادية تنموية، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فالحالتين الأكثر ذكرا ومرجعية هما حالتا وادي السيليكون ومنطقة بوسطن -طريق 128- والذين نتجا بصورة عفوية أول الأمر ثم لعب السوق العمومي الدور الهام من خلال عمليات التنسيق والمراقبة، وعلى حد تعبير Ruffieux حتى ولو كانت الأقطاب قد أنشأت بمبادرات عمومية تبقى الأحداث التاريخية هي المساهم الأكبر في تطوير هذه الأنظمة.

والنقطة المشتركة لجميع تلك التجارب بما فيها التجريبتين الأمريكيتين هي طول مدة العملية الابتدائية لانطلاق النظام بشكل نهائي والتي تتراوح حسب الخبراء والمختصين من 15 إلى 20 سنة، لأن أهم ما في الأقطاب هو إيجاد أرضية للتحويل التكنولوجي، الابتكار وتحسيس واحتضان الأقاليم وخاصة من ناحية الأهداف قصيرة الأجل كمناصب العمل المفتوحة¹، ومن أجل أن تكون هذه الأقطاب جذابة يجب أن تصل إلى القمة الحرجة والتي لا يمكن الوصول إليها إلا بتدخل المؤسسات المبتكرة مشكلة بذلك خلية تشبه خلية النحل في التشابك والتنظيم ومن ثم ظهور ما يسمى بالنظام الفرعي للابتكار، ومن هنا نستشعر الدور الفعال للظواهر التي تنشأ بصفة عفوية وطارئة والتي سمحت بظهور أغلب الأقطاب التقنية².

مصدر بعض الأقطاب التقنية متأتي من الدور الكبير للسلطات العمومية انطلاقا من اللامركزية وإعادة التقييم للتنمية المحلية، أي انطلاقا من فلسفة تهيئة الأقاليم من خلال مشاريع تقوية الطاقة الإنتاجية بمساهمة الفاعلين المحليين الذين يشترط فيهم بطبيعة الحال المهنية والاحترافية العالية وكذا معرفة-كيف³ وفي الأخير نستطيع القول بأن الأقطاب التقنية لا تركز على التقارب الجغرافي للمؤسسات المبتكرة فحسب بل على العلاقات المميزة التي تربط بين البحوث والصناعة.

¹ Rapport de l'OCDE 1992

² Benoit Lévesque et al, OP-Cit p :24

³ Quéré M, Technopoles française et parcs technologique allemand, Annales de recherche urbain N°46, 1990, P :2

ثالثاً: استراتيجيات التنمية داخل الأقطاب التقنية

قام كل من Quéré و Longhi سنة 1991 بتحديد أشكال للأنظمة المحلية للإنتاج المرتبطة بالتكنولوجيا¹، هي:

(أ) **التجمعات التكنولوجية:** والتي تتميز بالدور الجوهري الذي تلعبه المؤسسات الكبيرة والتي نعني بها إما المؤسسة الرائدة أو المؤسسة المنسقة، وعليه فالتجمع التكنولوجي يتكون من مؤسسات تنشأ فيما بينها كثافة كبيرة للمبادلات السوقية والتي يطلق عليها حالياً علاقات التعاون والتبادل، على عكس الأقطاب التقنية التي تمتاز بكثافة عمليات البحث.

(ب) **الأقطاب التقنية:** والتي بدورها يمكن أن تضم نوعين متميزين من الأقطاب، هما: أقطاب تقنية ذات العمليات البسيطة والمركزة كحاضنات الأعمال، والأقطاب التي تركز على حظيرة النشاطات والتي تمتاز بتجمع كتلي لنشاطات البحث والتطوير، وإجمالاً يوجد هناك نوعين من حظائر النشاطات، نوع أول يشغل وفقاً لمنطق الشبكة الابتكارية والذي يمكن أن يمثل تجمع تكنولوجي، أما النوع الثاني فهو عبارة عن تكتلات محلية للنشاطات الإنتاجية، وإذا كان النوع الأول يستدعي تآزر وتعاضد قوي بين مؤسساته، فالنوع الثاني عبارة عن نشاطات محلية بدون علاقات تربط مؤسسة بأخرى.

وعليه هناك إستراتيجيتين محتملتين لإرساء هذه الأقطاب، الأولى: اعتبار الأقطاب التقنية كأجهزة للتنسيق الأمثل للموارد الإقليمية المتواجدة، أما الثانية: اعتبار الإقليم كعامل إيجابي للوصول إلى مهارات جديدة.

وأخيراً، يجب أن لا ننسى بأن إستراتيجية الأقطاب التقنية تهدف إلى إنشاء شبكة للتحويل التكنولوجي من خلال إنشاء أو استقبال مؤسسات داخلية وخلق ما يسمى بظاهرة التآزر بين النسيج المؤسساتي الابتكاري مع المتطلبات المحلية للبحث والموجه لخدمة الصناعة المحلية، لهذا السبب فقد حظيت العديد من الأقطاب التقنية الأوروبية بتدعيمات معتبرة خاصة بتكاليف التركيب أو الوضع حيز المكان، المخاطرة المالية، الدعم اللوجستي العام والخاص (التقنيات، البراءات....)، الاتصال بمخابر البحث والهيئات الخارجية، وأن نجاح هذه الأقطاب يتعلق بشكل كبير بعملية تحويل الإقليم إلى نظام، ولا يتحقق هذا التحول بالاقتصار على التقارب الجغرافي بل يتعداه إلى جودة العلاقات (رسمية أو غير رسمية) التي تنشأ بين مختلف متعاملي هذا النظام، فالعلاقات غير الرسمية تحدث بشكل كبير بين مراكز

¹ Quéré M et Longhi , les microsystemes productifs, in R,Aréna et Alii « Traité d'Economie Industrielle »,Paris Economica, 1991, PP : 371,372

البحث والصناعة، أما العلاقات التعاقدية (الرسمية) فهي تتعلق بحجم المؤسسات، فالمؤسسات الصغيرة مثلا هي الأكثر تعاقدًا مع المؤسسات الكبيرة نظرا لخصوصية واحتياجات هذه الأخيرة فهي الأكثر تطلعا واهتماما.

وعلى ضوء الدراسة الكندية التي قام بها عدد كبير من الباحثين والتي خلصت إلى وضع بعض الشروط الواجب توفرها من أجل صيرورة ونجاح هذا النوع من الأنظمة¹، هي:

- متابعة هدف مشترك، كهدف تطوير وترقية مؤسسات جديدة داخل قطاع محدد؛
- طاقة البحث والابتكار المتمثلة في مختلف القدرات التي تعمل على تحويل التكنولوجيا، التعاون بين مختلف مراكز البحث والصناعة من خلال تأطير "Thésards" يعكفون على مواضيع جديدة، ومن خلال التحويل التكنولوجي بواسطة الهياكل الوسيطة؛
- قدرات عالية للتكوين؛
- اختراق مواقع سوقية؛
- توفر أجهزة اتصالات؛
- تواجد مؤسسات الحجم الكبير في إطار إستراتيجية التدويل من خلال التعاون مع فرق بحث خارجية للحصول على تكنولوجيات جديدة محددة لموقع ما؛
- نوعية الحياة المعيشية على مستوى الإقليم؛
- تسهيلات مالية مثل التحفيز الجبائي، سهولة الحصول على التمويلات البنكية والمساهمة في رأس المال المخاطر.

هذه الشروط لا تضمن بالضرورة نجاح سياسة الأقطاب التقنية، وعليه يجب أن تسهل الشروط العمليات التالية:

- الاتصال، أي على الفاعلين الالتقاء، التعارف ومن ثم تبادل الأفكار؛
- يجب أن يكون هناك تحويل فعلي للتكنولوجيا؛
- إنشاء مؤسسات ومناصب شغل؛
- ربط مؤسسات الأقطاب بالعالم الخارجي.

¹Benoit Lévesque et al, OP-Cit p : 26

رابعاً: مميزات الأقطاب التقنية

تتميز الأقطاب التقنية ببعض الخصوصيات التي تفرقها عن باقي الأنظمة المحلية للتعاون، لا لسبب إلا لكونها تعتمد كلية على البحوث العلمية والتكنولوجيا العالية، ولعل الخصائص التالية خير دليل على ذلك:

- الأقطاب التقنية عبارة عن تركز العدد المعترف من المؤسسات المبدعة وخاصة المؤسسات الصغيرة في فضاء جغرافي جد محدد، تنشط جميعها في ميدان عالي التكنولوجيا، وفقاً لـ: OCDE يمكن اعتبار ميدان ما بأنه ميدان عالي التكنولوجيا إذا كانت النسبة (نفقات البحث والتطوير/الإنتاج) تزيد عن الـ: 4٪، أما Bernard Ruffieux¹ فقد حدد هذه النسب حسب نوع القطاعات الصناعية كما يلي: قطاع Aéronautique 22,7٪، قطاع الإعلام الآلي 17,5٪، قطاع الآلات الالكترونية ومكوناتها 10,40٪، الصناعة الصيدلانية 8,7٪، أجهزة الفحص الدقيقة 4,8٪ والأجهزة الكهربائية 4,4٪.

وعليه فالميزة الأساسية لقطاعات التكنولوجيا العالية تكمن في ديناميكية الابتكار المعمر والمتواصل وديناميكية تركز بشكل مباشر على شبكة علمية.

- أما الخاصية الثانية، فتكمن في العلاقة التي تربط بين الصناعة والبحث العلمي، كالعلاقة التي تعنى باختراع منتج جديد لم يظهر بعد، إذن لا تقتصر هذه العلاقة على التقارير السوقية بل على التقارير المتأتمية من التعاون والتبادل بين كل من المؤسسات وهيئات البحث.

- تكتمل مؤسسات تابعة لقطاع عالي التكنولوجيا من أجل الوصول إلى خلق نظام فرعي مبتكر، فتنتقل مشكلة الإنتاج الفردية الخاصة بكل مؤسسة إلى مشكلة جماعية، من خلال عمليات التعاون والتبادل المؤدي إلى ظهور أصول ذات خصوصية تقضي على هذا المشكل.

- أما الخاصية الرابعة فتكمن في تعدد أشكال الأقطاب التقنية، فنجدها إما على شكل حاضنات أو تجمعات تكنولوجية، حظائر تكنولوجية أو أقطاب امتياز، فإذا أخذنا مثلاً التجربة الألمانية فقد بدأت أقطاب برلين من إستراتيجية الحاضنات البسيطة، قام بها بعض المهندسين بالتنسيق مع مراكز البحث والجامعات حتى وصلت إلى إستراتيجية تعاون حقيقية بعد انضمام مؤسسات كبيرة أقامت فيما بينها علاقات شراكة².

¹ Ruffieux B ,Op-Cit, p: 373

² Quéré M 1990 , Op-cite, P :27

- أما خامس خاصية فتكمن في بطئ الوصول إلى نظام فرعي ابتكاري ناضج، وكما ذكرناه سابقا تتراوح المدة من 15 إلى 20 سنة.

المطلب الثالث: شبكات المؤسسات أو القطاعات: مقاربات الابتكار الحديثة

لقد ظهرت هذه الظاهرة بعد المرور من الشكل القديم لأنظمة الإنتاج المحلية التي اتبعت المقاربات التقليدية إلى غاية ظهور ما يسمى بالاقتصاد الصناعي أو المقاربات التنظيمية الحديثة، فإذا كانت الظواهر القديمة مثل التجمعات الصناعية، أنظمة الإنتاج والابتكار المحلية والأقطاب التقنية تشكل شبكات فيما بين المؤسسات ومختلف الهيئات المحلية، فالشبكات ما بين المؤسسات والقطاعات لا تقتصر على الإقليم المحلي ولا على نظام إنتاج واحد فقط، بل تتعداه إلى المستوى الوطني والدولي، فتحوّلت أنظمة الإنتاج المحلية من إنتاج الكتلة إلى البحث عن إنتاج الجودة والتنوع الموجه للزبائن على مستوى عالمي، فأعطت الشبكات توجه جديد لاستراتيجيات التعاون فيما بين المؤسسات، وتتفرع الشبكات بدورها إلى نوعين أساسيين هما: شبكات المؤسسات (ما بين الوحدات الإنتاجية) وشبكات ما بين المجموعات الفرعية الصناعية (المجموعات الصناعية).

أولاً: شبكات ما بين الوحدات الإنتاجية

يقصد بالشبكة لغويا وعلى وجه العموم تشابك العلاقات فيما بين الأشخاص، أما على مستوى ميادين البحث الخاصة بالعلوم الاجتماعية فقد استعمل هذا المصطلح في بادئ الأمر لتحليل العلاقات البشرية، ثم تحليل العلاقات الاجتماعية الاقتصادية، وبالنسبة لهذه أو تلك فقد وُظف المصطلح للدلالة على الاتصال ودوران المعلومة، أما في اللغة العلمية البحتة فتعبر الشبكة عن مجموعة خطوط مرسومة تجمع بين العديد من النقاط، كما هو الحال لشبكات النقل على مستوى بحوث العمليات. أما في حالة استعمالها للتعبير عن شبكة كبيرة من المؤسسات ترتبط فيما بينها بعلاقات عمل، فإن الشبكات تتكون من أربعة مكونات أساسية، هي: **العقدة**: وهي الوحدة الاقتصادية أين يكون للمعلومة قيمة مضافة، **الرابط**: أين نجد تعدد أشكال التعاون البيئي كالشراكة التحالفات الإستراتيجية، المشاريع المشتركة..، **الصلة (علاقة)**: تعرف كإطار أين يتم تداول العلاقات ما بين المؤسسات، وأخيرا **التدفق**: تبادل المعلومات، البحوث وتطوير المنتجات والخدمات.

أما الثلاثي: Poulin, Montreuil, Gauvin¹ فقد وضعوا ما يسمى بأبجدية خاصة بنظام شبكات المؤسسات لتبسيط المكونات المذكورة أنفا كما يلي:

الشبكة: هي مجموعة عقد وروابط بين تلك العقد، وكل عقدة لها مميزاتها الخاصة، وكل رابط هو حامل لتدفق ما وعلاقة ما ذات تأثير وميزات خاصة.

العقدة: يمكن أن تعبر عقدة الشبكة الصناعية عن الأفراد، عن التجهيزات، الخدمات، الأقسام مؤسسات أو حتى مجموعة مؤسسات، على حسب الآفاق وسلم التحليل.

الرابط: روابط الشبكة تحدد كيفية ارتباط مختلف عقد الشبكة والتي تعبر عن مختلف أشكال التعاون (شراكة، تحالف، تنسيق، مشاريع مشتركة...الخ).

العلاقة(الصلة): هي العلاقات الممارسة بين مختلف شركاء الشبكة، كتحديد الأهداف المشتركة، الشكل العام للتعاون وكذا قواعد التشغيل.

التدفق(المدد): يعبر عن حركة المواد بين العقد (الموارد بمختلف أنواعها المادية والمعنوية).

ويمكن أن تعرف شبكة المؤسسات على أنها تجمع غير مهيكّل من المؤسسات المستقلة، تتعاون معا وبصفة دائمة انطلاقا من الأهداف المقتسمة، من خلال عمليات الإبداع والابتكار وديناميكية كل مؤسسة شريكة بهدف مجابهة المنافسة الوطنية والدولية، وكذلك من أجل الوصول إلى ما يسمى بالكتلة الحرجة مشكلين بذلك وحدة جد متميزة وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية؛ ولا تقتصر الشبكات على إقليم محلي واحد فممكن أن تكون بين مؤسسات المدينة، مؤسسات المنطقة، الوطن أو حتى ما بين مؤسسات في عدة دول، وعليه فمؤسسات الشبكة ليست بالضرورة في شكل كتل كما هو الحال لمؤسسات الأنظمة التقليدية المذكورة سابقا، وعلى حد تعبير كل من : Harrison و Storper² فقد قالوا: ممكن أن تنتشر مؤسسات الشبكة الواحدة على عدة أقاليم دون أن يكون لها إقليم نواة أو مرجع.

¹ Poulin D, Montreuil B et Gauvin S, L'entreprise réseau, bâtir aujourd'hui l'organisation de demain, Montréal, publi-Relai, 1994, P : 38.

² Benko G B Et Lipietz A, les régions qui gagnent, district et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Paris, PUF, 1992, P : 272.

أما من ناحية هيكل حاكمية الشبكات، ممكن أن تتميز هذه الأخيرة علاوة على علاقات التنسيق والتعاون نجد التنظيم الهيكلي والإداري.

1) مرجعية الشبكات وفقا للأشكال التنظيمية للمؤسسات: لقد عرف الشكل التنظيمي للمؤسسة عبر الزمن العديد من المراحل جاء وفقا للأبحاث والظواهر التي عرفتتها معظم اقتصاديات الدول وخاصة الدول الصناعية، فالمؤسسة التي تنشط ضمن شبكة معينة يشترط فيها أن تبحث عن الشكل التنظيمي الذي يوافق السوق المفتوحة والذي يتميز بمخاطرة أكبر، أي البحث على درجة عالية من مرونة واندماج وحداتها الإنتاجية، وعليه فقد مرت المؤسسة خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي من المؤسسة المدمجة أو المؤسسة متعددة التقسيمات إلى نوع آخر يطلق عليه المؤسسة اليابانية، حيث تغير الهيكل التنظيمي من خلال التغير في العلاقات التي تربط بين هذا النوع الأخير من المؤسسات.

فقد تمثلت هذه التغيرات في التحولات العميقة في أنظمة الإنتاج والاستهلاك والتحول من إنتاج الكتلة إلى إنتاج الجودة أو الإنتاج المتخصص الذي يتبع شروط الزبائن والمستهلكين، معناه التحول من نظام إنتاج ثابت إلى ما يعرف بنظام الإنتاج المرن، الذي يتكيف مع محيط يتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار¹، وفيما يلي شرح موجز لهذا التغير في الشكل التنظيمي والعلائقي:

أ) المؤسسات الكبيرة المدمجة: وهي المؤسسة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن 19 واستمرت إلى غاية النصف الأول من القرن الـ 20 بسبب زيادة استهلاك الكتلة، هذه المؤسسة لا تبحث عن تطوير شبكة مع مؤسسات أخرى لأنها تفضل إنتاج احتياجاتها الخاصة عوض شرائها من مؤسسات أخرى وتمتاز بهيكل تنظيمي جد تسلسلي ولا وجود لاستقلالية في الوحدات، فهي تفضل التنسيق الإداري على حساب التنسيق عبر السوق، فهي تعمل على الاستحواذ على مورديها وضمهم ضمن إدارتها العامة، وإذا اقتضى الأمر تلجأ إلى المناولين الصناعيين بدون محاولة ربط علاقة دائمة تتأسس على التعاون والشراكة بل علاقات محدودة تنتهي بانتهاء الصفقة المبرمة، فهم في هذه لا يتمتعون إلا باستقلالية ضعيفة، تضعف معها فرص الابتكار لأنها تقوم بتنفيذ الطلبات مثلها مثل باقي عمال المؤسسة الكبيرة تتلقى الأوامر وتقوم بالتنفيذ (الفكر التaylorي).

¹ Mintzberg H, le management, voyage au centre des organisations, Montréal et Paris, Edition d'agence d'ARC et les éditions d'organisations 1990, P :

(ب) **المؤسسة اليابانية الكبيرة:** تتميز المؤسسة اليابانية باحتياجها لتطوير علاقات شراكة مع مقاوليها الباطنيين، تعمل انطلاقاً من كونها مؤسسة محورية على ميلاد علاقات شبكية من خلال تعدد خطوط للمقولة الباطنية فهي بذلك لا تقتصر على خط واحد، حيث تمتاز هذه الخطوط باستقلالية تامة، وترتكز على الإبداع والابتكار حيث تتدخل في تصميم المنتج وتقتسم فوائد وإيجابيات تخفيض التكاليف وبالتالي تصبح شريك حقيقي للمؤسسات المحورية، وعليه يحتمل في هذا النظام أن يكون مستقراً ويستدعي التعاون وينتج عنه ما اصطلح عليه "العائد العلائقي"¹.

الفرق بين المؤسسة الفوردية والمؤسسة اليابانية يتضح جلياً في قطاع صناعة السيارات، فعلى سبيل المثال استدعت GM الأمريكية 3500 مورد يقومون بإنتاج 50% من السيارات، أما الشركة اليابانية فهي تعمل بنظام الشبكة، فهي لم تقم باستدعاء إلا 300 مقاول باطني، هذه المجموعة تقوم بدورها بدعوة مقاولين آخرين وهم بدورهم يكررون نفس الإجراء مع مؤسسات صغيرة وحتى المتناهية في الصغر، فيرتفع بذلك العدد الإجمالي للمقاولين إلى 5000 وينتجون قرابة 70% من السيارات.²

وفي بعض الحالات يمكن أن يتقلص الهيكل التنظيمي حتى الوصول إلى ما يسمى بالمؤسسات المقسمة حتى وإن اقتضى الأمر تعدد المؤسسات المحورية الشيء الذي يسهل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمتهن المقولة من الباطن الحصول على خبرة وتطور ملموس بحكم احتكاكها وعلاقتها مع المؤسسات الكبيرة المتعددة عكس الولاء لمؤسسة محورية واحدة، وعليه فقد قام Julien بإعطاء تعريف شامل لهذا النوع من الشبكات كما يلي: "هي شبكة مؤسسات مستقلة تتعاون فيما بينها بصفة دائمة كمجموعة انطلاقاً من التوزيع المشترك للأهداف على وجه الارتكاز على طاقة الابتكار وديناميكية كل مؤسسة عضو لمجابهة المنافسة الوطنية والدولية"³.

الشروط الضرورية لإنشاء هذا النوع من المؤسسات الشبكية الجديد هي⁴:

- ضرورة التحول من الهيكلية إلى التعاون؛
- تغيير الذهنية القديمة المتعلقة بالعلاقة بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الأمرة؛

¹ Coriat B, penser à l'envers, travail et organisation dans l'entreprise japonaise, Paris, Christian Bourjois, 1991, P : 127 .

² Perrow C, « Small Firm networks », in Svedberg, R, ed, Exploration in economic sociology , New York, Russell sage foundations K , pages 377-402, 1993, P : 385 .

³ Pierre- André Julien, « l'entreprise partagé : contraintes et avantages », Gestion, decembre1994, P : 49 .

⁴ Pierre- André Julien, Op-cit , PP : 53 -57

- البحث عن نقطة توازن بين ظاهرتي التعاون والتنافس؛
- التقاسم التنظيمي للمعلومة؛
- الابتكار التنظيمي للنجاح والعمليات.

وأخيرا يمكن أن نجد شبكة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثلما هو الحال بالنسبة للعناقيد الصناعية أو أنظمة الإنتاج المحلية بدون مؤسسة مهيمنة أو مؤسسة محورية (هالة دون نواة Halo sans noyau)¹، تتقاسم فيه هذه المؤسسات الصغيرة المعلومة، التجهيزات المستخدمين وكذا الطلبات، حتى في حالة وجود منافسة بينهم، فهم في علاقة ارتباط الواحدة مع الأخرى يتخصصون في عمليات التمويل، الخدمات والإنتاج وهي مدعومة بمراكز خدمة محلية حقيقية، ولكن هذا النوع من الشبكات يتخصص في صناعات دون الأخرى، فلا يمكن أن تنشط في الصناعات الثقيلة، بل يمكن أن نجدها في صناعات خفيفة مثل: صناعة الألبسة، التغذية، الخزف والسيراميك، الأثاث، القطاع الفلاحي... الخ، فعلى سبيل المثال إذا أخذنا قطاع صناعة السيارات، فلا يمكن إيجاد شبكة من المؤسسات الصغيرة تنتج سيارات في شكلها النهائي، بل تتدخل كمناوله باطنية لإنتاج جزء من مكونات السيارات كصنع مروحيات التبريد، أو الأنابيب المستعملة للفرملة على سبيل المثال لا الحصر، وذلك بالارتباط مع مؤسسة محورية خاصة بالعلامة والمنتج النهائي للسيارة كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسة اليابانية.

(2) مميزات شبكات المؤسسات (الوحدات الإنتاجية): نظرا لتعدد أشكال الشبكات كما تم سرده سابقا، فإنه يصعب إعطاء صفات متماثلة تشترك فيها جميع أنواع الشبكات:

فمن جهة يمكن أن تكون الشبكات بشكل رسمي ناتجة عن اتفاقيات ومعاهدات مكتوبة أو تكون بشكل غير رسمي، يتم من خلالها ربط مؤسسات سواء ذات تخصص صناعي واحد كما الحال للتجمعات الصناعية المارشالية أو الإيطالية، أو يتم الربط بتخصصات متعددة، ومن جهة ثانية يمكن أن تشغل الشبكات بصورة دائمة أو لفترة محدودة الزمن (الانتهاء من انجاز مشروع ما).

ثالثا من حيث طبيعة النشوء، فيمكن أن تظهر الشبكات بصفة عفوية (طبيعية) وهو حال جميع التجمعات القديمة، أو تظهر من خلال مخططات ومبادرات من طرف مؤسسات كبيرة مهيمنة، أو من طرف الجماعات المحلية، جمعيات اجتماعية أو من طرف صناديق التنمية وأخيرا وهو الأهم تكون من

¹ Perrow C, op-cite 1993,P :386 .

طرف الحكومات في إطار السياسات الصناعية التنموية، كما هو الحال للتكتلات الصناعية الألمانية أو الأقطاب التنافسية الحديثة للحكومة الفرنسية.

ورابعا، من جهة تعدد هياكل الحاكمية والقيادة، إما الارتباط الهيكلي أو التنسيق والتعاون، وبخصوص هذه النقطة فقد قسم الكاتبان Storper و Harrison الحاكمية إلى أربعة نماذج أساسية وهي¹:

(أ) هالة بدون نواة: هي شبكة من المؤسسات تغيب فيها المؤسسة التي تضمن صيرورة الشبكة غياب التسلسل الهيكلي وخير مثال هو شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (التجمعات الصناعية).

(ب) هالة بنواة مع مؤسسة منسقة: هذه المؤسسة تشغل منصب المؤسسة المهيمنة، أو العون المحرك لنظام المدخلات والمخرجات، ولكن لا يمكن أن تعيش وحدها ولا تشتت وجود مؤسسات على مستوى النظام، أي يوجد هناك شبه ترتيب هيكلي.

(ت) هالة بمؤسسة رائدة: هذه المؤسسة مرتبطة بشكل قوي مع مورديها ومناوليها، تشتت وجود عدد من الشركاء الفعليين، السلطة هنا نظامية، والترتيب الهيكلي متواجد.

(ث) نواة بدون هالة: حالة كون المؤسسة في اندماج عمودي كلي.

أما الميزة الخامسة فتكمن في إيجابيات العمل الشبكي، فهو يسمح بـ: إيجاد حلول للمشاكل المشتركة، الوصول إلى اقتصاد سلم معتبر من خلال الاشتراك في المعدات والأدوات الجماعية، تقاسم المعلومات، تطوير منتجات وخدمات جديدة، الدخول إلى أسواق جديدة وأخيرا الزيادة في معدل الصادرات.

فإذا أخذنا على سبيل المثال الحالتيان المشهورتان في الولايات المتحدة الأمريكية وهما حالتا وادي السيليكون وطريق 128 بوسطن، فقد تفوقت الشبكة الأولى على الثانية من خلال شكل التنظيم الشبكي

¹ Benko G B Et Lipietz A, Op-cite, P : 276.

الذي قام على التعاون ودوران المعلومة والذي أدى إلى الاستثمار المكثف، خلق مناصب شغل وابتكار منتجات جديدة على عكس العلاقات التي سادت في الشبكة الثانية والتي اقتصر على الهيكلة القديمة¹.

وإجمالاً، يمكن استخراج أهم النقاط المميزة للتنظيم الشبكي:

- تتشكل الشبكات انطلاقاً من علاقات تمتاز بالاستقرار بين مؤسسات التخصص الواحد أو متعدد التخصصات؛
- تيرم الشبكات علاقات شبه مستقرة مع مراكز البحث والمنظمات الفاعلة ذات التأثير الاقتصادي؛
- لا يقتصر نشاط الشبكة على حدود الإقليم المحلي بل يتعداه إلى الجهوي والدولي؛
- يمكن أن تنشأ الشبكات بصورة عفوية أو تكون بدعم من طرف مؤسسات رائدة، أو جمعيات ذات طابع صناعي، أو من طرف الإدارات العمومية والحكومات؛
- ممكن أن تكون العلاقات بين مؤسسات الشبكات رسمية، كعقود المفاولة، اتفاقيات التعاون، عقود الامتياز، التحالف والتشارك؛
- تكون الشبكات الخيار المفضل إذا كانت المنتجات مركبة وتستدعي سرعة الابتكار، على عكس المؤسسات المتخصصة في منتجات معينة (صناعة السيارات مقارنة بصناعة مواد التجميل)؛
- سهولة تحقيق مرونة عالية وقدرات ابتكارية داخل الشبكات عكس انفرادية الإنتاج؛
- هيكل حاكمية الشبكات يمكن أن يكون متسلسل أو غير ذلك ويستدعي دائماً علاقات التعاون.

ثانياً: العناقيد الصناعية (المجموعات الصناعية الجزئية)

الشيء المتعارف عليه أن فكرة النظام الإنتاجي تتطلب وجود علاقات ارتباط بين كل من المؤسسات وباقي الأعوان الاقتصاديين، قد تكون هذه العلاقات سوقية أو هيكلية، أو عبارة عن تدفقات نقدية، تدفقات المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا فضلاً عن العلاقات الاجتماعية. وانطلاقاً من هذه النقطة، هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالنظام الإنتاجي والتي اقترحتها مجمل الدراسات التي تعنى بالاقتصاد الصناعي²: سواء تعلق الأمر بالتخصصات (وحدات إنتاج ذات نشاط واحد ومنتج واحد)، أو الفروع الإنتاجية (وحدات إنتاج لها نفس الخصائص من حيث شكل ونمط الإنتاج)، أو الشعب (علاقات بين

¹ Anna lee Sexenian, regional advantage :culture and competition in silicon valley and route 128 Cambridge mass, Harvard university press1994,

² Laganier Jean, « le système productif et ses représentations », dans R. Arena et al : « traité d'économie industriel », paris Economica, 1991, P:180.

وحدات الإنتاج التي تتدخل في مختلف العمليات بدءاً من المواد الأولية وصولاً إلى المنتجات النهائية)، كذلك بالنسبة لأقطاب النمو أو الأقطاب التنافسية (مجموعة فرعية للنظام الإنتاجي، تتكون من مؤسسات سبق لها وان تحصلت على وضعيات مهيمنة على مستوى المنافسة الوطنية والدولية).

وعليه، فقد قامت فكرة العناقيد الصناعية على أنه نادراً ما تكون الدول أو قطاعاتها أو حتى مؤسساتها في وضعيات تنافسية مريحة بالاعتماد على قطاع صناعي معزول، ولكن تكون كذلك على مستوى العناقيد الصناعية المتمركزة غالباً في فضاء جغرافي وترتبط فيما بينها بنفس الزبائن والموردون أو بنماذج أخرى من العلاقات جاء هذا في كتاب مايكل بورتر المشهور المعنون بـ: "الميزات التنافسية للأمم 1990-1993". فقد ساهم الكاتب مساهمة بالغة الأهمية في مجال أنظمة الإنتاج المحلية خصوصاً أنها تزامنت مع انفتاح الأسواق وإعادة الهيكلة الاقتصادية أي في سياق العولمة، فقد انطلق بورتر من فكرة أنه على الأمم أن تتخصص في قطاعات صناعية معينة تكون قادرة على أن تنشأ فيها ميزات تنافسية انطلاقاً من مؤشرات داعمة تتمثل في: اليد العاملة المؤهلة، البحث والتطوير وسهولة الحصول على التمويل، عوض فتح المنافسة على كل القطاعات وعلى كل الجهات. ففيما يخص القطاعات التي نملك من خلالها ميزات تنافسية يجب هنا العمل على رفع القيمة المضافة للوحدات الإنتاجية من خلال تقوية الروابط بين الموردين والزبائن (سلسلة القيمة) مع العمل على تطوير المحيط عن طريق التكوين، البحث والتطوير مع التركيز في أن واحد: على التعاون عن طريق العلاقات العمودية بين المؤسسات وعلى المنافسة (التشجيع على الابتكار) عن طريق العلاقات الأفقية.

1) التعريف والمفاهيم المتعلقة بالعناقيد

العنقود الصناعي يضم مجموعة مؤسسات لنفس قطاع النشاط أو مجموعة مؤسسات لواحق، مرتبطة فيما بينها بزبائن وموردين مشتركين أو بنوع آخر من الارتباط كالحماية والدعم مثلاً، تتقوى على مستواه المؤسسات عن طريق التعاون والتآزر للوصول إلى إنشاء مزايا تنافسية، ويصل العنقود في المدى الطويل إلى تكوين حقل خبرة وتكنولوجيا وتشكيل منظمة عالية التنافسية في ميدان محدد، فالمؤسسات والحكومات ومختلف الهيئات مدعوة للعمل من خلال التعاون الحقيقي والقوي.

وتعرف العناقيد الصناعية (cluster) على أنها تجمعات جغرافية قد تكون محلية، إقليمية، أو عالمية للشركات والمؤسسات المرتبطة فيما بينها في منظومة من الأنشطة الصناعية والتي تصب في

صالح دعم التنافسية للمؤسسات المكونة لهذه العناقيد، كما تتسع لتشمل العديد من الهيئات التمويلية، والحكومية وغير الحكومية، مثل مؤسسات البحث العلمي والتطوير، والمؤسسات التي تقوم بالتدريب والدعم الفني ...، مما يؤشر على وجود ترابط وتشابك بين وحدات العنقود، ويمثل العنقود السلسلة الكاملة للقيمة المضافة، وتختلف العناقيد من حيث العمق ودرجة التعقيد لذا يمكن التمييز بين نوعين من علاقات الترابط في العنقود الواحد وهي¹:

- علاقات ترابط أفقية: هي التي تنشأ بين المؤسسات في نفس المرحلة الإنتاجية.

- علاقات ترابط رأسية: هي التي تنشأ بين المؤسسات في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية.

أما بالنسبة لما جاء في تعريف وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيا لمقاطعة Québec: "العنقود الصناعي يمثل مجموعة الصناعات داخل نفس قطاع النشاط، تتجمع هذه الصناعات وتتنافس فيما بينها للوصول إلى التنافسية ومن ثم تسريع وتيرة النمو"²، يتعلق الأمر هنا بمجموعة مؤسسات تنشط ضمن نفس القطاع الصناعي وتهدف لمجابهة المتطلبات والتحديات المشتركة اللازمة للتطور، وكذا صيانة علاقات الارتباط المتأتية من عمليات المناولة الباطنية وسلاسل التوريد بالمنتجات الوسيطة.

(2) خصائص العناقيد الصناعية: من بين أهم مميزات العناقيد الصناعية:

- قدرتها على إيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبتكاليف أقل نسبيا من استيرادها، مما سيؤثر ايجابيا على القدرة التنافسية للصناعة على مستوى الأسواق المحلية والعالمية. وكلما كان اتجاه الصناعات المدعمة والمرتبطة نحو إنتاج بعض الأجزاء المحددة والمتخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور اكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالميا.

- هي عبارة عن تجمع جغرافي لمؤسسات تربطها علاقات في سلسلة القيمة المضافة وعلاقات رابطة رأسية (أمامية وخلفية) وأفقية مبنية على تبادل السلع والخبرات والموارد البشرية، كذلك توافر خلفية اجتماعية وسلوكية تدعم الترابط بين المؤسسات الاقتصادية، أيضا شبكة من المؤسسات والمعاهد العامة

¹ مختار مسعد، العناقيد الصناعية ودورها في التنمية الصناعية للمشروعات الصناعية والمتوسطة، مجلة تصدر عن وزارة الطاقة والصناعة، العدد 111، سنة 2011، ص: 29.

² Gagné P et Lefèvre M, l'entreprise à valeur ajoutée, le model québécois, Montréal Publi-Reais, 1993, P :27

والخاصة التي تساعد الكيانات الاقتصادية المختلفة ، والتي يعتبر وجودها من أهم العوامل التي تساعد على تعزيز تنافسية أعضاء السلسلة العنقودية، كالجامعات والمعاهد التعليمية.

— من أجل ضمان نجاح العناقيد الصناعية ومساعدتها على النمو والتطور والاستقرار المتواصل، يجب تحقيق الترابط بين المؤسسات الموجودة في العنقود، إضافة إلى تحقيق هذا الترابط مع جهات أخرى من المجتمع بصورة تخدم العناقيد وترفع من كفاءتها الإنتاجية وفرصها التسويقية، وهو ما يتطلب مستويات عالية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق هذا الترابط بين كافة المؤسسات والهيئات التي لها دور في تنمية نشاط العناقيد المتكونة.

— أما من ناحية التركيز الجغرافي للعناقيد الصناعية، فإنه يختلف من عنقود إلى آخر، فيمكن أن يحدث هذا التركيز على مستوى مدينة واحدة أو في مجموعة من المدن أو في دولة بأكملها . وعلى ضوء التطور الهائل في وسائل النقل والاتصالات وكذلك التطور التكنولوجي يمكن أن يشمل العنقود مجموعة من الدول المتجاورة¹.

3) الأهمية الاقتصادية للعناقيد الصناعية: يعتبر أسلوب التجمعات الصناعية إحدى أفضل وسائل التنمية الصناعية، وهو أحد أهم وأحدث أساليب رفع معدلات النمو الاقتصادية والاجتماعية الكلية، إذ يسهم بشكل كبير في نمو وازدهار المشاريع الصغيرة والمتوسطة وخفض معدلات البطالة والقضاء على الفقر وجذب الاستثمارات الأجنبية والتطوير التكنولوجي وزيادة الصادرات، ففي الهند على سبيل المثال يوجد أكثر من 388 تجمعاً صناعياً تحتضن 77 % من عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة و72 % من فرص العمل و61 % من حجم الاستثمارات، وتشير بعض التقديرات إلى أن هذه العناقيد تسهم بنحو 60 % من صادرات الهند. وفي إيطاليا تصدر التجمعات 57 % من صادرات إيطاليا الصناعية وتوظف نحو 65 % من العاملين في القطاع الصناعي؛ ويوجد في قاعدة بيانات معهد التنافسية وحدها معلومات عن 800 تجمع صناعي في 52 بلداً حول العالم. ويتعدى الأثر الإيجابي للتجمعات الصناعية تطوير تنافسية التجمع إلى الوصول بموارد الدولة المحدودة إلى طاقاتها القصوى، نتيجة التخصص وتركيز الجهود في النشاطات مرتفعة القيمة المضافة بدلاً من توزيعها على عدد من الأنشطة الاقتصادية، كما أنه نتيجة لتأثر الأنشطة

¹ زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد السابع، 2007، ص:173.

الاقتصادية ببعضها بعضا فإن أثر المضاعف لارتفاع القيمة المضافة لهذا القطاع على القطاعات الأخرى يكون أكبر مما لو استهدفت جميعها معاً¹.

وقد أثبت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعمل ضمن تجمع صناعي تتمتع بكفاءة وتنافسية أعلى مقارنة بتلك المعزولة، ويوفر العمل ضمن التجمعات الصناعية العديد من المزايا للشركات، من أهمها:

- خفض ملموس في تكاليف الإنتاج بصفة عامة ورفع الكفاءة الإنتاجية، نتيجة لقرب ورخص مدخلات الإنتاج الرئيسية (كالمواد الخام والعمالة).
- توفير البنية التحتية المناسبة للصناعة وتسهيل وصول الموارد المالية اللازمة، نتيجة لوجود أسواق مالية تتفهم هذه الصناعة.
- زيادة فرص التخصص وهو ما يسمح بإعادة هيكلة الصناعة وظهور منتجات جديدة.
- التكامل مع الشركات الأخرى للحصول على مزايا الحجم والمقدرة على دخول أسواق جديدة.
- إمكانية الحصول على الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام.
- تسهيل تبادل المعلومات واكتساب المعرفة، ومنها سرعة الاستجابة للتغيرات في الصناعة.
- ومن أبرز إيجابيات هذه التجمعات زيادة القدرة الابتكارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتطوير المستمر.

4) المتطلبات الرئيسية الداعمة لتنافسية العناقيد الصناعية: يعتمد أداء العنقود الصناعي بشكل رئيسي على مناخ الاستثمار المحيط به، والسياسات الإستراتيجية لتبني العنقود، فمتى كان هذا المناخ إيجابياً أمكن تطور وتنمية العناقيد الصناعية ودعم قدرتها التنافسية، عدا ذلك فإن العملية محكوم عليها بالفشل.

أ- **بيئة الاستثمار المرتبطة بتنافسية العناقيد الصناعية:** يؤكد بورتر في نظريته حول التنافسية أن أكثر المؤسسات تنافسية هي تلك التي تعمل وتتكامل فيما بينها في صناعة محددة ضمن تجمع صناعي

¹ التجمعات الصناعية، البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

www.aleqt.com/article_117720.html/ 21/11/2007 vue le 10/10/2012

واحد، وخلص إلى أن هذه العناقيد لكي تصل إلى الهدف المنشود وهو التنافسية وتحقيق النمو فإنها بحاجة لوجود مناخ استثمار مناسب الذي ينقسم حسبه إلى ثلاث مستويات هي¹:

ب- **المناخ العام للاستثمار**: ويقوم على أربع أسس هي (الموقع الجغرافي، المؤسسات العامة والإطار القانوني والتنظيمي لها، ومستوى الحضارة والتقدم للدولة، ومناخ الاقتصاد الكلي). فإذا ما وجدت هذه الأسس بالشكل المناسب والمساعد للاستثمار في الدولة فعندها نقول أن المناخ العام للاستثمار في هذه الدولة يساعد على تطوير وبناء التنافسية.

ج- **بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي**: تتأثر بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي بأربعة عوامل هي (عوامل الإنتاج وعوامل الطلب وجودة محيط التنافس و وجود الصناعات المرتبطة والداعمة). تؤثر طريقة ومستوى تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض في مستوى جودة بيئة الاستثمار وتنافسية المؤسسات.

د- **حيوية العنقود الصناعي**: وجود عنقود صناعي قوي ونشط يشكل عامل جذب واستقطاب المزيد من المؤسسات والاستثمارات، وكلما ارتفع مستوى حيوية العنقود ارتفع مستوى المنافسة بين مؤسساته وبالتالي تنافسيتها.

وعليه، فإن نظرية العناقيد الصناعية تربط بين كل من الاقتصاد الصناعي والعلوم الإدارية (المناجمنت)، ومن وجهة النظر هذه، هناك مفهومين أساسيين يجب التعرف عليهما لتقييم إيجابيات العنقود، يتعلق الأمر بكل من سلسلة القيمة في المقام الأول، والنظام المحدد للتنافسية الأمم في المقام الثاني، فسلسلة القيمة تقتضي بأن تنافسية المؤسسة لا تقتصر فقط على النشاط الرئيسي ألا وهو الإنتاج، بل يجب إشراك جميع الأنشطة الداعمة كالتموين، تسيير الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، هياكل وتركيبات المؤسسة وذلك كي تحصل المؤسسة على ميزة التكاليف على مستوى جميع مكونات سلسلة القيمة، سواء المتعلقة بالموردين، المؤسسة، الزبائن أو المتعلقة بدورات التوزيع. أما فيما يتعلق بمحددات تنافسية الأمم على شكل هندسي (معين)، يضم أربعة محددات أساسية، هي:

¹ تقرير اقتصادي حول: العناقيد الصناعية، تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوه -الجزء الثاني-، صندوق التنمية الصناعية السعودي (قسم البحوث بوحدة الدراسات الاقتصادية)، المملكة العربية السعودية 2008، ص ص: 2-3.

عوامل الإنتاج: والتي تحدد وضعية الدولة على مستوى عوامل الإنتاج المتمثلة في: يد عاملة مؤهلة، البحث والتطوير، الهياكل القاعدية. حيث يعتبر توفر مستوى مرتفع لهذه العوامل مهم لرفع تنافسية العنقود.

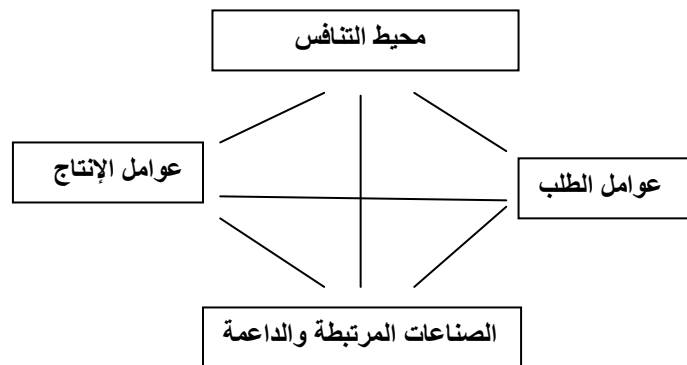
عوامل الطلب: وخاصة فيما يتعلق بطبيعة الطلب الداخلي، مع التركيز على أن يكون هذا الطلب قوي على منتجات محددة يمكن تسويقها خارجيا، حيث يساهم الطلب المحلي على هذه المنتجات في دفع المؤسسات على رفع مستوى جودة منتجاتها، بالإضافة إلى تطور مستوى المشتريين والأنظمة المتعلقة بالمنتجات والمستهلكين.

الصناعات الداعمة والمرتبطة: ويعني وجود قاعدة كبيرة ومؤثرة من المؤسسات المنتجة للمدخلات سواء في شكل سلع أو خدمات أو أبحاث، والتي يزود بعضها بعضا، ومنها ما يعمل في نفس مستوى الإنتاج، وكل ذلك يؤدي بطبيعة الحال إلى رفع مستوى المنتج النهائي ومن ثم الرفع من تنافسيته أي يتعلق الأمر بدرجة تنافسية هذه الصناعات.

الإستراتيجية: المنافسة بين المؤسسات، فوجود بيئة تنافسية محلية نشطة من شأنه أن يشجع على رفع مستوى إنتاجية المؤسسات من خلال رفعها لمستوى الاستثمار، ويشمل الأنظمة التجارية ونظام الضرائب وأنظمة المنافسة.

يمكن الاستعانة بالشكل المقترح من طرف بورتر، الذي يسمح بملاحظة الروابط التي يمكن أن تأتي بها تلك العوامل لتقوية الميزة الوطنية، وهنا يظهر دور الدولة المحدود والذي يقتصر على التدخل المؤثر على التنافسية.

الشكل (3-1): نموذج الماسة لبورتر: العوامل المؤثرة في بيئة الاستثمار على المستوى الجزئي



Source : Mickael . E. Porter, 1993a, P :141

مصنوفة العناقيد تضم مختلف الصناعات والتي هي على ثلاثة أصناف رئيسية، هي:

- الصناعات السابقة(القاعدية): والتي تضم الآلات/المعادن، المنتجات الغابية، المنتجات البترولية والكيميائية.
- النشاطات الصناعية والداعمة: نشاطات متعددة، النقل، إنتاج وتوزيع الطاقة، المكتبية، الاتصالات والدفاع، ..
- سلع وخدمات الاستهلاك النهائي: التغذية والمشروبات، النسيج والألبسة، السكن والتجهيزات الاجتماعية، الصحة، أدوات الاستعمال الشخصي، السياحة والترفيه.

5) إستراتيجية التنمية داخل العناقيد الصناعية: تهدف إستراتيجية العناقيد إلى مساعدة المؤسسات والحكومات للوصول للاستغلال الأمثل لموارد البيئة أو الموارد التي يزخر بها الوطن ككل، هذا بالرغم من أن العناقيد تنشأ وتتطور في الغالب بصفة عفوية وطبيعية، ولكن هذا لا يمنع من أن تلعب الحكومات الدور الهام في تقوية وتنظيم العناقيد بالتدخل غير المباشر ولمدة طويلة من خلال العمل على إدخال التكنولوجيات الحديثة، طرق التسيير والتنظيم الحديثة لمسايرة التغيرات البيئية، وبصفة أدق تدخل الدولة يجب أن يكون على مستوى السياق الهيكلي والتنظيمي، وهي بذلك سياسة دعم وليست سياسة تدخل مباشر، باستثناء حالة الدول التي هي في طور النمو، ففي هذه الحالة يجب أن يكون هناك تدخل مباشر في شكل قوانين وأوامر وهو حال الجزائر مثلا.

والشكل الخاص بمحددات التنافسية المشار إليه سابقا يسمح بتسليط الضوء على الميزة التنظيمية لهذه المحددات، ومن ثم التقدير الجيد لتقل مختلف التدخلات الحكومية، فدور الحكومة في هذه الحالة هو تحرير وتوسيع القوى العاملة على مستوى المعين إضافة إلى العمل على خلق فرص موازاة مع الضغوطات من أجل تسهيل استمرارية الابتكار¹.

يمكن كذلك أن تساهم الحكومة على مختلف مستويات المعين كما يلي:

- على مستوى خلق العوامل: يكون من خلال توفير يد عاملة مؤهلة، معارف علمية قاعدية، معلومات اقتصادية، العلوم والتكنولوجيا، الهياكل والتجهيزات (نقل ، اتصالات، رأس مال).

¹ Porter M E, « the compétitive advantage of nation, New York, the free press 1990, traduction française: l'avantage concurrentiel des nations, Paris, Edition du renouveau pédagogique 1993, P :596

- على مستوى الطلب: من خلال فتح أسواق عمومية، متطلبات الدفاع الوطني، زبائن منظمين، الطلب المحلي المبكر.
 - على مستوى الصناعات الناشئة والدعم: من خلال الإعلام، تكوين العناقيد، السياسات الاقتصادية الجهوية كتشجيع التمركز الجغرافي.
 - على مستوى الإستراتيجية، هيكل ومنافسة الشركات: يكون من خلال معلومات حول الأسواق الخارجية وحول التكنولوجيات، تسهيل التدويل، المنافسة المحلية، تطلعات المؤسسات والأفراد.
- وعليه، فالدولة يجب أن تشجع التعاون العمودي بين المؤسسات (الموردون، مناولين من الباطن، الصناعات المرتبطة، الدعم، عالم الشغل....الخ) من جهة، ومن جهة ثانية تعمل على تشجيع المنافسة من خلال العلاقات الأفقية بهدف الوصول إلى الابتكار والتنافسية.
- وبذلك تؤدي تلك السياسات الإستراتيجية المنتهجة في بناء العناقيد الصناعية دورا هاما ومحفزا في تنمية التنافسية داخل العنقود وبالتالي فإن العنقود سيعمل ضمن إطار عدد من السياسات المختلفة، ومن هذه السياسات ما يلي¹:
- سياسات الوسيط: تهدف لتنمية الروابط بين عناصر العنقود من خلال دور الجهات العامة في عقد الاجتماعات والتحالفات بين مؤسسات وعناصر العنقود، ومن خلال تقوية دور الجهات العلمية وتبني الأبحاث والعمل على تطبيقها على أرض الواقع، ويهدف هذا النوع من السياسات لرفع القيمة المضافة.
 - سياسات جانب الطلب: وتهدف إلى زيادة الانفتاح على الأفكار والابتكارات الجديدة، من خلال تشجيع البحث العلمي وتشجيع الابتكارات لإنتاج منتجات جديدة و تشجيع تبني أفضل المعايير التقنية للمنتجات عالية التقنية وذلك من أجل تنمية الطلب على المنتجات. وتقوم بتقديم الدعم المادي لأبحاث ودراسات محددة لدى المؤسسات البحثية (وليس للمؤسسات مباشرة)، كما تشجع على تطوير الابتكارات السابقة.

¹ صندوق التنمية الصناعية السعودي، مرجع سابق، ص: 5.

- سياسات التدريب: تهدف لتنمية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وهي شيء أساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وذلك من خلال وضع معايير مرتفعة للتعليم وكفاءة المعلمين، وإعفاء جهات التعليم الخاص من الضرائب، وتشجيع إنشاء الجهات البحثية والتدريبية المتخصصة في صناعة معينة.

- سياسة تنمية الروابط الدولية: تهدف هذه السياسة لرفع مستوى تكامل الاقتصاد المحلي مع الاقتصاد العالمي وزيادة حجم التبادلات التجارية وجذب الاستثمارات والتقنيات الحديثة.

6- تكوين العناقيد: يتم تكوين العناقيد من خلال محددات الميزة الوطنية المذكورة سابقا بشرط تواجد صفة النظامية، فعند تواجد صناعة تنافسية تقوم بموجيها على العمل على ولادة صناعات تنافسية أخرى من خلال التبادلات المكثفة، فالصناعة التنافسية القديمة تدفع بالصناعات الناشئة على الإنتاج والابتكار والعمل على خلق وتلبية الفرص التي تتيحها الصناعات القائمة بحكم الخبرات والتكنولوجيات التي تدعمهم بها، وهكذا وبمرور الوقت ترتبط هذه الصناعات فيما بينها إلى غاية تكوين عنقود واضح، بعد تكوين العنقود يقوم جميع عناصره بعمليات الدعم المتبادلة كل حسب أهدافه وتطلعاته ومن ثم تنشأ التنافسية ما بين المؤسسات بسبب حتمية البحث والتطوير والابتكار وكذا البحث عن مهارات واستراتيجيات جديدة.

فالموردون والزبائن يجدون أنفسهم في اتصال مع العديد من المنافسين (عارضى وطالبي السلع والخدمات)، فيشكلون بذلك قنوات انطلاقا من حرية دوران المعلومة وبالتالي الانتشار السريع للجودة والابتكار، فالتفاعلات التي تكون في الغالب غير مرئية والتي تتم على مستوى العنقود، سوف تعمل على جلب أنواع أخرى من المنافسة، إضافة إلى اقتناص فرص جديدة، وخير مثال على ذلك عنقود وادي السيليكون.

المبحث الثاني: مدارس ومقاربات التعاون المحلي: التسلسل التاريخي

سنتناول في هذا المبحث المقاربات والنظريات التي أولت الاهتمام بظاهرة التعاون المحلي وأثره على التنمية والابتكار ومن ثم الوصول إلى ميزة تنافسية يكسبها القطاع أو الإقليم من جهة، ناهيك عن المهارات والقدرات التي تبنى على مستوى المؤسسات النشطة داخل هذه الأنظمة، وعليه بعدما تعرفنا في المبحث الأول من هذا الفصل على أهم النماذج المعيارية العالمية للتعاون المحلي، بدءاً من أول الظهور وصولاً إلى أحدث نماذج الوقت الراهن، سوف نحاول في هذا المبحث دراسة فلسفة وعوامل نشوء وهيكلية هذه الأنظمة من خلال البحث على أهم المدارس التي اهتمت بدراسة وتحليل وكذا تطوير هذه الأنظمة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية: المطالب الأول يدرس المقاربات والنظريات القديمة وبالأخص قبل بداية ظهور عوامل العولمة والانفتاح الاقتصادي، أما المطالب الثاني فتم على مستواه دراسة ما استحدثت على هذه الأنظمة بالموازاة مع سياسات الانفتاح الاقتصادي والعولمة، والمطلب الأخير خصص لأهم المقاربات الإستراتيجية والتنظيمية في علوم التسيير.

المطلب الأول: المدارس والمقاربات التقليدية للتعاون المحلي

وكما سبقت له الإشارة، فإن مجمل المدارس القديمة عكفت على دراسة وتحليل ظواهر التعاون المحلي في ظل الانغلاق الاقتصادي، حيث تجلت هذه المقاربات في التعاون المحلي الضيق بين صغريات المؤسسات الفردية والعائلية، وفي أغلب الأحيان يتم الاقتصار على فرع صناعي واحد أو إنتاج منتج واحد على أن يتم الإنتاج بكميات كبيرة والذي عرف آنذاك بقوة العرض والوصول إلى اقتصاديات الحجم، أهم النظريات والمدارس المفسرة لهذه الظاهرة نجد كل من: مدرسة المناطق الصناعية أو المقاطعات الصناعية، مقارنة التخصص المرن وأخيراً الفضاءات الصناعية الجديدة.

أولاً: مدرسة المناطق الصناعية

وهي أول المدارس التي عبرت عن ظاهرة التعاون المحلي الذي كان في شكل تركز لمؤسسات صغيرة حول صناعة معينة أو حول إنتاج منتج واحد تشترك فيه جميع المؤسسات النشطة داخل هذا التنظيم، أهم رواد هذه المدرسة نجد كل من الأعمال الأولى لـ: Alfred Marshall (1890)، ثم تلتته

دراسة مشابهة حول المناطق الصناعية الايطالية أو ما يعرف بإيطاليا الثالثة بداية من سنة 1970، ثم تلتها دراسات معمقة خلال سنوات 1980، والتي سيتم الإشارة إليها لاحقاً.

1- المناطق الصناعية المارشالية: تأسست هذه المدرسة انطلاقاً من الدراسة التي قام بها ألفريد مارشال على المؤسسات الصغيرة التي امتهنت الصناعة في قطاع الفولاذ بمدينة Sheffield بانجلترا سنة 1890، حيث ركز مارشال دراسته على العلاقات والروابط الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية بين تلك المؤسسات سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية واعتبرها هي العوامل المحددة للتنمية الاقتصادية المستدامة، فقد لاحظ مارشال وجود مخططين للتنظيم الصناعي¹، الأول منه تنظيم نابع من النظرية الفوردية والتي تتميز بقيادة وحيدة وقوة تقسيم العمل المدمج داخل المؤسسات العملاقة، أما الثاني عبارة عن تنسيق بين التقسيمات الاجتماعية غير المدمجة للعمل، تتم بين مؤسسات ووحدات إنتاجية تتميز بصغر حجمها وتتخصص في إنتاج جزء من العملية الإنتاجية، لذا فقد كان اهتمام مارشال بهذا النوع الثاني من التنظيم والذي أصطلح عليه بالمناطق الصناعية District Industriel والتي عرفها Zeitlin² كما يلي: "نظام إنتاج ذات طبيعة جغرافية محلية، يركز فيه تقسيم العمل بين مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، تتخصص في مراحل مختلفة من الإنتاج داخل نفس القطاع الصناعي".

وعليه، فقد ركز مارشال على التنظيم الصناعي ككل وليس التنظيم الخاص بكل مؤسسة على حدة، وهنا ظهر ما يسمى بالاقتصاد الخارجي أو اقتصاد الأخرجة، والذي يعني أن اقتصاد القطاع الصناعي هو خارجي بالنسبة لكل مؤسسة داخل القطاع ولكن يبقى داخلي بالنسبة للقطاع ككل أي اعتباره كحيز مغلق، وقد لاحظ مارشال كذلك أن هذا التنظيم يحقق اقتصاديات التكتل المرتبطة بالتقارب الجغرافي ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم نجاح المجمع، هذا فضلاً عن سهولة التعلم والحيارة على المهارات وذلك من خلال تبادل الأفكار والخبرات وكذا تسهيل التعاون والابتكار.

ويبقى أن نشير أن هذا لا يتحقق إلا بوجود الثقة والتبادل الفعلي، ومن ثم فإن التقارب الجغرافي والتجانس الثقافي هما العاملان المساعدان لانسياب الأفكار الجديدة وزيادة تواتر الألفة، وعليه فقد قام

¹ - Denis Chabault, les systèmes territoriaux de production, revue de littérature et approche théorique d'un concept évolutif, Cahier de recherche du CERMAT, 2006, Vol 19-06-133

² - Zeitlin J, Industrial district and local economic regeneration: overview and comment, Genève International Institute for labour studies, 1992, P : 283

مارشال بإدخال مفهوم البيئة المحلية في تحليله للمناطق الصناعية وأكد على أن فعالية وديناميكية التعاون المحلي للمؤسسات الصغيرة هي نتيجة موسعة للعلاقات الاجتماعية المحلية.

2- التجمعات الصناعية الإيطالية: إن الأبحاث التي قام بها كل من: Bagnasco 1970, Brusco 1982 على ما يطلق عليه بإيطاليا الثالثة وهي المنطقة المتواجدة في شمال شرق ووسط إيطاليا، أين تقتصر التنمية الاقتصادية على التصنيع التقليدي للمثلث: Milan- Turin- Gênes، فقد سمحت هذه الدراسات بإعادة تحيين مختلف المفاهيم المتعلقة بنماذج التعاون فيما بين المؤسسات بالتركيز على الديناميكية المتجانسة والمميزات الاجتماعية والثقافية لهذه المناطق، والتي تعتبر كعوامل أساسية لشرح ظاهرة التعاون المحلي¹.

وانطلاقاً من مقارنة الاقتصاد الصناعي أعاد Becattini (1979,1987)، التذكير من أن هذا النوع من التنظيم الصناعي في إيطاليا الثالثة تشترك فيه كل من ظاهرتي التعاون والتنافس على مستوى النظام المحلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو شبيه للمناطق الصناعية المارشالية، وعليه فمؤدج التجمعات الصناعية الإيطالية مستمد من فكرة ألفريد مارشال، حيث من خلال التقارب والتخصص الجغرافي لبعض المناطق يمكن أن يؤدي إلى نشوء ما يسمى بالمميزات الاقتصادية للإنتاج السامي وذلك انطلاقاً من تجمع عدد كبير من الورشات الصغيرة مكونة في النهاية مصنع كبير، تخصص فيه كل ورشة بإنتاج جزء محدد من المنتج النهائي ومن ثم الوصول إلى اقتصاديات سلم معتبرة.

لقد ركزت الدراسات الأولية حول ظاهرة التجمعات الإيطالية على الخصائص الاجتماعية للتنمية المتجانسة لهذه المناطق، بينما ركز Becattini على العناصر التي لها دور في التصميم الاقتصادي البحث لمجمل المؤسسات والتي تعمل بالموازاة مع النشاطات الاجتماعية للجماعات المحلية، وعليه فإن ظاهرة انتماء الأفراد لمجموعة واحدة من المؤسسات نابع من الثقافة ومجموعة القيم التي يتقاسمونها مع أعوان المنطقة المحلية الواحدة، لذلك قام هذا الأخير بإعطاء مفهوم شامل للتجمعات الإيطالية على أنه²: "وحدة اجتماعية-إقليمية تتميز بالحضور الفعال لطائفة من الأفراد مع مجموعة من المؤسسات داخل فضاء جغرافي ذا خصوصية منفردة"، والشيء المميز الأخر، كون التجمعات الصناعية الإيطالية قد

¹ - Courlet Claude, les système productifs localises, de quoi parle-t-on ?, in industries territoires et politique publique, le harmattan, logique économique, les pages de 13 à 34, 1991

² - Becattini G, Dal settore industriale al distretto industrial. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale, Revisita di economia e politica industriale, Vol1, 1979, p :38 .

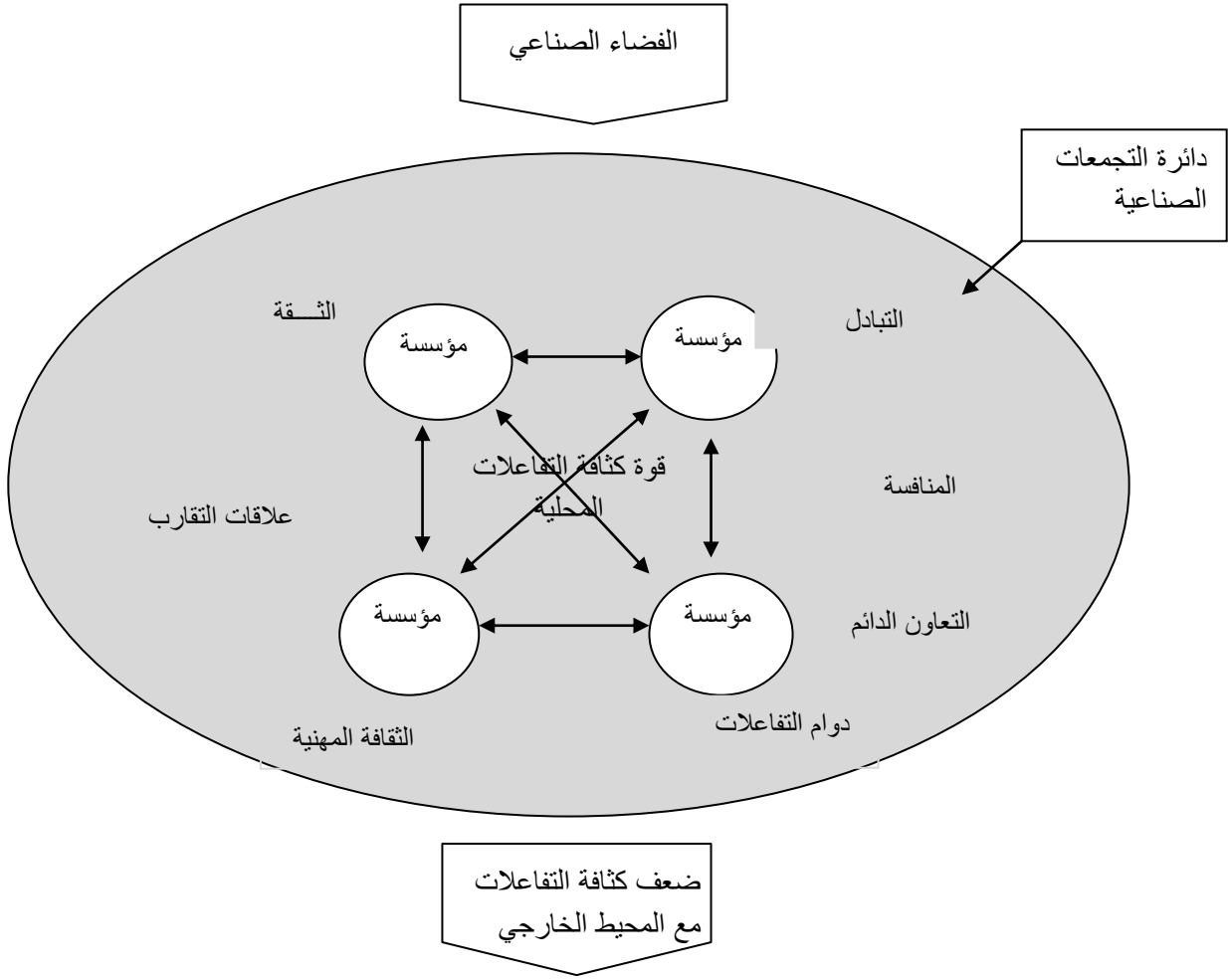
وجدت استقرارها من خلال غياب مؤسسات كبيرة مهيمنة، فالتركيبية عبارة عن تواجد العديد من المؤسسات الصغيرة متناسقة فيما بينها وترتبط تقنيا الواحدة تلوى الأخرى وتساهم مجتمعة في إنتاج منتجات جد متميزة يعرف بها التجمع ككل.

ووفقا لـ: Pyke وآخرون 1990¹، يعد هذا الشكل من التعاون المحلي بمثابة "المزيج الثنائي المعقد"، فهو يمزج بين كل من مبادئ التعاون ومبادئ التنافس من جهة، ومبادئ التخصص والمرونة من جهة ثانية، فالعلاقات التي تسود بين مؤسسات التجمعات الإيطالية تركز على علاقات المنافسة، أي الغياب الكلي لحواجز الدخول لصناعة هذه المناطق؛ وأيضا على علاقات التبادل والتمثلة في التكامل التكنولوجي، تقاسم أخطار السوق، تبادل العمال وكذا الابتكار، أما فيما يخص عوامل نجاح التجمعات الإيطالية فنجدها في كل من: الثقة، دوام التفاعلات، علاقات التقارب والتبادل، وعلى حد قول Bernard وآخرون، أن المناطق الصناعية الإيطالية استمدت خصوصيتها وتميزها من خلال درجة الانفتاح والتعاون (علاقات سوقية وليست هيكلية) وذلك بالموازاة مع نظام قيم جد متميز.

وإجمالا، وضعت المدرسة الإيطالية حيز الاعتبار من أن قضية النجاح مردها التجمع الكفاء للمؤسسات الصغيرة، إضافة إلى العوامل التاريخية، السياسية، الاجتماعية والثقافية والتي يتميز بها الإقليم، والشكل التالي يبين لنا أهم مكونات وخصائص التجمعات الصناعية الإيطالية:

¹ Bernard P et Vincente J, Diversité spatiale des modes de coopération et jeux évolutionnistes, document de travail, université des sciences sociales de Toulouse 2002.

الشكل (2-3): الأنظمة المحلية والإقليمية للإنتاج



Source : Denis Chabault, les systèmes territoriaux de production, Op-cite

ثانيا: مقارنة التخصص المرن

وعلى خطى مارشال، قام كل من Piore و Sabel¹ سنة 1984 بالوضع في المقدمة من أن نجاح التجمعات الصناعية تحققت حينما ارتكزت على نموذج "التخصص المرن"، فبنسبة لهما توجد إستراتيجيتين كامنتين ومتناقضتين لإطلاق عملية النمو الاقتصادي أو حالة إعادة بعثها، حيث تتأسس الإستراتيجية الأولى على المبادئ الأساسية لإنتاج الكتلة، بينما تتأسس الثانية من خلال تجمع المؤسسات الصغيرة المبتكرة والمتخصصة في قطاع صناعي ما، انطلاقا من التابع والتعاقب لإنتاج الكتلة والارتباط بمؤسسات كبيرة محورية، فهما يعتبران في هذا الصدد أن التنظيم الشبكي للمؤسسات يشكل هيكل طبيعي، فالعلاقات السوقية والعلاقات الهرمية لا تمثل إلا طرفا آخر لهذا التنظيم المستمر.

¹ Piore M et Sabel C, The second Industrial divide: possibilities for prosperity, Basic Books, New York 1984

لقد أشركا الباحثان نموذجهم هذا مع نموذج المؤسسات الصغيرة المفككة عموديا، كما هو الحال بالنسبة للتجمعات الصناعية المارشالية أو الايطالية، والتي هي عبارة عن تظاهرات فضائية للتخصصات المرنة، على أن الاحتياج إلى التعاون فيما بين المؤسسات هو السبب الرئيس الذي يلزم التجمع الفضائي للمؤسسات¹.

ثالثا: الفضاءات الصناعية الجديدة

مع مطلع نهاية سبعينيات (1970) القرن الماضي، تضاءلت أسباب اللجوء إلى أنظمة التجمعات الصناعية، وذلك انطلاقا من أعمال الجغرافيان من مدينة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، هما: (Scott 1988 و Storper 1989)² والذان قاما بتطوير نموذج الفضاءات الصناعية الجديدة انطلاقا من نظرية تكاليف الصفقات والتي تأسست كما سبقت له الإشارة في الفصل الأول من الرسالة على يد Williamson سنة 1975، وعليه فحسب هذان الجغرافيان، أن نجاح وكفاءة أنظمة الإنتاج الإقليمية تبدأ من خلال عملية أخرجة مختلف نشاطات العملية الإنتاجية بالإضافة إلى التفكك العمودي لسلسلة الإنتاج والذي يسمح إما بتخفيض الأخطار أو بتضخيم الأرباح الناتج عن التخصص، وعليه فالتفكك العمودي يمكن أن يسهل إبرام العديد من الصفقات بين المؤسسات لكن بتكاليف صفقات كبيرة، ولمعالجة ارتفاع هذه التكاليف يمكن للمؤسسات أن تتجمع في فضاء جغرافي متقارب، وفي هذه الحالة يسهل مقارنة المؤسسة ما بين تكاليف الصفقات الداخلية مع تكاليف الصفقات المبرمة مع المؤسسات القريبة منها، وهو المبدأ الذي يسمح بتطبيق مقاربة التخصص المرن مع الأخذ بعين الاعتبار للمؤسسات الكبيرة ومن ثم يمكن نسخه إلى قطاع نشاطات أخرى.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه المقاربة، هو اقتصارها على التحليل الاقتصادي البحت أثناء تفسيرها لنجاح التجمع الصناعي، دون مراعاة العوامل البيئية الأخرى، فيجب الأخذ في الحسبان درجة ونوعية الارتباطات بين مختلف الفاعلين المحليين، خاصة الاتفاقيات والقواعد والأعراف المتعارف عليها بالرغم من عدم رسميتها، إذن يجب تكملة التحليل الاقتصادي البحت بالمقاربات السوسولوجية للعلاقات الاجتماعية التي تنتشر بين أفراد وهيئات الإقليم الواحد، وهذا ما سوف يتم دراسته في المطلبين اللاحقين.

¹ - Rocha H O, Entrepreneurship and development : the role of clusters, Small Business Economics, vol 23 2004, P: 377.

² - Storper M et Scott A J, The geographical foundations and social regulation flexible production complexes, Unwin Hyman, 1989, P: 36.

المطلب الثاني: المقاربات الاقتصادية ومفهوم الشبكات

مع مطلع تسعينيات(90) القرن الماضي، تسارعت عمليات عولمة الاقتصاد بالموازاة مع التطورات التكنولوجية المعتبرة، الشيء الذي دفع بعلماء الاقتصاد والبيئة إلى إعادة التساؤل حول مختلف الظواهر الخاصة بتكتل المؤسسات: كيف يمكن وبأي طريقة تستطيع هذه الأنظمة المحلية تحقيق النجاح والمحافظة على تنافسيته في بيئة مفتوحة، وكيف للتمركز الجغرافي المحلي أن يكون ذا أهمية بالغة في حين تستطيع التطورات التكنولوجية النفاذ داخل جميع الحدود الوطنية وتسهل عمليات التبادل والاختراق؟

وإذا سبق وان نوهت المقاربات التقليدية على أهمية مفهوم الابتكار على مستوى أنظمة التعاون المحلية، فإن المقاربات الحديثة تعتبر الابتكار كعنصر أساسي أثناء تأسيسها، وعليه فإن النقطة الأساسية لهذه الأنظمة الحديثة هي إعادة ترتيب الأقاليم المحلية وفق براغماتية الابتكار¹، حيث قام العالم Fisher سنة 2000 بإعطاء مفهوم شامل لأنظمة الابتكار الحديثة على أنها: "نظام الابتكار يمكن أن يعتبر كمجموعة فاعلين ومجموعة وحدات مثل المؤسسات، المنظمات والمعاهد والذين يساهمون في: جمع، استعمال ونشر معارف جديدة ذات أهمية اقتصادية داخل العملية الإنتاجية"².

وعليه فقد تحولت أنظمة التعاون المحلية بعد المدارس التقليدية إلى أنظمة ابتكار محلية يكون فيها عنصري الابتكار والتحويل التكنولوجي ضروريان للانتقال إلى اقتصاد المعرفة والابتكار، وانطلاقاً من هذه الميزات قسم الكتاب والخبراء الاقتصاديين هذا التحول إلى مرجعية مقاربتين أساسيتين هما: المقاربات الاقتصادية ومقاربة الشبكات.

أولاً: المقاربات الاقتصادية

تأسست هذه المقاربات انطلاقاً من مفهوم الاقتصاد الخارجي أو ما يعرف بالأخرجة (outsourcing)، ونجد من أهمها أعمال مايكل بورتر (1990-1998)، إضافة إلى إسهامات الاقتصاد الجغرافي الجديد لصاحبه Krugman بداية من سنة 1991، وفيما يلي شرح وجيز لأسس هذين المقاربتين:

¹ - Verstraete T, 4 paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat, Acte de 7emme congrès International francophone en entrepreneuriat en PME 27-29 Octobre 2004 .

² - Fisher M M, Innovation knowledge creation and systems of innovation, Annals of regional Science, Vol 35, 2000, p : 200.

1) بورتر ومفهوم العنقود: تعتبر أعمال بورتر في هذا المجال من بين أهم الأعمال التي اشتهرت في الأوساط الأكاديمية، السياسية والعملياتية على المستوى الاقتصادي، وأن مصطلح العنقود الذي شرحه بورتر الأكثر تعارفا والذي استمد من نظريته للتنافسية الأمامية (1990)، حيث جاء هذا النموذج ليمزج بين متضادين أساسيين ألا وهما العولمة والتموقع، من خلال تحديده لهذه الوضعية الاقتصادية الجديدة الذي عرفها تعريفا شاملا ومحددا بأنها¹: "شبكة مؤسسات ومعاهد متقاربة جغرافيا وغير مستقلة، ترتبط فيما بينها بـ: مهن، تكنولوجيات، ومعارف مشتركة... والعنقود له أثر ودور ايجابي على الابتكار والتنافسية، وكذا على المهارات الفردية، المعلومة والديناميكية المقاولاتية على المدى الطويل".

العنقود مستمد من المقاربة التنظيمية وبالتالي من الاقتصاد الصناعي وإدارة الأعمال، فالهدف الذي أسند للعنقود يكمن في تنشيط وتنظيم نماذج التنسيق والتعاون، ومن هنا يمكن معالجة العنقود في غالب الأحيان كأنه سلسلة للقيمة المضافة، وهذا يعني أنه عبارة عن مجموعة مؤسسات تتكامل بشكل قوي من خلال الإنتاج والخدمات المرتبطة بهذا الإنتاج مع هيئات عمومية وأخرى خاصة في مجال البحث العلمي والتطوير والتكوين، شريطة أن تتواجد جميعها في فضاء محلي واحد.

فقد عكف بورتر للبحث في معرفة كيف للتموقع المؤسسي أن يؤثر بإنتاجيته وتنافسيته على المستوى الجهوي والوطني، فاقترح نموذج تحليل التفاعلات بين أربعة عوامل والذي اشتهر فيما بعد باسم نموذج الماسة (diamant de porter) وهي: الإستراتيجية، محيط وهيكل التنافس، حالة الطلب، وجود صناعات مرتبطة وداعمة، وقد سبق وان تم شرحها في المبحث السابق.

إن التطور والتفاعل بين هذه العوامل الأربعة يحسن من التنافسية على ثلاثة أوجه مختلفة، حيث يحسن في الإنتاجية، يشجع على الابتكار ويسهل تسويق الابتكار باستعمال إبداعات المؤسسات الجديدة، وعليه قام بورتر بتعريف العنقود نسبة إلى قطاع النشاط ونسبة إلى بعده الصناعي، واتخذ من العوامل الاقتصادية المرجعية الكاملة للعنقود حيث ذكر في نموده ثلاث أبعاد أساسية هي: القطاع، التموقع والشبكة، مرتكزا على جغرافية الاقتصاد على حساب سوسيولوجيته قبل أن يعيد لها الاعتبار في سنة 1998، وعليه فالجيل الأول من العناقيد ارتكز على الصفقات الاقتصادية وعلى مفهوم اقتصاد التكتل وهو نفس مبدأ التجمعات المارشالية، ولكن مع التطورات الزمنية المتتابعة لأنظمة الإنتاج المحلية أوجبت ظواهر كل من: التعلم، حيازة وتحويل التكنولوجيا كعوامل أساسية لنجاح واستمرار مثل هذه الأنظمة.

¹ - Porter M E, On competition, Harvard business School press 1998,P :199

(2) مقارنة الاقتصاد الجغرافي الحديث: بالموازاة مع أعمال بورتر، اقترح الجغرافي Krugman سنة 1991 مقارنة تستند للاقتصاد الجغرافي الحديث والتي تعنى بدراسة الفضاءات، انطلاقا من الديناميكية الاقتصادية، حيث يستند هذا التيار على مقارنة الأخرجة التي طورت من طرف الفريد مارشال سنة 1919 ثم أعيد بعثها من طرف كل من Krugman و Helpman سنة 1985 ثم من طرف Krugman سنة 1991، حيث عكف هذا الأخير على وصف ظاهرة التوقع الصناعي استنادا على مفهوم التمرکز الذي نعني به التواجد الملموس للمؤسسات وليس الأنواع الأخرى من التعاون وكذا مفهوم اقتصاديات السلم، فبالنسبة إليه التمرکز الخاص بالنشاطات الاقتصادية في منطقة معينة يمثل الفكرة الأساسية لدراسة الاقتصاد الجغرافي، ففي كتابه المعنون بـ "Geography and Trade" أخذ Krugman بعين الاعتبار تعدد حالات التخصص والتمرکز والتي هي نتاج القرارات السياسية للدول في أغلب الحالات وخاصة عند نقطة الانطلاق، وعليه فتدخل الدولة يمكن أن يعزز الانطلاقة الأولية للمشروع أو التدخل في تغييره، هذه المقاربة تفضل تدخل الدولة والذي من شأنه خلق ديناميكية محلية تؤدي فيما بعد إلى إنشاء أو تقوية الميزة المحلية.

وقد أدرج كذلك Krugman البعد التاريخي في تحليله، بالتأكيد على الميزة الديناميكية والتجميعية الناتجة عن اقتصاديات السلم والمرتبطة بالتوقع الصناعي، فقد أكد أن المدة الزمنية تسمح بتطوير شروط الإنتاج الناتجة عن أثر التعلم¹، ودعم Krugman دراسته استنادا إلى ظهور القطب التكنولوجي لوائي السيليكون في الولايات المتحدة الأمريكية (Silicon valley) ، حيث انشأ هذا القطب بداية من طرف Fred Terman نائب رئيس جامعة Stanford، فانطلاقا من إسهامات Fred قامت الجامعة بإطلاق مجموعة HP (Hewlette Packard) والتي أصبحت فيما بعد النواة الصلبة لوائي السيليكون، ثم توالى بعدها العديد من الشركات لتنشط حول هذه المهنة وهذا انطلاقا من المبادرة التي قامت بها الجامعة مقابل مداخل بحثية استثمرتها الجامعة لتصبح قطبا عالميا للعلوم والهندسة، ثم أصبح الوادي يستقطب الشركات ذات التكنولوجيا العالية وترتب عن هذا التطور وجود يد عاملة جد مؤهلة، ومن هنا يتضح جليا المبادرة أو الدور السياسي الذي قام به نائب عميد الجامعة للوصول إلى ما يسمى ممارسة الأخرجة والتكتل.

ونخلص في الأخير أن دراسة كل من Krugman و Porter اقتصرت على العوامل الاقتصادية البحتة، دون الحديث عن باقي العوامل البيئية الأخرى كالعوامل الاجتماعية مثلا، وهذا ما سوف نتطرق إليه في المقاربات عن طريق الشبكات في العنصر الموالي.

¹ - Bobulescu R, la nouvelle économie géographique, économie externe et politique industrielle, cahier de CEREN Vol 9, 2004, P :4 .

ثانيا: المقاربة عن طريق الشبكات

يرتكز نظام الشبكات على الرؤية السوسيو-اقتصادية للتجمعات الصناعية، هنا يجب الأخذ بعين الاعتبار قضية الابتكار من جهة وعوامل الإقليم: الاجتماعية، التنظيمية التي تؤثر في ديناميكية التعاون من جهة ثانية، حيث يضم هذا التيار أعمال ودراسات كل من المدارس التالية: مدرسة البيئة أو الوسط الابتكاري ومن بين أهم روادها 1986 Aydalot، و1996 Maillat، وفي المقام الثاني مدرسة التعلم والابتكار (Johnson et Lynvall 1994, Mamberg et Maskell 1997 وثالثا، مقاربة جغرافية الابتكار (Powel et Jaffe 1986, Feldman 1994, Feldman et Audretsh 1996) وأخيرا المقاربة التنظيمية (Dimaggio 1983, Sexenian 1994, Roberts et Ingram 2000)، وفيما يلي شرح لأهم ما جاء في طيات الدراسات التي قامت بها تلك المدارس والمقاربات.

1) مقاربة جغرافية الابتكار: عرفت هذه الأعمال بداياتها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وكذا إيطاليا، حيث ركزت معظم هذه الأعمال على البعد المكاني لأخرجة المعلومات، والتي تعرف على أنها فوائد المعلومات التي تحصل عليها مؤسسة ما أو فرد دون المساهمة في الاستثمار الأصلي المرتبط بإنشاء هذه المعارف والمعلومات، وإنما يتأتى ذلك من خلال عمليات التعاون والتنسيق وبدوم مقابل مالي (دون تكلفة استثمار) فهي بذلك تساعد في عملية التنمية الاقتصادية بطريقة مباشرة وبمردودية متزايدة وعملية ابتكاريه ناتجة عن تسرب وانتشار المعلومة في فضاء محلي قريب، دون صرف تكاليف إضافية، فقد اقترح الفرنسيان Autant Bernard وMassard سنة 2001¹ وجود العديد من الطرق التي تسمح بدراسة تواجد البعد الجغرافي لأخرجة المعلومات، فبالنسبة لهما: التمرکز الجغرافي للابتكار يعتبر كمؤشر لوجود الأخرجة، التوقع كمدخلات للإنتاج والابتكار، أما التفاعلات المحلية تعتبر كقناة لانتشار ظاهرة أخرجة المعلومات، وأخيرا التمثيل والاستشهاد ببراءات اختراع الآخرين تعتبر كأخرجة للمعلومات.

أما على مستوى الدراسات التجريبية المنجزة فقد أوضحت أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الدور الذي يلعبه التداخل المركب للبعدين التكنولوجي والقطاعي على تموقع نظام التعاون الابتكاري، وعليه وفهم

¹ - Autant- Bernard C et Massard N, Externalité de connaissance et géographie de l'innovation : les enseignements des études empiriques, Document de travail de CREUSET 2001.

ظاهرة التوقع الجغرافي للنشاطات الابتكارية يجب أن تسبقه دراسة ظاهرة انتشار وتموقع المعلومة في الفضاء المحلي¹.

أيضا وللاخذ بعين الاعتبار الدور الذي يلعبه البعد الجغرافي لأخرجة المعلومات على ظاهرة التكتل والتطور الجغرافي، من الضروري البحث عن الوسائل المستعملة لانتشار المعلومة في الفضاء المحلي، فالدراسات التجريبية مثلا عكفت على دراسة الدور الذي يلعبه الفاعلين المحليين في تجميع وتحسيس الأفراد وإنشاء هياكل قاعدية تسهل النقل وكذا توفير الوسائل العصرية للاتصال (تكنولوجيات الإعلام والاتصال).

(2) **المقاربة عن طريق البيئة الابتكارية:** تتأسس هذه المقاربة على أن المحيط أو البيئة هي التي تصنع الابتكار وليس التفاعلات بين المؤسسات النشطة داخل تلك الأقاليم، يرجع أصل ومصدر هذه المقاربة إلى الدراسة الأوروبية التي قام بها مجموعة باحثين في سنوات الثمانينات من القرن الماضي، يطلق عليها مجموعة البحوث الأوروبية حول الأوساط الابتكارية* GREMI، حيث أسسوا لانطلاق دراستهم من التساؤل حول الروابط الموجودة بين الابتكار التقني مع الإقليم، وأعادوا الاستفسار حول أساس التنمية الاقتصادية الجهوية والدور الذي لعبه الابتكار في هذه التنمية، حيث عكف الباحثون على فهم ظاهرة تطور بعض الأقاليم وأصبحت مبتكرة بالرغم من بقائها لمدة طويلة تحت عتبة التطور والتنمية، في حين هناك أقاليم ذات كثافة صناعية كبيرة ولكنها سقطت في أزمت ولم تستطع إعادة البعث والنهوض.

وعليه، تركز هذه المقاربة على ربط التحليل الصناعي مع التحليل المكاني (الفضائي) للابتكار وذلك بغية فهم اضطراب الديناميكية المكانية، فهم يبحثون في دراسة العلاقات بين المؤسسات مع محيطها وكذا النماذج التنظيمية التي تميز هذه العلاقات²، وفي بعض الحالات يركز التحليل على العلاقات فيما بين المؤسسات وعلى الاندماج الاقتصادي والاجتماعي للإقليم، إضافة إلى العملية الديناميكية للتعلم الجماعي المحلي للنشاطات الابتكارية.

إلى حد هذه الأسطر، يتضح جليا أن الدراسات تركز كلها على قدرة المؤسسة على نمذجة الإقليم وشمولية الابتكار ولكن بالموازاة مع مقاربة البيئة أو الوسط الابتكاري، وعليه يمكن عكس التساؤل الأول،

¹ - Idem.

* Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs

² - Denis Chabault, les systèmes territoriaux de production, Op-cit, P :12

أي لفت الانتباه إلى الدور الذي يلعبه الإقليم في تشكيل مجموعة مؤسسات من جهة واحتضان الابتكار من جهة ثانية.

لقد قام Aydalot سنة 1986 والذي يعتبر من بين أهم باحثي مجموعة GREMI بطرح الفرضية التالية: "أن المؤسسة الابتكارية لا تسبق وجودها داخل الإقليم، بل الإقليم هو الذي يجعلها مبتكرة، لأن السلوكيات الابتكارية ترتبط بالمتغيرات المحددة على المستوى المحلي أو الجهوي، وعليه فتاريخ الإقليم وطريقة تنظيمه وقدرته على لم مشروع مشترك والطريقة التي هيكلته هي أساس الابتكار"¹، فهو بذلك يدافع عن الأطروحة التي مفادها "البيئة هي حاضنة الابتكار" تحت فرضية أساسية ثانية هي: الشبكات الإقليمية تتداخل وتتشابك داخل الشبكات الإقليمية.

ومنه فقد عكفت هذه المقاربة على تطوير مفهوم الأنظمة الإقليمية للابتكار في الاتجاه الذي ركزت فيه على البعد الإقليمي المتعدد الفاعلين من مؤسسات، وكالات حكومية، جامعات، معاهد... الخ للوصول إلى الابتكار، فداخل أفاق الوسط الابتكاري، يعتبر الإقليم منظمة تربط كل من المؤسسات، المعاهد والأفراد المحليين بهدف الوصول إلى تنمية اقتصادية².

وعليه، خلافا لما جاء به كل من Porter 1998، 1991 و Krugman 1991 ، حدود مقاربة الوسط الابتكاري تكمن في الأساس أنها لم تأخذ في الحسبان البديهيات الاقتصادية والتي انطلق منها تسمح خصوصيات الأقاليم بظهور ديناميكيات تكنولوجية وتنظيمية معتبرة.

(3) مدرسة الابتكار والتعلم: وضعت هذه المدرسة حيز التجريب كل من مفاهيم: الاقتصاد الناشئ، الأقاليم الابتكارية وكذا النظام الوطني للابتكار، حيث تأسست أعمال هذه المدرسة انطلاقا من ثابتين هما، السياسات العلمية والتكنولوجية الموزعة على مختلف المستويات الجغرافية من جهة، من جهة ثانية المنتج العلمي والتكنولوجي وكذا التحول التكنولوجي والمعرفي يجب أن يتم تحليله من خلال مختلف مستويات التحليل الضرورية وهي: الأنظمة الوطنية، الجهوية، القطاعية أو التكنولوجية، وحينئذ أصبحت الدراسة تقتصر على ما يسمى بالأنظمة الجهوية للابتكار والمستمدة من مفاهيم التجمعات المارشالية

¹ Denis Chabault, les systèmes territoriaux de production, Op-cit, p :13

² - Crevoisier O, L'approche par les milieux innovateurs : états des lieux et perspectives, Revue d'économie régionale et urbaine Vol 1 2001, p : 157.

وعناقد بورتر والأوساط الابتكارية وكذا مفاهيم إقليمية أخرى والتي طورت على مستوى الاقتصاد الجغرافي، وكلها تدخل ضمن إطار نظرية اقتصاد المعرفة وأنظمة الابتكار.

إن المفهوم المركزي لأنظمة الابتكار الجهوية يرتكز على التعلم الجماعي المتأني من علاقات التعاون بين أعضاء النظام الواحد، معناه كل فاعل عضو داخل النظام يتحصل على معارف ومهارات، حيث ينظر للمعرفة كأنها مصدر استراتيجي وأن التعلم هو العملية المفتاحية للتنمية الاقتصادية، ووفقا لهذه المقاربة أن للمعرفة بعد ضمني وغير رسمي لأنه من غير المعقول انتقالها بصفة رسمية عن طريق اتفاقيات ومعاهدات¹.

فالاتصال الشخصي غير الرسمي ضروري لتحويل المعارف والمرتبب أساسا بالتمركز الجغرافي للأعوان المبتكرين لأن إنتاج وتبادل المعارف هي عناصر مفتاحية لتنمية الأنظمة الجهوية للابتكار، فهي تمثل المحرك الأساسي للابتكار وتكون أكثر ما تكون في المتناول في حالة التقارب الجغرافي، ولكن من وجهة نظر كتاب آخرون فقد اشترطوا التفاعلات المباشرة وجها لوجه بين الفاعلين لتحقيق تبادل المعارف وتكون أحسن مما هي عليه في حالة تشابه القيم والثقافات، خاصة في حالة التقارب الاجتماعي- الثقافي أو التنظيمي، واقترح البعض الأخر أنواع أخرى من التقارب: تقارب معرفي، تقارب تنظيمي، تقارب اجتماعي وكذا تقارب جغرافي، وهي العوامل التي من شأنها ترقية وتشجيع التفاعلات بين الهيئات المنتجة للمعرفة وإنشاء معارف مشتركة.

وزيادة على أعمال هذه المدرسة، قام Florida سنة 1995 بإدخال مفهوم المنطقة المتعلمة "Learning region"، حيث أسس نظريته انطلاقا من الاقتصاد الناشئ والمقترح من طرف Lundvall الذي استبدل التعلم بالتفاعل الحاصل في لب الاقتصاد: "الاقتصاد الناشئ هو الاقتصاد الذي تكون فيه قدرات التعلم حاسمة لنجاح المؤسسات ونجاح الاقتصاد الجهوي ومن ثم الاقتصاد الوطني، ويتحقق التعلم من خلال تشكيل أو اكتساب مهارات وقدرات جديدة وليس مجرد الحصول على معلومات².

¹ - Denis chabault, p :14

² - Lundvall B et Bouras S, The globalising learning economy; Implication for innovation Policy, Rapport pour le DG XII commission Européenne 1997, p :35

ووفقا لـ: Kebir و Maillat¹ المنطقة المتعلمة هي: "الجهة الديناميكية والمتطورة، ديناميكية لأن كل فاعل سواء بصفة فردية أو في إطار المؤسسة أو في إطار الشبكة ككل هم في تفاعلات مستمرة مع محيطهم المباشر أو غير المباشر، وهي في تطور لأن كل عضو فاعل هو في حالة تدريب وتعلم وفي حالة اكتساب للخبرة"، وعليه، فالمنطقة المتعلمة هي إذن أكثر ديناميكية وأكثر ابتكارا من النظام الجهوي للابتكار.

والملاحظ على هذه النظرية أنها تركز على العوامل غير السوقية والعوامل الثقافية وكذا السياسية على أنها الأساس في فهم ديناميكية العناقيد والشبكات.

(4) **المقاربة المؤسسية (التنظيمية):** أدخلت هذه المقاربة المفهوم الاجتماعي البحت أثناء التحليل الاقتصادي التعاقدية، أهم روادها عبر التسلسل الزمني نجد: (Dimaggio et Powel 1983, Powel 1990,) (Sexenian 1994, Ingram et Robert 2000)، حيث تحث هذه المدرسة على وجوب الأخذ بعين الاعتبار الهيئات لشرح وفهم الآثار الاجتماعية والاقتصادية، ثم تطورت نحو تحليل الأنظمة السائدة بين المؤسسات، فهم بذلك يركزون على الأولويات الاجتماعية التي تؤدي إلى الشرعية الحقيقية التي تأسست عكس الأولويات الاقتصادية، فقد قام Powel 1990 بإعادة تحليل العديد من الأعمال المنجزة حول العناقيد والتجمعات الصناعية، واكتشف أن سبب نجاح هذه الأنظمة يرجع بالأساس إلى أن المؤسسات لا تتجمع بالقوة في نفس المكان لأجل إنشاء سوق محلي، بل بسبب وجود علاقات مكثفة بين كل من المؤسسات، المخابر، الهيئات والهياكل الرسمية وهي كلها علاقات تعاون وتبادل، أما آخرون فقد استعملوا مفهوم الاندماج لتوضيح فكرة أن المنظمات الاقتصادية لا يمكن تحليلها من الجانب الاقتصادي فقط، بل يجب إدخال الأبعاد الاجتماعية لأن الأشكال التنظيمية فيما بين المؤسسات ناتجة عن التفاعلات بين الأعوان الحقيقيين والمتمثل في الموارد البشرية، فحسب رأيهم²: "النشاطات الاقتصادية لا توجد إلا بعد إدماج العلاقات البشرية (بين الأفراد) داخل هذه الشبكات"، إذن فقد ادخلوا الأشكال الاجتماعية كمنطلق للتدريب والتعلم وأكدوا على سوق العمل على اعتبار قوة الروابط التي تعتبر في الظاهر ضعيفة، لكنها تسمح بالدخول إلى معلومات ممتلئة من طرف شبكات ملحقة وتحويلها إلى الشبكات الفردية العادية، وانطلاقا من اعتبار تيار الشبكات الاجتماعية هذه، فإن الشبكات تتطور لأنها تسبق بالعلاقات بين المؤسسات

¹ - Maillat D et Kebir L, Learning région et systèmes territoriaux de production, Revue d'économie régionale et urbain, Vol 3, 1999, p :432

² - Granovetter M, Economic-action and social - structure- the problem of embeddedness, American journal of sociology, Vol 91, 1985, p :504

وخاصة العلاقات بين الأفراد الذين يشكلون هذه المؤسسات، فالسلوك التعاوني هو دالة للعلاقات الشخصية.

وعليه، فإن المقاربة المؤسسية تأسست على مفهوم رأس المال الاجتماعي والذي عرفه Burt: "على أن رأس المال الاجتماعي يختلف عن رأس المال البشري، فالأول هو ميزة أنشأت بين الفاعلين، أما الثاني فهو الميزة الخاصة بالأفراد، وعليه فالأول هو مكمل بالاتساق للثاني"¹، وكما هو معلوم فإن نظرية رأس المال الاجتماعي تؤكد على أن المصادر المفتاحية للنشاط الفردي أو الجماعي هي المعلومة والتي تسهل من اتفاقيات السوق وممارسة وتنفيذ النشاط الاجتماعي.

وفي نفس السياق، أعاد Putman دراسة مفهوم رأس المال الاجتماعي انطلاقاً من الدراسة التي أجراها على التجمعات الإيطالية، حيث اقترح مفهوم رأس المال الاجتماعي للعلاقات المفتوحة والأخر للعلاقات المغلقة وذلك امتداداً لنظرية الروابط القوية والروابط الضعيفة، حيث عرفه على أنه: "مرجعية للمنظمات الاجتماعية كالشبكات، المعايير، الثقة الاجتماعية والتي تسهل التنسيق والتعاون من أجل منافع متبادلة"، وبعد ذلك بسنوات أجرى مقاربتة على العديد من أشكال التعاون بين المؤسسات وتوصل إلى استنتاج أن رأس المال الاجتماعي هو السبب في النجاح الاقتصادي مستشهداً بنظام وادي السليكون².

وفي الأخير، فإن المقاربة المؤسسية للعناقيد تعتبر العوامل الاجتماعية، التنظيمية والثقافية هي أهم من العوامل الاقتصادية والتقنية لازدهار وتطور المؤسسات اقتصادياً.

المطلب الثالث: المقاربة الإستراتيجية والتنظيمية في علوم التسيير

إن النظريات والمقاربات التي تم سردها في المطلبين الأول والثاني تعود إلى الأدبيات والمجالات الاقتصادية، الاجتماعية والجغرافية، التي استعرضت أنظمة التعاون المحلية من خلال مفهوم الشبكات المرتبط بهذه الأدبيات، أما على مستوى علوم التسيير وخاصة من جانب علم الإدارة الإستراتيجية فقد أولت عناية كاملة بهذه الظواهر، وأن العديد من كتاب وخبراء هذا التخصص قد اهتموا بالنظرية التعاقدية للمنظمات والتي قامت على أنقاض نموذج فورد أو ما يسمى بالهيكل المندمجة مالياً، فالهيكل التعاقدية

¹ - Burt R, le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, revue française de sociologie, Vol 36, 1995, p : 601

² - Putman R.D, Bowling Alone : The collaps and revival of American Community, New York, Simon and Schuster,2000, P :67

للمنظمات يعرف بأنه¹: "منظمة مركبة، تجمع العديد من المتدخلين المستقلين ماليًا حول نفس سلسلة القيمة والمرتبطين باتفاقيات ومعاهدات"، حيث يمكن دراسة هذه النظرية من العديد من الجهات بغية التعرف على أبعادها ونعني بها دراسة الجوانب الأكاديمية أول الأمر، ثم إشراك الظواهر التجريبية في عملية التحليل.

أولاً: المفهوم الأكاديمي للشبكة في علوم التسيير

خصوصية علوم التسيير تسمح بالدراسة في أن واحد، الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية للتعاون المحلي، فعلى المستوى العملي يجب الاستعانة ببعض الوسائل لفهم وتحليل حركية الشبكة، أما الانطلاقة التي تميز علوم التسيير هي استعمالها لمجموعة من المقاربات الخاصة، وذلك وفقاً لرؤيتها لهذه الحركية والتي تسمح بشرح وتحليل التفاعلات التي تحصل بين الفاعلين داخل الشبكة الواحدة إضافة لطرق القيادة (الحاكمية)، وعليه لا توجد نظرية موحدة تعود لعلوم التسيير أثناء دراسة ظاهرة التعاون بين المؤسسات، وإنما هناك العديد من الطرق والمقاربات كل حسب الظروف المحيطة سواء بالمؤسسات، البيئة أو الصناعة.

إن البحث المكتبي المنجز من طرف العديد من الكتاب، من بينهم على سبيل المثال لا الحصر ما قام به Iturria وآخرون سنة 2003 سمح بتصنيف وتحديد هذه المقاربات في أربعة أساسية، هي: مقارنة تكاليف الصفقات، مقارنة الشبكة التنظيمية، مقارنة التعلم التنظيمي والمقاربة الإستراتيجية، ونذكر بأنه سبقت لهم الإشارة في الفصل الثاني من البحث، لكن سوف نعيد التذكير بهم ولكن بخصوصية التعاون المحلي وليس التعاون بمفهومه الشامل، وفيما يلي شرح موجز لهذه المقاربات التسييرية.

(1) مقارنة تكاليف الصفقات: نستطيع القول بأن هذه المقاربة هي المهيمنة اقتصادياً، ظهرت على يد كل من Coase سنة 1937 ثم طورت من طرف Williamson سنة 1975، فقد اهتم هذان الكاتبان بطبيعة العلاقات المتواجدة بصفة نسبية بين تقاطع كل من العلاقات السوقية والعلاقات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي أطلق عليها مصطلح المنظمة الوسيطة، ومفادها اللجوء إلى القرار الأخير بعد المفاضلة بين التكلفة الأقل بين كل من العلاقة السوقية أو إستراتيجية النمو الداخلي للمؤسسة.

¹ - Frery F, l'entreprise transactionnelle, Gérer et comprendre, Annale des mines N°45, 1998, p : 61.

(2) **مقاربة الشبكة التنظيمية:** تركز على أن عملية التعاون ليس بالمنظمة الوسيطة بين كل من المؤسسة والسوق ولكنها شكل تناوبي لصفقات السوق، وفي هذا السياق اختبر Jarillo سنة 1993 التنظيمات الشبكية والتي هي عبارة عن أشكال تنظيمية حديثة، أصبحت كمصدر للتنسيق ما بين النشاطات بين المؤسسات، فقد درس خصوصيتها من خلال التساؤل حول كيف لهذه التنظيمات أن تقدم عامل الكفاءة والمرونة والابتكار، وقد طور دراسته هذه باستخدامه لنظرية الألعاب ليوضح ويخلص في الأخير، بأن الثقة هي القلب النابض للتنظيم الشبكي.

(3) **مقاربة التعلم التنظيمي:** استمدت هذه المقاربة من أعمال علماء الاجتماع على رأسهم Granovetter 1985، فمفهوم الاندماج وأهمية مفهوم التعلم كما ذكرناه في المقاربة التنظيمية، ثم تم تطوير هذه المفاهيم انطلاقاً من دراسات المدرسة السويدية للتسويق الصناعي بقيادة كل من Håkanson سنة 1989، ثم Snehota و Håkanson سنة 1995، وكذا مفهوم الشبكات الصناعية مركزين بذلك جملة واحدة، على كل من مقاربة تكلفة الصفقات لصاحبها ويليامسون وعلى الانتقادات الموجهة من طرف علماء الاجتماع، فقد اقترحوا نموذج interactionniste أين تكون نشاطات وموارد المؤسسات الشريكة في تناسق وترتيب وحركية من أجل تقاسم الأخطار وترقية احتمالات التنمية، وهنا نتكلم عن ظاهرة خلق تآزر بيني.

(4) **المقاربة الإستراتيجية:** قام كل من Mille و Snow سنة 1986 بتطوير مقاربة مستقلة ألا وهي "المقاربة الإستراتيجية"، فبعد سنوات 70 بدأت المؤسسات الكبيرة في التخلي نوعاً ما عن استراتيجيات الاندماج والابتلاع (شراء مؤسسات أو أصول وضمها)، وركزت على النشاطات التي تكتسب من ورائها ميزات تنافسية، وعليه فقد ارتأت أن تدخل في استراتيجيات تعاون مع مؤسسات أخرى، فقد تبين لهم أنها تفتح لهم الأفاق للوصول إلى ميزات تنافسية وتوسيع فرص العمل وكذا إعادة بعث لنشاطات تبداً ثابتة وثنائية، ووفقاً لهذا السياق، فعملية الابتكار تأخذ مكانة معتبرة، لأن المحيط التنافسي العالمي وسرعة التغيرات التقنية تجبر المؤسسات على تطوير منتجات جديدة، وطرق عمل حديثة للمحافظة على تنافسيتها ومكانتها السوقية.

وفي نفس السياق أتت من بعدهم نظرية ارتباط الموارد والتي تؤكد على أهمية اكتساب موارد نادرة تتوفر لدى مؤسسات أخرى، وعليه يجب البحث والاستثمار في الأصول الإستراتيجية، فتنافسية المؤسسة أصبحت تركز على استغلال وتطوير الموارد والمهارات داخلياً وخارجياً، وعليه فإن أنظمة

التعاون المحلي تصبح فضاءات جد ملائمة لحيازة وتبادل المهارات والموارد والتي يستفيد منها كل أعضاء الشبكة.

ثانيا: إشراك العمل التجريبي والإداري في أنظمة التعاون المحلية

امتدادا للأعمال النظرية التي قام بها Iturria وآخرون سنة 2003، قام Edouard وآخرون سنة 2004 بالمفاضلة بين أربعة مقاربات خاصة، تعنى بربط مرة واحدة العناصر النظرية مع شبيبتها التجريبية والإدارية:

(1) المقاربة الأولى: عالجت ظواهر كل من التكوين، التطوير وإعادة تكوين الشبكات، وفي هذا الصدد فقد عكف الخبراء على معالجة ودراسة عوامل نشوء أنظمة التعاون المحلية والتي سوف نقوم بدراستها بشيء من التفصيل في المبحث الأول من الفصل الموالي (الفصل الخامس)، وكذا دراسة عملية تكوين الأشكال التعاونية وهيكله التحقيقات التي تخص التعاون، وأخيرا تحليل عملية تكوين هذه الهيكله ومن ثم ترتيبها، وخلصوا بعد الدراسة والتحليل من أن عملية تكوين التحقيقات التعاونية تحتاج إلى ستة عوامل مفتاحية، هي: 1: الاحتياج، التبادل، الفعالية، عدم التناسق، الاستقرار والشرعية.

(2) المقاربة الثانية: فهي مقارنة البيان التنظيمي الموافقة لدراسة هندسة الشبكات والتي تعني العلاقة بين المنظمات والعلاقة ما بين المنظمات من حيث درجة قوتها، طبيعتها وهيكلها، أي الأعمال التي تركز على مختلف أشكال التعاون داخل الشبكات سواء رسمية أو غير رسمية، وعلى التعاون بين الجامعات والمؤسسات، بين مخابر البحث والسلطات العمومية، بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التعاون ما بين المؤسسات، وأخيرا التعاون بين المؤسسات والسلطات العمومية².

(3) المقاربة الثالثة: فهي تهتم بأعمال الإدارة (المناجمت)، ووسائل القيادة الخاصة بالشبكات، حيث تطورت بعد الأخذ بعين الاعتبار في آن واحد كل من: الإدارة الإجمالية للشبكات، الإدارة الفردية من طرف المؤسسة وعلاقتها بالشبكة، حاكمية التحالفات الإستراتيجية³، أما Gulati فقد أولى الاهتمام البالغ

¹ - Doz Y L, The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning Processes, strategic management journal, Vol 17, 1996, P: 79.

² - Berro A, Négociation public/privé et coévolution stratégique au sein d'un bio cluster, une simulation exploratoire en vie artificielle, Acte de la XVème conférence Association international de Management Stratégique, Annecy/Genève, 2006

³ - Ring P. S et van de ven A.H, Structuring cooperative relationships between organizations, Strategic Management journal vol 13 N°7,1992

للعناصر التي تشرح هيكل حاكمية التحالفات، أما Baudry سنة 2004 فقد نوه إلى الموارد الحرجة الضرورية لقيادة تشغيل الشبكات، وإجمالاً فإن معظم الكتاب قد نبهوا على الدور الرئيسي الذي تشغله المؤسسة النواة أو المؤسسة الرائدة في حالة غياب هيئة رسمية حاكمة، ففي التجمعات الصناعية على سبيل المثال، تعتبر كل من: الجمعيات، النقابات، التعاضديات كأندية جزئية لتلك التجمعات، أما كتاب آخرون فقد حاولوا دراسة وسائل التنسيق والتنظيم التي تسهل عملية التعاون كنظام الإعلام والاتصال.

(4) **المقاربة الرابعة والأخيرة:** فقد عالجت قضية تقييم النتائج وتقاسم القيمة، نشير هنا إلى الأعمال التي عالجت الروابط بين التعاون والنتائج المحققة، وعليه ينظر للتعاون كأنه مصدر للميزة التنافسية، وفي نفس الاتجاه قام Dyer سنة 1997 بتحليل شبكات صناعة السيارات الأمريكية واستنتج أن هناك علاقة إيجابية بين نظام الشبكات والنتائج الإجمالية¹.

أما أعمال كل من Anand و Khanna سنة 2000²، فقد قاما بشرح علاقة التعاون فيما بين المؤسسات والنتائج المحققة لكل مؤسسة عضو انطلاقاً من نظرية الموارد والمهارات النادرة وكذا مقاربة الاقتصاد الصناعي، أما Brulhart فقد حاول تحديد العوامل الهيكلية، التنظيمية والإدارية للتحالفات اللوجيستية، وفي الأخير، ووفقاً لهذه المقاربة فقد ركز العديد من الكتاب على دراسة التحويل التكنولوجي من خلال: ميكانيزمات التحويل، التطور، المقابلة التكنولوجية، أثر البحث العمومي على القطاع الخاص وهو ما تجلّى في العديد من الإصدارات العلمية في المجالات والندوات العلمية.

وعليه، فإن المدارس والمقاربات ذات التوجه النظري، أولت اهتماماً بالغا بظاهرة التعاون المحلي بأبعاده وجوانبه المختلفة سواء السياسية، الاجتماعية، الجغرافية وكذا على مستوى علوم التسيير، نظراً لما حققه من نجاحات ولفت للانتباه من طرف العديد من الأكاديميين في مختلف الشعب والتخصصات، فقد تم إدراج تخصصات أكاديمية في العديد من المعاهد والجامعات الدولية من أجل تكوين وتأهيل إطارات تتخصص في تحليل ظاهرة التعاون.

أما على المستوى الميداني فإن الملاحظ من خلال عديد التجارب التطبيقية أن التعاون يتخذ العديد من الأنواع ويزداد الاختلاف باختلاف خصوصية وميزة كل صناعة أو قطاع صناعي، الشيء الذي

¹ - Dyer J.H, effective inter-firm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, strategic management journal, Vol 18 N°7, 1997,P: 549

² - Anand B.N et Khanna T, Do firms learn to create value?, the case of alliance, strategic management journal, Vol21, N°3, 2000,P:301

ترتب عنه العديد من المسميات لترجمة ظاهرة التعاون المحلي، مثل: التجمعات الصناعية، أنظمة الإنتاج المحلية، أقطاب الامتياز والأقطاب التقنية، الأقطاب التنافسية، نظام الشبكات والأوساط الابتكارية.... الخ، هذا الاختلاف المفاهيمي يؤدي بنا إلى الحكم على أنه لا يوجد نموذج موحد للتعاون والتنمية، بل هناك صور تتوافق والخصوصية المحلية، إذن نستطيع القول أن التعاون المحلي فيما بين المؤسسات يتخذ أشكالاً متعددة تبعاً لكل من: طبيعة الشركاء، القطاع الاقتصادي المعني، الهدف الذي أسس من أجله، وكذا التقاليد والأعراف الإدارية والقانونية للدولة إضافة للفضاءات الجغرافية المعنية.

المبحث الثالث: التجارب العالمية الرائدة للتعاون المحلي

سوف نتناول في هذا المبحث بعض التجارب العالمية في مجال التعاون بمختلف أنماطه، من خلال الإشارة الوجيزة لبعض التجارب العالمية المشهورة والتي لا تخلو أي دراسة خاصة بهذه الأنظمة من الإشارة إلى هذه التجارب كمرجعيات، في شكل مقتطفات دون محاولة تحليلها ومقارنتها بحالة الجزائر، بسبب اختلاف التركيبة الاقتصادية والسياسات وبرامج التنمية، قبل دراسة التجربة الرائدة لعنقود سيالكوت في باكستان بحكمها دولة نامية شبيهة بالجزائر ثم الإشارة إلى التجريبتين الحديثتين للدولتين المجاورتين: المغرب وتونس، بحكم تقاسم العديد من المعطيات كالفضاء الجغرافي: التضاريس، المناخ، الموارد الطبيعية والزراعية، التقارب الثقافي، إضافة إلى أبعاد الهوية والطائفية: لغة واحدة، دين واحد، والمصير المغاربي المشترك،

المطلب الأول: التجارب الدولية المرجعية للتجمعات و العناقيد الصناعية

أولاً: بعض النماذج العالمية

يعد عنقود وادي السيليكون (Silicon Valley) أشهر نموذج للتعاون المحلي على الإطلاق والذي يقع جنوب كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلق هذا المشروع حوالي 275 ألف فرصة عمل خلال العشر سنوات السابقة ومتوسط دخل العاملين بهذا المشروع من أعلى متوسطات الدخل في أمريكا¹.

¹ ممدوح محمد مصطفى، إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، كلية الهندسة، مصر، 2004.

ثم تأتي في المرتبة الثانية العناقيد الصناعية الإيطالية، تقع معظم تلك العناقيد الصناعية في شمال شرق إيطاليا ووسطها، حيث حققت المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم الإيطالية نجاحا خاصا في إنتاج السلع التقليدية كالأحذية، حقائب اليد الجلدية، الملابس المحبوكة والأثاث، القرميد، الآلات الموسيقية، والأغذية المجهزة فضلا عن الصناعات التي تزود هذه القطاعات بالآلات. وإيطاليا الثالثة ليست كيانا متجانسا، فالكتلات الموجودة في المناطق الشمالية – الشرقية تختلف من وجوه كثيرة، اختلافا ملحوظا عن تلك الموجودة في المناطق الوسطى.

وقد قدرت عدد العناقيد الصناعية في إيطاليا بـ 200 عنقود يعمل بحوالي 2.200.000 عامل في القطاع الصناعي، هؤلاء يمثلون نسبة 42.5 % من اليد العاملة في إيطاليا، ويبلغ عدد المؤسسات بها 90.000 مؤسسة برقم أعمال يقدر بـ 67 مليار أورو وبحجم صادرات يتعدى 90 مليار دولار¹.

إن نجاح العناقيد الصناعية في إيطاليا ليس وليد الصدفة وإنما هو نتاج توفير جملة من المتطلبات والسياسات الحكومية الداعمة لهذه العناقيد الصناعية التي تتمثل في تقديم خدمات الأعمال الأكثر ملائمة لكل نوع من الصناعات عن طريق مراكز الخدمات في المناطق الصناعية، أهم هذه الخدمات: الدعم الإداري التكنولوجي، ضمانات الائتمان، تأمين الصادرات وتشجيعها، منح شهادات الجودة اعتماد العلامات التجارية، الاستفادة من الحصول على المعلومات المتصلة بالأسواق الجديدة والتكنولوجيا المتطورة، الدعاية والترويج، التدريب، تقييم الزبائن، دعم الابتكار والتحديث، تقديم الخدمات الاستشارية...

أما الصين الشعبية فقد حققت نجاحا باهرا على مستوى انتهاجها لسياسة التعاون المحلي في شكل عناقيد صناعية، فطبقا للتقرير الذي أصدرته الصين سنة 2007 تحت عنوان " تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، هناك ما يزيد عن 604 منطقة صناعية في مختلف الأقاليم بناتج إجمالي يقدر بـ 100 مليون يوان، و 238 عنقود صناعي بناتج إجمالي يقدر بـ 1000 مليار يوان، فهناك 5 عناقيد صناعية تساهم لوحدها بناتج إجمالي يقدر بـ 30 مليار يوان، كما أن الناتج الإجمالي للعناقيد الصناعية يمثل نسبة 50% من الناتج

¹ شوقي جباري و بوديار زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية – قراءات في التجربة الإيطالية –، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بجامعة حسيبة بن بوعلي – الشلف – الجزائر، 08 – 09 نوفمبر 2010، ص ص: 18 – 19.

الإجمالي الصناعي، فهي تساهم بـ 60% من الضرائب، و 70% حجم الصادرات و 80% من حجم العمالة المتواجدة في القطاع الصناعي¹.

وتعتمد العديد من المدن الصغيرة في نموها الاقتصادي في الصين على المناطق الصناعية حيث توفر هذه الأخيرة فرص عمل أكثر للقوة العاملة الفائضة الريفية، فعلى سبيل المثال إقليمي Guangdong و Zhejiang هناك عناقيد صناعية نموذجية تشتغل بشكل رئيسي في صناعة الملابس، النسيج، السيراميك، الآلات الكهرومنزلية، وتعتمد على الصناعات كثيفة العمالة لتوظيف فائض العمالة الريفية، حيث نجد أكثر العناقيد الصناعية نشاطا تتمركز على الشريط الساحلي الشرقي مثل " دلتا نهر اللؤلؤ و دلتا نهر Yangtze"، في أقاليم Jiangsu, Zhengjiang, Guangdong حيث أن أكثر العناقيد الصناعية تخصصا وأكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنافسية تتمركز في المنطقة الوسطى والمنطقة الغربية من الصين، إلا أنها ما زالت في مرحلة مبكرة من نموها، حيث أن زيادة تركيز العناقيد الصناعية في أقاليم معينة وتخصصها في منتجات معينة أدى إلى إطلاق شعارات مثل: منسوجات، Shengze، معدات Youngkang، أحذية Wountchu.

أهم التجمعات الصناعية المؤهلة في الأردن: يوجد حاليا 11 منطقة مؤهلة في الأردن من ضمنها سبعة مناطق عاملة بما في ذلك منطقة فرعية واحدة. قام مستثمرون غالبيتهم من آسيا والولايات المتحدة الأمريكية باستثمار ما يزيد عن 380 مليون دينار أردني في هذه المناطق مما أدى إلى خلق 18,200 فرصة عمل محلية وتوظيف حوالي 10,000 عامل أجنبي في أكثر من 60 مصنعا ينتجون حصريا إلى سوق الولايات المتحدة الأمريكية.

حيث تشير الإحصاءات بأن صادرات المناطق الصناعية المؤهلة الأردنية قد بلغت في عام 2002 حوالي 383.9 مليون دينار أردني. ومن أهم التجمعات الصناعية المؤهلة في الأردن ما يلي²:

- مدينة الحسن الصناعية: وهي أول مدينة خصصت لمنطقة صناعية مؤهلة في عام 1998 وتقع على بعد 75 كم شمال عمان و 20 كم من مدينة اربد وهي مملوكة و تدار من قبل مؤسسة المدن الصناعية الأردنية

¹ رباح حميدة، استراتيجيات و تجارب ترقيية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة مقارنة بين الجزائر و الصين - رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص: 139.

² المناطق الصناعية المؤهلة، الأبحاث والدراسات من طرف بنك الصادرات والتمويل الأردني، الأردن، 2003، ص: 5 - 7.

، وبحلول نهاية عام 2002 ، بلغ عدد المشاريع القائمة في مدينة الحسن الصناعية 15 مشروع بحجم استثمار بلغ 98.5 مليون دينار أردني، هذا وقد حظيت مدينة الحسن الصناعية بأكبر نسبة من صادرات المناطق الصناعية المؤهلة حيث بلغت 51.3 % في عام 2002 .

- مدينة التجمعات الصناعية : تقع على بعد 20 كم من مدينة عمان و 26 كم من مطار الملكة علياء الدولي بمساحة إجمالية تبلغ 300000 متر مربع، وهي مملوكة من قبل شركة التجمعات الاستثمارية المتخصصة المساهمة العامة التي تقوم بإنشاء وتسويق سلسلة واسعة من المباني الصناعية والمستودعات الحرفية المتخصصة مزودة ببنية تحتية ممتازة.

وتعتبر هذه المدينة أكبر منطقة صناعية مؤهلة من ناحية حجم الاستثمار وعدد المشاريع، حيث أنها تحتوي على 25 شركة بحجم استثمار يبلغ 150 مليون دينار أو ما نسبته 39 % من إجمالي حجم الاستثمارات في المناطق الصناعية المؤهلة. ومع نهاية عام 2002 وظفت مدينة التجمعات الصناعية أكبر عدد من الأردنيين، حيث بلغ حجم العمالة المحلية فيها 6780 موظف. ويبلغ عدد الموظفين الأردنيين حالياً حوالي 8 360 موظفاً ويتوقع خلق 4 000 وظيفة إضافية في جميع المصانع الجديدة والقديمة.

- مجمع سايبير سيتي: وهو من أضخم المناطق الصناعية المتعلقة بتقنيات المعلومات، ويتمتع بمزايا المناطق الصناعية المؤهلة بالإضافة إلى تصنيفه كمناطق تصدير حرة خاصة وعليه فإن إيرادات المشاريع في المجمع ورواتب الموظفين غير الأردنيين العاملين فيه تعفى من ضريبة الدخل ورسوم الخدمات الاجتماعية لمدة 12 سنة. إضافة إلى ذلك، فإن جميع العقارات أو الأراضي في المجمع معفية من الضرائب كما أن كافة أعمال الإنشاءات معفية من رسوم الترخيص. إن بنية المجمع التحتية الممتازة وانخفاض تكاليف الإنتاج فيه وتوفر الخدمات المساندة له أكسبت المجمع ميزة استثمارية خاصة ويوجد حالياً 5 مشاريع في مجمع سايبير سيتي توظف 700 أردني بحجم استثمار يبلغ 20 مليون دينار.

ثانياً : تجربة عنقود سيالكوت (Sialkot) في باكستان

سوف نقتصر في هذه النقطة بشكل كبير على الورقة البحثية المنجزة من طرف الباحث مصطفى محمود عبد العال¹، بعد تلخيصها والاقتصار على ما يتناسب مع الرسالة، مع الإشارة إلى المراجع الأصلية للمعلومات المقدمة في هذه الدراسة.

يعتبر عنقود سيالكوت Sialkot لإنتاج الأدوات الجراحية في باكستان واحداً من أهم العناقيد، حيث يُنتجُ هذا العنقود الأدوات الجراحية المتخصصة ومنها المقصاة الموضع الجراحي، ومدى كامل من الآلات الدقيقة المتخصصة من حديد الدرجة الأولى العالي المقاومة للصدأ، ويشتمل على أكثر من 300 منتج . ويتكون العنقود من 1500 مشروع صغير متخصص في مراحل معينة من طريقة الإنتاج، بجانب هذه المشروعات هناك ما يقدر بـ 1500 من الموردين ، وأكثر من 800 وحدة من المشروعات المتوسطة التي تزود أنواعاً مختلفة من الصناعات والخدمات التكاملية.

ويصدر 90% من ناتج Sialkot، إلى أوروبا وأمريكا الشمالية، بينما يشارك العنقود بـ: 20% من الصادرات العالمية، وتعد باكستان بذلك، المصدر الأكبر الثاني من الأدوات الجراحية، بعد ألمانيا².

يُنتج العنقود 2000 نوع من الأدوات الجراحية، وتعتبر السوق الأمريكية أكبر مستوعب لإنتاج العنقود، حيث تستوعب حوالي 60% من إجمالي صادرات العنقود، ويتم تصدير الأدوات الجراحية المصنوعة من الحديد المصقول عالي الجودة إلى أوروبا الغربية خاصة إنجلترا، ويرجع ذلك لوجود عدد كبير من المقاولين من الباطن الذين يعملون في إنتاج الأدوات الجراحية عالية الجودة .

استطاعت المشروعات الداخلة في العنقود الاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية مما أدى إلى رفع القدرة التنافسية لمشروعات العنقود الذي ستحصل عليها، فوجود المشروعات داخل العنقود جعلها تستفيد من الخدمات التي تقدمها مؤسسات العنقود، وتعتبر هذه المؤسسات مصدراً هاماً لتدفق المعرفة والتكنولوجيا من الخارج بالإضافة إلى تدفق المعلومات بين المشروعات، وتدعم هذه المؤسسات التعاون بين المشروعات سواء كان رأسياً أو أفقياً.

¹ مصطفى محمود محمد عبد العال، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي العلمي السابع بعنوان "إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة 2006

² - Nadvi K., and Halder, G., 2004, "Local Clusters in Global Value Chains: Exploring Dynamic Linkages Between Germany and Pakistan", *IDS Working Paper 152*, Institute of Development Studies, Brighton, pp: 536 .

وأثبتت الدراسة الميدانية¹، أيضاً حدوث زيادة في العلاقات الأفقية بين المشروعات في العنقود من جهة وبين مؤسسة SIMA (مؤسسة توفير واردات العنقود) من جهة أخرى، ويتضح ذلك من أن 61.6% من العينة استخدموا خدمات المؤسسة بصورة أكبر مما كانت عليه قبل حدوث المخاطر، ويرجع ذلك لاستجابة المؤسسة السريعة لمواجهة المخاطر.

ونتيجة للتعاون الأفقي (الأداء المشترك) بين المشروعات وبين المؤسسات المدعمة استطاعت المشروعات الصغيرة داخل العنقود الحصول على شهادة GMP والاستمرار في الإنتاج والتصدير مرة أخرى.

أيضاً فإن هناك علاقة وطيدة بين المنتجين والمشتريين الأجانب، ويمثل المشترون الأجانب 85% من مصادر المعلومات السوقية والفنية بالنسبة لمشروعات العينة التي شملتها الدراسة السابقة.

ونتيجة للتغيرات التي حدثت في الروابط الأفقية والرأسية، وحدثت تغيرات أيضاً في دور المؤسسات، وصلت مبيعات العنقود في أواخر عام 1997 لمستوى أعلى منه قبل حدوث المخاطر في عام 1994، ووصلت قيمة المبيعات إلى 125 مليون دولار في 1996/95 بالمقارنة بحوالي 109 مليون دولار في 1994/93، وحصل 130 مشروع من 300 مشروع في العنقود على شهادة GMP.

وحصل مشروعان على شهادة الأيزو 9002 وقد حقق العنقود في عام 1997 زيادة في المبيعات قدرها 68% منها مقارنة بعام المخاطر 1994، وقد ازداد مستوى التوظيف في أكثر من 50% من مشروعات العنقود، وحصل ثلثي مشروعات العنقود على شهادة GMP، بينما بدأ 37% من العاملين عمليات التدريب للحصول على شهادة الأيزو 9002.

¹ - Nadvi , K., 1999, collective Efficiency And Collective Failure: " The Response Of The Sialkot Surgical Instrument Cluster To Global Quality Pressures" , World Development, v. 27, n.9, p. 1613.

المطلب الثاني: التجربة التونسية في مجال التعاون المحلي

أولا: الصناعة في تونس

انطلق التصنيع في تونس بصورة فعلية سنة 1972 بعد إدخال نظام OffShore والذي يعني المساندة الخارجية، كقاعدة للتنمية وجلب اكبر عدد ممكن من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أثمرت هذه السياسة نجاحا معتبرا بدليل تواجد في الوقت الحالي قرابة 3200 مؤسسة أجنبية تنشط عبر التراب التونسي، سمحت هذه الإستراتيجية من تنمية النسيج الصناعي من جهة، ومضاعفة فرص الاستثمار من جهة ثانية، وأن قاعدة هيكل الصناعة والخدمات قد وضعت حيز المكان من خلال مناولة صناعية بحتة.

لكن بالرغم من الفقرة النوعية المحققة على مستوى الاقتصاد التونسي، إلا أنها أثبتت محدوديتها من خلال ضعف نسبة القيمة المضافة المنتجة محليا، وانطلاقا من نهاية سنوات 1990، ركزت السلطات التونسية على إنشاء نظام مقاولاتي تونسي، يركز على البحث في معايير الجودة والتنافسية بهدف الوصول إلى منتجات وخدمات تقتمح بها الأسواق العالمية من خلال عمليات التصدير، وكان ذلك بالتنسيق مع منظومة التربية والتعليم من أجل تسهيل تنمية جميع النشاطات الصناعية والخدمية.

والمشكل الذي صادفته هذه السياسة يكمن في تركيبة النسيج الصناعي التونسي والذي يتكون أساسا من المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة PME/PMI والتي تواجه العديد من الصعوبات أثناء مواجهتها للمنافسة الأجنبية الداخلية أو الخارجية في إطار اتفاقيات التبادل الحر المصادق عليها من طرف الحكومة التونسية، بالرغم من عديد المساعدات التي تلقتها من مختلف الهيئات العمومية التونسية. من أجل ذلك اقترحت السلطات برنامج جديد أطلق عليه تسمية: "السياسة الوطنية للابتكار" يهدف خصيصا إلى تقوية تنافسية PME/PMI وإنشاء مؤسسات مبتكرة، وذلك من خلال تفضيل عمليات الشراكة بين المؤسسات، المراكز التقنية وهياكل البحث (برنامج PNRI)، لتسهيل تحويل التكنولوجيا، وتمويل نسبته 50% من تكاليف البحث والتطوير R et D، بالشراكة العلمية كذلك مع الدول الصناعية وبعض الدول العربية.

برنامج دعم التنافسية وتسهيل الدخول إلى الأسواق يعمل على مرافقة المؤسسات الحاملة للمشاريع ذات القيمة المضافة التكنولوجية العالية وكذا إجراءات ترقية الجودة والتقييس، أما صندوق تنمية التنافسية الصناعية فقد منح علاوات تأهيل بنسبة 70% للاستثمارات المعنوية و20% للاستثمارات المادية؛ إضافة إلى

إشراك صندوق دعم الصادرات بدعم ما نسبته 70% موجه للجمعيات المهنية للقطاع الخاص، كل ذلك من أجل ترقية الصادرات التونسية في شكل إستراتيجية تعاون متعددة الهيئات.

ثانيا: تجارب تونس في مجال التعاون المحلي

خلال العشر سنوات الأخيرة تشكلت العديد من التجمعات للمؤسسات الاقتصادية، أغلبية هذه التجمعات اتخذت شكل "نظام اتحادات التصدير" أو "جمعيات المؤسسات"، بدءا من سنة 1996 ثم عرف هذا النظام تحول نحو ما يسمى نظام العناقيد كان ذلك سنة 2007 بالتزامن مع إطلاق دراسة شاملة خصت شبكات الابتكار والتي تم تمويلها عن طريق برنامج التحديث الصناعي، وتم التركيز على ثلاثة قطاعات حكم عليها بأنها القطاعات ذات الأولوية القصوى، وهي: قطاع الألبسة والنسيج، قطاع الزراعة وقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولكن ما تحقق عمليا من هذا البرنامج في شكل تجمعات صناعية نجد:

- شبكة IN'TEX، اخذ منحى قطب تنافسي يقع في موناستير؛
- عنقود الصناعات الميكانيكية، الكهربائية والإلكترونيك في مدينة سوسة وهو القطب الذي حقق نجاحات باهرة كما سوف يتم الإشارة إليه لاحقا.

1- اتحادات التصدير التونسية: بطلب من وزارة الصناعة والطاقة وبقيادة مكتب التأهيل عكفت منظمة الأمم المتحدة للتطوير الصناعي (ONUDI) بداية من سنة 2000 على إنشاء وتطوير اتحادات تصدير في تونس وذلك بالتعاون مع خبراء محليين ودوليين، وقبل الخوض في تفصيل ما قامت به السلطة التونسية لا بأس من إعطاء مفهوم بسيط ووجيز عن معنى اتحاد التصدير، فهو¹ عبارة عن تعاون إستراتيجي وبشكل رسمي ما بين المؤسسات الصناعية والخدمية على المديين المتوسط والطويل، هذا التعاون عبارة عن تحالف طوعي غير إلزامي للمؤسسات النشطة وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة بهدف ترقية السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات لتصديرها إلى الأسواق الخارجية، من خلال مختلف النشاطات الجماعية والمشاركة للمؤسسات العضو داخل الاتحاد الواحد.

وعليه فإن اتحاد التصدير يقوم في الغالب بتقديم خدمات نستطيع الحكم عليها بأنها بسيطة مقارنة بما يتم إنتاجه وتقديمه من المؤسسات العضو، ولكن مهمته الأساسية تكمن في تقديم خدمة تسهيل الدخول إلى الأسواق الخارجية بدون أن يضمن بشكل مباشر عمليات البيع، فمعظم الاتحادات عبارة عن وحدات غير

¹ -www.Cepex actualité : TURESS, rapport publie le 10 /08/2004/

هادفة للربح، أما الخدمات الصريحة وغير الربحية والتي يقدمها الاتحاد والتي تمتاز بخاصية تخفيض التكاليف العملياتية الباهظة الثمن، تنقسم هذه الخدمات إلى: خدمات جزئية، خدمة ترقية المنتوجات وخدمة النشاطات الترفوية، حيث:

- تتمثل الخدمات الجزئية في الخدمات الإدارية من المراسلات والترجمة والمساعدات القانونية والجمركية، إضافة إلى إنشاء أنظمة مشتركة للمعلومات والمعطيات التي تخص الشركاء التجاريين وتطور الأسواق؛
- أما الخدمات المتعلقة بترقية المنتوجات فتتمثل في كل من: الإشهار المشترك التلفزيوني، مواقع الانترنت، الكتالوجات، المساهمة في ترقية مساهمة المؤسسات في المعارض والصالونات الصناعية، تسهيل تنقل الإطارات في المهمات الاقتصادية والسريات العلمية والتكوينية؛
- وأخيرا بالنسبة لخدمة النشاطات الترفوية فتتمثل في المعلومات الخاصة بالتطور التقني في قطاع المؤسسات العضو، تنظيم نشاطات تكوينية وورشات جماعية، المساهمة في الحصول على معايير الجودة والشهادات العالمية، إضافة إلى التوسيم والعلامات التجارية.

وعليه، فبعدما اختارت السلطات التونسية الاندماج الطوعي لاقتصادها مع الاقتصاد العالمي وتجسد هذا الخيار بصورة فعلية بعد الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وتوقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وبعد ميلاد برنامج التأهيل الذي هدف إلى ترقية تنافسية المؤسسات الصناعية والخدمية التونسية، نشير إلى أن بؤادر هذا البرنامج بدأت سنة 1996، ليستحدث نهاية أكتوبر 2008، ومن أجل مجابهة هذه الحتمية وهذا المصير المحفوف بالمخاطر والقضاء على النقائص التي سجلها البرنامج والتي كانت نتيجة لانعزال بعض المؤسسات عن بعضها البعض، صغر حجم المؤسسات، نقص الموارد المالية إضافة إلى القدرات المحدودة.

ولمعالجة هذه النقائص بادرت السلطات التونسية إلى تقوية التحالفات والتعاون بين المؤسسات، وأوكلت المهمة إلى وزارة الصناعة والطاقة والمؤسسات ص و م انطلاقا من سنة 2000 حيث عملت على ترقية وتطوير مفهوم اتحادات التصدير كوسيلة لإعادة التأهيل الجماعي بجميع مستوياته وتعزيز نشاطات التنسيق وتبادل الوسائل والمعلومات بين المؤسسات، حقق البرنامج حينها نتائج جد هامة، حيث سجلت الساحة الاقتصادية التونسية انضمام 4093 مؤسسة صناعية وتثبيت 2808 مشروع، وبلغت استثمارات تأهيل البرنامج قرابة 4631 مليون دينار تونسي، منها 550 مليون عبارة عن استثمارات غير مادية

وعلاوات ممنوحة بمبلغ 644 م د ت، أما النتائج المحققة من طرف المؤسسات العضو ضمن برنامج التأهيل هذا فقد تحقق نمو لرقم الأعمال الداخلي بمعدل متوسط نسبته 8% بين سنتي 2003-2004، أما رقم الأعمال المحقق من خلال المنتجات الموجهة للتصدير بلغ بين السنتين المذكورتين 18%¹، وهو الرقم الذي جعل من المؤسسات التونسية أن تحجز لها أماكن ضمن بعض الأسواق الخارجية.

وتمتلك تونس قرابة 6000 مؤسسة صناعية من نوع م ص وم معظمها مؤسسات تصدير، نتج نصفها من خلال سياسة تونس في جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ويعد قطاع النسيج /الألبسة وقطاع الميكانيك من أهم القطاعات المصدرة حيث بلغت نسبة 70% من صادرات تونس خارج قطاع الطاقة والفسفات، كما يعتبر زيت الزيتون من المنتجات الرائدة في تونس حيث يشكل نسبة 70% من مجموع صادرات الصناعات الغذائية²، وهو نتاج البرامج الوطنية المنتهجة لتقوية تنافسية المؤسسات التونسية والتي صبت مجملها في كيفية إرساء أنظمة تعاون محلية، كان من بين أهم هذه البرامج نظام اتحادات التصدير.

2- النتائج المحققة على مستوى اتحادات التصدير: حقق البرنامج 24 اتحاد تصدير، منها 18 إلى غاية جويلية 2008، هي الآن قيد التشغيل تنشط في القطاعات الإستراتيجية على غرار قطاع الصناعات الغذائية، قطاع النسيج والألبسة وقطاعي الميكانيك والهندسة، وتوزع كما يلي: 10 منها في قطاع الصناعة، و8 في قطاع الخدمات، وتحصي فيما بينها 105 مؤسسة ص و م التزمت كلها بالمشروع التعاوني المهيكل، واتخذت هذه الاتحادات الأشكال القانونية الثلاثة: في شكل شركات مساهمة، شركات ذات مسؤولية محدودة ومجمعات المصالح الاقتصادية (GIE) والملحق رقم (1) يبين بالتفصيل الأسماء الاجتماعية للاتحادات، أشكالها القانونية وعدد المؤسسات المنضوية.

الانطلاقة الأولى والخاصة باتحادات التصدير كانت سنة 2000 حينما تم إحصاء 8 مؤسسات صغيرة ومتوسطة رائدة في قطاع إنتاج أجزاء السيارات والذي نتج عنه عنقود **C-8**، سنة من بعده قام 12 مكتب للهندسة بإنشاء اتحاد تصدير سمي: **Tec Consulting**، وبالموازاة انطلقت العديد من البرامج الخاصة بالاتحادات لتصل إلى عدة قطاعات فيما بعد ولكن كانت كلها بشكل غير رسمي وغير محمي

¹ -Melika Karrit, Les Consortiums de PME comme outil de développement de la compétitivité, programme de mise à niveau de l'industrie tunisienne

² - Toufik Chaabane, Appui aux systèmes productifs locaux ou clusters, Série N°5 Savoirs communs (AFD+ONUDI), Avril 2009,P46.

وكذا تسجيل غياب نسيج الجمعيات المهنية¹، وبعد سبعة سنوات تكيفت العديد من المؤص و م مع هذا النظام وتلقى الاعتراف من عديد الهيئات العمومية خاصة منها صناديق الدعم، ليرتقي العدد إلى 23 اتحاد تصدير باسم تجاري وبشكل قانوني.

2-1 صناديق دعم الاتحادات: عرفت الساحة التمويلية التونسية ميلاد أول صندوق يدعم الاتحادات سنة 2002، حينما تم تأسيس صندوق تطوير التنافسية FODEC وهو عبارة عن إعانة حكومية، مهمته تدعيم الاتحاد الناشئ للسنتين الأوليتين، فمنذ سنة 2005 استفادت اتحادات التصدير من العديد من المساعدات المالية تفوق تلك المقدمة للمصدرين الخواص، واشترط الصندوق التشكيل القانوني والرسمي للاتحاد من أجل الحصول على هذه الإعانات إضافة إلى تقديمه مخطط تجاري وطلب مرفق بمخططات تسويق وبعض النماذج القانونية²، ثم صندوق ترقية الصادرات FOPRODEX، إضافة إلى الإعانات التي تتلقاها الاتحادات التونسية من طرف البنك العالمي وهو صندوق الدخول إلى الأسواق العالمية FAMEX، أما شعبة زيت الزيتون فقد خصص لها صندوق تنفرد به عن باقي الشعب وهو صندوق ترقية زيت الزيتون المعلب FOPROHOC والملحق رقم (2) يبين بالتفصيل نسبة مساهمة كل صندوق المقدمة للمؤسسات الفردية وتلك المقدمة للاتحادات وطبيعة النشاطات والوظائف الممولة، حيث ساهمت هذه الصناديق بنسبة 70٪ من التكاليف العملية الموجهة للترقية والإمداد.

2-2 الهيئات الداعمة للاتحادات: أهم الوكالات الداعمة والتي لعبت دورا كبيرا في تطور أنظمة اتحادات التصدير التونسية تمثلت في³:

- مكتب إعادة التأهيل BMN: وهو المكتب التابع لوزارة الصناعة والطاقة و المؤص و م، يكمن دوره الأساسي في تقييم المخططات التجارية المقدمة من طرف المؤسسات الصناعية وهو الشرط الذي يسبق موافقة FODEC ؛
- مركز ترقية الصادرات CEPEX: تتجسد المساعدات المقدمة من طرف هذا المركز في: التكوين، الإعلام، المساعدات المالية وتنظيم المساهمات الجماعية في المعارض الدواية؛
- الغرف التجارية والصناعية CCI: سواء الغرف الوطنية أو الجهوية، وتحصي تونس 8 والتي تقدم على المستوى المحلي خدمة الاستشارة ودعائم الخاصة بعمليات الاستيراد؛

¹ -Toufik Chaabane, Op-cit, P47.

² -Paul Hesp, Système de supports pour les consortiums d'exportation , ONUDI, Decembre 2005,P :19

³ -Paul Hesp, Op.cit., P :21

- المراكز التقنية القطاعية CTS: وعددها 8 تقوم هذه المراكز بدورها بدعم المؤسسات في المجالات والميادين التالية: المعلومات التقنية، التكوين، المساعدة التقنية الإنتاجية، خدمات مخبرية، دعائم تقنية لمعايير الجودة والشهادة الخاصة بالأنظمة الإدارية في مجال التسيير، إضافة إلى إصدار نماذج مخططات العمل ومخططات التحديث التكنولوجي؛
- مراكز وحاضنات الأعمال CAP: والتي تستقبل وترقي المنشئين للمؤسسات الجدد وتجميعهم ومساعدتهم على النمو والتطور؛
- الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والحرف UTICA: وهو الذي يعمل على رسكلة وتكوين الإطارات المسؤولة عن المؤسسات العضو في اتحاد التصدير.

والملحق رقم (3) يبين كل الهيئات الداعمة في تونس ونوعية المساعدة المقدمة والجهة التي تترأس تلك الهيئات.

أما أهم هدف تصبوا إليه السلطات التونسية من خلال توفير هذا الكم الهائل من الهيئات الداعمة سواء في شقها المالي أو من جانب الدعم المعنوي، العلمي والتكنولوجي يكمن في التأطير الجيد والفعال لمجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن الاتحاد يستوجب العديد من المراحل المتسلسلة والحساسة من اجل تكوينه وبلوغ مستوى مقبول من النضج، والمراحل اللازمة لتكوين الاتحاد يمكن ترتيبها على النحو التالي¹:

- دراسة الجدوى، تجانس الاحتياجات مع الفوائد الإستراتيجية؛
- تصميم مهام وأهداف مشروع التعاون؛
- تحديد نشاطات اتحاد التصدير المزمع إنشائه؛
- اختيار شكل وهيكل التنظيم الخاص بالاتحاد؛
- إصدار مخطط عمل للسنة الابتدائية الأولى؛
- اختيار نوع التمويل من طرف الأعضاء؛
- اختيار الشكل القانوني؛
- إصدار قانون أساسي أولي؛
- تسجيل الاسم الاجتماعي لشركة الاتحاد؛

¹ -Toufik Chaabane, Op.cit., P :48

- إنتاج المخطط التجاري ومخططات العمل وكذا نماذج الحصول على الإعانات المالية.

ويبدو لنا واضحا من أن السلطات التونسية أقدمت بشكل قوي وفعال من أجل تطوير تنافسية مؤسساتها من خلال التوجه نحو إرساء أنظمة تعاون محلية بكل أبعادها وبالطرق المتعارف عليها عالميا ولعل النتائج المسجلة خلال السنوات الأخيرة خير دليل على ذلك، ومن أجل إثبات هذا النجاح سوف يتم التعرّيج على أحد نماذج هذه الاتحادات ألا وهو اتحاد التصدير "TEC Consulting"، وهذه نبذة وجيزة¹:

2-3 حالة اتحاد التصدير TEC Consulting : تأسس الاتحاد بصفة رسمية بتاريخ 19 مارس 2001 واتخذ شكل شركة مساهمة برأس مال قدره 60 000 دينار تونسي ما يعادل 42 000 دولار أمريكي آنذاك، مقسم بالتساوي على اثنتا عشر عضواً، ويسير الاتحاد رئيس منتخب من طرف الأعضاء ومدير تنفيذي ومدير نائب عن طريق التوظيف الخارجي، وكان ذلك بتعاون وزارة الصناعة التونسية مع منظمة الأمم المتحدة لتطوير الاستثمار، يضم TEC Consulting، 12 مكتب للدراسات والاستشارات الهندسية، وظهر الاتحاد بمعية هيئة محفزة تابعة للـ: ONUDI وهي نفس الهيئة التي أنشأت الاتحاد الأول C-8 لإنتاج أجزاء ومكونات السيارات، حيث عكف خبراء الهيئة على التذكير بأهم إيجابيات التعاون ما بين المؤسسات، بعدها تقدم مديري العديد من المؤسسات المختصة في الهندسة والتخطيط من مكتب التأهيل التونسي BMN وكان عددهم يقارب 30 مؤسسة تتميز بصغر الحجم وخبرات ضيقة، وعليه اشترط المكتب شروط موضوعية يجب توفرها في المؤسسات التي سوف تكون من بين أعضاء الاتحاد، وبين أهم تلك الشروط الحيازة على قدرات الاستثمار والوسائل المالية المتشابهة ومستوى مقبول من المهارات التكنولوجية، إضافة إلى حصول كل مؤسسة مرشحة على شهادة ISO 9000، وكمرحلة أخيرة وقع الاختيار على 12 مكتب دراسات هندسية تتقارب في القدرات، الحجم والتكنولوجيا، ويقدمون نفس الخدمة، ليتم ميلاد اتحاد تصدير في ميدان الدراسات والاستشارات الهندسية.

قام مسيرو مكاتب الدراسات التي تتوفر فيهم جميع ميزات المساهمة بتسطير الهدف الأساسي من وراء التعاون وهو دمج المهارات في الميادين المتعلقة بالشعبة مثل: الاستشارة، الرسم الصناعي الخاص بالهياكل العمومية والخاصة، التخطيط والهندسة الحضرية، أنظمة الري، أنظمة المعلومات، الطبوغرافيا،

¹ - Guide sur les consortiums d'exportations, rapport de L'ONUDI, Développement des systèmes productifs locaux et de réseaux de PME, vienne2003, PP :71,72

الدراسات الخاصة بالبيئة وأخيرا الهندسة المدنية والكهربائية، وذلك من أجل عرض إجمالي وتنافسي، ومن أجل بلوغ هذا الهدف، قرر أعضاء الاتحاد التركيز على النشاطات التالية:

- تحقيق كتالوج وكتيب إشهاري مشترك بلغتين من أجل التعريف بالاتحاد وأعضائه الاثنت عشرة؛
- إنشاء موقع انترنت؛
- انجاز دراسة السوق؛
- تطوير برامج التكوين؛
- الحصول على الشهادات الضرورية للأعضاء؛
- تكوين روابط مع كبار الممولين والمقرضين العالميين؛
- تنظيم مهمات عمل نحو الخارج؛
- إمضاء اتفاقيات شراكة مع مكاتب دراسات أجنبية.

ومن أجل تكملة القانون الأساسي الخاص بالتجمع ومحفظة المساهمين، ادخل تنظيم داخلي جديد، يحدد عمليات المناولة الصناعية في إطار اتحاد التصدير المشكل، واعتبر هذا الإجراء أساسيا وهام لأن المشكل الرئيسي كان معرفة كيف يمكن للخدمات المقدمة أن تكون في شكل مناولة باطنية للأعضاء الخواص بشكل فردي.

ساهم TEC Consulting على مستوى مجلس المهندسين العرب وحجز له مكان الجمعية الرسمية في الحكومة التونسية في إيران، وباستغلاله لهذه الفرصة ابرم الاتحاد عقد مع مؤسسة إيرانية رائدة متخصصة في إنشاء السدود، وبعد توزيع الكتيبات الاشهارية للاتحاد من طرف السفارات التونسية المتواجدة في مختلف الدول، سرع اتصال الاتحاد مع المكاتب الاستشارة الأجنبية وابرم عقود شراكة مع 9 مؤسسات أجنبية أخرى، بعدها كانت له مهمات عديدة في دول الجوار خاصة منها الجزائر أين ساهم في إنشاء مقر وزارة الطاقة الجزائرية وكذا جامعة الجزائر3.

3-الأقطاب والغناqid الصناعية التونسية

بالموازاة مع نظام اتحادات التصدير قامت تونس ابتداء من سنة 2006، بالوضع حيز المكان سياسة الأقطاب التنافسية الشبيهة بالسياسة الفرنسية، وأكلت مهمة إدارة هذه الأقطاب إلى شركات القطاع الخاص وشركات شبه عمومية مدعومة بميزات استثنائية خاصة، حيث ألحق بتلك الشركات المسيرة كل

من الأقطاب التقنية وحظائر للنشاطات الصناعية، يكمن دورهما في تسهيل إنشاء وإدماج أنظمة الإنتاج وهيئات البحث والتكوين، من أجل الانتقال من نظام المناولة الصناعية البسيطة إلى اقتصاد خدمي بقيمة مضافة عالية.

وعليه فقد انتقل التنظيم التونسي من اتحادات التصدير إلى ما يسمى بالتجمعات، العناقيد الصناعية والأقطاب التنافسية وذلك من أجل ترقية وتطوير هذه الاتحادات من خلال ربطها مع مختلف الهيئات العلمية ومراكز البحث والتكنولوجيا (المعاهد والجامعات)، وخصصت لذلك تونس برنامج رباعي بطريقة (Top-Down) أي التنمية من أعلى إلى أسفل، جاء لحماية وتقوية جميع اتحادات التصدير المتواجدة والنشطة ورسمت أهداف مستقبلية، منها:

- إطلاق مشروع الشبكة الابتكارية، تتعاون فيها المؤسسون مع مراكز البحث؛
- تقوية القطب التكنولوجي لقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تونس العاصمة؛
- إنشاء أقطاب مشابهة في كل من مدينة صفاقس مختصة في المعلوماتية، وقطب للآلات في مدينة قفصة؛
- الاستثمار في ثلاثة عناقيد مصنفة كأقطاب تنافسية كامنة والتي سيتم تفصيلها فيما بعد، وهي:
- عنقود النسيج والألبسة في الموناستير؛
- عنقود الصناعات الغذائية في مدينة بيزرت؛
- عنقود الميكاترونك في مدينة سوسة.

وتعتزم الحكومة التونسية آفاق 2014، إنشاء 24 قطب تنافسي، باستثمار مالي قدر بـ: 1 مليار دينار تونسي، أين يتحمل القطاع الخاص 700 مليون دينار تونسي، ويحتمل أن تبتلع هذه الأقطاب التنافسية جميع الأقطاب التقنية المتواجدة، أما ما تحقق إلى غاية 2011 من الأقطاب المبرمجة نجد 8 منها في حالة التشغيل و2 في الانتظار، ومن أهم الأقطاب الثمانية التي تشغل نجد العناقيد الثلاثة المذكورة سابقا، هي:

(أ) **القطب التنافسي لبزرت:** والذي يعبر عن التجربة التونسية في مجال الأقطاب التقنية الزراعية، حيث كانت أول دراسة للأقطاب التقنية الزراعية في تونس على مستوى قطب بزرت سنة 1998، ولم تتأسس شركة تسيير هذا القطب إلا في سبتمبر من سنة 2006 أطلق عليها شركة تسيير القطب التنافسي لبزرت، كان ذلك في إطار شراكة محلية عمومية وخاصة، احتوى هذا القطب على ثلاثة أقسام في شكل

مجموعات، هي: القطب التقني الزراعي، شبكة الشركاء "Agro'Tech" والفضاءات الصناعية التي تتربع على مساحة قدرها 150 هكتار¹.

تم التركيز في تونس من خلال سياسة الأقطاب الزراعية على تسعة (9) شعب زراعية في إطار الإستراتيجية التونسية لتنمية القطاع الزراعي، استحوذ منها قطب بزررت على خمسة (5) شعب تمثلت في: الحبوب ومشتقاتها، البطاطا، المنتجات البحرية، الجبن وشعبة العنب، وقد قدر السلطات التونسية أن يشغل هذا القطب مستقبلا 9000 منصب عمل دائم وغلاف مالي قدره 280 مليون دينار تونسي².

تم انجاز قطب تقني ثاني سنة 2009 بمدينة جندوبة خصص للشعبتين الأساسيتين: المساحات الزراعية الكبيرة وشعبة تربية الحيوانات.

(ب) **القطب التنافسي لمدينة سوسة:** في إطار سياسة ترقية الصناعة، وتدعيم إنشاء أقطاب تنافسية تدرج ضمن برامج ترقية مختلف القطاعات الهامة وذات الأولوية، حظي القطاع الرائد للصناعات الميكانيكية والكهربائية والإلكترونية (IMEE)، بقطب تنافسي اتخذ مدينة سوسة القسم الأكبر من هذه السياسة، فيما أوكلت مهمة إدارة وتسيير هذا القطب إلى شركة عقارية تابعة للقطاع الخاص (شركة القطب التنافسي لسوسة SPCS)، بالشراكة مع الوكالة الفرنسية للتطوير (AFD) والتي قامت بدراسة جدوى القطب من خلال إيجاد المؤسسات الرائدة أو المحورية، حيث مست الدراسة قرابة 30 مؤسسة مرشحة لذلك، بالتنسيق مع القطب التقني الذي ينقسم بدوره إلى: مدرسة الهندسة، مشتل، مركز بحث، أرضية للبحث والتطوير..... بالإضافة إلى منطقة لـ off shoring ومنطقة صناعية، وبذلك تشكل عنقود صناعي حقيقي.

ويعتبر هذا القطب أحد ثمار السياسة التونسية الناجحة في مجال إرساء إستراتيجية تعاون، حيث يعد قطاع الصناعة الميكانيكية، الكهربائية والإلكترونية، الصناعة المحورية في تونس، فقد احتلت المرتبة الأولى من صادرات تونس حيث بلغت 3,5 مليار اورو سنة 2008، أي ما يعادل 31% من مجموع صادرات الجمهورية التونسية، وقد شهد هذا القطاع نسبة نمو قارب 16% بين 2005 و2008³، يتكون هذا

¹ -Bencharif A.H et Rastain J.L, Etude statistique de technopoles Agro-alimentaire de Bizerte, Agro polis, zone franche de Bizerte, Montpellier 1999.

² -Bencharif A.H, Technopôles agroalimentaire et Agropoles dans les pays de Maghreb : Opportunités, Spécificités, défis, www .UMC.edu.dz

³ -Etude de faisabilité d'un cluster Mécatronique sur les IMEE tunisienne- Almatec- Mai 2010.

القطاع من 897 مؤسسة تشغل قرابة 94 700 منصب شغل، تتوزع هذه المؤسسات جغرافيا كما يلي: 51% في تونس العاصمة، 16% في مدينة سوسة، 15% في كاب بون، 8% في صفاقس و8% في الشمال التونسي، حركية هذا القطاع تركز بشكل كبير على ظاهرة المناولة الصناعية التي تربط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية وبين العديد من المؤسسات الأجنبية التي استثمرت داخل التراب التونسي بسبب انخفاض تكاليف الإنتاج، وكذا وفرة الموارد الطبيعية والمواد الأولية، حيث تتكفل هذه الأخيرة بكل عمليات التصدير للمنتوج المصنع محليا¹.

ج) القطب التنافسي للموناستير: وهو القطب الذي تتخصص وحداته في قطاع النسيج والألبسة، وهو في نظر الاقتصاديين التونسيين يعتبر الثورة الصناعية الحقيقية، فقد استطاع أن يحقق مستويات إدماج وتركيز جد عالية لسلسلة القيمة، مع موارد بشرية مؤهلة وذات مستوى عالي متعارف عليه عالميا، فضلا عن التحكم في التكنولوجيا الحديثة ومع اشتداد المنافسة مع العملاق الصيني في قطاع النسيج جعل من المؤسسات النسيجية التونسية تزداد قربا وتآزرا، وهو الدافع القوي الذي جعل من السلطات التونسية أن تقرر تنظيمه في شكل قطب تنافسي سمي IN'TEX يضم حوالي 80 مؤسسة مختصة في القطاع منها 10 مؤسسات برؤوس أموال أجنبية، بإشراك بطبيعة الحال لفيدرالية أرباب العمل للنسيج وبذلك أصبح القطب عبارة عن شبكة تتمحور استراتيجيا حول اختراع نماذج جديدة، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتمويل حركية الابتكار، من أجل مضاعفة القيمة المضافة سواء على مستوى المنتجات النسيجية البسيطة أو المنتجات الراقية.

المطلب الثالث: التجربة المغربية في مجال التعاون المحلي

قام المغرب بالعديد من البرامج التعاونية بصيغة محلية خالصة، حيث انتقل التعاون المحلي في المغرب منذ البوادر الأولى سنة 1996، من نظام التعاونيات التقليدية والذي كان مهيمنا منذ زمن بعيد إلى أنظمة تعاون محلية حديثة ثم تطورت تلك الأنظمة إلى اتحادات تصدير بمساعدة بعض المنظمات العالمية، أين عرفت المنتجات المغربية قفزة نوعية واكتسحت بعض الأسواق العالمية خاصة في القطاعات التي يعتبرها المغرب من القطاعات الكامنة على غرار الصناعات التقليدية كالديكور الخشبي، الفخار وصناعة الأحذية.

¹ - ONUDI 2013, P 29

أولاً: الإطار الاستراتيجي العام

من أجل مواجهة تداعيات العولمة واقتناص الفرص المتاحة الناتجة عن التغيرات التي طرأت على المحيط العالمي الجديد، قام المغرب بتأسيس نظام اقتصادي حديث يقوم على الإنتاج، الاستدامة والتنافس، ولأجل ذلك قامت السلطات المغربية بالوضع حيز التنفيذ لعدد السياسات والبرامج وتحقق ذلك بصورة صريحة بداية من سنة 2000، تميزت هذه السياسات بالوضوح والطواعية والإرادة الحقيقية من أجل تنمية القطاعات الإستراتيجية والإقليمية الهامة، وقد أخذت السلطات المغربية في الحسبان خصوصية كل إقليم وما يتطابق مع تلك الاستراتيجيات والبرامج الموضوعية، بهدف تقوية القدر الكافي من الأقاليم الكثيرة التي يتميز بها المغرب.

وقد اتخذت العديد من الوزارات والهيئات المغربية في السابق مبادرات تنموية، كما هو الشأن لوزارة الصناعة والحرف، ووزارة تهيئة الإقليم والحرف، ففي سنة 1996 أجريت دراسة أطلق عليها مصطلح " المغرب التنافسي" برعاية البنك العالمي والاتحاد الأوروبي، حددت على مستواها العديد من التكتلات بمساهمة القطاعين العام والخاص، وتم اختيار من يمكن أن يرشح ليلعب دور المؤسسة الرائدة، وكان من بين تلك النتائج القطاعات التالية: قطاع النسيج والملابس، المنتجات البحرية، الإلكترونيك وتكنولوجيا المعلومات.

وابتداء من سنة 1997 إلى غاية 2008 ، قامت وزارة التجارة والصناعة بالشراكة مع ONUDI بإطلاق مشروع دعم من أجل تنظيم جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شبكات وتجمعات حول الشعب الاقتصادية المحورية والتي تمتلك طاقات كامنة للتنمية، كشعبة صناعة الجلود في مدينة فاس، الفخار في مدينة صافي، وترصيع الخشب(الديكور الخشبي) في مدينة عيساوية، وتخللت تلك الفترة وبالضبط بين سنتي 2002 و2004 مبادرة قامت بها وزارة تهيئة الإقليم بالشراكة مع جامعة Pierre Mendes في قرونوبل بانجاز دراسة حول تنمية حقول التشغيل انطلاقاً من تحديد 50 تجمع صناعي واقترحت هذه الدراسة منها 10 مشاريع رائدة وترقيتها إلى أنظمة إنتاج محلية SPL.

من بين أهم تلك الشعب تشكلت بشكل لافت ثلاثة أنظمة إنتاج محلية رائدة وهي الشعب المحورية المذكورة أعلاه، حققت مستويات معتبرة من النمو والتطور، حيث حققت نسبة نمو قدرت بـ 5.5% بين 1998-2000 ونمو في الأصول قدر بـ: 3.5%، ويعتبر هذا القطاع المصدر الثاني لتشغيل اليد العاملة في

المغرب¹، ولكن لم يرقى هذا القطاع إلى الهدف المنشود وكان في أمس الحاجة إلى عمليات الدعم والمساندة، لأن حاملي تلك الأنشطة كانوا يعانون من عدة نقائص، منها²:

- غياب التعريف القانوني العملي لنشاط المهن والحرف، حيث يحتاج إلى منظمة قوية تقوم على إدارته وتوجيهه؛
- محدودية أنظمة التكوين وغياب الروابط التنظيمية بين التكوين، الابتكار والتسويق؛
- نقص التمويل المالي بسبب عدم مشاركة القطاع البنكي؛
- غياب نظرة للاندماج والترقية الخاصة بالمنتجات بسبب الذهنية التقليدية السائدة لدى الحرفيين؛
- تدني الضرورات والشروط الاجتماعية للحرفيين.

وانطلاقاً من واقع تلك النقائص وكذا الأخذ بعين الاعتبار أهمية وثقل القطاع، وبعد الدراسة التي قامت بها مديرية تهيئة الإقليم المغربية، تمخض عنها ميلاد أولى بوادر أنظمة الإنتاج المحلية (SPL) وخاصة ما تحقق على مستوى الشعب التي تم اختيارها لتجسيد المشروع والتي تمثلت في كل من: صناعة زخرفة وترصيع الخشب بالعيساويرة، صناعة الفخار في مدينة صافي وصناعة الجلود في مدينة فاس، والنقطة الموائية تسرد لنا أهم تلك التجارب وكذا التطور الذي مس تلك الأنظمة المحلية للتعاون.

ثانياً: تجارب المغرب في مجال التجمعات الصناعية

1- الترصيع الخشبي بعيساويرة: تقع هذه المدينة في الجهة المحاذية للمحيط الأطلسي وتبعد بـ: 350 كلم جنوب غرب الدار البيضاء، وهي مدينة عريقة وتزخر بتاريخ حافل، يعيش 80% من سكانها في الريف، تشتهر المدينة بصناعاتها التقليدية الرائجة، حيث ضم هذا القطاع حسب إحصائيات 2001 قرابة 7000 حرفي، وتشكل صناعة وصقل خشب العرعار أهم قطاع منتج حيث يمثل نسبة 75% من مجموع الصناعات التقليدية للمدينة، وبدءاً من ذلك التاريخ تلقى القطاع مساعدات من طرف وزارة الصناعات التقليدية والاقتصاد الاجتماعي بالتعاون مع ONUDI بهدف ترقيته إلى نظام إنتاج محلي، وذلك بعد الدراسة والتحليل الذي مس مجموع حرفيي الخشب في مستويات عدة على غرار: المستوى المعرفي، جودة المنتج وفعالية نظام الإنتاج، إضافة إلى تحديد طبيعة العلاقات التي تربط جموع الحرفيين فيما

¹ -L'artisanat au Maroc, un gisement Inexploité, Projet de développement des SPL de la marqueterie à Essaouira et de Poterie à Safi, ONUDI, P : 8

² -Livre Blanc de l'artisanat et des métiers au Maroc, Septembre 2001.

بينهم والعلاقات التي تربطهم مع الجمعيات العمومية والخاصة، فضلا عن الدراسة التي شملت الأسواق الكامنة المحلية والأجنبية.

وللاستجابة إلى ما ترتب عن الدراسة في مجال مجمل الاحتياجات والنقائص، تم توفير كل النشاطات التي تستجيب لذلك، وأن أهم نتيجة خلصت إليها تلك الدراسة هي ترقية هذا التجمع الحرفي إلى نظام اتحاد تصدير.

حيث قرر قرابة 50 حرفي يتقاسمون نفس المستوى من حيث درجة التكوين، تقنيات الإنتاج والهيكل القاعدية، أن يجمعوا قدراتهم المادية والفنية وإنشاء اتحاد تصدير بمساعدة الجمعية الوطنية للحرفيين ONUDI وأطلقت عليه تسمية CO.D.EX.ART ودخل مرحلة النشاط في أفريل سنة 2003¹، ويهدف بالأساس إلى جعل منتجات أعضائه ذات الطابع الحرفي والتقليدي أكثر جاذبية بالنسبة للزبائن الأجانب بواسطة منظمات ترقية، وكذا ترقية الجودة وتطوير خطوط إنتاج جديدة، لأنه قبل إنشاء الاتحاد كانت العمليات التجارية محتكرة من طرف الوسطاء، وكانت نسبة 7% فقط من المنتجات تباع مباشرة للمستهلك النهائي، والحرفيين الذين كانوا وقتها منعزلين ولا يستطيعون ولا يمتلكون سلطة التفاوض وإبرام اتفاقيات أو الدخول في مفاوضات، إضافة إلى شرائهم للمادة الأولية بأسعار مرتفعة وبيعهم للمنتج النهائي بأثمان تزيد بقليل أو تكاد تساوي سعر التكلفة، أي لا وجود لأي إستراتيجية تجارية أو إستراتيجية ترقية الصادرات، إلى أن تم تأسيس CO.D.EX.ART الذي عمل على حل تلك المشاكل بتطويره لهيئة تعمل على ترقية المنتجات الصادرة عن أعضائه، حيث سطرت نشاطات ترقية كان من بين أهمها²:

- انتهاج سياسة تجارية حقيقية عن طريق إصدار كتالوجات تضم جميع منتجات الاتحاد وكذا التشكيلات والابتكارات الجديدة؛

- تنظيم تكوين وتدريب مشترك لجميع أعضاء الاتحاد، ولا يقتصر التكوين على التخصص الحرفي بل يتعداه إلى التحكم في التقنيات الحديثة والتشجيع على الابتكار؛

- تشجيع الحرفيين بترقية كل ابتكار وتسجيله على مستوى الديوان المغربي للملكية الصناعية؛

¹-L'artisanat au Maroc, un gisement Inexploité, Projet de développement des SPL de la marqueterie à Essaouira et de Poterie à Safi, ONUD I, P : 9

²-Guide sur les consortiums d'exportations, rapport de L'ONUDI, Développement des systèmes productifs locaux et de réseaux de PME, vienne2003, PP :73,74

- ترقية جودة المنتجات وطرق الإنتاج التي تعمل على ترقية الجودة وذلك من خلال إنشاء شهادة الجودة للمنتجات المبتكرة من قبل الأعضاء؛

- تجديد الثروة الغابية الخاصة بشجرة العرعار، لأن مخزون المادة الأولية نفذ بنسبة كبيرة، لذلك عمل الاتحاد على تطوير أساليب جديدة من أجل جعل هذه الثروة مستدامة بالتنسيق مع السلطات المحلية للوصول إلى طرق عصرية في التشجير؛

- أهم وأخر نشاط أوكل للاتحاد هو تقوية الروابط ما بين الحرفيين وتطوير العلاقات مع الهيئات العمومية والخاصة ذات الصلة ، لأن النمط التعاوني الوحيد الذي كان سائدا في السابق هي علاقات المقاولات الباطنية التقليدية البسيطة، أين تغيب ذهنية الانتماء للمجموعة وتبادل المعلومات، إضافة إلى غياب أدنى المعلومات حول التظاهرات والمعارض التجارية، والتمويل المالي، وبعد تشكيل النظام الجديد تم القضاء على جميع النقائص بفضل هذا النمط التعاوني الحديث.

2- برنامج تجميع الصناعة الغذائية المغربية (Agrégation)

يتشكل الاستغلال الفلاحي المغربي من طرف فلاحين صغار (قرابة 70% ممن يمتلك منهم أقل من 5 هكتارات)، إضافة إلى تميزهم بضعف الطاقات التقنية والإدارية ولا يمتلكون الوسائل المالية لتحديث النظام الإنتاجي لديهم، ويوجد في الجهة المقابلة الفلاحون الصناعيون، والذين لا يشاركون في المرحلة القبلية للإنتاج الفلاحي الشيء الذي نتج عنه تذبذب التموين القبلي سواء من ناحية الكم، الكيف وتوقيت التموين.

برنامج التجميع عبارة شراكة طوعية، يمكنه أن يشكل الحل الأنجع لهذه المشكلة، وذلك من خلال إدماج عدد من الفلاحين الصغار يطلق عليهم اسم (Agregé) حول واحد أو أكثر من الفلاحين الصناعيين يسمون المجمعون (Agrégateur) والذين يمتلكون طاقات إدارية، مالية وتقنية تسمح لهم بالحل الأمثل لعملية الإنتاج، ومن ثم يستفيد المساعدون من المزايا التي يتلقاها من المجمعون، مثل سهولة توريد المدخلات، التحديث التكنولوجي وتسهيل عمليات التمويل، والوصول إلى مستويات ذات قيمة مضافة عالية، ومن جهة يستفيد المجمعون من جهتهم من تأمين واردتهم وأمثلة التكاليف اللوجيستية، ومنه تقوية الطاقات التجارية وتجزئة الأسواق التي تنفذ إليها، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق الروابط التي تتم في شكل اتفاقيات رسمية أو غير رسمية، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات ممثلة بالمؤسسات الصناعية الغذائية،

مؤسسات التخزين أو التعاونيات والجمعيات، يتم تشجيعهم ومرافقتهم من طرف وزارة الفلاحة ممثلة بوكالة تطوير الفلاحة المغربية بمعية المديريات الجهوية، حيث تمثلت هذه المرافقة بتخصيص بنك معلومات وأفكار خاصة بمشاريع برنامج التجميع (قراية 1500 مشروع) وضعت في متناول المجمعون الكبار وتتم المرافقة لإتمام مشاريعهم بعد إمضاء اتفاقية مع السلطة العليا والتي بدورها تمدهم بدعم في شكل مزايا وتفضيلات، مثل: دعم عملية التجميع، أولوية الحصول على العقارات والمساهمات المالية والانتماء الطوعي للدواوين المهنية الخاصة بالفلاحين.

3- دراسة حالة تعاونية للصناعات المتناهية في الصغر: إنتاج زيت الأركان (الجنوب الغربي للمغرب)¹

ينفرد المغرب على المستوى العالمي بنوع من الأشجار يسمى شجر الأركان، يستخلص منه زيت ذا طبيعة بيولوجية طبية، تتربع منطقة زرع وجني الأركان على مساحة قدرها 830 ألف هكتار تقع في الجنوب الغربي للمغرب بين المدن: تيزنيت، أغادير، تاردون وعيساوية على منطقة يمتد قطرها 200 كلم، يبلغ إنتاج هذه المنطقة 4 آلاف طن من زيت الأركان في السنة بعد معالجة 140 ألف طن من فاكهة الأركان، وتضمن هذه المادة معيشة قراية 3 ملايين شخص، وهي مصدر رزق سكان هذه المدن منذ قرون خلت.

عرف هذا الإنتاج قفزة لافتة في السنوات الأخيرة بعد الاكتشافات المذهلة لمواد التجميل المستخرجة منه، الشيء الذي ضاعف سعره خلال هذه السنوات إلى ستة 6 أضعاف سعره القديم.

ونتيجة لهذه الاكتشافات والتطورات المتعلقة بمواد التجميل المستخرجة من هذه الزيوت، دفع بالنسيج الإنتاجي على إعادة الهيكلة والتنظيم، ولما كان الإنتاج يقنصر على النساء، قامت المنتجات التقليدية بالتجمع في نظام تعاونيات (إلى غاية 2011 تحصي الشعبة 170 تعاونية)، تضم هذه التعاونيات أكثر من 6 500 امرأة، ونتج عن هذا التنظيم التعاوني العديد من مؤسسات القطاع الخاص (قراية 50 مؤسسة) ولكن ثلث العدد فقط من المؤسسات ممن تملك تقنية استخلاص مواد التجميل ذات الجودة العالية.

وبعد هذه الحركية جاء الدعم من السلطات العليا للمغرب من أجل دراسة ومعالجة الرهانات سواء الاجتماعية أو الاقتصادية للشعبة، وكان من بين أهم تلك البرامج الداعمة:

¹ -Diffusion de démarche cluster dans trois pays de Maghreb (Algérie-Maroc- Tunisie), ONUDI 2013, P : 24

- مخطط المغرب الأخضر؛
- إشراك السلطات والوكالات الجهوية الموجودة محليا؛
- إبرام اتفاقية تعاون دولية مع كل من : الاتحاد الأوروبي من اجل تجهيز وعصرنة نظام التعاونيات، ومع منظمة الأمم المتحدة لتطوير الاستثمار ONUDI من اجل تنظيم اتحادات تصدير وأيضا مع الوكالة الألمانية GIZ من اجل الطرق التقنية لحفظ وتعليب المنتج.

لكن هناك صعوبات واجهت منتجات هذه الشعبة، خاصة في ما تعلق بالوصول إلى تنمية متوازنة بين ضعفاء الشعبة مع أقويائها، ومن أهم تلك الصعوبات نجد:

- عدم تساو التنافس بين مختلف أصناف المنتجين (طرق إنتاج وبيع غير مقننة)، وهو في غير صالح الوحدات الصغيرة والتعاونيات الحرفية على عكس المؤسسات الخاصة؛
- تتم المنافسة بحرية تامة وبشكل غير رسمي مع كثرة وتعدد ممارسات الوساطة الانتهازية، فلا بد إذن من إطار تنظيمي قانوني؛
- معظم منخرطي التعاونيات أميين، الشيء الذي يقوض عمليات التأهيل بالخصوص متطلبات التوزيع العصرية: الجودة الشهادة والتأثير؛
- يتم استغلال غابات الأركان بطرق عشوائية غير منظمة، دون إعادة تنظيم حملات إعادة تشجيرها والذي نتج عنه إتلاف قرابة 200 ألف هكتار خلال سنوات القرن العشرين(20) .

لكن بالرغم من تلك التحديات المذكورة، إلا أن السلطات المغربية ماضية قدما نحو إرساء أنظمة تعاون محلية، لأن الشعبة تحمل آفاقا جد ايجابية من اجل تنميتها، فقيمة المنتج لم يتم بعد الترويج لها عالميا، ولم يتم بعد تقوية مهارات المنتجين، كذلك تبقى طرق الإنتاج تنتظر العصرنة والتحديث لأن 70% من حالات الإنتاج تقليدية.

بعد ذلك قام الناشطون الخواص بتمثيل مؤسساتهم بجمعيتين مهنتين ديناميكيتين، هما:

- الجمعية الوطنية لتعاونيات الأركان ANCA مهمتها الدفاع عن مصالح قرابة 3000 امرأة متعاونة؛
- الجمعية المغربية للإعلام الجغرافي لزيت الأركان AMIGHA والتي وضعت حيز التنفيذ لمنتج أصلي وذا جودة لجميع المنتجين المحترمين لدفتر الشروط المتفق عليه.

ويعاب على هذين الجمعيتين عدم استفادة جميع المنتجين من الفوائد التي تمنحهما، بالرغم من أنهما تغطيان مساحة واسعة، ويحتمل أن يكون لهما دور كبير في هيكلة وتنشيط الشعبة بالتقنية (من أسفل إلى أعلى) للوصول إلى تشكيل عنقود صناعي، بالموازاة مع المساعدة المقدمة من طرف ONUDI والتي كانت بالتعاون مع وكالة التطوير الاجتماعية ووكالة التنمية الاجتماعية المغربيتين والتي نتج عنها تجمع بعض التعاونيات لتشكيل اتحادات تصدير، تحت لواء القانون الأساسي (تجمع المصالح الاقتصادية GIE)، حيث ضم هذا الاتحاد ستة 6 تعاونيات حرفية في مدينة بروفانس تاردون وخمسة 5 تعاونيات ميكانيكية في مدينة عيساويرة، حيث هدفت هذه الاتحادات على تأهيل تنافسية التعاونيات العضوة وكذا ترفيتها التجارية على مستوى الأسواق المحلية وعلى مستوى عمليات التصدير.

أدى هذا المستوى من تجمع وتكتل الجمعيات والتعاونيات إلى تبادل عمليات الشراء، التكوين، الدعم والتسويق، ونتج عن هذه العملية التعاونية جلب عدد إضافي من التعاونيات والتجمعات وهو ما يعبر حقيقة عن المستويات الأولية لبناء الشعبة بتقنية (من أسفل إلى أعلى).

وخلال مشاركتهم في الورشة الدولية الخاصة بمسعى العناقيد المنعقدة في تونس سنة 2007، أخذ ممثلو شعبة الأركان في الحسبان مدى مساهمة عمليات الدعم والتنشيط لبلوغ عنقود صناعي واضح خاص بالشعبة، إضافة إلى اقتراح العديد من الاحتياجات المتعلقة بالبرنامج المغربي ككل، والتي كان من بين أهمها:

- تنظيم مؤسسة وطنية للإعلام والتحسيس حول مسعى العناقيد؛
- تنظيم دورات تكوينية والكاونشينغ للهيكل المنشطة للعناقيد؛
- وضع علاقات تآزر وتعاون للاستراتيجيات القطاعية والإقليمية مع مبتدئي العناقيد(الوزارات، المنظمات المهنية لكل منطقتي)؛
- تطوير التنسيق بين الإدارات المكلفة بالصناعة من جهة والفلاحة من جهة ثانية والمعنية بمسعى العناقيد؛
- إتاحة هيكل التخمين والتنسيق بين القطاعين العام والخاص؛ تحسين مرونة الإطار التشريعي للعناقيد؛
- سماح الدخول أو الاستفادة من برامج الدعم لجميع تكتلات المؤسسات وتقريب العالم الأكاديمي ومراكز البحث مع احتياجات العناقيد.

وكان من بين الحاضرين لتلك الورشات الجهوية : وزارة التجارة والصناعة، وزارة الفلاحة، وكالة تنمية القطاع الفلاحي، ووزارة التجارة الخارجية.

وبعد هذا التطور والنتائج المحققة من طرف تلك الأنظمة، ومنذ سنة 2004 قامت وزارة التجارة الخارجية والجمعية المغربية للمصدرين ASMEX بالتعاون مع ONUDI بإنشاء وتطوير اتحادات تصدير من خلال المشروع الممول من طرف برنامج " تعاون التنمية الايطالي"، وعلى إثره قامت منظمة تحسيسية مسيرة من طرف خبراء ONUDI بالتعاون مع العديد من المنظمات المغربية العمومية والخاصة، والذي نتج عنه 20 اتحاد تصدير مشكلة بصفة قانونية¹، تضم 120 مؤسسة و بـ 14 ألف منصب شغل في 9 تسعة قطاعات مختلفة على رأسها: النسيج/ الألبسة، الصناعة الغذائية، مواد التجميل، السياحة.... الخ، توزعت على 10 مدن مغربية.

وفي نهاية 2011 تطورت تلك النتائج لتصل إلى مشاركة 150 مؤسسة بـ: 20 ألف منصب شغل، واحتل قطاع النسيج/الألبسة الريادة بتشكيله لثمانية 8 اتحادات تصدير متبوع بقطاع الصناعات الغذائية بسبعة 7 اتحادات تصدير تقع معظمها جنوب المملكة المغربية، وقد حققت 80% من تلك المؤسسات تطور على مستوى رقم الأعمال بنسب تراوحت بين 10% و 15% وان ثلث تلك المؤسسات استطاعت تنويع منتجاتها وعلاماتها التجارية، واخترقت بذلك أسواق الولايات المتحدة الأمريكية، أسواق دبي والعديد من الأسواق الإفريقية².

حيث تمت ترقية جميع الوسائل الخاصة بتلك الاتحادات من الوسم التجاري، الكتيبات التعريفية والترويجية ومواقع الانترنت، مع إبرامه لاتفاقيات الأسعار التفضيلية مع كل من وكلاء العبور الجمركية، البنوك والتأمينات، والمشاركة في الصالونات والمعارض الدولية والسفريات التجارية.

ثالثا: الهيئات الداعمة للتعاون المحلي في المغرب

قامت وزارة التجارة الخارجية في المغرب سنة 2006 بالوضع في متناول اتحادات التصدير، صندوق الدعم موجه لتمويل انطلاق اتحادات التصدير وتمويل أجهزة الاتصال والنشاطات الترقية وذلك لمدة ثلاثة سنوات الأولى، ووضع هذا الصندوق تحت وصاية الجمعية المغربية للمصدرين ASMEX بعد

¹ -Développement des consortiums d'exportation au Maroc et au Pérou, PCEX ONUDI

² -Aziza BELOUAS, la vie économique, le 07/06/2012

الاتفاقية التي أبرمت بينها وبين وزارة التجارة الخارجية، والتي بموجبها تم تكليف جمعية المصدرين بصفتها المسير لصندوق الدعم، بمهمة تقديم المساعدات الضرورية لصالح اتحادات التصدير في جوانب عدة من أهمها: الجانب المعلوماتي، تقديم الملفات لتهيئة التسيير التي تترأسها وزارة التجارة الخارجية والمتكونة من: ممثل عن الجمعية وممثل عن مركز ترقية التجارة الخارجية CMPE وممثل آخر من الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات ص و م (ANPME)¹ من أجل التصرف في الأقساط المالية المجمدة.

يتم جمع الأقساط انطلاقاً من إيرادات الضرائب شبه الجبائية والمتأتية من عمليات الاستيراد، من أجل ترقية الصادرات، وتوجه مبالغ تلك الأقساط إلى ASMEX بداية كل سنة بقرار من الوزارة الوصية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-1): المساعدات المقدمة وفقاً للاتفاقية الثنائية MCE-ASMEX

الحد الأقصى للأقساط	نسبة الأقساط الممنوحة	النفقات المقبولة	
100 000 درهم	50%	- تجهيزات الإعلام الآلي؛ - مواقع انترنت؛ - دعائم ترقية؛	المساعدة الأولية أثناء انطلاق التصدير
200 000 درهم	السنة الأولى 75%	- المشاركة في المعارض الصالونات؛ - دراسة الأسواق؛	المساعدة المتعلقة بنشاطات الترقية
200 000 درهم	السنة الثانية 60%	- دراسة شروط التواجد في أسواق خارجية؛	
200 000 درهم	السنة الثالثة 50%	- دعوات مقدمي الأوامر الخارجيين	

Source : Paul Hesp, Op-Cit, P :16

وعلاوة على المساعدات المقدمة من طرف MCE-ASMEX تستفيد اتحادات التصدير المغربية من التحفيزات التفضيلية في إطار المساعدات المالية المقدمة للمؤسسات المصدرة، حيث نجد²:

- مساعدة مركز ترقية الصادرات والمتمثلة في تمويل مشاركة اتحادات في مختلف التظاهرات التجارية المحلية والعالمية وبنسبة تفوق 85% من مصاريف التظاهرة؛
- المساعدة المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات ص و م ANPME، من أجل المساعدة التقنية الموجهة للترقية، وتلك الموجهة للاستجابة لطلب عدد من المؤسسات الراغبة في تشكيل اتحاد تصدير

¹ -Paul Hesp, Op.cit., P :15

² -Idem, P :17

- جديد، بعد استيفاء الشروط المتعلقة بالتأسيس، وذلك عن طريق التكفل بمصاريف الخبرة الضرورية لتحقيق النشاطات المختارة من طرف المجلس، إضافة إلى المساعدة التقنية والترقوية؛
- مساعدة الشركة المغربية لتأمين الصادرات SMAEX، وهي شركة تسهر على تسيير تأمين الصادرات، مثل تأمين اتفاقيات المصدرين، تأمين مخاطر التصدير وتسهيل الحصول على تمويل المؤمنين.
 - ولم يقتصر مفهوم اتحادات التصدير على الهيئات العمومية بل تعداه إلى القطاع الخاص، حيث تبنته الجمعية المغربية لصناعة النسيج والألبسة، وهي الجمعية التي تمثل 25% من مجموع المصدرين المغاربة، حيث ساهمت في تطوير اتحاد التصدير الخاص بها في إطار الإستراتيجية الصناعية وأنشأت وحدة تابعة تعني بترقية الاتحاد وهي الآن تقوم وبشكل دوري بتنظيم تظاهرات بمساهمة مؤسساتها العضو من أجل ترقية نظام اتحاد التصدير.
- وبذلك استطاع المغرب إرساء أنظمة تعاون محلية أتت بثمارها، من خلال زيادة إنشاء اتحادات تصدير جديدة، بالإضافة إلى أن تلك الاتحادات مست العديد من القطاعات وهي إستراتيجية اعتمدت على اقتناص الفرص المتاحة بفضل استعمال نقاط القوة الكامنة داخل تلك الشعب والقطاعات، ونجم عنه التطور في تنافسية المؤسسات العضو.

خلاصة الفصل

تعددت المفاهيم والمسميات التي عكفت على دراسة وتحليل مختلف أشكال التعاون المحلي، وتطورت من مصطلح التجمعات الصناعية المارشالية بداية من السنوات الأولى من القرن الماضي، إلى التجمعات الصناعية الإيطالية التي قامت على أنقاض نموذج فورد الذي ما فتئ وان بقاء بالفشل نظرا لعدة اعتبارات أهمها كبح الابتكار وعدم إعطاء أي فرصة لمبادرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تعززت هذه التجمعات من خلال الثورة الفكرية التي أحدثها عالم الإدارة مايكل بورتر أثناء حديثه عن التنافسية الحقيقية والميزة التنافسية للدول حيث توصل إلى أنه لا يمكن بلوغ هذه التنافسية إلا من خلال تكتلات صناعية منظمة تتعاون فيها المؤسسات فيما بينها، ثم تلت تلك القفزة النوعية العديد من الدراسات النظرية الموازية مع التجارب الميدانية على غرار الأوساط الابتكارية التي عرفت رواجاً كبيراً في معظم الدول الأوروبية سواء باسم الأوساط أو باسم أنظمة الإنتاج المحلية، ونفس الشيء انطبق على دول أمريكا

الشمالية وخاصة تجربة العناقيد والتجمعات الصناعية الكندية دون أن نهمل المرجعية الكبرى في هذا المجال ألا وهي مرجعية وادي السيليكون أو ما يعرف بالثورة التكنولوجية التي قامت على أساس التعاون والتنافس الذي احتدم بين الشركات من مختلف دول العالم.

ونجم عن هذه الحركية العديد من الدراسات والأبحاث، ونظرا لأهمية الظاهرة ارتقت تلك الدراسات والأبحاث إلى مدارس تنسب إليها المقاربات والنظريات المفسرة للتعاون المحلي، ولدت تلك المدارس على أساس التجارب العملية المستقاة من مختلف الأقاليم التي راجت فيها ظاهرة التجمعات الصناعية القائمة على التعاون والتنافس، ولم يقتصر هذا الرواج كما جرت العادة على الدول الصناعية المتقدمة فقط بل تعداه إلى الدول السائرة في النمو ولعل النماذج المأخوذة في المبحث الأخير من هذا الفصل لدليل على ذلك، وبقي لنا أن نعرض على حالة الجزائر لنكتشف نصيب المؤسسات الجزائرية من هذه الظاهرة وتفقد السياسات والمخططات المتبناة من طرف السلطات العليا في البلاد من أجل محاولة إرساء أنظمة تعاون محلية جزائرية، هذا ما سوف يتم تناوله في طيات الفصل الرابع من المذكرة.

الفصل الرابع

آليات إرساء أنظمة تعاون

محلية في الجزائر

تمهيد

بعدها تعرفنا بشكل يكاد يميل للتفصيل عنه للاختصار بخصوص إستراتيجية التعاون ما بين المؤسسات، سواء التعاون العالمي في شكل شراكات وتحالفات إستراتيجية أيا كان الغرض من وراء انتهاجها، أو التعاون الشبه محدد وهو التعاون المحلي الذي يهدف في الغالب إلى إيجاد مؤسسات محلية أكثر تنافسية والعمل على تعبيد سبل التنمية المحلية المستدامة، واستنتاجنا استنتاجات أولية حول مساهمة هذه الظاهرة في التنمية المحلية لعديد اقتصاديات الدول واستنتاجنا انه لم يكن حصرا على الدول المتقدمة كما جرت عليه العادة أثناء دراسة العديد من السياسات والبرامج التنموية الصناعية، والدليل على ذلك نجاح العديد من الدول النامية في هذا المجال والمقتطفات التي تناولناها في الفصل السابق خير دليل على ذلك، وعليه نحاول في هذا الفصل الأخير التعرف على واقع هذه الظاهرة في الجزائر من خلال محاولة جرد الحالات التطبيقية المتواجدة بشكل فعلي، والوقوف عند المبادرات المتخذة من طرف الحكومات المتعاقبة من اجل إرساء أنظمة التعاون المحلية في أشكالها المتعددة، محاولين في أن وقت دراسة وتحليل التجربة الجزائرية، لنصل في الأخير إلى مقارنة النماذج الجزائرية المنبئة ومدى مطابقتها للنماذج العالمية الناجحة وخاصة نموذج الاتحاد الأوروبي الحديث.

من اجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: دراسة وتحليل مقومات التعاون المحلي في الجزائر

المبحث الثاني: برامج التعاون لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

المبحث الثالث: شروط وآليات نجاح أنظمة تعاون محلية بالجزائر

المبحث الأول: دراسة وتحليل مقومات التعاون المحلي بالجزائر

سيتم الاقتصار في هذا المبحث على العوامل المبدئية التي تهيئ الأرضية المرنة المسهلة لإنشاء أنظمة تعاون محلية، بدءا من محاولة التعرف على نوع المؤسسة وإمكانية لجوءها إلى إبرام عقود العمل التشاركي في مطلب أول، ثم تتم دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية الواجب حضورها قبل الحديث عن إرساء أنظمة تعاون محلية في المطلبين الثاني والثالث.

المطلب الأول: إستراتيجية التعاون، هل هي إستراتيجية لجميع المؤسسات؟

وكما ذكرناه في الفصول السابقة، فمنذ أوائل ثمانينات (80) القرن الماضي، ازداد الاهتمام من الباحثين في الإستراتيجية، بشأن التعاون بين المؤسسات بشكل كبير، مما أدى إلى انتشار المقالات، الأوراق البحثية والكتب التي تعنى بالتحالفات الإستراتيجية واتفاقيات التعاون، هذا الاهتمام سمح أيضا بدراسة هذه الظاهرة انطلاقا من مختلف المنظورات، مثل تلك التي تقدمها نظريتي تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة، أو التي تقدمها مقاربتي الموارد والتعلم التنظيمي، وإثراء لمجموع هذه المنظورات وإلى حد كبير المفاهيم المستمدة من المقاربة الإستراتيجية.

في الواقع، ساعدت هذه الطرق والمنظورات على تفسير سبب استخدام المؤسسات للتعاون والتعرف على المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل هذه الاتفاقيات، لأنها تقدم العديد من الفوائد المهمة والكامنة، ولكن تتميز أيضا بمخاطر لا تقل أهمية للشركاء المتعاونين، ويرجع ذلك أساسا إلى صعوبة تحقيق توازن مستقر.

فمن الواضح الآن أن التحالفات والشراكات تشكل خيار إستراتيجي تنوعي، والذي يقدم العديد من الفوائد المحتملة، سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الكبيرة في القطاعات التقليدية أو القطاعات الناشئة، انطلاقا من القرارات الإستراتيجية مثل: الابتكار، التدويل، التنويع، وما إلى ذلك، وبالتالي يمكن اعتبار التعاون بين المؤسسات كخيار يمكن أن يساعد في تحقيق أي هدف من الأهداف السابقة.

ومع ذلك، فإنه ليس من الواضح أن يستخدم هذا الخيار بنفس الطريقة من قبل جميع أنواع المؤسسات، ونحن نطرح في هذا المطلب السؤال حول المؤسسات التي تكون أكثر ميلا لتشكيل تحالفات

وشراكات كجزء من إستراتيجيتها؟، بحكم الخصائص التنظيمية المختلفة، أي هل هناك بعض المؤسسات، انطلاقاً من بعض الخصوصية (اعتماداً على حجمها، أو حجم رؤوس أموالها أو اتجاهها الاستراتيجي) هي أكثر أو أقل احتمالاً لاستخدام التعاون.

وعليه، سنحاول في هذا المطلب التحقق مما إذا كانت المؤسسات لديها الميل إلى التعاون بدرجة أكبر أو أقل، اعتماداً على حجمها (الشركات الصغيرة مقابل الكبيرة)، أو على طبيعة الملكية (الشركات العائلية مقابل الشركات غير العائلية)، وعلى التوجه الاستراتيجي (مؤسسات دولية ومؤسسات متنوعة مقابل الشركات المحلية والمتخصصة)، لأن أي نسيج مؤسسي لأي دولة لا يخلو من هذه الأشكال والجزائر كذلك.

أولاً: تأثير الحجم: الشركات الكبيرة مقابل الشركات الصغيرة والمتوسطة

تؤكد معظم المؤسسات عمومية كانت أم خاصة على أهمية استراتيجيات التعاون باعتبارها أداة مفيدة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهناك العديد من برامج تعزيز اتفاقيات التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء في أوروبا، آسيا، أمريكا وحتى في شمال إفريقيا، وعلى الصعيد الوطني والمحلي في الجزائر، والتي سوف نشير إليها في المباحث القادمة.

نظرياً، من الواضح أن التعاون فيما بين المؤسسات يمكن أن يساعد على تحقيق الأهداف التي لا تستطيع المؤسسة أن تصل إليها بمفردها، وهي الحجة الأساسية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً للقيود المالية والإدارية، وعدم وجود موارد إضافية، ومحدودية الخيارات الإستراتيجية بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات.

وفيما يخص تناسب وتوافق التعاون بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، اقترح Hennart¹ المعايير المقبولة عموماً (الحجم والرابطة)، لحل مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتعاون يوفر لهذا النوع من المؤسسات بديلاً للنمو الداخلي أو الخارجي للوصول إلى الحجم الحرج للنشاط المعني، مع ميزة تقاسم المخاطر العملية، فضلاً عن إمكانية الوصول إلى بعض الموارد والمهارات التكميلية والضرورية المملوكة من قبل شركات أخرى خاصة الشركات الكبيرة، بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام التعاون يمكن

¹ -Hennart, J.F, The Transaction costs theory of equity joint venture : An empirical study of japanese subsidiaries in the united states, Management Science, vol 37,1991, pages 483-497.p :485

الشركات الصغيرة والمتوسطة من عدم التخلي عن خاصية المرونة للمؤسسات ذات الحجم الصغير، أو عدم الرقابة والتحكم كما هو الحال مع إستراتيجية النمو الخارجي¹.

ومع ذلك، فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الحجم واتفاقيات التعاون مثل المشاريع المشتركة والتي كانت تستخدم من قبل الشركات الكبيرة كحجج كبيرة للدفاع عن ميلها لتشكيل تحالفات².

ويبدو أن عدم تمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من الخبرة في هذا المجال، وضد حقيقة أن الشركات الكبيرة، وبعض الشركات الدولية، يمكن أن تستخدم آليات الرقابة والتنسيق لوحدها عن بعد، هي تلك التي يمكن أن تلبي هذه المتطلبات الجديدة بشكل أفضل، بالإضافة إلى ذلك، الشركات الكبيرة عموما تصل إلى درجة أعلى من التنويع والتدويل ولها قاعدة أوسع من الموارد والخبرات لبناء التحالفات والتآزر³.

وهكذا، فإذا كان صحيح أن المرونة التي تعتبر في الغالب الصفة الملازمة لهذه المؤسسات الصغيرة، فهي بذلك تشكل أكبر صعوبة بالنسبة لهم لقبول التغييرات التنظيمية في الهياكل والعمليات الروتينية، وعلى العكس فإن الشركات الكبيرة خلال مراحل نموها قد تكيفت بالفعل مع هيكلها التنظيمي والعملياتي، لتلبية التوافق بين الإستراتيجية والهيكل.

لذلك، يمكن اعتبار أن التحالف هو خيار استراتيجي هام لأي مؤسسة مهما كان حجمها، ولكن يمكن أن نشير بأنه قد يكون أسهل للشركات الكبيرة مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال امتلاكها بشكل أوسع للموارد والمهارات، وقدرتها على التعامل مع التغييرات التنظيمية المطلوبة.

وعليه فنحن أمام احتمالين هما: إما أن استخدام التحالفات الإستراتيجية كجزء من إستراتيجية الشركة مستقل عن حجمها، أو أنه غالبا ما تستخدم التحالفات من قبل الشركات الكبيرة بشكل كبير مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة، ولكن إذا اقتضت الضرورة فلا اعتبار للحجم.

¹ -Tsang E. W.K, motives for strategic alliance: a resource-based perspective, scandinavian journal management, vol 14, 1998, pages 207-221.p :211

² -Hagedoorn . J et Schakenraad. J, The effect of strategic technology alliances on company performance, Strategic management journal, vol 15, 1994, p 291-309. P:293

³ - Tan et al, The influence of dissemination risks, strategic contrôle and global management skills on firm's model decision in houst countries, international business review, vol 10, 2001 pages 323-340.P:331

ثانيا: الشركات العائلية والشركات غير العائلية

في أوروبا، كما في أماكن أخرى، الشركات التي يملكها ويديرها أفراد من أسرة واحدة أو أفراد من عدد قليل من العائلات تشكل أغلبية كبيرة، ومع ذلك، لم يحظى هذا النوع من الشركات إلا بقليل من البحوث في الأدبيات الخاصة بعلم الإدارة¹، بالرغم مما تقدمه من خصائص جد مقبولة والتي تميزهم عن غيرهم،

لا شك في أن التعاون يمثل أداة إستراتيجية فعالة وذات قيمة للشركات العائلية مثلها مثل باقي الأنواع، مهما كان حجمها صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ومع ذلك، بعض من هذه الميزات من الشركات العائلية يجعلنا نشك في إمكانية تردد هذا النوع من المؤسسات إلى إبرام اتفاقيات من شأنها فتح ما يجب أن يبقى سرا في ما بين أفراد العائلة الواحدة ليصبح متاحا لدى أطراف خارجة عن خصوصية العائلة²، وفي هذا المعنى، فإن قادة أفراد الأسرة يحبذون مواصلة السيطرة على مستقبل الشركة والحفاظ على الاستقلال الذاتي الاستراتيجي كأولوية الأولويات، لأن هدف الاستقلال بالنسب لهم أولى من هدف النمو، ويمكن تفسير خصوصية الشركات العائلية انطلاقا من نظرية الوكالة، حيث يتم في غالب الأحيان تفضيل التخلي عن النمو إذا كان من شأنه أن يهدد سيطرة المؤسسة³.

وبالإضافة إلى ذلك، الشركات العائلية لديها ثقافة تنظيمية قوية مع مجموعة من القيم والروتين الجد متجذرة والتي يمكن أن تصطدم مع أنماط إدارية وثقافات تنظيمية أخرى، وعليه قد تشكل هذه القيم والتقاليد حواجز تحول دون التغيير التنظيمي⁴.

ومع ذلك، يمكن أن نعتبر أن التعاون فرصة لتطوير استراتيجيات النمو دون فقدان الاستقلال الإستراتيجي للشركة، فعند إقدام الشركات العائلية على إستراتيجية النمو، ينبغي أن تفضل استخدام خيارات النمو التي تتيح لها الوصول إلى حجم أكبر و/أو الوصول إلى موارد ومهارات جديدة مكتملة، مع الحفاظ على هويتها وشخصيتها الخاصة، وكذا استقلالها الاستراتيجي، وهكذا، فإن خيار النمو الخارجي لاسيما الاندماج يكون غير كافي، فبدلا من ذلك، فإن استخدام إستراتيجية التعاون يمكن أن يقدم للمؤسسات

¹ -Kelly et al, Founder centrality and strategic behavior in the family-Owned firm, entrepreneurship teory and practice, winter 2000, pages27-42. P:28

² - Martina Menguzzato et al, les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises , acte de XII éme conférence de L'AIMS, les cotes de Carthage, juin 2003 ,P : 5

³ -Kets de Vries M F R, the dynamics of family controlled firms : the good and bad news, organizational dynamics, Vol 21,1993, P:67.

⁴ - Miles R et Snow C, Fit, Failure and the hall of fame : How companies succeed or fail, New York, free press, 1994

العائلية الوسيلة الأسرع للنمو عوض النمو الداخلي التي تحافظ من خلاله على استقلالها وتخسر الكثير من الفرص.

ونظرا لتعدد إدارة التحالفات والقدرات المحدودة للشركات العائلية لمواجهة هذا الغموض واصطدامها الثقافي المفضل من طرفها، وقراراتهم التي سوف يقاسمهم فيها أطراف أخرى، يمكن بذلك الحكم على أن الشركات غير العائلية غالبا ما تستخدم التحالفات على عكس الشركات العائلية، أو يمكن أن نحكم بطريقة معاكسة أي استخدام التحالفات الإستراتيجية كجزء من إستراتيجية شركة مستقلة عن طبيعة المؤسسة سواء عائلية أو غير ذلك.

ثالثا: التوجه الاستراتيجي للمؤسسات (التدويل والتنويع)

العلاقة بين استخدام تحالفات إستراتيجية وإستراتيجية التدويل ورد في العديد من الأعمال، فعلى سبيل المثال، هناك العديد من الكتابات الأدبية التي تتكلم عن المشاريع المشتركة الدولية كأداة أو وسيلة لاخترق الأسواق العالمية، والتعاون يعتبر كوسيلة بديلة عند إنشاء شركات وليدة خاصة أو الاستحواذ على شركة محلية، في الواقع، واحدة من أولى البدائل التي قام بها جملة من الباحثين والخاصة بالاتفاقيات ما بين المؤسسات سنوات ستينيات(60) القرن الماضي، أن المصلحة كانت تركز على التطوير الدولي للمؤسسات¹، وبالمثل، فإن الإقبال على التحالفات لمواجهة تحديات التدويل، تعتبر واحدة من أهم أسباب التعاون، لأن عدم معرفة البيئة الجديدة عند دخول بلد آخر، يزيد من خطر فشل العملية، وبالتعاون مع شركة محلية يسهل الوصول إلى الخصوصيات المجهولة لتلك البيئة، وأحيانا الوصول إلى قنوات التوزيع، مما يوفر الوقت².

وهكذا، فإن إبرام اتفاقات التعاون مع الشركات يساعد المؤسسات التي ترغب في تدويل نشاطاتها تخطي الحواجز القانونية والثقافية المحلية، وتستفيد من معرفة سوق وبيئة الشريك المحلي، فضلا عن الوصول وبسرعة لبعض الموارد والمهارات التكميلية للشركات المحلية، والتي لا يمكن الحصول عليها دون التعاون مع المؤسسات المحلية؛ وأخيرا تقاسم تكاليف ومخاطر العملية والحد من مخاطر التشغيل في

¹ - Dussauge P et Garrette B, Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances, new York 1999

² - Hennart J F et Redy , The choice between mergers /acquisitions and joint ventures : the case of Japanese investors in the united states, strategic management journal, Vol 18, 1997 pages 1-12. P: 6

الأسواق المتقلبة من حيث التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، يمكن استخلاص أن شركات التدويل غالبا ما تستخدم التحالفات بنسب أكبر مقارنة بالشركات الوطنية المحلية

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تقدم اتفاقيات التعاون خدمة الدخول إلى أسواق جديدة عن طريق استخدام استراتيجيات التوزيع وليس فقط عن طريق استراتيجيات التدويل للدخول أو اختراق تلك الأسواق، فقد يكون التوزيع بديل مهم للتنمية الداخلية والخارجية، في هذه الحالة يصبح ضروري للمؤسسات الهادفة للتوزيع والبحث في سبل الوصول إلى تكنولوجيات جديدة ومهارات لازمة، كذلك يصبح هدف الوصول إلى معرفة البيئات بشتى قطاعاتها مبررا قويا إلى استخدام استراتيجيات تعاون¹.

في الواقع، أدى تكاثف وسرعة التطور التكنولوجي إلى التقارب والتكامل بين التكنولوجيات المنتشرة عبر مختلف القطاعات، وهذا بدوره أتاح العديد من الفرص الجديدة أمام المؤسسات، ولكن أيضا بالموازاة مع الحاجة للسيطرة على العدد المتزايد من التقنيات لتظل المؤسسات قادرة على المحافظة على تنافسيتها داخل قطاعاتها، الشيء الذي أدى بالعديد منها إلى الإقبال على إنشاء المشاريع المشتركة والتحالفات التكنولوجية، من أجل تعلم بعض المعارف الضمنية من خلال التعاون².

بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات التي تستخدم إستراتيجية التوزيع هي المؤسسات الأكثر اكتشافا للفرص الجديدة من خلال الجمع بين بعض قدراتهم مع قدرات تكميلية أخرى لأنها تكسب في كل اتفاقية تعاون ناجحة مجموعة واسعة من الموارد والمهارات³.

هناك نوعان من تفسيرات بديلة لاستخدام الاتفاقات التعاونية من قبل المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التوزيع، من جهة، يكون التعاون مفيد أثناء عمليات التنسيق بين الأنشطة المختلفة والمتكاملة، عندما تكون تكاليف التنسيق مرتفعة بسبب وجود المعلومات غير المتماثلة، في هذه الحالة يشكل التعاون عاملا فعالا في الحد من ارتفاع هذه التكاليف، ومن جهة أخرى فإن عمليات الاندماج والاستحواذ تطرح العديد من المشاكل لاسيما ارتفاع تكاليفها والاصطدام بمشكلة تقدير مختلف أصول المؤسسات المندمجة.

¹ -Dussauge P et Garrette B 1999, Op-cit.

² -Mutinelli M et Piscitello L , The entry mode choice of MNEs : an evolutionary approach, Research policy, Vol 27, September 1998, pages 491-506.P: 491

³ -Chang S J et Singh H, The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multi business firms, strategic management journal, vol 20, 1999, pages1019-1035.P: 1025.

وتعزيزا لما تم تناوله من خلال هذا المطلب، يمكن الاستعانة بدراسة حالة مبسطة، أجريت على عدد من الشركات الإسبانية في هذا الموضوع، وفيما يلي أهم النقاط المتناولة مع إدراج أهم النتائج التي خلصت إليها¹:

أجريت الدراسة على 2000 مؤسسة إسبانية، اختيرت بصفة عشوائية، عن طريق إرسال استبيان خاص بمواضيع مختلفة، بما فيها الميل إلى إبرام علاقة تعاون حسب الحالات المذكورة سابقا وتم استقبال رد 266 مؤسسة، اعتبرت كردود صالحة ومقبولة، وكانت النتائج مجدولة كما يلي:

الجدول (4-1): توزيع العينة النهائية

عدد الحالات (266 مؤسسة)			
لا جواب: 0	لا وجود للتعاون: 134	التعاون: 132	استخدام التعاون كجزء من إستراتيجية المؤسسة
لا جواب: 18	م. كبيرة: 50	م ص م: 198	حجم المؤسسة
لا جواب: 8	مؤسسة غير عائلية: 142	مؤسسة عائلية: 116	ملكية المؤسسة
لا جواب: 18	مؤسسات وطنية: 142	مؤسسات دولية: 76	مؤسسات بنشاطات دولية معتبرة
لا جواب: 3	مؤسسات بنشاط واحد: 206	مؤسسات بنشاط متنوع: 57	المؤسسات التي لديها أنشطة في أكثر من القطاع

Source : Martina Menguzzato et al, les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises, acte de XII éme conférence de L'AIMS, les cotes de Carthage, juin 2003

تم تصنيف المؤسسات حسب الحجم وفقا لمعيار التدابير الموصى بها من قبل المفوضية الأوروبية (والذي يعتبر م ص م المؤسسات المستقلة أي غير المراقبة من طرف مؤسسات أخرى، مع عدد عمال لا يقل عن 250 عامل ورقم أعمال يقل عن 40 مليون أورو، أو بأصول إجمالية لا تتعدى 27 مليون أورو) لتحديد الشركات الصغيرة والمتوسطة، أما الطابع العائلي فقد تم تحديده انطلاقا من الرد على أسئلتنا بشأن هيكل رأس المال، إدارة ومراقبة المؤسسة، وبخصوص الطابع الدولي فقد تم التعرف عليه على أساس

¹ -Martina Menguzzato et al, Op-cit. Pages :14-17

النسبة المئوية من المبيعات في الخارج أعلى من 25% من إجمالي المبيعات، أو من خلال وجود مؤسسة دولية وليدة تابعة، واعتبرت المؤسسات المتنوعة عندما كانت موجودة في أكثر من قطاع واحد.

وبأساليب إحصائية وأنظمة معلومات، خلصت تلك الدراسة إلى:

1- تبين أن عدد من اتفاقيات التعاون التي وضعتها الشركات الكبيرة هي أعلى بكثير من تلك التي تتوافق مع الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخلصت بالموازاة مع ذلك إلى أن استخدام التعاون قد يكون جذابا بشكل خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث أنه يمكن تمكينهم من إجراء عمليات معينة، وتحقيق أهداف معينة، والتي يمكن اعتبارها في كثير من الأحيان مستحيلة نظرا للقدرات المحدودة لتلك الشركات، وبالمثل فإقدامها على إبرام عقود تحالف أو شراكة في إطار إستراتيجية النمو يمكن أن يساعدهم على التمتع بمزايا الشركات الكبيرة، خاصة من حيث التكلفة، إضافة إلى خاصية القدرة على المساومة، من أجل أن تكون أكثر قدرة على المنافسة مع المنافسين الأقوياء، ودون أن تفقد مزايا المرونة الممنوحة لصغر الحجم والسيطرة على الشركة.

ومع ذلك، فإن دراسة العينة بينت لنا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تستفيد من هذه الفرصة، نعتقد أنه قد يكون هناك عدة تفسيرات لهذه النتائج، يكمن واحد منهم في محدودية القدرات التسييرية لمواجهة العلاقات المعقدة مع المنظمات الكبيرة، إضافة إلى قلة تخصص مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة، والذي كان من الأجدر أن يأخذوا المسؤولية عن عدة أنشطة أو وظائف، هذا الواقع يفرض وجود مستوى من المعرفة والخبرة الخاصة اقل منه لدى مسيري الشركات التجارية الكبرى.

2- يبدو أن الشركات العائلية أقل احتمالا لاستخدام التحالفات، ربما خوفا من فقدان استقلالها الاستراتيجي، الذي يمثل أولوية بالنسبة لهم والذي لا يمكن التخلي عنه ويفضل بالتأكيد على أي خيار آخر، فالنمو الداخلي هو الذي يضمن لهم دائما الحفاظ على مراقبة الشركة. وهكذا، فإن العائق الرئيسي للشركات العائلية تجاه إبرام علاقات شراكة أو تحالف هو احتمال الخسارة حتى ولو كانت جزئية، فقدان الملكية واستقلالية مراقبة الشركة، الحكم الذاتي والسيطرة على تشغيل المنشأة، إضافة إلى الخوف من مخاطر السلوك الانتهازي للشريك، ولكن من ناحية أخرى، فإنه من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن الشركات العائلية التي تجرأت على اتخاذ خطوة للشراكة والتحالفات، استخدمت تلك المخاوف والمخاطر،

بنفس التردد تقريبا مع الشركات العائلية الراضية، مما يجعلنا نعتقد أنه لا يبدو أن هناك مشكلة في قدرتها على إدارة تعقيد التحالف بمجرد اختيارهم التحالفات كخيار قابل للتطبيق في إستراتيجيتهم.

قد نفسر نتائج تردد قادة الشركات العائلية للمخاطرة على أنها المسؤولية المطلقة، خاصة عندما يكونوا من المالكين، لأنه على نحو متزايد، الشركات العائلية على بينة من الحاجة لإضفاء الطابع المهني المتخصص في الإدارة، سواء من خلال التدريب الكافي لأفراد الأسرة أو من خلال توظيف المديرين الفنيين، وأنه من الممكن أن نسبة كبيرة من الشركات العائلية التي استخدمت التعاون وصلت إلى مستوى معين من الاحتراف، وفي هذه الحالة سلوكهم لا ينبغي أن يكون مختلفا جدا عن الشركات غير العائلية.

3- حقيقة أنه من الواضح أن التحالف مع شركة محلية يعد كوسيلة للدخول إلى بلد آخر، في إطار إستراتيجية التدويل وإيماننا بأن ذلك هو خيار ذا قيمة خاصة للشركات مع قدرة محدودة يجعل من الصعب التوطن في بيئة مختلفة محفوفة بالمخاطر، دون الشراكة مع المؤسسات المحلية.

ومع ذلك، فإن التعاون على المستوى الوطني يبدو أنه أكثر أهمية للشركات مقارنة بالتعاون على الصعيد الدولي، والفرق قد يكمن في أشكال التعاون المستخدمة في كلتا الحالتين، والتحليل الأكثر دقة للنتائج المتوصل إليها، سمح لنا بإيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطابع الدولي لرجال الأعمال واستخدام المشاريع المشتركة واتفاقات التوزيع، على المدى الطويل، وإلى حد أقل اتفاقات نقل التكنولوجيا والتي تعتبر كافية للدخول إلى أسواق عالمية جديدة والتي تسهل بسرعة معرفة وفهم السوق والبيئة التنافسية، مثل القدرة الاجتماعية والثقافية والسياسية، وإقامة العلاقات الضرورية بسرعة مع الموزعين والموردين.

وعليه تبقى الدوافع والأسباب نسبية فيما تعلق بالتابع والمتغيرات المذكورة سابقا للعنصر المستقل "التعاون"، ولأنه في حالة الحديث عن التعاون المحلي فهو يقترب دائما بالبرامج والسياسات الوطنية أو الإرادة المحلية من خلال الحملات التحسيسية الجادة والفعالة للوصول إلى تعاون تشاركي حقيقي وان اقتضى الأمر إصدار مراسيم وتشريعات تفرض هذا النمط الاستغلالي.

المطلب الثاني: العوامل المسببة لظهور التعاون المحلي

سنحاول في المقام الأول، تحديد العوامل التي تسمح بظهور التعاون المحلي، بالرغم من أن بعض الأدبيات الدولية لم تتناول هذا الموضوع بشكل من التفصيل، وذلك لعدة أسباب: يكفي أن نلاحظ أنه من الصعب التنبؤ بانطلاق التعاون من قبل الباحثين والفاعلين المحليين الذين يرغبون في مراقبته بشكل تجريبي، لكن هذا لا يعني أنه يحدث بشكل عشوائي، وفي المقام الثاني سوف نحاول اقتراح المناهج التي تشجع على ظهور التعاون بين الشركات.

من أجل فهم أفضل للعوامل المسئولة عن بدء التعاون، أجرينا مراجعة الأدبيات والبحوث عن طريق المسح المكتبي، ووجدنا أن هذه العوامل تنقسم إلى مجموعتين من العوامل المميزة للظهور وهي: عوامل اقتصادية تابعة من بيئة المؤسسات، وأخرى اجتماعية والتي تمس على الأفراد.

أولاً: العوامل الاقتصادية المحفزة للتعاون

وهي العوامل التي تعبر عن الأهداف التي تطمح أي مؤسسة بلوغها من خلال التعاون في حالة استحالة تحقيقها باستعمال بديل آخر غير التعاون، وهذه العوامل هي:

(1) التكامل بين الموارد: وفقاً لـ: DAMERON¹، والذي استمد أعماله استناداً إلى أعمال Crozier وآخرون (1977، 1993)، فالتعاون هو وسيلة للوصول إلى بعض الموارد المملوكة من قبل الطرف الآخر، وأنها طورت من قبلهم للحفاظ والسيطرة حيال الآخرين وتوسيع مساحة عدم اليقين، فكل شركة تحاول السيطرة على ما هو عدم اليقين بالنسبة للآخرين لامتلاك بعض الموارد، فمكاسب الشركة التي تتعاون تتعزز من خلال فرص النمو انطلاقاً من الاستحواذ على موارد جديدة.

(2) تكامل التعلم: التعلم هو الدافع والهدف من تأسيس اتفاقيات التعاون، لأن التعاون هو وسيلة لتقاسم المجالات ذات الاهتمام، واستكمال التعلم ومن ثم تحقيقه²، أو كما أشار إليه آخرون بالتعلم والابتكار.

وفقاً للمقاربة التي طورت في النموذج النفسي-الاجتماعي للتعلم، فإن التفاعلات مع الآخرين تلعب دوراً أساسياً في التعلم: "تسمح التفاعلات بصفة خاصة، سببية التصاميم الأصلية وخلق التوافق المعرفي

¹ -Dameron F.S , processus de coopération :construction d'une grille de lecture appliqué au cas d'une équipe projet, Acte de colloque de l'AIMS à Montpellier 2000.

² -Mothe C, Op-cit,2001.

لصالح بناء معارف جديدة"، حيث يتم دمج التعلم والعمل في نمط دوري يتطلب مراحل التفاعل الاجتماعي وتسهيل اكتساب معارف جديدة مع مخططات التجميع القائمة وإعادة التنظيم"، وفي إطار هذه المقاربة، ينظر إلى التعاون على أنه عملية تكييف التفكير و/ أو تجميع المعارف من أجل حل مشكلة¹.

مفهوم التعلم هو بذلك لب الديناميكية التعاونية، فعملية تبادل التقارير والمعاملة بالمثل المضمونة انطلاقاً من التزامات الأطراف، توجد في التعلم والمعارف الجديدة الناتجة عن العمل، وأضاف DEMERON أن التعاون يتشكل من خلال التعلم المتقاطع، وهذا يعني، التعلم المشابه إما أن يختفي أو ينمو من خلال التعلم من الآخرين، والعكس بالعكس.

وعليه، من الضروري النظر في نوع التعلم والمعرفة المستخدمة والمجمعة خلال التعاون، فمن جهة، يصبح تبادل المعلومات أمر ضروري لأجل تحقيق التعاون، لأن التعاون نظام معقد لتبادل المعرفة، وأن ديناميكية هذا الأخير تستند على التقدم الجماعي، من ناحية أخرى، لدينا العديد من المعارف التي شيدت أثناء التفاعلات بين الأطراف.

(3) الأهداف المشتركة: وفقاً لتعريف التعاون الذي مفاده أنه: " العمل المزدوج مع شخص آخر لإنجاح شيء ما، من خلال تنفيذ مشروع مشترك"، العديد من الكتاب أوضحوا أن التعاون هو العمل الذي يهدف إلى تحقيق عمل مشترك من أجل الوصول إلى واحد أو أكثر من الأهداف المشتركة، وبالتالي تحقيق المنفعة المتبادلة².

(4) تقسيم العمل: لمح العديد من الكتاب على أهمية ودور تقسيم العمل في نشوء التعاون فيما بين المؤسسات، حيث قدم البعض أمثلة عن منتجي السيارات والصناعة الفضائية وعلاقتهم مع الموردين، وتحدث البعض عن التعاون والدور الذي يلعبه تقسيم العمل داخل التجمعات الصناعية أثناء إطلاق منتجات جديدة، فقد أوضح الكتاب المذكورين فوائد وأرباح العمل التعاوني من خلال تقسيم العمل بين المؤسسات التي تمتلك الموارد التكميلية، وبينوا أن هناك نوعين من تقسيم العمل هما:

¹ -Hichem Achelhi et al, Op-cit.

² -Dameron C, Op-cit

(أ) **تقسيم عمل عمودي:** أين تخصص كل مؤسسة في مرحلة معينة من العملية الإنتاجية، فيمكن تصنيف هذا التعاون إلى تعاون تكميلي، والذي يعني حالة الوضع المشترك للمتعاونين لموارد مختلفة الطبيعة، أي التعاون بأهداف نوعية.

(ب) **تقسيم عمل أفقي:** وتعمل فيه المؤسسات في نفس المرحلة الإنتاجية، وأهم ما يميز هذا النوع من العلاقات هو الرفع من القدرات العملية، ويؤهل هذا النوع من التعاون وفق الكتاب المذكورين أعلاه على أنه تعاون بأهداف كمية.

ومن أجل تعميق دراسة وتحليل تقسيم العمل على مستوى المؤسسات، سوف نرى كيف يتم تنظيمه على مستوى أفراد المؤسسات، لأنه من المسلم به أن التعاون بين المؤسسات يبدأ بعد تقارب مستخدمي المؤسسات، كما هو الحال لخلية النحل حيث تعمل العاملات تحت رقابة ملكة الخلية من خلال نشاطات مستقلة ومتتابعة، بغية الوصول إلى هدف مشترك ألا وهو صناعة الشهد ومن ثم العسل(المنتوج).

ففي سنة 1930 قدم دوركهايم دور تقسيم العمل الاجتماعي كمصدر للتبادل والرفاهة، فبالنسبة إليه تقسيم العمل هو مصدر للتعاون (نتعاون، معناه نتقاسم المهمة المشتركة)، فالتعاون بين الأفراد يستوجب الارتباط المتبادل للأفراد تلوى الآخر، وعليه، التعاون لا يخلو من تقسيم العمل: في الواقع، نتعاون هو أن نتقاسم مهمة مشتركة، وقال نفس الكاتب أن تقسيم العمل يتعدى الفوائد الاقتصادية، لأنه يسمح بإنشاء نظام اجتماعي وأخلاقي وأيضاً الوصول إلى شكل من أشكال التضامن، والتي أطلق عليها مصطلح التضامن العضوي الذي يفترض أن الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض ويكملون بعضهم البعض.

إضافة إلى ذلك، يسمح تقسيم العمل بتخفيض أخطار الاستثمار لأن كل مؤسسة تعمل على تطوير وضمان جزء من المشروع، وتؤدي تجزئة العمل على هذا النحو إلى تخصص كل مؤسسة في الجزء الخاص بها وبالتالي ارتباط المؤسسة تلوى الأخرى.

(5) **الالتزام والتعهد:** لا يمكن للتعاون أن يوجد بدون التزام بين الطرفين، على أساس اتفاق رسمي أو غير رسمي، وهذا يضمن المعاملة بالمثل وتبادل العلاقات.

ثانيا: العوامل الاجتماعية

ومثلما ذكرنا أن نشوء التعاون يستوجب عوامل اقتصادية مهمة، والاهم منها العوامل الاجتماعية التي تقوي الروابط بين الأطراف المتعاونة وفي حالة غياب جزء منها أو غيابها كلية لا يمكن حينئذ التكلم عن التعاون، وهي:

(1) الاتصالات: بالنسبة لـ: F.W.Taylor¹، مهارات الاتصال، والهدف المشترك والذهنية الشخصية القائمة هي عوامل مسئولة عن تأسيس التعاون داخل المنظمة، أين يمكن اعتبار الفريق هو الوحدة الأساسية للعمل، عموما، غالبا ما يتم التنبيه على أهمية التواصل في العلاقات بين الشركات عن طريق عمليات الاتصال المتسلسلة، فقد تحدثنا في العوامل الاقتصادية على أهمية كل من: التعلم، تقسيم العمل، الالتزام على أنها عوامل توليد التعاون، ومع ذلك من دون الاتصال وتبادل المعلومات لا وجود لهذه العوامل، إضافة إلى عاملي الثقة والروابط غير الرسمية التي سيتم شرحهما في النقاط الموالية.

(2) الثقة: تعبر الثقة عن الشفافية بين الأطراف المتعاونة، وعليه فالثقافة التنظيمية وأهداف كل طرف تكون معروفة لدى الطرف الآخر، وبالتالي تسهل عملية الاتصال مع انخفاض مستوى خطر عدم التوافق وفي حالة وجود تعارض في المصالح سوف لن يأخذ وقتا لتجاوزه، فقد أشار mendez سنة 2000 أن الثقة هي مصدر التعاون ويمكن أن تعبر عن شرط مسبق قبل إبرام العقد²، أما Mothe فقد أشار إلى أنه في حالة تحقيق نجاحات مع نفس الأطراف ضمن اتفاقيات تعاون سابقة، سوف يؤدي ذلك حتما إلى بلوغ مستويات مهمة من الثقة، وذهب آخرون إلى تحديد معنيين للثقة، الثقة السابقة التي تميز علاقة التعاون القائمة، والتي نتجت عن السمعة التي يتمتع بها الأطراف أو التي نتجت من علاقاتهم السابقة، وفي الوقت نفسه، تسمح عملية الشروع في مفاوضات مع الشركاء ظهور حد أدنى من الثقة، حتى في حالة عدم وجود الثقة المسبقة، أما آخرون فقد أكدوا أنه من المستحيل الفصل بين العقد والثقة، لأن التعاقد مع شخص آخر هو في حد ذاته شهادة ثقة، فالثقة هي المنبع الذي يسهل إبرام العقد³.

¹ -Donada C , Partenariat mythe et réalité pour les fournisseurs : Etude Empirique dans l'industrie automobile, Acte de colloque de l'AIMS à Montréal 1997.

² -Mendez A , comment naît la confiance dans un contexte organisationnel : une illustration à partir d'une banque mutualiste, Acte de colloque de l'AIMS à Montpellier, 2000.

³ -Mothe C, les implications des coopérations en recherche -développement ; finance contrôle stratégie, volume 4,N°2, les pages91-118,2001

(3) **العضوية في مجموعة** : الحاجة لعضوية المجموعة هو جانب قوي للحياة الاجتماعية، وفقا لذلك، يتم معرفة الأفراد من خلال الجماعات أو المنظمات التي ينتمون إليها، فالهوية تشير إلى تهيئة النفس من خلال تجربة التنشئة الاجتماعية، وهذا هو السبب "فالتعاون مع شخص آخر هو طريقة لكي نقول له أننا ننتمي إلى نفس الكون، وأن لدينا هويات متقاربة"¹.

(4) **الروابط غير الرسمية**: قبل ظهور العلاقات الاقتصادية وعلاقات التعاون المؤطرة بالعقود أو الإجراءات الروتينية، يمر التعاون بين الشركات بمرحلة أولية التي تشترط دخول الأفراد في تفاعلات، وخاصة منهم مدراء الشركات المعنية، فالآليات غير الرسمية تمثل الدعامة أو البنية التحتية لظهور التعاون بين الشركات، بحيث تتم هذه التفاعلات أو ما يطلق عليها النشاطات العلائقية على مستويين اثنين:

- تلاقي الأفراد للمناقشة والتفاوض حول التعاون ومن ثم تبدأ الخطوة الأولى للتعرف وبناء جسر من الثقة؛

- اتخاذ قرار بشأن الأعمال المشتركة من طرف الفاعلين الذين يملكون سلطة التفاوض والمسؤوليات داخل الشركة.

ومع بدء الروابط بين الجهات الفاعلة تنشأ ثقة حيوية وتتلاشى ظواهر خيانة الأمانة، ويمكن أن تكون أيضا وسيلة لضمان التبادل غير المؤسس، كالعلاقة التي تنشأ بين شركات النقل البري وشركات الشحن، فعادة ما يتم إجراء اتفاقات شفوية وغير رسمية، ترتبط ارتباطا وثيقا بهوية الأفراد أو الجماعات التي تشارك في تنفيذ الاتفاق².

(5) **عامل الوقت**: ما دام التعاون عبارة عن انجاز عمليات، من الضروري دراسته عبر الزمن، فقد بينت التجارب العملية بوضوح أهمية عامل الوقت في ظهور التعاون، وعلاوة على ذلك لا يمكن جني ثمار التعاون إلا إذا استمر التعاون مع مرور الوقت، وإذا استمر جميع أطراف التعاون في نظرهم أنها لا تزال موثوقة وعادلة ومفيدة³.

¹ -Dameron F.S, les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation, acte de colloque de l'AIMS à Québec 2001.

² -Frohlicher T, les liens sociaux entre dirigeant et le déclenchement de la coopération inter entreprise 1998.

³ -Saubesty C, Dynamique de la construction de coopération transversal : Application au cas de coopération pour l'amélioration du confort des voyageurs à la SNCF, acte de colloque de L'AIMS, paris 2002.

ومن الباحثين من سلط الضوء على دور الوقت وقاموا بتحديد ثلاث مراحل رئيسية في عملية هيكلية التعاون¹: المفاوضات بشأن التوقعات، الالتزامات الخاصة بالإنجازات المستقبلية ومدى أدائها، وكل مرحلة من التعاون تخضع لأحكام من الجهات الفاعلة القائمة على الإنصاف والكفاءة.

(6) التقارب الجغرافي: يعتبر التقارب المكاني من أهم خصائص التعاون المحلي، إن لم نقل إن غياب التقارب معناه غياب ميزة التعاون المحلي، ولكن هذا لا ينفي وجود علاقات تعاون تكون فيها الأطراف المشاركة متباعدة، حيث وكما رأيناه في المبحث الأول من الفصل السابق أن مارشال قد أشار إلى أن الموقع المشترك في منطقة صناعية يشجع على ظهور علاقات الثقة والاعتراف بين هذه الشركات المتقاربة جغرافيا، ونفس القول ينطبق على الباحث الإيطالي Beccattini 1990 الذي عرف التجمع الصناعي على أنه: "وحدة اجتماعية محلية تمتاز بالتواجد الفعلي لطائفة من الأشخاص مع مجموعة مؤسسات في فضاء جغرافي وتاريخي معطى". أما إذا لاحظنا أعمال Dominguez سنة 2005، التي حدد فيها أن علاقات العمل التعاوني هي دالة للمسافات داخل المكان الواحد، فبالنسبة له: الفاعلين المتعاونين داخل نفس المكان يمكن لهم العمل بكل حرية، أما المتباعدين في المسافة هم في الأساس مقيدون بالوقت المتاح لهم وبوقت انتظار الرد عن طريق وسائل الاتصال.

وعليه، يمكن القول أن التقارب الجغرافي لا يتعلق فقط بالمسافة التي تربط مختلف الفاعلين، بل يتعلق كذلك بالوقت المخصص لردة فعل أحد الأطراف مقارنة بطلبات الآخرين.

(7) التقارب الثقافي: كثيرا ما يستشهد بالتعريف الذي اقترحه تايلور في عام 1871، أثناء الحديث عن الثقافة والذي مفاده أن: "الثقافة هي المجموع المعقد الذي يضم كل من المعارف، المعتقدات الدينية، الفن، الأخلاق والعادات وأي استخدام أو تصرف حاز عليه الفرد الذي يعيش في المجتمع"، العديد من الكتاب من بينهم Kluckholm و Kroeber ، قد حددوا قرابة الـ: 164 تعريف لمفهوم الثقافة، هذا الرقم يعكس حقيقة أن أي تعريف للثقافة هو في حد ذاته منتج ثقافي².

أثر تقارب التعاون مع العملاء مربحة للتجار الموردين، ففي صناعة السيارات مثلا، يعتبر التعاون قريبا، إذا كان المورد يتدخل في منيع تطوير المنتجات والعمليات، وإذا كانت عمليات التبادل مع

¹ -Dameron F.S, Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet, acte de colloque de l'AIMS à Montpellier 2000

² -Hichem Achelhi et al, l'émergence d'un réseau coopératif, Acte de XV éme conférence de l'AIMS à Annecy / Genève, juin 2006.

الزبائن، تنتج قدم المساواة النسبية، إضافة إلى الإقرار من طرف الفاعلين بأن فعالية ومردودية التعاون تكون أكبر كلما كان التعاون قريب، حينها يمكن الحكم على الربح التعاوني أنه الأعلى¹.

نستطيع القول أن العوامل المذكورة سواء تعلق الأمر بالعوامل الاقتصادية أو العوامل الاجتماعية، هي بالضرورة الشرط الأساسي لظهور وديمومة التعاون المحلي، فكلاهما يتسمان بالأهمية البالغة لانسباية ومرونة الطرق والأنماط الباحثة عن إرساء أنظمة تعاون محلية، ويبقى أن نبحت في الروابط السببية التي تعمل على تنظيم وتنسيق عملية التعاون بين المؤسسات الجزائرية.

المبحث الثاني: برامج التعاون لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

يكتسي هذا المبحث الأهمية البالغة كونه يسلط الضوء على أهم مقومات التعاون والعوامل التي من شأنها تسهيل إرساء أنظمة تعاون محلية في الجزائر، لذلك كان من الواجب دراسة كل من الدعائم الأساسية لتسهيل تشكيل التعاون والمبادرات الخاصة بتأهيله وأخيرا نتائجه ومحصلاته في الجزائر من خلال المطالب الثلاثة التالية:

- المطالب الأول : مقومات ودعائم التعاون المحلي في الجزائر
- المطالب الثاني: تأهيل التعاون المحلي في الجزائر
- المطالب الثالث: نتائج ومحصلات التعاون المحلي في الجزائر

المطلب الأول: مقومات ودعائم التعاون المحلي في الجزائر

سوف تتم دراسة هذه النقطة من خلال العوامل الأساسية الواجب توفرها في أنظمة التعاون المحلية وهي المعايير المتعارف عليها دوليا انطلاقا من المفاهيم المعمقة لهذه الظاهرة، وهي التي تقتصر على كل من التقارب الجغرافي وتواجد الهيئات الداعمة:

أولا: التقارب الجغرافي والتمركز

في دراسة أجراها الديوان الوطني للإحصاء (ONS) مطلع سنة 2011¹، نتج عنها إحصاء تواجدها 990 496 مؤسسة، منها 934 250 وحدة اقتصادية و56 246 وحدة إدارية، أما توزيع الوحدات الاقتصادية

¹ -Donada C et Garrette B, Partenariat vertical et gain coopératif : Une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile , acte de colloque de l'AIMS à Montpellier 2000.

حسب قطاع النشاطات فقد بينت الدراسة تمركز ما نسبته 88% على مستوى قطاعي التجارة والخدمات بينما لا يمثل القطاع الصناعي في المتوسط إلا ما نسبته 10% للفترة 2000-2011، والجدول أدناه يبين تطور نسب توزيع الوحدات الاقتصادية على مستوى قطاع النشاط من سنة 1980 إلى غاية 2011.

جدول(4-2) يبين توزيع الوحدات الاقتصادية حسب قطاع النشاط

القطاعات	1980	1988-1980	1999-1990	2011-2000
البناء	1,7	1,5	1,2	0,9
التجارة	51,7	49,4	55,4	55
الصناعة	13,7	11,4	9,6	10,2
الخدمات	32,9	37,7	33,8	33,9
المجموع	100	100	100	100

Source : Le premier recensement économique, collections statistique, N°172, ONS 2012

الجدول يبين بوضوح التراجع الملحوظ في سياسة التصنيع الجزائرية، وهو نتاج بطبيعة الحال لبرامج التعديل الهيكلي نهاية الثمانينات وبالضبط بعد الأزمة العالمية التي تسببت في تراجع أسعار البترول، وبداية التسعينات وكذا مفاوضات الدخول للمنظمة العالمية للتجارة إضافة إلى اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وهي الحلول الوحيدة آنذاك للخروج من أزمة التراجع الصناعي، إن لم نقل الشروط التي فرضت علينا في تلك السنوات العصيبة، وامتدت إلى غاية سنة 2012 حيث لا تمثل نسبة مساهمة هذا القطاع في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات سوى 6% .

وإذا قمنا بتحليل تركيبة النسبة الضعيفة على مستوى القطاع الصناعي فإن شعبة الصناعات الغذائية تحتل الجزء الأكبر بنسبة 25% ثم تليها شعبة المنتجات المعدنية بنسبة 23%، ثم الألبسة بـ: 11% وأن معظم المؤسسات التي تنشط ضمن هذه الشعب (قرابة 97% من مجموعهم)، تمتاز بضعف عدد العمال من 1-9 عمال.

وفيما يخص التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية بمختلف قطاعات النشاط على مستوى التراب الوطني، فإن المناطق الشمالية تحتل المرتبة الأولى ثم تليها منطقة الهضاب العليا، بينما تشهد

¹ - Le premier recensement économique, collections statistique, N°172, ONS 2012.

المناطق الجنوبية العدد الأضعف، وتفسير ذلك يعود إلى أسباب تاريخية وأخرى اجتماعية، وبالرجوع دائما إلى إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء والذي قام بترتيبها في جدول على النحو التالي:

الجدول(4-3): توزيع المؤسسات الاقتصادية على المناطق الوطنية الكبرى

المجموع	الخدمات	الصناعة	التجارة	البناء	القطاع المنطقة
309 830	108 192	32 650	165 165	3823	شمال- وسط
166 632	53138	16 563	95 574	1357	شمال-غرب
141 090	52468	15 454	71 821	1347	شمال- شرق
236 515	77 505	23 088	134 295	1627	هضاب عليا
80 183	26 685	7690	44 845	963	الجنوب
934 250	317 988	95 445	511 700	9117	المجموع

Source : Le premier recensement économique, collections statistique, N°172, ONS 2012

إذن، وكما سبقت له الإشارة سابقا يلاحظ من الجدول النسب المعتبرة التي تتوفر عليها مناطق التجمعات الكبرى وخاصة في الشمال الوسط والهضاب العليا، نظرا للحركية الكبيرة الناتجة عن الكثافة السكانية من جهة، والموارد الطبيعية المتوفرة محليا من جهة أخرى، إضافة إلى تواجد العديد من الهيئات والمنظمات ذات الصلة بالقطاع الصناعي.

ومن أجل إعادة الاهتمام بقطاع الصناعة، قامت السلطات الجزائرية ببعض الإجراءات الخاصة بإعادة تأهيل القطاع الصناعي وعلى رأسها الإجراءات الخاصة بعملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشراكة مع الاتحاد الأوروبي، تم التوصل إلى تحديد أولي خاص بثمانية(8) فئات صناعية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرشحة لتكون حاملة للتنافسية في الجزائر، وهي: الكيمياء والبتر وكيمياء، الهندسة الوراثية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الحديد والصلب، الطاقات الجديدة، الصناعات الغذائية، الصناعات الميكانيكية والصناعة الالكترونية، وهي قطاعات مؤهلة لدمجها في أنظمة شبكية تعاونية على غرار إرساء حظائر تنافسية.

ثانيا: تواجد هيئات داعمة

في دراسة ميدانية قام بها بعض الباحثين الجزائريين¹، حول تمركز المؤسسات الصناعية من جهة وتواجد الدعائم الأساسية لتكوين العناقيد من جهة ثانية، مست 959 718 مؤسسة قائمة، خلصت الدراسة إلى أن الولايات: بجاية، تيزي وزو، العاصمة، سطيف ووهران تضم ما نسبته 33% من مجموع تلك المؤسسات، وأن هذه الولايات تحتوي على كل العناصر الداعمة لتكوين عناقيد صناعية، مثل:

- التواجد القوي للمؤسسات الصناعية؛
- تضم النسبة الأكبر لعدد السكان؛
- تنوع وكثرة النشاطات الزراعية والفلاحية؛
- تواجد العديد من المؤسسات الجامعية، مراكز البحث والمخابر العلمية؛
- تواجد العديد من المؤسسات الخدمية العمومية والخاصة.

بالرغم من هذه المعطيات والتي نستطيع الحكم على تواضعها، إلا أنه هناك العديد من العراقيل من شأنها الوقوف حجرة عثرة أمام إرساء أنظمة تعاون محلية ما بين مؤسسات القطاع، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر العوائق التنظيمية المفسرة بوجود العديد من الهيئات المتدخلة في هذه الأنظمة مع غياب شبه تام للتعاون والتنسيق فيما بينها، وأخرى اقتصادية تتمثل في الأساس بقوة المنافسة الأجنبية التي غزت السوق المحلي في جميع المنتجات، وأخيرا غياب سياسات وبرامج رشيدة فيما يخص إعادة استثمار عوائد المحروقات.

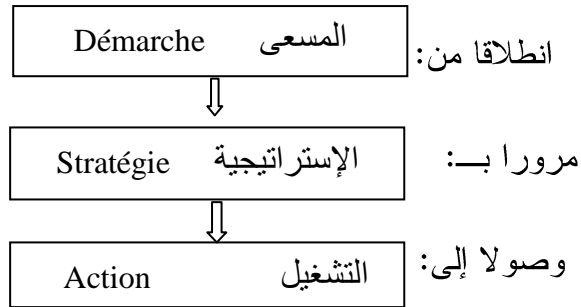
ولأجل تدارك سلبيات الواقع الاقتصادي، قامت وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، بانجاز مخطط وطني لتهيئة الإقليم بالموازاة مع الإستراتيجية الصناعية الوطنية، تمثل في المشروع الإقليمي الكبير والذي يهدف إلى إصلاح قوة وجاذبية الإقليم في جميع مكوناته ومن ثم إدماجه في محيط العولمة والتنافسية ومواجهة للفضاءات المحيطة بالبلاد على غرار الانتماء الإفريقي، ألمغاربي وكذا المتوسطي، وجاء هذا المشروع من أجل:

- ضمان تنظيم إقليمي يسمح بمسايرة قوى السوق؛
- اختيار الأقاليم المرشحة لتقريبها من المعايير العالمية؛

¹ -Djamila Belkacem et al, Etude des clusters industriels en Algérie, acte de l'international Conférence on business, Economics, Marketing and Management Research (BEMM'13), copyright_IPCO 2013, Vol 2 Pages161-166, P : 164.

- تسهيل إنشاء وترقية النشاطات ذات القيمة المضافة العالية المتأتمية من نشاطات البحث والابتكار؛
- اختيار الأقاليم المجهزة بوسائل الاتصال العالمية.

واقترحت الوزارة من أجل تحقيق مشروعها¹، ضرورة إرساء نظام الأقطاب التنافسية، بطريقة التنمية العلوية (Développement par le Haut)، من خلال تحديد المناطق التي تشهد امتاز ونمو، لأنها الأقاليم المرشحة لكي تكون أرضية لاستقبال نظام الأقطاب التنافسية، والمنهجية المقترحة لترجمة المشروع ميدانيا ممثلة بالمخطط التالي:



Source : Revue de ministre de l'industrie, de la PME et de la promotion d'investissement, N° 3, Avril 2012, P :15

بالتركيز على النقاط التالية:

- اكتشاف وتطوير انوية البحث العالي المستوى أي بمعنى تحديد الميادين النشطة؛
- البحث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة PME-PMI ، النشطة على مستوى هذه الميادين؛
- بعد إجراء عملية تقاطع للنقطتين السابقتين، يتم اقتراح الأقطاب التنافسية الأولية.

ومن بين أهم الأقطاب التي تم تحديدها بصفة أولية حسب الوزارة، هناك ستة(6) أقطاب مرشحة لتصبح أقطاب تنافسية حقيقية، هي:

- قطب العاصمة- سيدي عبدالله- بوينام: يختص في الشعب التالية: التكنولوجيا المتقدمة، التكوين والبحث الجامعي والبيوتكنولوجي؛
- قطب وهران: يضم كل من وهران، مستغانم، بلعباس وتلمسان ينحصر في الكيمياء العضوية وتكنولوجيا الفضاء والاتصالات؛

¹ Les pôles de compétitivité en Algérie : Problématique et démarche, conférence : territoire métropolitaine innovante, Technopole et pôles de compétitivité, Tunis, Juin 2007, publiée sur le site : [www : matet .org.dz/Article](http://www.matet.org.dz/Article)
32

- قطب قسنطينة -عنابة- سكيكدة: خاص ببيوتكنولوجيا التغذية والصحة، الميكانيك والتعدين؛
- قطب سطيف-بجاية- برج بوعرييج- المسيلة: لصناعة البلاستيك، الالكترونىك؛
- قطب ورقلة_ حاسي مسعود- غرداية: الطاقات المتجددة، الفلاحة الصحراوية؛
- قطب المدية -بوغزول-الأغواط لصناعة الموارد الطاقوية والطاقات الجديدة والمحيط.

أرادت الوزارة هذا التوزيع من اجل التقارب الجغرافي حول الولايات المتجاورة، وحول خصوصية ومميزات كل إقليم وتطبيق إستراتيجية تقوية التنافسية الجهوية، وهي الأقاليم التي تزخر بالموارد والطاقات كما تضم اكبر عدد من المؤسسات والذي ينطبق مع الدراسة المشار إليها أعلاه، ونستطيع القول أن الوزارة ركزت على العوامل الأساسية لإرساء أنظمة تعاون محلية، كما سبقت له الإشارة في المطلب الأول من هذا الفصل.

وفي برنامج موازي قررت وزارة الصناعة إعادة بعث القطاع الصناعي، بالاعتماد على سياسة تقريب المؤسسات بعضها من بعض، على شكل أقطاب صناعية ممكن أن تأخذ أشكال عنقيد، إذ عكفت الوزارة على إعادة تنظيمها بإشراك مختلف الأعوان الاقتصاديين والسلطات العمومية وكذا مراكز البحث والجامعات، وانبثق عن هذه السياسة إنشاء 5 حظائر معظمها تتواجد بالقرب من الولايات الكبيرة وهي¹:

- الحظيرة التقنية لسيدي عبد الله القريبة من العاصمة، والموجهة لقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتكنولوجيا الحيوية بالتعاون مع المؤسسة العملاقة SNVI-DAIMLER بالشراكة مع جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين والمدرسة العليا التقنية بالروبية؛
- حظيرة سيدي بلعباس المتخصصة في الصناعة الالكترونية (تكنولوجيا الفضاء والاتصالات) بالقرب من المؤسسات الالكترونية المحلية حيث نحصي العديد منها مثل: ENI, INATEL, SITEL, ALFATRAN بالتعاون مع جامعتي بلعباس وتلمسان؛
- المنطقة الصناعية لعين السمارة بقسنطينة ووادي حميميم، الموجهتين أساسا لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والميكانيك مع الشركاء الصناعيين المتواجدين بالمنطقة على غرار: SOFAM, SOMATEL, SOFARE, GERMA, ETRAG، مع الشريك العلمي جامعة قسنطينة؛
- القطب التقني أو الحظيرة التقنية لواد تليلات بوهران في صناعة الميكانيك، أين سيتواجد مصنع SNVI-RENAULT، مع العديد من المناولين الصناعيين في مجال الإلكترونيك، السباكة والتلحيم،

¹ -Diffusion de la démarche cluster dans trois pays de Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), ONUDI 2013, P :15.

البلاستيك والكيمياء، بالقرب من جامعة السانبا وجامعة العلوم والتكنولوجيا، والمدرسة العادية العليا للتعليم التقني وكذا المدرسة المتعددة التقنيات بوهران؛
-القطب الخاص بالصناعة الغذائية.

وهي كلها دعائم ومقومات من شأنها تسهيل ربط العلاقات بين المؤسسات في تنظيم شبكي تعاوني.

المطلب الثاني: تأهيل التعاون المحلي في الجزائر

أخذت قضية تنويع الاقتصاد الجزائري وتطوير الصادرات خارج المحروقات في العشرية الأخيرة، الاهتمام البالغ الأهمية من طرف السلطات العمومية وعلى رأسها الحكومة وبالأخص وزارة الصناعة، من خلال سياسات وبرامج موجهة بالخصوص لإنتاج وترقية المنتج الجزائري في الأسواق المحلية والخارجية، عكفت غالبية هذه البرامج على تعبئة الموارد الطبيعية، إحلال الواردات وكذا ترقية الصادرات خارج المحروقات، إضافة إلى ترقية المحيط السوسيو- اقتصادي من أجل تنمية الجهاز الصناعي للمؤسسات، خاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعلى رأس هذه البرامج، نجد برنامج التنظيم الشبكي والتعاون وتبادل الموارد والمهارات ما بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لما له من آثار إيجابية في المساهمة في ترقية تنافسية المؤسسات ومن ثم تنافسية الاقتصاد ككل، لأنه بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف الدولة وكل التسهيلات الممنوحة من أجل ترقية الصادرات في بداية سنوات 2000، إلا أن حصة المحروقات من الصادرات بقيت تستحوذ على نسبة 77% من الإيرادات الجبائية ونسبة 97% من مجموع الصادرات، فالصادرات خارج المحروقات تبقى ضعيفة بالرغم من القفزة النوعية المسجلة سنة 2011 بصادرات قدرت بـ: 2,15 مليار دولار وبزيادة قدرها 41% مقارنة بسنة 2010 لكنها لا تمثل سوى 3% من إجمالي الصادرات خارج المحروقات¹.

أولى مبادرات وزارة الصناعة في هذا الشأن كان البدء بإطلاق مشروع من شأنه تقوية القطاع الصناعي عن طريق إنشاء وترقية أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال سياسة التأهيل الذي رصدت له الوزارة مبلغ مالي قدره 386 مليار دينار مع إنشاء وتطوير المنظمات والهيئات

¹ -Revue de ministre de l'industrie, de la PME et de la promotion d'investissement, N° 3, Avril 2012, P :18

الداعمة لهذه المؤسسات والتي سوف يتم الإشارة إليها في تأهيل التعاون من خلال أبعاده الثلاثة: التأهيل العلمي والتكنولوجي، التأهيل المالي والتأهيل الاجتماعي:

أولاً: التأهيل العلمي والتكنولوجي

إن التغيير الذي طرأ على منظومة التعليم العالي ابتداء من سنة 2008¹، بعد إدراج نظام LMD، جاء خصيصاً لتطوير العلاقة بين المؤسسة والجامعة، وتجلي ذلك من خلال إنشاء مؤسسات وليدة ذات صبغة اقتصادية داخل الجامعات، بالإضافة إلى إنشاء مكتب يربط المؤسسة بالجامعة أطلق عليه مصطلح (BLEU) والذي تم إنشاؤه بجامعة تلمسان نهاية نوفمبر 2010²، مثلما هو الحال تماماً في كندا، فكل جامعة كندية تحتوي على مكتب BLEU، مهمته تسيير عقود البحوث والملكية الفكرية الخاصة بالأعمال البحثية.

وفي الجزائر هناك منظمة مكلفة بتسيير الملكية الصناعية ويتعلق الأمر بالمعهد الوطني لحماية الملكية الفكرية التابع لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي سجل منذ تأسيسه سنة 1998 إلى غاية 2012، قرابة الـ: 6000 براءة اختراع، لكن 80% منها أصلها أجنبي³، وتم في سنة 2004 إنشاء الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية التابعة لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي تهدف إلى تسهيل التآزر والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراكز البحث العلمي من أجل سهولة التطور التكنولوجي⁴، وما تحقق من طرف هذه الوكالة تجسد في مشروع وحيد، هو مشروع الحظيرة التكنولوجية لسيدى عبد الله حيث تم تجميع العديد من المؤسسات وتكتلها، حيث استفادت هذه الحظيرة بحاضنة أعمال (Incubateur) هدفها استقبال مشاريع خاصة بالتجارة الإلكترونية والدفع الإلكتروني سنة 2009، إضافة إلى قيام هذه الحظيرة بكراء الفضاءات أو منح رخص للوكالات أو التنازل على الأراضي الموجهة للاستثمار، وخير مثال على ذلك إقامة مصنع لتصنيع الأدوية من طرف

¹ -La Loi N°08/05 du 27/02/2008.

² -Djamila belkacem et al, Op-cit, P :162.

³ -Mohamed Taibi, directeur de l'agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et de Développement Technologique (ANVREDET), www.moudjahid.com/fr/actualites/29813, (28/06/2012).

⁴ -Document du Mr Said Bendrimia (Directeur d'Etudes- Direction générale de la PME: « Politique de promotion de la PME en Algérie ».- Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement –Mars 2012

Aventis SANOFI¹، وتأمل إنشاء 13 مركز بحث وابتكار في إطار البرنامج 2012-2014 ومقر لمركز تطوير الطاقات المتجددة.

أما الوكالة الوطنية لتطوير وتقييم نتائج البحث والتطور التكنولوجي (ANVREDET)، والتي تأسست سنة 1998 تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فينصب على عاتقها مهمة المفاضلة بين المشاريع الابتكارية ومن ثم المساعدة في إصدار المخططات التجارية والنصائح حول الإجراءات الإدارية والقانونية المتعلقة بإنشاء المؤسسات، وقد اختارت هذه الوكالة ستة (06) مشاريع ابتكارية في إطار مشروع 2012 الموسوم بمشروع المرافقة لإنشاء مؤسسات مبدعة متوسطة (PACEIM)*، بالشراكة مع الجزائر والمعهد الفرنسي للبحث والتطوير وقامت بتقييم 544 مشروع منذ إنشائها إلى غاية 2012.

أما مسعى العقود الخاص بميدان الإعلام والاتصال الحديث فقد أوكل للوكالة الوطنية للترقية وتنمية الحظائر التكنولوجية (ANAPT)، والتي تعمل على حماية ودعم إنشاء مشاريع شبكية، وإتاحة في متناول هذا القطاع أدوات ووسائل الحظيرة التكنولوجية التابعة لهذه الوكالة، من أجل تجميع ودعم المؤسسات ذات الطاقات الابتكارية الكامنة، ومن ثم إمدادها بالنصائح والدعم اللوجستيكي².

ثانيا: التأهيل المالي

لتفعيل حركية المؤسسات المبدعة والمبتكرة، سمح القانون الجزائري ابتداء من سنة 2006 بإنشاء مؤسسات رأس المال المخاطر، وحدد نسبة 49% كنسبة مساهمة هذه المؤسسات في رأس مال المؤسسات التي تقوم بتمويلها وبفترة مساهمة بين 5 و7 سنوات، وللاشارة فإن هذه المؤسسات المساهمة عبارة عن شركات وليدة تابعة للبنوك العمومية والبنوك الخاصة المحلية أو الأجنبية، وعلى سبيل المثال لا الحصر الشركة الوليدة (FINALEP) التي تمت بين البنوك العمومية الجزائرية والوكالة الفرنسية للتطوير (AFD) لكن لا تشمل هذه الشركة سوى القليل من المساهمات، ولمواجهة هذا العجز ونظرا للأهمية البالغة للدور الذي يلعبه التمويل مقارنة بالاحتياجات الملحوظة، قامت السلطات الجزائرية بالترخيص لسنة (06) شركات رأس مال مخاطر، ومنحت لهم 48 مليار دينار على أن تستفيد كل ولاية بـ: 01 مليار دينار³،

¹ -www.n'ticweb/14-dossiers/4580- cyber parc- de-sidi-abdellah entretien avec Mr Sid Ahmed Karkouche, DG de L'Agence Nationale de Promotion et de développement des Parcs Technologiques (l'ANPT), (18/02/2010).

* Programme d'Accompagnement à la Création d'Entreprises Innovantes en Méditerranée

2 ONUDI, Op-cit, p :23

³ المادة 100 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009.

إضافة إلى منحها للتعليمية الموجهة للصندوق الوطني للاستثمار FNI سنة 2009 بالتدخل عن طريق المساهمة في رأس مال المؤسسات الخاصة بنسبة تساوي أو تقل عن 34%¹.

نستطيع الحكم على تواضع هذه المبادرة لأنها هدفت بالأساس إلى تشجيع ميلاد مؤسسات جديدة دون مبادرات التنظيم الشبكي على عكس تجربة كل من تونس والمغرب.

ثالثا: رأس المال الاجتماعي

يتكون القطاع الصناعي الجزائري أساسا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بنسبة قدرها 94% من المؤسسات النشطة، وتوظف هذه الأخيرة 56% من اليد العاملة النشطة وتساهم بما نسبته 48% من الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات...)، وعلى هذا الأساس فإن سياسة وبرامج تأهيل التعاون في شكل تجمعات أو عناقيد صناعية سوف يأخذ بعين الاعتبار هذه التركيبة، وعلى هذا الأساس قامت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بنشر سياسة عمومية تهدف إلى:

- إعطاء المؤسسات الصغيرة الدور والمكانة التي تليق بها في اقتصاد حقيقي خاصة في حالة اعتبارها كبديل قوي للمحروقات؛
- تجميع تنافسية م ص م المتواجدة على الساحة الوطنية والعمل على إنشاء مؤسسات أخرى جديدة، بإيعاز من مراكز الدعم والتسهيل وحاضنات الأعمال التي تم تأسيسها والموزعة عبر التراب الوطني؛
- تقوية الحركة الجمعوية المهنية والاستشارية المؤهلة لخدمة وتقديم النصائح للـ: م ص م؛
- تحسين البيئة المعلوماتية لهذه المؤسسات من خلال أجهزة المرافقة والدعم الملائمة، وكذا وسائل الحث والتحسيس.

أما فيما يخص المؤهلات الاجتماعية الحالية والتي تسهل إنشاء أنظمة تعاون محلية يمكن إدراجها في المبادرات التالية:

- أطلقت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة وترقية الاستثمارات سياسة دعم من أجل إنشاء قرابة 200 000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الفترة ما بين 2010-2014 تمثلت في البرنامج الرباعي¹، والذي رصد له مبلغ 450 مليار دينار مع العلم أن عدد المؤسسات المنشأة سنة 2011 بلغ 240 600² وترقية قرابة

¹ www.maghrebemergent.com/component/k2/item/22996

20 000 أخرى قائمة، بمبلغ 386 مليار دينار بالشراكة والدعم المتأتي من الاتحاد الأوروبي والذي ساهم بمبلغ 100 مليون أورو، يمتد هذا الدعم من سنة 2002 إلى غاية 2014، بهدف تقوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة متطلبات فتح السوق الجزائري أمام المنافسة العالمية، الشيء الذي من شأنه تعزيز وتقوية النسيج المؤسساتي والتي حتما سوف تدخل في علاقات مع المؤسسات الكبيرة في شكل المناولة الصناعية، على غرار المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والمؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الأشغال العمومية واللذان تحتاجان إلى أخرجة العديد من النشاطات بحكم كبر حجمهما وضخامة استثماراتها.

- إنشاء مناطق صناعية مدمجة ZII، وهي مناطق جد مؤهلة لاستقبال أنظمة التعاون المحلية نظرا لما تتميز به عن النظام القديم للمناطق الصناعية، فهي مناطق تهدف إلى تجميع المؤسسات الاقتصادية وربطها بمراكز البحث والمؤسسات الجامعية، وتهدف بالأساس عن البحث في كيفية تشجيع التعاون، وينتظر من هذه المناطق الانتقال من مرحلة التشجيع إلى مرحلة تنظيم التعاون وإرساء أنظمة تعاون محلية حقيقية³، وتأمل الحكومة الجزائرية مطلع 2014 إنشاء 42 منطقة صناعية مدمجة، تتكفل بها الوكالة الوطنية للوساطة والتنظيم العقاري ANIREF (والتي تأسست سنة 2007 من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة) بالموازاة مع المخطط الوطني لتهيئة الإقليم والذي تكفل بتوفير:

- إتاحة وتوفير الهياكل القاعدية والمقبولة كقواعد وفضاءات إنتاج؛

- بيئة تتقارب فيها الصناعة مع المؤسسات الجامعية ووحدات البحث؛

- توفير الخدمات العمومية الجماعية.

هذه المناطق هي على عكس المناطق الصناعية القديمة التي هي عبارة عن فضاءات مستقلة تماما عن بعضها البعض وتستخدم إما للإنتاج المختلف والمتنوع أو لتخزين المنتجات النهائية قبل توزيعها.

وعليه، انطلاقا من هذه المعطيات يمكن ملاحظة وجود أرضية لإرساء أنظمة تعاون محلية هي في طور الانجاز أو في مرحلتها الابتدائية، ولكن تطبيقها على أرضية الواقع مازالت تعرف ببطء، بالرغم من الانطلاقة الأولية بداية 1998 من طرف وزارة الصناعة من خلال الهيئتين ANVREDET و INAPI

¹ -Revue de mistre de l'industrie, Op-cit, P :19

² -www.chambrealgerosuisse.com. Article : « Sous-traitance industrielle des PME PMI face à des importateurs privilégiés », date du 02/03/2011.

³ -Paulette POMMIER, clusters au Maghreb : Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique, études et analyse, IPEMED, Juillet 2014, p : 21

والتي تطورت سنة 2000 من خلال الحظائر التكنولوجية ورأس المال الخاطر وANIREF، ويمكن تفسير هذا التأخر في التشغيل بالأسباب التنظيمية حيث تعددت الهيئات الوصية على هذه البرامج وتباعدها الجغرافي مع غياب التنسيق المتبادل، فنجد برامج تبنتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأخرى من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو من طرف وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالإضافة إلى الاصطدام بالواقع الاقتصادي المتدهور والناج عن تراجع سياسة التصنيع في الجزائر بدءاً من سنوات 1980 وصولاً إلى التفكك الجمركي سنوات 1990 مع تضاعفه سنة 2005 بعد دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التطبيق والتعاون العربي والذي يخص التفكيك الجمركي ومناطق التبادل الحر والذي نتج عنه زيادة معتبرة في واردات السلع بشتى أنواعها والتي نافست المنتج الجزائري الشيء الذي أدى بالحكومة الجزائرية مراجعة العديد من الاتفاقيات والتعهدات وما له من انعكاسات سلبية على مصداقية ووفاء الجزائر تجاه مختلف متعاونيها وشركائها الاقتصاديين.

رابعاً: أفاق التأهيل

الدراسات التي بينت أنه إلى غاية سنة 2010 لا وجود لنظام نستطيع تسميته بنظام العناقيد الصناعية في الجزائر، بالرغم من قدم هذا النوع وانتشاره على مستوى اقتصاديات العديد من الدول سواء المتقدمة أو التي هي طور النمو، والنتائج التي تم سردها في الفصل السابق خير دليل على ذلك، إلا أن الملاحظات الحديثة الخاصة بظاهرة التنمية الصناعية التي تبنتها الحكومة الجزائرية، تترجم في العديد من الحالات إلى التواجد الحقيقي لحركية التجمعات الصناعية مثلها مثل التجمعات الصناعية العالمية سواء التقليدية أو الحديثة، وسواء كان ذلك بشكل عفوي أو بالإرادة السياسية، ومن الأمثلة الحية للتجمعات العفوية ما يمكن الوقوف عنده في ولاية بجاية أو ما يطلق عليه بتجمع وادي الصومام¹ والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقطاع الصناعات الغذائية، ونحصى في هذه المنطقة قرابة الـ: 60 مؤسسة ناشطة بين الكبيرة والصغيرة، مثل: ملبنة الصومام، دانون جرجرة، رامدي ومولينو، ويشغل هذا النسيج المؤسساتي قرابة 6000 عامل في صيغة مناصب عمل دائمة.

وخارج القطاع الفلاحي، فإن المناولة الصناعية الخاصة بصناعة السيارات قد أخذت الاهتمام البالغ من أجل عنقدها، سواء من قبل الشركات العالمية التي تنشط داخل الوطن أو من قبل السلطات العمومية، ومن أهم العناقيد الكامنة المحتمل تشكيلها على مستوى شعبي الميكانيك والإلكترونيك نجد :

¹ - Paulette POMMIER, Op-cite, P :21

سوف يتم تشكيل شبكة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القريب العاجل من طرف الاتحاد المهني لصناعة السيارات والميكانيك UPIAM بالقرب من المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP؛ والتجمع الثاني والذي يأخذ نفس المسعى، سوف يتشكل حول المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI في الرويبة¹؛ أيضا فقد تم تحديد المئات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول مشروع المصنع الجديد لصناعة السيارات (رونو الجزائر للإنتاج RAP) بوادي تليلات - وهران؛

بعض المشاريع الأخرى قيد الانجاز في الصناعة الميكانيكية، خاصة مع المجمع الألماني مرسيدس- بنز من أجل إنتاج 15 000 وحدة في السنة، تتوزع بين الحافلات والشاحنات في الجزائر العاصمة و 8 000 سيارة نفعية سنويا في ولاية تيارت و 25 000 محرك في ولاية قسنطينة في السنة².

ومشاريع عناقيد محورية جاري تشكيلها في قطاع الصناعة الغذائية، ويتعلق الأمر بشعبة الطماطم الصناعية في كل من عنابة والطارف، وشعبة التمور في بسكرة وغرداية، ومشروع المشروبات الغازية والحليب ضمن مشروع الشراكة الجزائرية والألمانية في إطار برنامج تطوير الاقتصاد الدائم (Deved)، بالتعاون مع (GIZ*) الألماني³.

نستطيع الحكم على الأهمية البالغة لهذه المبادرات والإمكانات المملوكة والمشكل الوحيد حسب وجهة نظر الباحث يكمن في التنسيق والفعالية.

المطلب الثالث: نتائج ومحصلات التعاون المحلي في الجزائر

ما يلاحظ على الساحة الاقتصادية في الجزائر على مستوى شقها المتعلق بالنسيج الصناعي، تميزها بضعف التمرکز المحلي للمؤسسات الصناعية التي من شأنها تسهيل إرساء أنظمة تعاون محلية عدا الاستثناءات المذكورة سابقا، والحالات العملية المحققة التي سوف يتم دراستها في هذا المطلب، هذه الوضعية أرقّت السلطات الوطنية فأقدمت بداية من سنة 2007 على مشروع إعادة بعث القطاع الصناعي، والذي عرف التفاتة وانتعاش من خلال "الجلسات الوطنية حول الإستراتيجية الصناعية" والتي انبثق عنها تحديد الصناعات ذات الأولوية وضرورة مضاعفة نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واشتقت من

¹ - Revue de Ministère de industrie , Op- cite, p :19

² - Selon Hamoud Tazrout, PDG de la SNVI, Algérie presse service le 05/04/2014.

* - Agence pour la coopération algéro-allemande

³ -Djamila belkacem et al, Op-cit p : 163.

تلك الجلسات إقدام العديد من الهيئات الوصية على قضية التنظيم الشبكي في مختلف أنماطه على أن يشمل جميع القطاعات والأمثلة التي سوف يتم الإشارة إليها في النقاط الموالية خير دليل على ذلك:

أولاً: أنظمة الإنتاج المحلية

عرف برنامج نظام الإنتاج المحلي للصناعات الحرفية أول ظهور له سنة 2007 وكانت الانطلاقة الفعلية له سنة 2008، أنشأ من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والصناعات التقليدية بالشراكة مع GIZ الألمانية، وخص هذا البرنامج في بدايته 7 شعب صناعية هي: صناعة الملابس الوبرية في ولاية المسيلة، الأحجار الكريمة بتمنراست، صناعة الزرابي التقليدية في غرداية، الأواني النحاسية بقسنطينة، صناعة الفخار ببجاية، مهنة ترميم البنايات القديمة في وهران وأخيرا فنون البناء في مستغانم، أما في سنة 2009 فقد عرفت إضافة 8 ثمانية شعب في الصناعة التقليدية في شكل أنظمة إنتاج محلية، مست الشعب والمناطق التالية: الخياطة والحبابة في أم البواقي، صياغة الذهب بباتنة، الكسكس والعجائن الغذائية في تيزي وزو، فنون الجبس بسكيكدة، صناعة السراجة بمدينة تيارت، وصناعة الجلود بجيجل، ثم تلتها 5 أنظمة إنتاج محلية جديدة في سنة 2010 كان أهمها الترخيص الصحي بسطيف، تجميع وتحويل الصوف وصناعة النسيج بالأغواط والمهن المدنية والعصرية في ولاية الشلف.

ليصل العدد إلى قرابة 20 نظام إنتاج محلي تضم قرابة 153 000 حرفي ينشطون بشكل رسمي وغير رسمي، بمناصب شغل قدرت ب: 30 600 بشكل رسمي، أما غير الرسمي فهو غير مسجل ووفقا للتقديرات الإحصائية فالقطاع غير الرسمي يشغل قرابة 100 000¹، مع تسجيل ميلاد قرابة 48 جمعية مهنية منها 27 جمعية معتمدة بشكل قانوني، الشيء الذي سمح بتأهيل 384 شاب في إطار برنامج التكوين الموجه لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن تبرير توجه الوزارة الوصية نحو إنشاء أنظمة إنتاج محلية خاصة بالصناعات الحرفية والتقليدية بالاعتماد على محورين أساسيين وهما المبررات والمبادرات:

1- مبررات إنشاء أنظمة إنتاج محلية: الدافع الرئيسي من وراء إنشاء أنظمة الإنتاج المحلية السابقة في مجال الصناعات الحرفية والتقليدية هي المعطيات الايجابية التي يتمتع بها هذا القطاع حيث عرف النسيج

¹ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة الحرفية، نشرية المعلومات الإحصائية رقم 14-2008

المؤسساتي للقطاع تطوّرا كبيرا في القاعدة الحرفية التي توسّعت بنسبة تُقدّر بـ 102,98 %، حيث انتقلت من 79.850 مشروع حرفي سنة 2003 إلى 126 887 مشروع حرفي سنة 2008، أي ما يعادل 82.235 مشروع جديد¹، والجدول التالي يوضح هذه القفزة النوعية الذي عرفها القطاع:

جدول (4-4): تطوّر تعداد مناصب الشغل المصرح بها في قطاع الصناعة التقليدية والحرف حسب الشكل القانوني للمشروع الحرفي خلال الفترة (2003-2008)

الوحدة: مشروع

حرفي

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الشكل القانوني						
حرفيون فرديون	78.990	85.888	95.208	105.365	115.508	126.052
تعاونيات حرفية	807	787	789	782	767	763
مقاولات حرفية	53	57	75	75	72	72
المجموع	79.850	86.732	96.072	106.222	116.347	126.887

المصدر : نشرية المعلومات الإقتصادية (2004-2005-2006-2007-2008)

كما تُقدّر نسبة الزيادة السنوية بحوالي 11%، أي ما يمثّل أكثر من 11700 مشروع حرفي جديد سنويا، ويساهم القطاع في الإنتاج الداخلي للبلاد، وبحجم استثمار مهم، مثلما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4-5): قيم الاستثمار والإنتاج في قطاع الصناعة التقليدية والحرف في الفترة (2005-2008)

السنوات	2005	2006	2007	2008
الإستثمار (1000دج)	2.704.765	2.991.503	3.067.101	4.140.633
نسبة التطور (%)		10,6	2,5	35
الإنتاج (مليار دج)	53,9	63,6	65,5	74
نسبة التطور (%)		18	3	13

Source : Eco-techniques, Etude sur la production et l'emploi dans le secteur de l'artisanat et des métiers, ministère de la PME, Alger, 2010, p.p 24-36

1 بن العمودي جلييلة، إستراتيجية تنمية قطاع الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، ص:206 .

المعطيات المقدمة في الجدول السابق تظهر أنّ قطاع الصناعة التقليدية والحرف قد سجّل تطورا هاما في حجم الاستثمارات المحققة، حيث ارتفع حجم الاستثمار الإجمالي بأكثر من مليار دينار جزائري في الفترة المدروسة، هذه الزيادة في حجم الإستثمار رافقها أيضا ارتفاع بارز في حجم الإنتاج، حيث عرف هذا الأخير زيادة تقدّر بحوالي 20 مليار دج خلال نفس الفترة، ما يعني أنّ إنتاجية القطاع ترتبط بزيادة الإستثمار فيه، وبالتالي يؤكد أنّ تنمية قطاع الصناعة التقليدية تحتاج إلى الرفع من حجم الإستثمارات الحقيقية في القطاع إلى جانب التأطير الجيد والتنظيم الأمثل للحرفيين، وتجدر الإشارة أيضا إلى أنّ الإنتاج الداخلي الخام قد سجّل نموا كبيرا سنة 2009 ليصل إلى 106 مليار دج، ما يمثل نسبة زيادة تقدّر بـ 43,2 %، و يُتوقع أن يصل إلى 592 مليار دينار سنة 2025¹، ورافق تطوّر تعداد هذه المشروعات الحرفية في الفترة 2003-2009، أيضا ارتفاع في عدد مناصب الشغل المحدثة، حيث ارتفع عدد المناصب من 160.124 منصب شغل سنة 2003 إلى 324.730 منصب خلال السداسي الأول من سنة 2009، أي بزيادة تُقدّر بأكثر من الضعف في مدة ستة سنوات (164.606 منصب جديد) وهو ما يعادل 102,8 % منصب منشأ خلال الفترة، أما على مستوى مساهمة القطاع في الصادرات خارج المحروقات، فقد تطورت بشكل لافت من سنة 2003 إلى غاية 2007 كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول (4-6): قيمة وكمية صادرات الجزائر لمنتجات الصناعة التقليدية في الفترة (2003-2007)

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007
الكميات (مليون طن)	0,034	0,069	0,616	2,997	4,091
القيمة (مليون دولار أمريكي)	0,027	0,024	0,069	0,528	1,168

المصدر : شيبان آسيا، دور المؤسسات ص و م في التنمية الإقتصادية: حالة الصناعات التقليدية و الحرف في الجزائر ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجزائر، 2009، ص141

القراءة المباشرة للجدول تُظهر أنّ كمية صادرات الصناعة التقليدية قد عرفت تطورا بارزا ابتداء من سنة 2005، إذ عرفت كمية الصادرات إرتفاعا بنسبة تقارب الثمانية أضعاف في هذه السنة، رافق هذا التطوّر زيادة في قيمة المداخيل بنسبة تقدّر بـ 187,5 %، كما عرفت كمية الصادرات إرتفاعا في السنة الموالية بنسبة 386,5 %، رافقها أيضا إرتفاع في حجم المداخيل من العملة الصعبة بنسبة تقارب 665,2 %، أما سنة 2007 فقد قُدرت نسبة الزيادة في كمية الصادرات بـ 36,5 % ما سمح بتحقيق إرتفاع في

¹ - Ministère de la PME et l'artisanat, Renforcement de l'agence national de l'artisanat traditionnel et des institution publique et professionnelles chargées de promouvoir l'artisanat traditionnel, Alger, 2010, P :7

حجم المداخل بنسبة 121,2 %، هذه الزيادة في قيمة الصادرات تعكس بوضوح قدرات القطاع وإمكانياته على التطور في حال ما إذا وجد الشروط المواتية لتحقيق ذلك.

2- مبادرة إنشاء أنظمة إنتاج محلية: ونظرا للمعطيات والمؤشرات الهامة التي حققها القطاع في إطار التحوّلات التي شهدتها السياق العام للاقتصاد الوطني والدولي، عرفت الجهود الرامية إلى تطوير النشاطات الحرفية انتهاج أساليب جديدة ومستحدثة في مجال تنظيم الأنشطة الحرفية، ميّزها خصوصا تنفيذ برنامج أنظمة الإنتاج المحلية سنة 2007 الذي تم تنفيذه على سبع تجمّعات حرفية رائدة في أنشطة مختلفة تم دعمها بتطويرها إلى أنظمة إنتاج محلية بسبع مناطق من الوطن في مرحلة تجريبية لمدة سنتين بدءا من نهاية 2008 تحت إشراف من وزارة القطاع السابقة وزارة المؤسسات ص وم والصناعة التقليدية، ويستفيد على إثرها كل تجمّع حرفي في إطار نظام للإنتاج المحلي من منسق مهني مكّون لهذا الغرض، الذي يعمل على تنسيق المبادلات والتعاون داخل قطاع النشاط الواحد ويسمح بالتغلّب على الأفراد الذي يميّز عمل المقاولين الحرفيين، كما يعمل على تنظيمهم وتجميعهم إلى جانب مختلف الهيئات والهيكل العمومية والخاصة المتواجدة محليا (متعاملين خواص، متعاملين عموميين، سلطات محلية... الخ)، بشكل يضمن تأمين عملية التأطير الوطنية مع تحريك الديناميكية على المستوى المحلي، وفي إطار إستراتيجية مشتركة ومخططات عمل تم صياغتها وتنفيذها بالتعاون بين القطاعين العام والخاص¹.

وقد سمح تنفيذ برنامج أنظمة الإنتاج المحلية من تحقيق حصيلة إيجابية، إذ بيّنت النتائج الأولية المتحصّل عليها لتطبيق هذا البرنامج في الجزائر الوصول إلى مجموعة من النتائج تجلّت خصوصا في نجاح تكوين جمعيات ولأندية تضم مؤسسات حرفية متخصصة في الأنشطة السابقة، يتم داخل كل تجمّع تبادل الخبرات والمهارات وكذا القيام بعمليات مناولة فيما بينهم، كما أظهر مسيرو المؤسسات موافقتهم لإنشاء مجمّع منفعة عامة، فضلا عن تمكّنهم من الحصول على مشاريع وإنجازات محلية، الأمر الذي سمح بارتفاع عدد الأنظمة الإنتاجية المحلية المطوّرة إلى 20 نظام إنتاج محلي كما سبقت له الإشارة.

¹ وزارة المؤسسات ص وم والصناعة التقليدية، مشروع إستراتيجية قطاع الصناعة التقليدية والحرف أفاق 2020، ص:19

وقد وصل عدد مناصب الشغل المجمعة نهاية سنة 2011 قرابة 455 570 منصب شغل دائم فيما بلغ عدد النشاطات المنشأة في نفس السنة إلى 32 717 تتوزع بين إنتاج السلع الحرفية والخدمات المرتبطة بالصناعات التقليدية والحرفية¹.

نجاح هذا البرنامج استدعى تضافر جهود مجموعة من الفاعلين، ويتعلق الأمر بكل من : هيكل التنشيط، المقاولين الحرفيين، الجمعيات المهنية، هيئات التأطير والتنظيم المسؤولة عن النشاط وكذا الهيئات العمومية والخاصة ذات العلاقة (غرف الصناعة التقليدية، غرف التجارة والصناعة، ANART*، **ANDPME، برامج ترقية...)، مؤسسات الدولة المحلية، مقدمي الخدمات (موردين، وكلاء توزيع، صالونات عرض..)، مؤسسات التكوين، مراكز البحث والتطوير، مؤسسات الدعم المالي (Ansez*، **Angem.....)، البنوك، صناديق الضمان وكل فاعل من شأنه إنجاح هذا المسعى.

وهكذا يبقى التحدي في أن يتم توسيع تنفيذ المزيد من الأنظمة الإنتاجية المحلية على تجمعات حرفية أخرى حسب درجة النضج في مناطق أخرى من الوطن، والعمل على زيادة حجم الأنظمة القائمة إلى حد جعلها مؤسسات كبيرة على شكل شبكات تعاونية.

ثانيا: الأقطاب التقنية الزراعية واتحادات التصدير

1- نبذة تاريخية: تعتبر الجزائر من الدول السبّاقة على المستوى الإفريقي والعربي، في مجال البحث والتكوين في الميدان الزراعي، حيث انصب التفكير في إنشاء أقطاب تقنية زراعية منذ منتصف الثمانينات 1980 من القرن الماضي، حيث أقدمت على إنشاء أجهزة تنسيق خاصة بالمجال الغذائي وكذا على نوعية التنظيم الذي يوافق هذا الميدان (الاقتصاد الزراعي)، ففي تلك الفترة التزمت فرقة البحث التابعة للاقتصاد وسوسيولوجيا الغذاء، بإنجاز مشروع بحث تمحور حول تحليل شعبة الزراعة وإشكالية الأمن الغذائي، وبالضبط في سنة 1986 أدرج تخصص "الاقتصاد الزراعي" في معهد الدراسات العليا للفلاحة في جامعة البلدية.

¹ - WWW.mta.gov.dz, rapport décembre 2012.

* - ANART: Agence Nationale de l'Artisanat Traditionnel

** - ANDPME: Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise

• -Ansez: Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

** - Angem : Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit

وعلى مستوى القضايا المغاربية حول "المشكلة الغذائية للمغرب العربي"، المنظم بالشراكة مع معهد الفلاحة بجامعة البليدة غضون جوان من سنة 1989 انبثق عنه إصدار تشخيص كامل يخص النشاطات المتعلقة بالدعم العلمي لتطوير القطاع الزراعي في بلدان المغرب العربي، ثم تم اقتراح تأسيس هيكل دائم للتنسيق، وظيفته الأساسية دعم وحماية الوضع حيز المكان لجهاز تنسيق خاص للمشكلة الغذائية المغاربية، حيث يضم هذا الجهاز باحثين وفاعلين مدعوما ببنك معلومات وفرق خبرة إضافة إلى هيئات إعلام واستشارة.

تمثلت أهم مهام هذا الجهاز، تقديم الدعم العلمي والتقني لمتخذي القرار والفاعلين في الميدان الزراعي، وكذا عملية تنسيق نشاطات التكوين والدراسات والأبحاث التي تعني بالغذاء، إضافة إلى الوضع حيز المكان لأنظمة إعلام وهيكل ترقية النظام الشبكي والبحثي، وعليه تم بالفعل إنشاء قطب تقني زراعي حقيقي سنة 1989.

ومنذ ذلك الحين، عكف الباحثين المشاركين في ذلك الملتقي على إنشاء مركز الأبحاث حول الصناعة الغذائية (CRIA)*، بهدف تجسيد تطلعاتهم وتأسيس تجمعات دراسات وأبحاث وكذا التكوين في الاقتصاد الزراعي.

وعمليا فإن شبكات الدعم الزراعي في الجزائر قد بدأت في التكوين خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي، حينما بادرت الشركة الوطنية للحبوب والمطاحن (SN SEMPAC) بانجاز وحدة إنتاج الآلات وبهو التكنولوجيا على مستوى مدرسة المطاحن.

وامتدادا لما سبق، تحققت العديد من نشاطات البحث والتكوين سنوات التسعينيات (1990)، خاصة الدراسة التي كانت حول "استراتيجيات مؤسسات شعبة البذور في الجزائر"، إضافة إلى مشروع تأسيس المعهد المتوسطي للتسيير الزراعي (IMMA)*، أيضا تم إصدار دورية سميت "مقدمة في إدارة أعمال الصناعة الغذائية في اقتصاد تحولي"، وفي الأخير يبقى أن نشير إلى أنه تم إدراج تخصص "تسيير المؤسسات الفلاحية في المعهد الوطني للفلاحة في الجزائر العاصمة".

* -Centre de Recherche de l'Industrie Agro- Alimentaire.

* - Institut Méditerranéen de Management Agricole.

ويرجع السبب في التأخر المسجل لتلك الدراسات والانجازات هو بطأ التحولات الاقتصادية وعدم الجدية في ترقب الآثار التي نتجت عن التحول الاقتصادي، إضافة إلى هجرة العديد من الإطارات المختصة في ميدان الزراعة والفلاحة، وسوف نعرض فيما بعد عن المبادرات الحديثة في مجال التعاون المحلي وأشكاله التنظيمية المختلفة، التي مست القطاع الفلاحي بشكل عام، والميدان الزراعي على وجه الخصوص.

2- ما استحدث في مجال التعاون المحلي على مستوى الشعب الزراعية: في الوقت الحالي وكذا مستقبلا، التحدي الكبير الذي ستواجهه الجزائر يكمن في اندماجها ضمن الاقتصاد العالمي (اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الدخول كعضو في منظمة التجارة العالمي)، يستوجب عليها تحسين تنافسية مجموع الأعوان والفاعلين الاقتصاديين لكي يتمكنوا من التكيف بسرعة مع هذه التغيرات، بهدف القدرة على مواجهة هذه الحتميات، ويتأتى ذلك من خلال تبني استراتيجيات ملائمة وفعالة، لذلك، يجب أن يتوفر لكل المتعاملين الاقتصاديين أجهزة تحليل وأدوات وعلى نظام معلومات فعال، تساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

فانفتاح السوق الجزائري وتحرير التجارة الخارجية، يفرض عليها أشكال تنظيمية جديدة للشعب الزراعية من أجل الرد وبصفة سريعة على هذه التغيرات المتسارعة للمحيط المحلي، الجهوي والعالمي، هذه الأشكال التنظيمية التي يشترط فيها سهولة إنتاج وتوزيع المنتجات الزراعية والغذائية بكفاءة عالية، وعليه تصبح أنظمة الأقطاب التقنية تمثل اليوم أكثر من ضرورة من أي وقت مضى.

وبالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة لتطوير الاستثمار ONUDI، تم إطلاق مشروع انجاز اتحادات تصدير Consortium موجه لـ: PME الأكثر إنتاجا وإبداعا في شعبة الصناعات الغذائية (IAA)*، وخاصة منها التي تمتلك مهارات وقدرات قادرة على المنافسة العالمية كما هو الشأن لكل من شعبي الطماطم الصناعية والتمور، وفي هذا الإطار¹ تم استدعاء الهيئات القانونية وربطها بالهيئات المعنية كوزارة التجارة، وزارة النقل، الجمارك الوطنية، بنك الجزائر والوكالة الوطنية لترقية الصادرات، من أجل تسهيل إنشاء والتشغيل المستقبلي لهذه الاتحادات بالتنسيق دائما مع ONUDI، لان نجاح وازدهار هذه الاتحادات مرهون بالأساس على دعم الدولة والإرادة الحقيقية لمؤسساتنا، إضافة إلى فعالية وكفاءة الجمعيات

* - Industrie Agro-Alimentaire.

¹ -Revue de MIPMEDI, Op-cit, p :20

المهنية، لأن الهدف المنشود هو تسهيل تصدير المنتجات الفلاحية والولوج إلى الأسواق العالمية من طرف PMI-PME .

في الحقيقة يعد هذا المسعى امتدادا لتنفيذ التوصيات التي خرجت بها الجلسات الوطنية التي انعقدت في مارس 2010 من طرف الوزارة نفسها، والتي انصبت وقتها حول إشكالية الأمن الغذائي وكان من بين الحلول الناجعة إنشاء أنظمة إنتاج محلية خاصة بالمنتجات الفلاحية والزراعية، وهذا تبعا للمعطيات الايجابية التي يتميز بها هذا القطاع داخل النسيج الصناعي ككل، فقد ساهم هذا الأخير¹: بنسبة 33% من القيمة المضافة (أي أكثر من 197 مليار دينار جزائري)، وما يفوق 45% من رقم الأعمال المحقق (700 مليار دينار جزائري)، وفي نهاية سنة 2011 أحصت هذه الشعبة قرابة 22 000 مؤسسة بمناصب عمل قدرت بـ: 145 000 عامل (يشغل ما نسبته 40% من اليد العاملة في القطاع الصناعي)، وأن معظم المؤسسات الكبيرة لهذا القطاع مؤهلة علميا وتكنولوجيا، والبعض من هذه المؤسسات الكبيرة فرضت وجودها في الأسواق الدولية، الشيء الذي يسهل على المؤسسات الصغيرة أن تحذو حذو المؤسسات الكبيرة من خلال ربط علاقات التعاون المحلية فيما بينهم.

وكما سبق له الإشارة، فقد تم تدعيم جميع الجمعيات النشطة على مستوى الشعب الزراعية أو الصناعات الغذائية من طرف وكالة GIZ الألمانية بالتنسيق مع برامج DEVED والخاص بعناقيد الابتكار والتنمية الاقتصادية الجهوية، وتعتبر الوكالتين المنظمتين المحوريتان التين تعكفان على دعم وتحسيس جميع أعوان القطاع من أجل إرساء أنظمة تعاون محلية فعالة، ومن بين أهم العناقيد التي تمت متابعتها، نجد²:

- عنقود تحويل الطماطم الصناعية في كل من قالمة وقسنطينة؛
- عنقود إنتاج وتحويل التمور في غرداية؛
- عنقود الحليب ومشتقاته في كل من الصومام وغرداية؛

عنقود المشروبات الغازية والعصائر، المتكون من أعضاء الجمعية المهنية لإنتاج المشروبات (APAB)، والتي تضم كل من منتجي المادة الأولية، مؤسسات التغليف ومقدمي الخدمات، حيث يضم هذا التجمع كبار المنتجين المتواجدين في وادي الصومام بولاية بجاية بالاشتراك مع جامعة بجاية وبرنامج دعم تميز الاقتصاد في الجزائر (DIVECO).

¹ -Idem, P :21

² -Paulette POMMIER, Op-cit, p : 22

وهي مبادرات لا يستهان بها في مجال التعاون المحلي، لكن الإشكال الوحيد أنه لم يتم تطبيق أنظمة الإنتاج المحلية بالأسس المتعارف عليها دولياً واكتفت الوزارات الوصية بمحاولة تعبئة الميزة النسبية لكل منطقة ودعمتها ببعض الهيئات المحلية.

وعلى ضوء هذه المعطيات اقترحت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية بعض الأسباب التي تسهل الولوج إلى الأسواق العالمية للمنتجات الزراعية الجزائرية، يمكن ذكر ما يلي:

- إرساء نظام الأقطاب التقنية الزراعية عن طريق إعادة هيكلة النشاطات الزراعية المتواجدة عبر التراب الوطني، والذي ينتج عنه ظهور مؤسسات رائدة بتنافسية عالية؛
- ربط جميع الهيئات المعنية بهذا القطاع، سواء المتدخلة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسات الفلاحية ومؤسسات الصناعات الغذائية، أي محاولة خلق روابط تآزر وتعاون على المستوى المحلي ثم على المستوى العالمي (إبرام شراكات خارجية، مغاربية وأوروبية)؛
- ترقية التعاون العالمي بصفة كفاءة من أجل الوصول إلى تعاون علمي وتقني من أجل التحويل الحقيقي للمهارات والمعارف؛
- أما السبب الرابع الذي يساعد على إرساء هذا المسعى الاستراتيجي يخص بالأساس المنظمات مقدمة الخدمة مثل: المؤسسات العلمية والتقنية، الاقتصادية والإستراتيجية، إضافة إلى الهيئات المالية.

ويبقى أن نشير إلى أن الجزائر تمتلك إمكانيات ومهارات لا يستهان بها في الميدان الزراعي بصفة عامة وخاصة في قطاع الصناعات الغذائية التحويلية، لكن الإشكالية تكمن في عدم تنظيم وتحسيس مختلف الطاقات وخاصة منها البشرية، كالخبراء والباحثين والتقنيين، إضافة إلى تشتت وانعزال العديد من الهيئات مما يفوت فرصة استغلال تلك الطاقات والمهارات الكامنة، إضافة إلى التهميش المقصود أو غير المقصود للأساتذة الباحثين على مستوى جامعات الوطن، إضافة إلى عدم الاهتمام بمعظم البحوث والمنتجات العلمية المهمة بالمجال الزراعي.

وعلى العكس تماماً، فإن نظام الأقطاب التقنية الناجح يرتكز أساساً على تلاحم كل من الأفكار والنشاطات، والذي يسمح بالاستغلال الأحسن للمهارات والوسائل والوضع حيز التشغيل للأفاق

الإستراتيجية المسطرة، ليكون القطب بذلك وسيلة دعم علمية وتقنية للمؤسسات الزراعية وللصناعات الغذائية التحويلية من جهة، ومحل اهتمام السلطات المحلية والوطنية من جهة أخرى.

من أجل إرساء أنظمة أقطاب تقنية لشعبة المنتوجات الزراعية والغذائية يقترح الباحث تقديم بعض الحلول، عليها تسهل سهولة التطبيق:

- فحص وتحليل آخر الدراسات والتحليل حول مختلف أنواع شبكات دعم المؤسسات الزراعية في الدول المتقدمة (تجارب كل من الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا في الميدان الزراعي) من أجل استقاء المعارف الضرورية المتعلقة بأنماط تنظيمية موضوعة حيز المكان، ليس من أجل استيرادها كما هي ولكن على الأقل من أجل تطوير مفهوم وأبعاد القطب التقني الزراعي؛
- دراسة واختبار الخبرات المتقدمة في دول الجوار كما سبقت له الإشارة في الفصل السابق(المغرب وتونس) في الميدان نفسه وخاصة منها الحالات التي استطاعت تحقيق نجاحات على غرار القطب التقني لبنزرت التونسية؛
- محاولة فهم خصوصية الأقطاب التقنية، خاصة من ناحية الدور الذي لعبته في تكوين وملائمة المعارف والمهارات؛
- مناقشة جدوى وفرص إنشاء أقطاب تقنية بخصوصية ملائمة للبيئة المحلية الجزائرية؛
- إدراج تخصصات جامعية تعني بالتسيير وإدارة أعمال المؤسسات الزراعية، كما هو الشأن لتجربة كل من تونس والمغرب حينما سمحت للمعهد العالي لإدارة أعمال شعبة الزراعة* بالنشاط داخل تراب الدولتين وتكوين العديد من الإطارات عن طريق الانتداب أو المسابقة.

ثالثا: حالة عنقود زيت الزيتون في البويرة

تم اختيار هذا العنقود لأنه يعتبر التنظيم الوحيد الذي استطاع أن يصل إلى مرحلة النضج، ولأنه يأخذ الصبغة الحديثة لاستراتيجيات التعاون المحلية، مثله مثل باقي العناقيد العالمية، وفيما يلي نبذة وجيزة عن هذا التجمع¹:

* -MBA, Master franco- maghrébin, Management Agro-alimentaire.

¹ -ONUUDI 2013, Op-cit, pp :23-24.

أ) السياق: تتربع الولايات المجاورة للبويرة وهي بجاية، تيزي وزو، برج بوعريريج على 51% من المساحة المخصصة لأشجار الزيتون على المستوى الوطني، وبنسبة 65% من الإنتاج الوطني لزيت الزيتون، بإنتاج وطني متوسط يصل إلى 30 000 طن في السنة، وتتواجد الولايات المذكورة على خط طوله 100 كلم، وبالتالي فهي تشكل حقل جد متمركز لأشجار الزيتون.

عرفت شعبة الزيتون فيما مضى، عدة مشاكل ونقائص يمكن حصرها في:

- عدم وجود سوق منتظم يعمل على تنظيم تسويق الزيتون ومشتقاته، وبالتالي نتج عنه تذبذب في القوى البيعية؛
- تتم عمليات تحسين الجودة، ومعايير التخزين في تلك المنطقة فقط، دون الاستعانة بجهات أخرى؛
- تزايد المنتجات المشتقة دون إعادة تحويلها وكذا عدم التحكم في معالجة البقايا الشيء الذي نتج عنه تراكم بقايا المعاصر وبالتالي حدوث تلوث بيئي؛

وجود جمعية مهنية واحدة وطنية وهي "المجلس الوطني ما بين المهن لشعبة الزيتون-CNIO" ولها مقر واحد يقع في ولاية البويرة وتضم حوالي 8000 منخرط من منتجي الزيتون.

ب) أوائل المنشئين: انطلاقا من هذه الجمعية، قام مستثمر خاص وهو منتج للزيتون ويسير معصرة للزيتون، سنة 2004 بإطلاق الفكرة الأولى للتجمع وجهها للمقاولين والفلاحين من أجل مواجهة الأخطار المشتركة، وانطلاقا من هذه المبادرة التي قام بها هذا المستثمر استطاع أن يلفت انتباه البعض من المنتجين والمستثمرين.

وخلال عدة سنوات وبعد التبادلات غير الرسمية التي كانت تحدث بين البعض من أعضاء جمعية CNIO، داخل التجمع المستهدف، وبمرور الوقت أخذت الثقة مكانة بين جميع أعضاء المجلس، إضافة إلى زيادة مستوى الالتزام الذهني، وشيئا فشيئا وصل المشروع إلى لفت انتباه السلطات المحلية.

وبعد متابعة تكوين خاص في فرنسا لصالح أوائل المنشئين، على مستوى عنقود الخضر والفواكه الممثل بتعاونية (الطماطم، الفراولة والكرز) في مقاطعة أجان في فرنسا، قرر بعدها الأعضاء الأوائل إعطاء الصبغة القانونية للجمعية، وبالفعل في سنة 2008 تم تأسيس تعاونية أطلق عليها اسم "تعاونية القبائل لزيت الزيتون CHOK"، وبعد أنشطة التحسيس التي قامت بها هذه التعاونية الجديدة، استطاعت أن تجلب

إليها منخرطين جدد، توسعت إلى 14 عضو بعدما كانت لا تفوق 5، وتلقت الاعتماد والدعم من طرف الغرفة الفلاحية، وبثت روح المبادرة لإنشاء جمعيات أخرى موازية.

(ج) الأنشطة الأولية للتعاونية: بعد عمليات التبادل لوسائل وطاقت الأعضاء، استطاعت التعاونية أن تحقق العديد من النشاطات، أهمها:

- تحسين جودة المنتج من خلال اقتناء تجهيزات حديثة خاصة بجمع الزيتون، تخزينه، وتحليله ومن ثم تعبئته؛
- تكوين أعضاء الجمعية وتدريبهم على التقنيات الحديثة لجني الزيتون والتكنولوجيا الحديثة لاستخراج (عصر) الزيتون وكيفية تعبئته؛
- إطلاق مشاريع بحث تتعلق باستخراج قيمة مضافة من بقايا الزيتون بعد عصره واستغلاله في منتجات مشتقة أخرى عوض رميه، بالتنسيق مع مراكز البحث الخاصة والمؤسسات الجامعية؛
- الحصول على إعانة السلطات العمومية المحلية لمسعى التجمع والذي يتكون جميعه من الخواص.

يمكن الحكم على أن تجربة هذه الشعبة اتخذت نفس مسعى التجمعات الصناعية المرجعية، لأنها حققت أبعاد المثلث الذهبي للتجمعات والعناقيد الصناعية بحضور كل من النسيج المؤسساتي المتخصص، الهيئات المحلية الداعمة وكذا مراكز البحث والمعاهد، وهو نموذج يحتذى به ويمكن تعميمه على باقي الشعب الصناعية الأخرى بشكل عام والشعب الزراعية على وجه الخصوص.

رابعا: التجمعات والعناقيد الصناعية الكبرى

لقد كانت الجزائر من أوائل الدول السبّاقة في إرساء أنظمة تعاون محلية، وذلك منذ مطلع 1970 عندما قامت بتشديد المركبات الصناعية العمومية داخل المناطق الصناعية والتي غطت آنذاك معظم الولايات، كمركبات الحديد والصلب، مركبات النسيج، صناعة الخزف، الكهرباء،.... الخ، ثم أتت بعدها سياسة مناطق النشاطات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد عرفت هذه السياسة تطورا ملحوظا، حيث نحصى الآن 72 منطقة صناعية وقرابة 400 منطقة نشاطات يغلب عليها الطابع الحرفي، والتي تتم على مستواها العلاقات التكاملية وكذا العلاقات التعاونية ولكن بنسب اقل تطورا، إن لم نقل أن تلك المناطق كانت لتوطين المؤسسات على أن تتم العلاقات التكاملية والتعاونية بشكل عفوي لا بتنظيم رسمي.

ومنذ ذلك التاريخ لم تعرف الصناعة الجزائرية نماذج لتعاون حقيقي بين المؤسسات ومختلف الفاعلين المحليين، إلى أن جاءت الجلسات الوطنية سنة 2007، وهي الجلسات التي نظمتها وزارة الصناعة والتي خصصت للإستراتيجية الصناعية كما سبقت له الإشارة أعلاه، وأن أهم ما خلصت إليه تلك الجلسات تعريف مفهوم "مناطق للتنمية الصناعية المدمجة" ZDII* والتي أعطت التمهيد لتأسيس أرضية حقيقية لاحتضان التعاون المحلي في شكل نظام عناقيد، حيث حمل هذا المفهوم الحديث العنصر المهم والمتمثل في محاولة إنشاء مناطق يتم على مستواها تفعيل الروابط بين كل الفاعلين الاقتصاديين، فهي تبحث في كيفية تشجيع التعاون بين كل من المؤسسات الاقتصادية ومراكز البحث والتكوين، وبالفعل تم وضع مشروع لإنشاء 42 منطقة مدمجة سنة 2011¹ موزعة عبر التراب الوطني، والتي أقرها المجلس الوطني للاستثمار CNI، حيث قام بدوره بتكليف الوكالة الوطنية للوساطة والتنظيم العقاري ANIREF* بهذه المهمة، وتأمل الوزارة من هذه المناطق الانتقال من مرحلة التشجيع والإنشاء إلى مرحلة التنظيم التعاوني، والتي نستطيع حينها أن نحكم على ZDII بأنها أنظمة عناقيد صناعية وأرست بذلك أنظمة تعاون محلي حقيقي.

فإذا أخذنا على سبيل المثال لا الحصر النموذج الرائد المتواجد على مستوى ولاية برج بوعريريج، أين تتربع المنطقة الصناعية على مساحة قدرها 400 هكتار، والتي تعتبر من بين المناطق الأكثر ديناميكية على المستوى الوطني، فقد أصبحت عاصمة للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية، فأغلبية أجهزة التلفاز، الثلاجات، الغسالات والمطابع والمبردات المصنعة في الجزائر تخرج من مصانع هذه المنطقة، لهذا السبب ارتأت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات إلى تحويلها إلى منطقة للتنمية الصناعية المدمجة على غرار المناطق الصناعية لكل من: سطيف، عنابة، البليدة وهران².

وتبقى هذه الحقائق مجرد انطلاقات أولية في انتظار التجسيد الفعلي للإجراءات العملية.

* -Zone de Développement Industriel Intégré.

¹ -Paulette POMMIER, Op-cit, P :27

* -Agence National d'Intermédiation et de Régulation Foncière.

² -Taied Belmadi, De nouvelles vallées d'abondance pour l'industrie, jeune Afrique. Com, 2010.

المبحث الثالث: شروط وآليات نجاح أنظمة تعاون محلية بالجزائر

سنحاول في هذا المبحث مقارنة التجربة الجزائرية في مجال إنجاح أنظمة تعاون محلية من خلال دراسة الطريقة الخاصة المتبناة من طرف السلطات العليا في البلاد بأهم المقاربات العالمية في هذا الشأن، وارتأى الباحث إدراج نموذج هو في نظره النموذج الأمثل لحالة الجزائر ألا وهو نموذج المفوضية الأوروبية التي طبقتها في العديد من دول أوروبا الشرقية بعدما حقق نجاحات ملموسة وباهرة في أوروبا الغربية، لنخلص في الأخير إلى ضرورة وجود هيئة محفزة يقع على عاتقها حمل ومتابعة المشروع من بدايته إلى مرحلة التشغيل النهائية والتي سوف تتم الإشارة إليها في المطلب الثاني من هذا المبحث.

المطلب الأول: الشروط المقترحة من طرف وزارة الصناعة لإرساء أنظمة تعاون محلية في الجزائر

قامت وزارة الصناعة بالتنسيق مع المخطط الوطني للتهيئة المحلية بإرساء نموذج تعاون محلي في شكل أقطاب تنافسية، فوضعت بذلك آليات من شأنها دفع عجلة التعاون، وكذا الإجراءات الخاصة بالتنظيم والتمويل، والتي كانت من بين أهمها:

أولا: الآليات المتخذة لدفع عجلة التعاون

تمثلت تلك الآليات في أربعة محاور من شأنها بناء نظام تعاون محلي حقيقي، وهي:

1- الآلية الأولى: باستعمال التكنولوجيا والبحث العلمي، كلفت الوزارة لجان من أجل تحديد الشعب الصناعية التي تتميز بالتقدم والنضج، بالتعاون مع مخابر ومراكز البحث من أجل تنظيم شبكي موضوعي وكذا تخصيص ميزانيات للبرامج ذات الأولوية من جهة، وضمان قانون جذاب للخبراء والأساتذة الباحثين من أجل مرافقة الوزارة في مشروعها؛

2- الآلية الثانية: التعاون بين جميع الفاعلين داخل الأقطاب والنتائج عن تقاطع مختلف الأعوان والإدارات والهيئات المعنية، أي بين المؤسسات الاقتصادية والهيئات العمومية ومراكز البحث، حيث تضم المؤسسات الاقتصادية جميع المؤسسات بمختلف أحجامها بما فيها المؤسسات الرائدة والمؤسسات الأجنبية، أما الهيئات فهي الهيئات الممثلة ابتداء من أعلى سلطة إلى غاية الجمعيات المهنية المحلية (الوزارات وهيئات الدولة بما فيها المالية، الجماعات المحلية، الوكالات الوطنية خاصة وكالة الدعم والمرافقة)، أما

الشق العلمي والتقني فهو ممثل من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا المخابر العلمية والبحثية؛

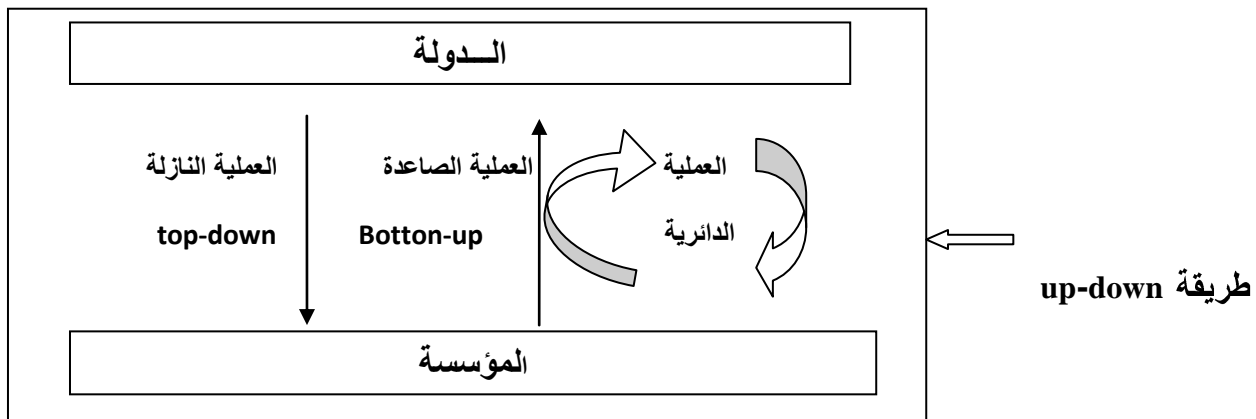
3- الآلية الثالثة: إطلاق مسعى متدرج، براغماتي وديناميكي، يتم تنظيمه على مرحلتين:

أ) المرحلة الأولى: العمل على استدراك القطاعات الصناعية التي تعتبر مفاتيح التنمية الصناعية، ويكون ذلك على مستوى الاقتصاد الجزئي، خاصة ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التكنولوجيا المتقدمة، البيوتكنولوجي والطاقات الجديدة إضافة إلى المعدات والآلات؛

ب) المرحلة الثانية: محاولة امتصاص المشاكل التي شهدتها معظم اقتصاديات دول العالم والوقوف عندها، من أجل تحويل تلك السلبيات إلى ميزات تنافسية قارة.

4- الآلية الرابعة: ضرورة وجود مسعى إرادي للدولة يرتكز على المركزية والتركيز من خلال سن نموذج خاص بحالة الجزائر، واقتрحت الوزارة أن يكون هذا النموذج مزيج بين النموذجين العالميين المتعارف عليهما ألا وهما: نموذج (أسفل- أعلى Top-Down) كما الحال لنموذج وادي السيليكون، ونموذج (أعلى - أسفل Bottum-Up) المطبق في فرنسا والذي يخص أنظمة الإنتاج المحلية ونظام الأقطاب التنافسية، بل يجب إدراج الطريقة المختلطة (أسفل- أعلى، أعلى - أسفل) ونعني بذلك نموذج (Up-Down)، بحيث يشترط أن يكون أفقي، تعاضدي، تعاوني ومسئول، وهو في نظر الوزارة النموذج المفضل بالنسبة لحالة الجزائر، ومعناه وضع نظام شبكي يضم مختلف الشركاء المؤسسين والمذكورين في الآلية الثانية، من أجل تسهيل الحوار، الانتماء والشراكة، وفيما يلي الشكل الذي يبين مخطط الوزارة للنموذج التعاوني في الجزائر:

الشكل (1-4): الطريقة المتبناة لإرساء أنظمة تعاون في شكل أقطاب تنافسية جزائرية



Source: les pôles de compétitivité en Algérie: Problématique et démarches, conférence territoire innovante, Tunis, Juin 2007, publiée sur le site www.matet.org.dz/article 32

على أن يتم ذلك من خلال العمل على تقريب وتجميع جميع مهارات الفاعلين على نفس المكان، وخاصة منها الحظائر العلمية التي تعنى بالتعليم والبحوث القاعدية والتطبيقية والحاضنات التي توكل لها مهمة المرافقة والدعم خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في المكان أو بالنسبة للتي هي بصدد الإنشاء، مع الشرط الأساسي المتمثل في تقربها من مناطق النشاطات التي تحتوي على المؤسسات الناضجة والعديد من المؤسسات الاقتصادية العاملة.

أما الإجراء الذي يليه، فهو العمل على ربط هذا التجمع بإطار استقبال قار لتقديم الخدمات وتنشيط الحركية، كالسكنات عالية الجودة، مراكز الأعمال، مختلف التجهيزات، إضافة إلى الفضاءات الرياضية والترفيهية وكذا المساحات الخضراء.

ثانيا: التنظيم والتمويل

بعد الإجراءات التعريفية للأقطاب، يتم ترسيم كل قطب بشخصية معنوية من خلال قانون أساسي ومجلس إدارة وهيئة تنفيذية ومجلس علمي، مع الوصف الدقيق للمهام المنتظرة من جميع الأعضاء المكونين له، ثم إنشاء هيئة وطنية ل labellisation يتم تسميتها بالوكالة الوطنية للأقطاب التنافسية الأفقية، وذلك من أجل ضمان وتنسيق المعاملات البنينة بين مختلف الفاعلين، وكذا قيادة القرارات والتعليمات انطلاقا من تصميمها إلى غاية مرحلة العمل بالتنسيق مع مختصين من أعلى مستوى.

أما الجانب التمويلي الذي يضمن تهيئة الأقطاب من حيث الهياكل القاعدية والحظائر العلمية وكذا هيئات دعم السكن، التجهز والخدمات من جهة، وميزانية التشغيل المتمثلة في نفقات الاتصال، التسويق من جهة ثانية، فقد وضعت الوزارة مخطط تمويلي يتمثل في المساهمة المتأتية من ثلاثة مصادر رئيسية:

- مساهمة الدولة عبر الصناديق الوطنية وميزانيات الجماعات المحلية؛
- مساهمة المؤسسات الكبيرة والحاملة للمشاريع (المؤسسات المحورية)؛
- رأس مال مخاطر عمومي وخاص.

ولتعزيز عمليتي التمويل والتنظيم أعطت الوزارة الضوء الأخضر للصندوق الوطني للبحث FNR من أجل تمويل مشاريع البحث والتطوير بالشراكة مع المؤسسات بهدف اقتناص فرص الابتكار، بالموازاة مع التحفيزات الجبائية وشبه الجبائية المتأتية من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI ،

بالإضافة إلى الوضع حيز المكان لنظام جبائي يتكيف وطبيعة المؤسسات التكنولوجية من أجل هيكلتها وتميئها، كالإعفاء الكلي لمدة 5 سنوات من الضرائب المباشرة وتخفيض نسبة الضريبة على الدخل الإجمالي.

وخلال الورشات الجهوية التي نظمت من قبل كل من الوكالة الفرنسية (AFD) للتطوير ومنظمة الأمم المتحدة لتطوير الاستثمار (ONUDI)، من أجل البحث عن الصيغ والإجراءات الملائمة لتحقيق مسعى العناقيد الصناعية في الجزائر وبحضور ممثلين عن وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات وممثلين عن وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، كان من بين نتائج أعمال تلك الورشات الخروج ببعض الاقتراحات من أجل تجسيد تلك المشروع تمثلت أساسا في النقاط التالية¹:

- تنظيم نشاطات تحسيسية حول مفهوم العقود، يتم تنظيمها على مستويين، المستوى الأول يخص المستوى العام (الوزارات، الفاعلين، البنوك، الهيئات الداعمة، الجمعيات المهنية)؛ أما المستوى الثاني فهو المستوى القطاعي من خلال ورشات خاصة بكل قطاع: القطاع الزراعي، الصناعي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- وضع حيز التنفيذ إستراتيجية دعم لتنمية عناقيد صناعية في اقرب الآجال؛
- ترقية وتكييف الإطار القانوني الذي يخدم نظام العناقيد (قانون أساسي خاص)؛
- وضع ميكانيزمات حماية ودعم تنمية العناقيد، مثل: التمويل الأولي، التخفيضات الجبائية، تكوين القائمين بالتنشيط، المرافقة والكاوتشينج؛
- مرافقة تركيب المشاريع المحورية (القائدة).

وكل ذلك من أجل محاولة إرساء أنظمة التعاون المحلية من طرف السلطات العليا، في أشكالها المتعددة سواء أنظمة إنتاج محلية، أقطاب تنافسية أو عناقيد صناعية في انتظار التجسيد العملي الفعال.

والملاحظ أن الشروط المقترحة من طرف الهيئات الوصية تتطابق مع الشروط الواجب توفرها في أي نظام تعاوني محلي، سواء تعلق الأمر بأنظمة الإنتاج المحلية، العناقيد الصناعية أو الأقطاب التنافسية ونعني بذلك تواجد كل من المؤسسات الاقتصادية بمختلف الأحجام، إنشاء الهيئة المحفز والتي

¹-ONUDI, OP-cit, P :17

سوف نتعرف على دورها وأهميتها في المطبل الموالي، إضافة إلى الهيئات الداعمة سواء من الجانب العلمي والتقني أو الجانب المالي المهم.

المطلب الثاني: ضرورة وجود هيئة محفزة وداعمة

بعدما تعرفنا في المبحث الأول من هذا الفصل على العوامل التي يكون لها الدور في ظهور التعاون، سوف نحاول في هذا المطلب إثبات الحقيقة التي مفادها أنه بدون وجود هيئة منظمة ومحفزة، يوكل لها مهمة التنسيق والتنظيم والإشراف على التعاون المحلي، لا وجود ولا تأثير لتلك العوامل باستثناء التواجد العفوي والطبيعي لأنظمة التعاون المحلية.

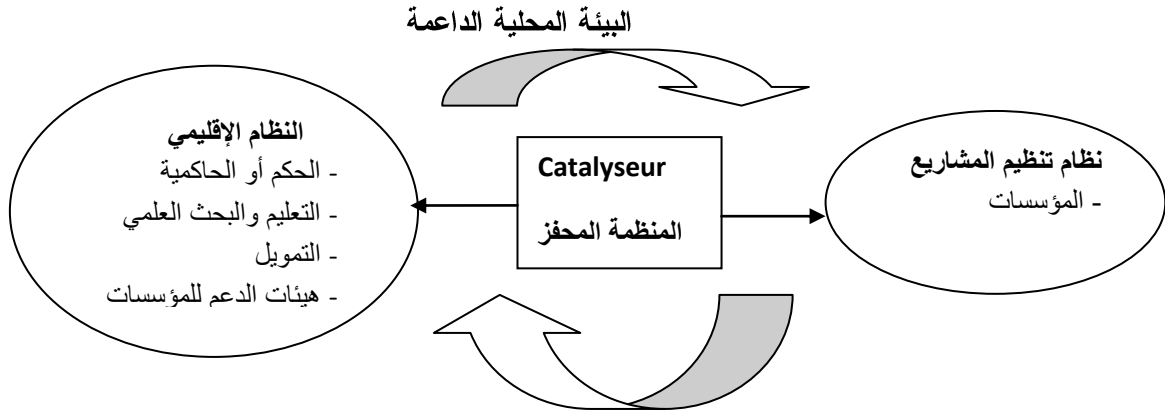
وعليه، سوف يعالج هذا المطلب إذن مهارات ودور المنظمات التي تلعب دور المحفز "Catalyseur" في تنفيذ عملية التعاون فيما بين الشركات، فمعظم التجارب العملية العالمية بينت مدى ارتباط ظهور أنظمة التعاون ما بين الشركات في منطقة معينة ارتباطا وثيقا بوجود ونشاط الهيئة المحفز الذي يضمن التنسيق والقيادة الوظيفية لهذا النوع من المشاريع وكذا دعم تطوير وتعزيز هذه النظم.

وفي هذا السياق، يبدو أنه حتى ولو أن تكنولوجيات المعلومات الجديدة تقدم الآن الوسائل الفنية اللازمة للتعاون بين الشركات وتشكيل "مجموعات افتراضية" بإلغاء مفهوم المسافة، يبقى مفهوم الحافز يميل إلى إظهار أن أنظمة التعاون بين الشركات لا يمكن أن يستمر إلا على أساس التواجد الملموس، فالمنظمة الحافز تبقى أداة لا غنى عنها بالنسبة للعناقيد الافتراضية والمكانية، وتلعب في هذا السياق دور مركزي في الجانب البشري لدعم تنفيذ وتطوير هذا التعاون، فالمحفز يحتل موقعا مركزيا في تنفيذ هذا النوع من المشاريع، فهو الذي يمهد ديناميكية وتوحيد الإمكانيات القائمة، وتتمثل المهمة الرئيسية لهذا المحفز إذن في تحفيز مشاريع التعاون فيما بين الشركات، من جهة، وتحديد وتطوير أوجه التآزر بين الموارد المتاحة في البيئة في إطار ديناميكية التطور المحلي المتكامل من ناحية أخرى.

في الواقع، فإن معظم دول العالم وخاصة الدول النامية، لا تستغل بالكامل قدرات الإنتاج وكذا الموارد المتاحة في البيئة المحلية، وجود منظمة محفز يسمح بجمع المعلومات والقدرات غير المستغلة (الفوائض) للشركات والمعارف savoir-faire الموجودتين حول مشروع التنمية المحلية، هذا يعني أن الحافز يجب أن يسعى باستمرار لتعزيز أوجه التآزر الكامنة بين العمل على مستوى المنشأة، من ناحية، والموارد الداعمة المتاحة محليا من ناحية أخرى، عمل هذا المحفز يوجد إذن في تقاطع النظام المقاولاتي

والنظام الإقليمي في إطار إستراتيجية دعم ظهور نظم التعاون الإقليمي بين الشركات والتكيف مع البيئة المحلية الداعمة، والشكل التالي يبين هذا التقاطع:

الشكل (4-2): وساطة الهيئة المحفز



النظام الإقليمي للتعاون بين الشركات

Source : la coopération inter-firme comme instrument de développement local, rapport produit et réalisé par commission européenne, direction de la politique régionale, Septembre 1999 .

يجب بالتالي أن يكون الحافز قادرا على تعبئة كل من الشركات، السلطات المحلية وجميع الشركاء والفاعلين لتعزيز ودعم المشروع، ولهذا الغرض يجب إسناد هذا الدور إلى منظمة ذات خبرة نوعية ومميزة في هذا المجال، والتي يفترض أن يكون لديها معرفة وافية للمنطقة وتحظى بمكانة جيدة من حيث الاعتراف والشرعية بين الفاعلين المحليين، وبالتالي، يشترط في المنظمة الحافز أن تتميز بالحد الأدنى من المستوى العالي من الخبرة والدراية في المجالات التالية:

- معرفة وافية وعميقة للمنطقة؛

- مستوى عال من المعارف وبدرجة معتبرة من الاندماج على المستوى المحلي، خاصة إذا تعلق الأمر بخلق الالتزام الكامل من الجهات الفاعلة الرئيسية العامة والخاصة؛

- خبرة عملية في نظام الشبكات وبالتالي مجموعة واسعة من الاتصالات؛

- قدرات في دعم تطوير المشاريع التجارية: تخطيط الأعمال، أبحاث السوق، والتمويل، وما إلى ذلك؛

- القدرة على الابتكار والمخاطرة.

التنوع والمستوى العالي من هذه المهارات والقدرات، هي أكثر أهمية من المهام المرتبطة بهذه الوظيفة والتي تركز في العادة على الدراسات، فإن المسؤولية الابتدائية للمنظمة الحافز تكمن في تنسيق وتشخيص عناصر الاقتصاد الكلي، الاقتصاد الجزئي والجوانب الاجتماعية والثقافية للمنطقة، وعلى أساس العمل الميداني الذي يضمن في الخطوة الثانية التنسيق والقيادة الوظيفية للمرحلة التشغيلية.

فلا جدال في هذه المنظمة من حيث المبدأ، أن تكون من بين المنظمات الأفضل تموضعا وقدرة على العمل كمحفز لعملية انطلاق التعاون في بيئة عملها، فمن جهة، بعثاتها ومهامها الخاصة تسمح لها بالتغلغل داخل النسيج المؤسسي ومن ثم اكتشاف المشاريع ذات الفائدة والتي تخدم الجماعات المحلية للمنطقة، ومن ناحية أخرى، هيكلها الذي يقوم على التشارك والتعاقد مع المنظمات التي لديها مهارات يضعها في قلب الجهاز الضروري لهذا النوع من المشاريع.

ونظرا لهذه الخصائص، فهي تمتلك من المهارات والخبرات السابقة لتلعب الدور المناسب كمنظمة {الحافز} لنظام التعاون فيما بين الشركات، أيضا من المتوقع أن يتطور نشاطها في هذا المجال على نحو متزايد، فإدماجها للنهج التعاوني في صيغته العملية، يسمح لها بتحقيق قفزة كمية، لأن عددا كبيرا من الشركات الصغيرة والمتوسطة تحتاج دائما إلى طلب الدعم في هذا الصدد، وكذا قفزة نوعية، إلى الحد أين ينبغي تنظيم العلاقات التعاونية على مستوى البيئة المحلية الداعمة والذي ينتج عنه فوائد دائمة من حيث نمو وتطوير النظام المحلي للمؤسسات.

في الواقع، الشركات القائمة والنشطة تضم التقاليد الصناعية وطاقات التشغيل والنمو للمنطقة، لكنها مهددة من قبل المنافسة العالمية، وخاصة في المناطق المحرومة، في هذا المعنى، فإن الخدمات الموجهة للشركات القائمة تظل أولوية الهيئة المحفزة، أما الدعم الموجه لإنشاء شركات جديدة يدخل كمنشآت إضافية للخدمات الأساسية التي تقوم بها هذه الهيئة.

فإحصائيات الاستطلاع الأخيرة التي قامت بها معظم المراكز التابعة للمفوضية الأوروبية، تكشف عن أن الخدمات المقدمة للشركات القائمة قد زادت وساوت عرض دعم تأسيس الشركات، وهو الاتجاه الذي من المتوقع أن يعزز في المستقبل.

ولنجاح الهيئة المحفزة في مشروعها ومواصلة تحسين أدائها وأثرها الاقتصادي والاجتماعي، وتأكيد دورها كأداة للسياسة الإقليمية العامة، يجب أن تتحول من النهج "الثنائي" أي العلاقة التي تربط الهيئة

بالمؤسسات، إلى النهج الجماعي على مستوى البيئة المحلية الداعمة وعلى مستوى نظام التعاون بين الشركات بناء على المبادئ المبينة أعلاه، وبطبيعة الحال، فإن تنفيذ النهج التعاوني يتطلب المهارات والموافق، ولذا فمن الضروري على أي منظمة ترغب في إجراء مثل هذه المبادرة، أن تدرك الحاجة إلى تكيف أهدافها وفقا لذلك وتنفيذ الاستثمارات المناسبة في مجال الموارد البشرية.

وبالنظر إلى تجربة الجزائر يتضح جليا أن الوزارة الوصية قد اخذت هذا العنصر بعين الاعتبار فأوكلت مهمة المنظمة الحافز إلى الوكالة الوطنية للأقطاب التنافسية.

المطلب الثالث: شروط النجاح المتعارف عليها عالميا (نموذج CEE)

قد نصل إلى مستوى معتبر من تحقيق النجاح بخصوص محاولة إرساء أنظمة تعاون محلية في الجزائر، من خلال إتباع نموذج المفوضية الأوروبية EBN¹، والمشار إليه سابقا حيث اعتمد الباحث على ما جاء فيه من مراحل متسلسلة تصلح لأن تكون النموذج المفضل للجزائر نظرا لشمولية مراحل وطريقة الوضع حيز التنفيذ لمشروع التعاون ما بين المؤسسات، بدءا من المرحلة التمهيديّة التي تنطلق أحيانا من العدم، ثم تأتي مرحلة التشخيص في أبعاده الثلاثة: الكلي، الجزئي والاجتماعي وأخيرا المرحلة التنفيذية لمشروع التعاون.

أولا: المراحل التمهيديّة لتهيئة أرضية للتعاون المؤسّساتي

لقد كان من أهم نتائج العمل التجريبي لمجموعات - اليورو، التي مست اغلب بلدان أوروبا الشرقية، شرح كيف أن أي عملية تشغيل ودعم تطوير وتعزيز النظم المحلية للتعاون ما بين المؤسسات في منظور التنمية المحلية، يجب أن تتناسب والواقع أو الحقيقة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية المحلية، ولذلك، فإن عناصر الممارسات الجيدة المقترحة أدناه تهدف إلى تشكيل إطار مرجعي لأية منظمة ترغب في إجراء هذا النوع من العمليات، وللإشارة فإنه لا توجد أي منهجية نهائية أو نموذج سحري لتحويل الاقتصاديات المحلية من الركود إلى الديناميكية الاقتصادية، بل هناك أدوات منهجية شيدت، انطلاقا من الملاحظات الميدانية الناتجة عن العمل التجريبي، يمكننا أن نميز ثلاث مراحل متتابعة في تنفيذ نظام التعاون ما بين الشركات:

¹ - Rapport produit et réalisé par la Commission européenne, Direction de la politique régionale, « la coopération inter-firmes comme instrument de développement local, septembre 1999 ;

- المرحلة التحضيرية؛

- مرحلة التحليل؛

1) المرحلة التحضيرية: بداية، قبل الدخول في التنفيذ ينبغي أن تسمح هذه المرحلة التحضيرية للفاعلين بإعطاء تموضع للمشروع من خلال تحديد التوجهات والأهداف الخاصة بالمشروع على أساس المعرفة المستقاة من المحيط المحلي، وفي هذا السياق، سوف يسعى القائمين بالعملية إلى تحقيق مهمتين رئيسيتين هما:

- التكيف مع مفاهيم السياق المحلي؛

- توعية وتعبئة الجهات الفاعلة الرئيسية المعنية بهذه العملية؛

1-1) التكيف مع مفاهيم السياق المحلي: لقد أظهر العمل التجريبي كيف لمفهوم التعاون فيما بين الشركات يختلف على نطاق واسع في المكان والزمان، التكيف مع مفاهيم السياق المحلي يزيد من الأهمية بمكان، لأن المشروع يمكن أن يتخذ اتجاهات مختلفة من منطقة إلى أخرى تبعا لطبيعة النسيج الإنتاجي والقضايا المتصلة بالتنمية الاقتصادية المحلية.

ففي المكان، التعاون بين الشركات يأخذ أشكالا مختلفة تبعا للسياق الثقافي والاقتصادي المحلي، فمن الواضح أن النموذج التقليدي للمنطقة الصناعية الإيطالية لا يمكن أن يكون على هذا النحو خارج المنطقة المتواجد فيها، لأنه ببساطة يرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة الاقتصادية والثقافية للمنطقة، حيث لوحظ هناك بعض الميزات المنفردة مثل: أهمية الشركات العائلية ومفهوم الرعاية والتضامن الأسري، مناطق شبه إقليمية، تدفق منخفض للموارد ... الخ).

أما في الزمان، يبدو أن أنواع التعاون بين الشركات تتطور وفقا للاتجاهات السائدة للسياسات الاقتصادية والصناعية في الفترة الزمنية التي توجد فيها، وكما سبقت له الإشارة في المبحث الأول من الفصل السابق أن التعاون المحلي أخذ عدة أشكال عبر تطوره التاريخي، فالعنقود الصناعي لـ: مارشال يشير أساسا إلى مفهوم الوحدة الإنتاجية إلى حد ارتباطه القوي بالنظام التقني - الصناعي القديم الذي يركز على أساس العلاقات بين الحصول على الموارد المادية والقدرة التقنية لمعالجة وتحويل هذه الموارد، أما مفهوم العنقود عند M.Porter له طبيعة إقليمية بالنظر إلى سياق عولمة الاقتصاد، ويحدد بالتالي عوامل أخرى من القدرة التنافسية الإقليمية (ارجع إلى نموذج "الماسة": إستراتيجية، هيكل وتناسف

للشركات، الطلب، الصناعات المرتبطة بالمنبع، عوامل الإنتاج، بينما ركزت مقارنة الوسط المبتكر GREMI على الابتكار كمصدر للقدرة التنافسية والتنمية الإقليمية.

وخلاصة القول، أنه لا يوجد نموذج قابل للتكرار على هذا النحو، وعليه فإن التعاون فيما بين الشركات يعتمد بشكل كبير على السياق الاجتماعي والاقتصادي والثقافي المتواجد فيه.

وعليه، من الخطوات الأولى في تنفيذ هذا النوع من المشاريع تتمثل في مرحلة التكيف مع السياق المحلي لمفهوم تعزيز التفاهم من جانب الجهات الفاعلة المحلية وتوعيتهم لهذه الأداة.

وعلى أساس معرفة وتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظام المحلي للتعاون بين المؤسسات، وتحديد المسبق للميزات الاقتصادية والثقافية المحليتين، يقوم الفاعلين بتعريف آفاق وأهداف المشروع بدلالة بعض المؤشرات مثل: طبيعة التخصص الإنتاجي، هيكل المؤسسات، الحالة الاقتصادية للمنطقة، طبيعة الشركاء الفاعلين والشبكات المحلية وكذا المخططات الإنمائية الموجودة، وإجمالاً يجب في هذا المقام وضع الفرضيات الأولية للمشروع انطلاقاً من المعلومات المتوفرة (الموجودة).

1-2) حشد وتعبئة الفاعلين الرئيسيين المعنيين بالعملية: بعد وضع الفرضيات الأولية لانطلاق المشروع، الخطوة الثانية تتمثل في إعلام وإشراك الجهات الفاعلة المحلية ذوا الصلة الرئيسية بالمشروع للدعم والحماية، هذه الجهات هي في المقام الأول منظمات دعم والتي تكون قادرة على دعم وسند للمنظمة "الحافز" في عملها المتمثل في تنظيم وتنفيذ نظم محلية للتعاون فيما بين المؤسسات، وهي تتمثل في كل من:

- السلطات المحلية والإقليمية؛

- غرف التجارة وجمعيات ونوادي المؤسسات؛

- مراكز التكوين والتدريب؛

- مراكز البحث ونقل التكنولوجيا؛

- الهيئات الاستشارية؛

- الجهات التي تمول المشاريع

...الخ

في هذه المرحلة من المشروع، سوف تركز المنظمة "المحفز" على جذب انضمام الجهات الفاعلة وجها لوجه للأهداف والنتائج المنتظرة من المشروع والتزامهم بالتدخل بمستويات مختلفة ذات الصلة بالمشروع، وبدعم من هذه المنظمات ذات الصلة، هذا العمل المتمثل في التعبئة يستهدف أيضا الشركات والمؤسسات وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة.

(2) **مرحلة التحليل:** نظرا للحاجة إلى وجود معلومات دقيقة عن السياق المحلي من جهة وتعدد هذا النوع من المشاريع من جهة أخرى، وللنجاح في إنجاز هذه العملية، من الضروري وجود مرحلة التحليل قبل مرحلة التشغيل النهائية، حيث تشمل هذه المرحلة بناء مهمتين رئيسيتين:

- إنشاء تشخيص محلي مركز؛

- وضع خطة عمل.

(1-2) **إنشاء تشخيص محلي مركز:** المعرفة الوافية والمعمقة للمنطقة أو منطقة العمل هي واحدة من الشروط الأساسية لتنفيذ هذا النوع من المشاريع، وذلك للتحديد الدقيق لكل من: العنصر الموحد والكتلة الحرجة الموجودة. يتم ذلك من خلال عمليات تشخيص لكل من: تشخيص الاقتصاد الكلي، الاقتصاد الجزئي والتشخيص الاجتماعي والثقافي للمنطقة.

(أ) **تشخيص الاقتصاد الكلي:** ينبغي على هذا التشخيص تقديم منظور شامل حول السمات الرئيسية للنسيج الإنتاجي الإقليمي (القطاعات الرئيسية، وحجم ونوع المؤسسات، خصائص الوظيفة والتوظيف، مسألة الابتكار، خصائص البيئة العلمية والتكنولوجية، وما إلى ذلك).

وعلى وجه الخصوص، فإن هذا التشخيص يسعى إلى تحديد كل من:

- **العنصر الموحد،** وهذا يعني واحد أو أكثر من العناصر التي تشكل ميزة نسبية في البلاد أو الإقليم المحلي، مثل وجود قطاعات النمو، مخزون المواد الخام والمواد الأولية، قدرات البحث والتطوير، والدراسة التقليدية، والذي يمثل طاقة كامنة يمكن استغلاله وتشغيله على أساس تعاوني؛

- **والكتلة الحرجة الموجودة في المنطقة،** وهذا يعني كل الموارد الموجودة في الإقليم والتي يمكن استخدامها لدعم التشغيل والاستغلال وكذا تعزيز عنصر التكامل.

(ب) **التشخيص الاجتماعي والثقافي:** الدراسة الاجتماعية والثقافية يجب أن تتصب على دراسة درجة انفتاح الشركات على عملية التعاون وعلى وضع إستراتيجية لترقية ونشر المفهوم للشركات وأصحاب المصلحة الإقليمية الرئيسيين المحتمل أن يكونوا معنيين بالمشروع.

(ج) **تشخيص الاقتصاد الجزئي:** هذه المرحلة من التشخيص ينبغي أن تساعد على تحديد الفرص المتاحة في السوق والمحتملة الاستغلال انطلاقا من أوجه التآزر بين الشركات القائمة و/أو الطلب المحتمل. تحديد الفرص الجيدة بهذه الطريقة، يمكن أن يشكل في بعض الحالات أساس التعاون بين المؤسسات، وخصوصا في المناطق التي تكون فيها مسألة الابتكار تركز أساسا على درجة اكتشاف المشاريع، لذلك، فإن التشخيص الجزئي يستحق أن يتحقق مباشرة مع الشركات من خلال إجراء مقابلات وحوارات، وجلسات استماع أو تنظيم مجموعات عمل، فهذه العملية تحقق لنا ثلاث مزايا إضافية:

- فهي تساعد على الترويج للمشروع بين الشركات التي تمت زيارتها؛

- تسمح بالتركيز المباشر على احتياجات الشركات القائمة؛

- ويحدد أوجه التآزر والتعاقد المحتملة على أساس نشاط المؤسسات والمعدات التي يستخدمونها، وإذا اقتضى الأمر، يمكن استخدام قواعد البيانات سواء الإقليمية أو الوطنية للمؤسسات المتواجدة في المنطقة لهذا الغرض.

وفي إطار هذا التشخيص، يكمن الدور الأساسي للمنظمة "الحافز" في المقام الأول إنجاز المهام التالية:

- تعريف المتغيرات (تحديد العوامل التي يتعين النظر فيها)؛

- تجميع وتحديث التشخيصات القائمة (المتوفرة)؛

- تحديد عنصر التكامل (شرائح / الموارد للتقييم) والكتلة الحرجة الموجودة (يمكن استخدام الموارد الحالية لدعم تقييم عنصر التكامل)؛

- تحديد الفرص المتاحة في السوق على أساس التشخيص الاقتصادي الجزئي، وهذا يعني المنتجات الجديدة التي يمكن أن تصلح للإدماج في نظام الإنتاج المحلي، والتي تتوافق مع كل من الطلب في السوق والقدرة الإنتاجية للمؤسسات المحلية.

وعليه، تشخيص الاقتصاد الكلي، الاقتصاد الجزئي واليادين الاجتماعية والثقافية للمنطقة، قد تكون مفيدة لهذا الغرض، ومع ذلك، لا ينبغي أن يكون تقريراً شاملاً ذا طبيعة أكاديمية أو علمية للمنطقة المعنية، فينبغي أن يركز هذا التشخيص على دراسة عدد من المتغيرات التي تتصل مباشرة بهذا المشروع، بكتابة تقرير عملي والذي يمكن استخدامه من قبل العاملين في الميدان، من أجل توفير الوقت والطاقة، والأبحاث، واستخدام وتكييف التشخيصات الإقليمية القائمة والتي أجريت ينبغي أن نفاضل بينها، ومن ثم يمكن أن تشكل هذه المرحلة في هذه الحالة، أول عامل من عوامل التقريب الميداني للقائمين بالمشروع مع السلطات العامة المحلية أو مراكز البحوث المحلية، التي يمكن أن نجد على مستواها هذا النوع من التشخيص.

وخلاصة القول، فإن هذا التشخيص يركز على توفير فهم أعمق للمنطقة وتقديم بعض التوجيهات لخطة العمل، وهو مهمة ضرورية ولا غني عنها، لإرساء هذا النوع من المشاريع، لاسيما من أجل:

- تعميق و / أو تأكيد المعرفة المتعلقة بالإقليم؛

- وتحديد الفرص المحتملة للتعاون بين الشركات (الفرص السوقية، الابتكارات الراديكالية للمنتج و/أو الاحتياج المشترك للتطور والابتكار)؛

لكن قبل كل شيء، ينبغي استخدام هذا التشخيص لتعزيز وإضفاء الشرعية على المشروع مع الجهات المحلية، وبالتالي يمكن للتشخيص المحلي أن يصبح نقطة تجمع لإدماج الفاعلين المحليين في المرحلة التشغيلية للمشروع، ولهذا من الضروري أن يرافق هذا التشخيص عمل ميداني يهدف إلى:

- تعزيز وإضفاء الشرعية على المشروع مع الجهات المحلية ذات الصلة؛

- تحديد أوجه التآزر المحتملة؛

- تعزيز وبناء الشراكات؛

- خلق جو من الثقة والمعاملة بالمثل بين الشركاء الإقليميين.

2-2) وضع خطة العمل: استناداً إلى نتائج المرحلة التحضيرية والتشخيص المحلي، يقوم الفاعلين بتحديد خطة عمل من شأنها أن تساعد على تحديد الأفق الإستراتيجية الرئيسية وتنفيذ المرحلة التشغيلية، وبالتشاور مع الأطراف الإقليمية الرئيسية المشاركة في المشروع، يجب على المنظمة "الحافز" أن تسعى بصفة عملياتية لتوضيح:

- الإطار المفاهيمي؛

- الأهداف المباشرة وغير المباشرة للمشروع؛

- المنهجية المناسبة؛

- والنتائج المتوقعة.

وخطة العمل هذه تشمل ذلك الإطار المفاهيمي للمشروع وكيفية تعزيز المفاهيم، الأهداف والنتائج المتوقعة من العملية، برنامج عمل ومنهجية وكذلك كيفية مساهمة والتزام الجهات الفاعلة ذات الصلة في المنطقة كجزء من هذه العملية.

ثانيا: المراحل العملية والتنفيذية لإرساء نظام تعاون محلي

بعد المرحلة التحضيرية ما احتوت من خطوات تمهيدية وبعد تحقق الشروط الأولية لإرساء أنظمة تعاون محلية، تمر المنظمة الحافز إلى المرحلة الأهم وهي المرحلة التشغيلية، يكمن دور المنظمة "الحافز" في هذه المرحلة في تعزيز التفاعل بين النظام المؤسسي والنظام الإقليمي بشكل مستمر وبشكل أمثل، من خلال الإجراءات التي يحملها لهذين النظامين، ولدعم التعاون بين الشركات يتطلب العمل على مستويين تكمليين من أجل تقديم مشروع التنمية الاقتصادية المحلية كما سبقت له الإشارة في الشكل 5-2، هما:

- مستوى النظام الإقليمي؛

- مستوى النظام المؤسسي.

1) مستوى النظام الإقليمي: على مستوى النظام الإقليمي، تتمثل مهام الهيئة المساعدة بشكل رئيسي فيما يلي:

- تعبئة الفاعلين؛

- المساعدة في إنشاء بيئة داعمة للمشروع.

أ) **تعبئة الفاعلين:** يتم تعبئة جميع الجهات المحلية الفاعلة ذات الصلة بالمشاركة في المشروع، سواء من خلال الدعوة والترويج للمشروع وكذلك من خلال توافق الآراء المحلية بشأن الاتجاهات الرئيسية وتطورات المشروع، وتعتبر حالة التوافق في الآراء بين الجهات الفاعلة المحلية الرئيسية التي تشارك في العملية، هي أساس النهج السليم لدعم التعاون بين الشركات، هذا التوافق يجعل من الممكن تعبئة وتعزيز

مجموعة عناصر الدعم والقيمة المضافة الموجودة للمشاريع التي تنمو وتتطور، كما تعزز أيضا التوافق والوضوح للمضي قدما في نظر جميع أصحاب المصلحة.

ولذلك، فمن الأهمية بمكان أن الهيئة المساعدة تسهر بشكل دائم على حقيقة هذه الآراء، وينبغي عليها في هذا الحال أن تسعى إلى إشراك جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة لدعم المقترحات والمشاريع الملموسة التي تحمل قيمة مضافة للمنطقة.

ب) المساعدة في إنشاء بيئة داعمة للمشروع: سوف تقوم الهيئة المساعدة بهذه المهمة جاهدة لتهيئة بيئة مواتية لتنفيذ المشروع من خلال:

- تقدير الموارد المحلية الموجهة لصالح مشروع التعاون فيما بين الشركات؛
- تشكيل شراكات وشبكات بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المحلية؛
- البحث عن التناسق في جميع مراحل المشروع في ما يتعلق بسياسة التنمية الإقليمية.

فدعم تشكيل شراكات وشبكات يشكل الأساس لعملية التعاون بين الشركات في المنطقة، ولهذه الغاية، يجب أن تكون الهيئة قادرة على تشجيع ومساعدة الشركاء بشكل دائم لتشكيل شراكات على الصعيدين المحلي والدولي لخلق بيئة داعمة اقتصاديا واجتماعيا، سياسيا، علميا وتكنولوجيا تكون كافية للشركات.

ديناميكية الشراكة والشبكات التعاونية هذه، تستوجب من الهيئة التركيز على تعزيز وتطوير خمسة مستويات متكاملة، هي:

- على مستوى المؤسسات، وذلك من خلال البحث عن أوجه التكامل التكنولوجي، الصناعي والتجاري بين الشركات في المنطقة نفسها؛
- وعلى مستوى الدراية، من خلال وضع وتقييم الموارد المعرفية والدراية الموجودتين بالنظر إلى الاحتياجات التي أعربت عنها المؤسسات؛
- المستوى العلمي والتكنولوجي، لضمان الوظائف اللازمة لرصد التطور التكنولوجي فيما يتعلق بنشاطات المؤسسة؛
- وعلى مستوى الممولين، لتعبئة مختلف مصادر التمويل الرسمية وغير الرسمية في الوقت الأمثل والمناسب، من أجل تحقيق مستوى الاستثمار المطلوب من أجل تقاسم المخاطر؛

- أما على المستوى السياسي، يكون من خلال البحث عن الدعم السياسي من طرف السلطات المحلية بغية تعزيز بيئة داعمة تساعد على عملية التعاون بين الشركات، ولاسيما من خلال إنشاء دعم خارجي قريب، فالبيئة الملائمة يمكن أن تكون على مستوى البنية التحتية (المراكز المرجعية، الاتصالات، النقل، والمناطق الصناعية، الخ.) وكذلك حينما تكون المساعدات لدعم الابتكار، دعم عنصر التكامل والكتلة الحرجة القائمة أو أيضا لإضفاء الشرعية على هذا النوع من المشروع.

أما فيما يخص تقدير الموارد المحلية الموجهة لصالح مشروع التعاون فيما بين الشركات، فيجب أن تكون جميع هذه الموارد مرتبطة بقدر مع هذا النوع من المشاريع.

وعلى هذا المستوى، فإن وظيفة الهيئة المساعدة هي خلق بيئة داعمة (العوامل الخارجية) تكون ضرورية من أجل ظهور هذا النمط من الديناميكية من خلال الإجراءات التالية:

- تعبئة الفاعلين المحليين المعنيين العموميين والخاص؛
- إدماج المشروع في إطار سياسة ومسار التنمية المحلية؛
- الحفاظ على التوافق المحلي حول إسهامات المشروع؛
- تحديد وتطوير أوجه التآزر للموارد الموجودة في المنطقة من خلال إقامة شراكات وشبكات الشركات، والتمويل والابتكار والدراية وفقا للمبادئ التوجيهية للمشروع؛
- تحديد الاحتياجات المشتركة للشركات والحلول التي يمكن جلبها من داخل أو خارج المنطقة.

(2) المستوى المؤسسي: على مستوى النظام المؤسسي يرتكز نشاط الهيئة المساعدة على المهام التالية:

- تحديد كل من الاحتياجات المشتركة / فرص السوق؛
- تحديد المؤسسة القائدة؛
- دعم تركيب مشروع التعاون بين الشركات؛
- متابعة مشاريع التعاون بين الشركات.

أ) تحديد الاحتياجات المشتركة / فرص السوق: لتشجيع ظهور مشاريع التعاون بين الشركات، تعكف الهيئة المساعدة على الاستماع للاحتياجات المشتركة للشركات والفرص المتاحة في السوق التي يمكن القيام بها على أساس تعاوني، وعليه، سوف تستغل مراحل كل من: التوعية، التعزيز والتشخيص وتنفيذ المشروع هذه المسألة بطريقة منهجية.

وكما سبقت له الإشارة سابقا، يمكن للتعاون بين الشركات أن يتخذ أشكالا مختلفة، فليس هناك نموذج قابل للتطبيق المتكرر، وهناك في الواقع أشكال وأهداف مختلفة من التعاون بين الشركات انطلاقا من الاحتياجات التي عبرت عنها تلك الشركات المعنية بالمشروع.

وهكذا، التعاون بين الشركات ينشأ أساسا من:

- تحديد الفرص أو الاحتياجات المشتركة بين العديد من الشركات؛

- و/ أو تحديد وتعزيز سوق قوي وكامن.

من لحظة تحديد فرصة سوقية أو احتياجات مشتركة للمؤسسات سوف تختفي أو تزول جميع الحواجز لاسيما الحواجز الثقافية المتصلة بالتعاون، وبالمثل، من اللحظة التي يختفي فيها الاحتياج أو أن الفرصة السوقية غير قابلة للحياة، فإن التعاون يزول من الوجود.

أيضا، في حالة ما لم تتوافق الفرصة المتاحة في السوق المحددة مع كل من التشخيص الجزئي والاحتياجات المشتركة للمؤسسات المحلية، أو إذا لم يتم النظر إليها على أنها فرصة لتحقيق الربح المشترك، فحتما لا تؤدي بسن مشروع التعاون فيما بين الشركات.

وظيفة الهيئة المساعدة على هذا المستوى من المشروع تصبح أساسية، لأنها ليست لتطبيق نموذج معين وإنما لتكون منتبهة لاحتياجات الشركات والسوق واختبار و دراسة الحلول التي يمكن أن توافق منطق التعاون.

(ت) **تحديد المؤسسة القائدة (الرائدة):** خلال مراحل التوعية والتشخيص، وتعزيز وتنفيذ المشروع، تسعى الهيئة المساعدة إلى تحديد واحد أو أكثر من المقاولين أو المؤسسات القائدة والتي يمكن لها أن تقوم وتضمن إدارة مشاريع التعاون فيما بين الشركات.

لقد لوحظ من خلال العمل التجريبي، بأن كل تجمع للمؤسسات يتميز بوجود مؤسسة رائدة أو زعيمة، تشغل عموما موقعا مركزيا في العملية لأنها هي مصدر الابتكار، وتولي عناية بالغة بالتعاون أو أن تظهر القدرة على تعبئة وجلب مؤسسات أخرى للتجمع.

وظائف وتدخلات المؤسسة الرائدة تختلف عن تلك الموكلة للهيئة المساعدة، في حين يكمن دور الهيئة كما سبقت إليه الإشارة سابقا في توحيد عملية التعاون فيما بين الشركات، أما المؤسسة الرائدة

فتتدخل فقط في النظام المؤسساتي كمدبر أو مسير لنظام التعاون المحلي، نشاطات هذا القائد ضرورية لبقاء وديمومة المجمع من الشركات وتكميلي لتلك الهيئة المساعدة، أهم النشاطات الموكلة للقائد تكمن عموماً في :

- البحث عن الشركاء ومن ثم تعبئتهم؛

- البحث عن مصادر التمويل؛

- تصور وتصميم التعاون؛

- التنسيق المستمر لفريق المجمع.

وبالتالي، في الوقت الذي تتوصل فيه الهيئة المساعدة من تحديد المؤسسة التي يمكن لها ضمان أداء مهام القائد، سوف تميل إلى اتخاذ خطوة التوقف لمتابعة مشروع التعاون من ناحية الإدارة التي تصبح على عاتق المؤسسة القائد، ومع ذلك، تواصل الهيئة متابعة ورصد بانتظام المجموعة بالتعاون مع القائد.

ج) دعم تركيب مشروع التعاون بين الشركات: وبمجرد تحديد مشاريع التعاون، تقوم الهيئة بتقديم الدعم للمؤسسات في إطلاق هذه المشاريع من خلال:

- دراسات الجدوى؛

- تحقيق خطط وبرامج الأعمال؛

- البحث عن شركاء؛

- المساعدة في البحث عن التمويل... الخ

د) رصد ومتابعة مشاريع التعاون بين المؤسسات: عندما تنطلق مشاريع التعاون فيما بين الشركات والتي سيتم إدارتها من قبل المؤسسة القائد، سوف تضطلع الهيئة بدور متابعة هذه المشاريع بالتعاون مع القائد، وتضمن بوجه خاص أبعاد التطور لنظام التعاون بين المؤسسات ودرجة إدماجها في الاقتصاد المحلي. فمهما كانت

الأهداف الأولية أو نتائج التعاون، يشكل الابتكار المكون الضروري لمسيرة التعاون، فبقدر تواجد تقنية التنمية المحلية الموجهة لديناميكية وتنوع اقتصاد المنطقة، يمثل الابتكار في هذه الحالة مصدر لقيمة مضافة للتطور الاقتصادي المحلي والذي يهمننا بالدرجة الأولى من وراء هذا النوع من المشاريع.

ولذلك، من المهم أن تكون الهيئة المساعدة حذرة في تضمينها لهذا البعد الذي يسعى لمطابقة

أهداف المشروع الموكل لها بغية تطويره ومتابعته ليساهم في عملية تنشيط الاقتصاد المحلي.

يمكن أن يأخذ الابتكار في هذه الحالة طرازين مختلفين:

- طراز سحب الطلب، في الحالة التي يركز فيها التعاون على تحديد فرصة السوق (ابتكار المنتجات) أو الاحتياجات المشتركة بين الشركاء التجاريين (ابتكار العملية)؛

- أو طراز دفع التكنولوجيا وهي الحالة التي يتطور فيها التعاون انطلاقا من الابتكارات التكنولوجية الناشئة من البحث والتطوير.

عموما، فقد لوحظ أن طبيعة الابتكار ترتبط ارتباطا وثيقا بخصائص النسيج الإنتاجي أين يتطور التعاون:

- ففي المناطق ذات الموارد المرتفعة التدفق، المشاريع المبتكرة هي الأكثر تواتر، والتعاون بين المؤسسات يتأسس عموما حول ابتكارات المنتج.

الابتكار في هذه الحالة هو الهدف الرئيسي من التعاون، فالتعاون فيما بين الشركات يرتبط ارتباطا وثيقا بالمنتج الذي يعتبر الهدف، ويكون له طبيعة أكثر عشوائية في حالة ما إذا ارتبط ارتباطا وثيقا بتنمية ونجاح تسويق المنتج، أيضا، فإن مساهمة هذا النمط من التعاون بين الشركات، تتمثل في: قوة تحملها على مر الزمن، اندماجها في اقتصاد المنطقة وأثرها على التنمية المحلية.

ففي ما إذا كان ابتكار المنتجات هو هدف وموضوع التعاون، يجب على الهيئة المساعدة أن تغتنم هذه الفرصة لتعزيز وتطوير علاقات تعاون أوسع وأكثر تعقيدا، لدمج حداثة التعاون فيما بين الشركات في مسار تطوير نسيج الإنتاج المحلي.

- أما في المناطق ذات الموارد المنخفضة التدفق، يتم إنشاء تعاون انطلاقا من ابتكارات إضافية أو لواحق (تحسين عمليات الإنتاج وتحسين جودة المنتج،.... الخ). الابتكار في هذه الحالة هو المفضل قبل الهدف الأول باعتباره الهدف الرئيسي، في هذه الحالة، دور الهيئة المساعدة هو لتحفيز البعد الابتكاري للتعاون حتى أنها تساعد على توليد ابتكار المنتجات والتي تجلب قيمة مضافة للتنمية الاقتصادية المحلية.

يمكن في الأخير أن نلخص دور الهيئة المساعدة على مستوى النظام المؤسسي، والمتمثل في تشكيل أنظمة محلية للتعاون بين الشركات من خلال الإجراءات التالية:

- تنظيم مقابلات، إجراء عمليات مراجعة وتدقيق أو تشكيل مجموعات عمل مع الشركات المحلية، لتحديد الاحتياجات المشتركة و/أو الفرص المتاحة في السوق للوصول إلى تحديد الكتلة الحرجة المحلية؛

- يجب أن يهدف هذا العمل إلى إطلاق عدد من النشاطات المحورية على أساس المنتجات التي تم تحديدها أو فرص التعاون التي تركز على عمليات الإنتاج (حل المشكلة التكنولوجية، التدريب، تنظيم شبكة من المقاولين من الباطن،..... الخ)؛

- إطلاق دراسات جدوى مسبقة تخص الاحتياجات المشتركة أو فرص السوق التي حددت مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة واحتياجات المستعملين؛

- إطلاق دراسة جدوى بشأن فرصة إنشاء تجمع صناعي، انطلاقاً من الاحتياجات المشتركة (عملية) أو فرص السوق (المنتج) التي سبق تحديدهما؛

- دعم البحث عن شركاء ينتظر منهم تحقيق قيمة مضافة للتعاون؛

- تشجيع مناخ من الثقة والمعاملة بالمثل بين الشركاء؛

- المساعدة في إعداد ورصد مشاريع التعاون: كتابة خطط الأعمال، المساعدة في البحث عن الموارد المالية، الترويج لمشروع التعاون، الوساطة المساعدة خلال المراحل الحرجة والصعبة لمشروع التعاون، وكذا المساعدة في إيجاد الشركاء،..... الخ .

أما على مستوى النظامين معا (النظام المؤسسي والنظام الإقليمي)، وجب على الهيئة المساعدة أن تعمل باستمرار لتعزيز أوجه التآزر بينهما، لأنهما نظامين مترابطين.

وعليه، فالحاجة إلى التقييم الدائم للتفاعلات بين النظامين المذكورين أعلاه "النظام الإقليمي" والنظام المؤسسي"، هي واحدة من النتائج الرئيسية للبرامج التجريبية التي سبقت وبالفعل، أدت الملاحظات التي أجريت انطلاقاً من هذه الأعمال التجريبية إلى إصدار أن نجاح هذا النوع من العمليات، يعتمد اعتماداً كبيراً على وجود ارتباط وثيق مع جميع موارد الإقليم من منظور التنمية المحلية المتكاملة، وينبغي أن يحظى النظام المؤسسي الموجه لمشروع التعاون ما بين المؤسسات ببيئة محلية مواتية وداعمة.

وعلى هذا المستوى، يكمن الدور الأساسي للهيئة المساعدة في:

- تعزيز التشخيص و خطة العمل مع الجهات المحلية الفاعلة ذات الصلة وتعبئتهم في المرحلة التشغيلية؛
- تعبئة الآراء المحلية حول المشروع؛
- تحديد التعاون بين الشركات على أساس الفرص المتاحة في السوق و/أو الاحتياجات المشتركة المحددة؛
- تحديد التعاون داخل "النظام الإقليمي" شبكات الابتكار، شبكات التمويل، والتواصل والدراسة، وما إلى ذلك؛
- المساعدة في إعداد ومراقبة مشاريع التعاون بين الشركات : دراسات الجدوى ، خطط العمل والمساعدة في تمويل البحوث، والبحث عن الشركاء في مجال التكنولوجيا ،الصناعة والتجارة، وما إلى ذلك.
- المساعدة في الترويج لمشروع التعاون؛ الوساطة بين الشركاء خلال المراحل الحرجة من التعاون، وتعزيز مناخ من الثقة والمعاملة بالمثل بين الشركاء.
- وهي مراحل تبدو في نظر الباحث مراحل منطقية ناتجة عن منظور التنمية المحلية تشترط الكفاءة والفعالية السلطوية.

خلاصة الفصل

ارتأت الجزائر أن تحذو حذو العديد من اقتصاديات الدول في مجال إرساء أنظمة تعاون محلية، من خلال عديد البرامج والسياسات خاصة الحديثة منها، والتي خطت فيها خطوات مقبولة، وأرادت من وراء تلك الاستراتيجيات إيجاد مقاربات ونماذج تتوافق والتركيبة الاقتصادية للدولة على غرار تبنيها للنموذج المختلط (UP-DOWN) والذي يعني إشراك وتقاطع الإرادة المحلية مع الإرادة الحكومية، وهي تجربة تنتظر نتائجها في القريب العاجل.

أما النموذج المقترح من طرف الباحث والذي يشترط تطبيق الطريقة (أعلى - أسفل) فإنه يستوجب إشراك جميع الفاعلين بشكل يميل للطواعية بعد الحملات التحسيسية مع تواجد إرادة عمومية حقيقية تعمل من أجل الوصول إلى الهدف الأسمى ألا وهو إيجاد مؤسسات اقتصادية جزائرية أكثر تنافسية من خلال التنظيم الشبكي التعاوني.

الخاتمة العامة

أحدث علم الإدارة الإستراتيجية قفزة نوعية في عالم الاقتصاد لصالح المؤسسات، فقد أمدتها بتقنية تركز على الدراسة والتحليل والتي تربط المؤسسة بالبيئة التي تحتضنها، وأصبح في متناول المسيرين المهرة تقنيات وفنون اقتناص الفرص المتاحة أمامهم والتصدي قدر الإمكان للأخطار الزاحفة نحوهم، وأصبح كذلك بإمكان المؤسسات سهولة المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية بالرغم من تعقد العملية في حد ذاتها، ويتوقف ذلك على درجة وعي ومهارة مسيريهما من جهة، وعلى المعطيات والمعلومات التي تمتلكها المؤسسة من جهة أخرى والذي يطلق عليه حالياً الذكاء الاقتصادي.

وتعد مسألة النشر الاستراتيجي من أهم محاور الإدارة الإستراتيجية الحديثة وأكثرها تعقيداً وحساسية، بسبب مسؤوليتها في تحديد مصير المؤسسة المرهون بالفشل قبل النجاح، وفي نفس الاتجاه، تعد إستراتيجية النمو الداخلي الأفضل على الإطلاق من الناحية النظرية لأنها تضمن للمؤسسة حريتها التامة وحرية تصرف مسيريهما في اتخاذ القرار، أو تكون كذلك من الناحية العملية في حالة عدم وجود تغيرات تآثر على البيئة، ولكن هيهات فالواقع المعاش يثبت عكس ذلك، لأن سرعة تغير المحيط لها تأثير مباشر على الحالة التي هي عليها المؤسسة، فموارد ومهارات المؤسسة الحالية سوف تصبح تقليدية بسبب هذا التغير، الشيء الذي يستوجب البحث عن بديل استراتيجي آخر وليكن النمو الخارجي في شقه المتعلق بالاندماج مع مؤسسات أخرى أو الاستحواذ على مؤسسة أخرى، فالأول الذي تفقد فيه المؤسسة اسمها وهويتها قد يؤول إلى الفشل والثاني يكون جد مكلف حتى ولو كان ناجحاً، أما إذا قررت غير ذلك فالاستعانة بمصادر خارجية عن طريق اخراج جزء من نشاطاتها وما يشوبه من خطر السلوك الانتهازي أو خطر السطو على الموارد والمهارات ذات الخصوصية المميزة أو اصطدامها بمقدمي خدمة مهمهم تعظيم فوائدهم على حساب جودة الخدمة المقدمة للمؤسسة. أما الخيار الرابع وهو خيار التعاون والذي رأى فيه الباحث على انه البديل الملائم في ظل تلك الظروف والتقلبات، ليكون خير بديل للمؤسسة الجزائرية وحظي بدراسة مفصلة في طيات فصول الرسالة، محاولاً الإجابة على الإشكالية الرئيسة التي تصب في إيجاد مؤسسة جزائرية أكثر تنافسية.

ومن منطلق تعدد وتضاعف علاقات التعاون خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن 21، لما حققته من نتائج باهرة على المستوى التطبيقي، فهي عبارة عن أنظمة مركبة للعديد من المنظمات، أين تعززت من خلالها التنافسية الإنتاجية بسبب الروابط والعلاقات التي تنشأ بين تلك المنظمات، والسبب الأقوى في ذلك هو معيار التقارب، بالرغم من الاستثناءات التي حققت نجاحات والتي

تمت بين المؤسسات المتباعدة جغرافيا والمختلفة في الجنسية والتي تأخذ الشكلين الأساسيين التحالف أو الشراكة، أما التعاون المحلي فقد اتخذ العديد من الأشكال والأنماط تشترك جميعها في قاسم مشترك واحد وهو الديناميكية التعاونية، وتختلف وفقا للبرامج والسياسات المتخذة من طرف اقتصاديات الدول، ورأينا من بين أهم تلك الأشكال : أنظمة الإنتاج المحلية، العناقيد الصناعية، الأقطاب التقنية، الأقطاب التنافسية والأوساط الابتكارية، وهي في نظر جميع الكتاب الاقتصاديين والجغرافيين وعلماء الاجتماع وكذا علماء التاريخ أنها الأنجع على الإطلاق نظرا لانسيابية وظروف نشوؤها فضلا عن تواجدها في أقاليم محلية واحدة.

ومهما كان حجم المؤسسة أو القطاع الذي تنتمي إليه أو المكان الجغرافي التي تحجزه، فقد أقدمت تلك المؤسسات على إبرام اتفاقيات تعاون باعتبارها أداة للتنمية والتطور وبلوغ مستويات معتبرة من التنافسية، حتى ولو اختلفت الأهداف التي تصبوا إليها كل مؤسسة والتي قد تكون الوصول إلى الحجم الحرج (تحقيق اقتصاديات السلم)، تقاسم الأخطار، تقاسم تكاليف الاستثمار خاصة إذا تعلق الأمر بتكلفة البحث والتطوير والميادين التكنولوجية الحديثة، أو أثناء محاولة تنشيط الموارد غير المستغلة أو بهدف الحصول على موارد ومهارات ومعارف المؤسسات الأخرى.

فالتحول السريع والمضطرب للبيئة الاقتصادية الحالية والناجم بالأساس عن ظاهرة عولمة الأسواق، أجبرت المؤسسات على تحسين تنافسيتها والذي يتبعه سرعة التطور التكنولوجي والعمل على الابتكار الدائم، دفع بالعديد من المؤسسات إلى اللجوء إلى التعاون في شكل شراكات وتحالفات من أجل مجابهة أخطار هذه العولمة، لكن القرارات الانفرادية التي تبنتها العديد من المؤسسات أثناء تبنيتها هذا الخيار باءت معظمها بالفشل، إما بسبب خلفية تحقيق مصالح وفوائد على حساب موارد وطاقت مؤسسات أخرى، أو من أجل غزو أسواق تعذر عليهم الدخول إليها، أو من أجل التواطؤ قصد إخراج مؤسسات أخرى من المنافسة، على خلاف البرامج والسياسات التنموية التي تبنتها اقتصاديات العديد من الدول سواء المتقدمة أو التي هي في طور النمو، هذه البرامج التي عكفت على إرساء أنظمة تعاون محلية والتي حققت نجاحات باهرة استمرت لعقود من الزمن.

وبعد الطفرة المحققة من طرف التجمعات الصناعية المارشالية سنوات 1920 والعناقيد الصناعية الإيطالية سنوات السبعينيات، بدأ الاهتمام الفعلي عبر العديد من اقتصاديات الدول خاصة في سنوات لثمانينات وتسعينيات القرن الماضي أين شهد التعاون المحلي قفزة نوعية وحقق العديد من الأهداف التي

سبقتها اغلب الدول التي سارت قدما في برامج التنمية وخير دليل على ذلك التجارب التي تم سردها في فصول الرسالة، وحسب العديد من الخبراء الاقتصاديين الذين فسروا ظاهرة ازدهار ورواج التعاون المحلي مرده ثلاثة أسباب رئيسية، أولاها رواج الصناعة الإيطالية التي اتخذت من العقائد الصناعية نهجا صريحا، وثانيهما انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي سهلت التقارب بين المؤسسات المتباعدة، والسبب الأخير إدراج هذه الظاهرة ضمن برامج التعليم الأكاديمي العالي في العديد من جامعات الدول.

وفي هذا الاتجاه انصبت دراسة الباحث، محاولة منه إيجاد طريقة أو نموذج أو حتى محاولة اقتراح للخروج بنتيجة قد تكون الحل للمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة، والوقوف على أنقاض العديد من البرامج التي أولت الاهتمام البالغ في قضية تأهيل المؤسسات وتحسين تنافسيتها والتي اتسمت لحد الآن بضعف كفاءتها وفعاليتها.

اختبار فرضيات البحث: انطلقت الدراسة التي بين أيدينا من فرضية عامة خاصة بالفكرة العامة لموضوع الدراسة والتي كان مفادها: "تمثل إستراتيجيات التعاون ما بين المؤسسات آلية فعالة في تنمية تنافسية المؤسسة الاقتصادية، من خلال دمج موارد ومهارات أطراف الاشتراك، تبادل التقنيات والتكنولوجيا، وكذا التعلم التنظيمي الذي سيكتسب مع مرور الزمن، بخلاف المشاريع الانفرادية"، صحيح إذا ما تمت المقارنة الصريحة بين استراتيجيات التعاون وبين المشاريع الانفرادية وما يتفرع عنها من عديد الأنواع، لكن إذا انصب التحليل على استراتيجيات التعاون في حد ذاتها دون مقارنتها بالخيارات الإستراتيجية الأخرى، فإن التجارب المستقاة من الواقع والتي تمت دراستها لا تشترط في التعاون دمج المهارات والموارد بل قد يحقق هدفه بمجرد نية التبادل الموثوق للأدوات التقنية والتكنولوجية بالرغم من أهمية الموارد والمهارات المشتركة في رفع مستويات التنافسية.

أما بخصوص الفرضيات الفرعية التي وضعت تجسيدا للتفرع الذي أخذته المنحى الدراسي للبحث، فكانت نتائجها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: "ترتكز جميع المؤسسات على التحليل الاستراتيجي بنوعيه الداخلي والخارجي من أجل الفصل في خيارها الاستراتيجي"، فرضية صحيحة باستثناء الاعتبار الذي يقوم على إرادة الدولة أثناء سننها لبرامج تفرضها على مؤسساتها، أو الحالة التي تعيشها معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات التي تغيب فيها المهارات الإدارية الحديثة، أين يتحتم عليها تبني الإستراتيجية الموضوعة حيز التنفيذ أو تندمج ضمن المعطيات التي تملحها عليها بيئتها المتواجدة فيها.

الفرضية الفرعية الثانية: "تعد العناقيد الصناعية وأنظمة الإنتاج المحلية وشبكات المؤسسات من أبرز أنواع التعاون وأهمها بين الشركات المحلية لأنها تشترط الحضور الفعلي في المكان والزمان لجميع الفاعلين المحليين"، فرضية تكاد صحتها أن تكون بشكل مطلق، لأن معظم الدراسات النظرية والتطبيقية خلصت في النهاية إلى هذه النتيجة، ويمكن فقط إدراج التسميات الأخرى للظاهرة، كالأقطاب التقنية والتكنولوجية، الأقطاب التنافسية وكذا الأوساط الابتكارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: "ينتج عن اختيار إستراتيجية التعاون بلوغ مستوى معتبر من التنافسية، من خلال حدوث تطور في مختلف أنشطة المؤسسات المتعاونة، والوصول إلى تحقيق قيمة مضافة وجودة عالية، سواء تعلق الأمر بتقديم خدمة أو إنتاج منتج"، يقرن معظم الباحثين الاقتصاديين التنمية المحلية المستدامة بأنظمة التعاون المحلية قبل الحديث عن مستويات التنافسية، أما البرامج والسياسات الوطنية لمعظم الدول فقد كانت تهدف من وراء هذا النوع من الاستراتيجيات إيجاد مؤسسات قادرة على استغلال الموارد المتاحة محليا واستقطاب شريحة كبيرة من العمال، ومن ثم حثها على الابتكار وخلق قيمة مضافة.

الفرضية الفرعية الرابعة: "اتبعت الاقتصاديات التي نجحت في إرساء أنظمة تعاون محلي أسلوب التعبئة الفعالة وإشراك جميع الفاعلين"، لكن هناك العديد من التجارب التي نشأت بشكل عفوي أو بإرادة بعض الأفراد أو المؤسسات الخاصة دون أن يكون للدولة دور ابتدائي، ونحن نتكلم هنا عن تقنية الإرساء "من أسفل إلى أعلى"، كما هو الشأن لتجربة وادي السيليكون وتجربة عنقود سيالكوت الباكستاني؛ أو شعبة زيت الزيتون الجزائري، وبالموازاة كذلك هناك العديد من التجارب بتقنية "من أعلى إلى أسفل" وخير مثال على ذلك تجربة الأقطاب التنافسية الفرنسية، والتي اتبعت أسلوب الإرادة الحقيقية للدولة في إرساء أنظمة التعاون المحلي من خلال الإجراءات والقوانين والتحفيزات المقدمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: "يتم إرساء نظام تعاون محلي ناجح في الجزائر، من خلال تدخل الدولة ببرامج وسياسات تنموية، يتم على مستواها تضافر وتآزر جميع الأعوان المحليين، وإنشاء هيئات تخول لها مهام: دعم ومتابعة ومراقبة هذه الأنظمة"، لقد بادرت السلطات في الجزائر في أكثر من مرة من أجل البحث عن السبل الكفيلة التي تضمن لها إيجاد مؤسسات قادرة على المنافسة، وبالفعل بعد برامج إعادة الهيكلة وبرامج تأهيل النسيج الصناعي، حاولت العديد من الهيئات العمومية إرساء أنظمة تعاون محلية

بأشكال متعددة ، اتحادات التصدير، المناطق الصناعية المدمجة، الأقطاب والحظائر التكنولوجية، والتجربة الحديثة وهي تجربة مسعى العناقيد الصناعية الكبرى.

نتائج الدراسة: سوف يتم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى نتائج نظرية ناتجة عن مختلف الدراسات الأكاديمية سواء على مستوى علوم الإدارية وعلوم التسيير، الدراسات الاقتصادية الكلية، الدراسات الجغرافية، أو على مستوى الدراسات التجريبية المستقاة من التجارب العالمية الرائدة:

النتائج النظرية:

- اغلب علاقات الشراكة والتحالف تمت فيما بين المؤسسات متعددة الجنسيات أو بينها وبين الشركات المحلية، إما كان مصيرها التحول إلى مؤسسة كبيرة بهدف الهيمنة على الأسواق أو مجابهة المؤسسات المنافسة التي بدأت تسيطر على حصص محترمة من الأسواق، وإن كان عكس ذلك فالمصير الحتمي هو الفشل، أو كان مصيرها ابتلاع الطرف القوي للطرف الضعيف، وخاصة في حالة تحالف شركة عالمية رائجة مع شركة محلية ضعيفة؛

- يتخذ التعاون ذا الصبغة العالمية أصناف مرتبة حسب نوع أطراف التعاون، فيأخذ اسم التحالف أثناء تعاون المؤسسات المتنافسة والتابعة لنفس القطاع ويأخذ اسم الشراكة في حالة تعاون مؤسسات غير متنافسة وقد لا تنتمي لنفس الشعبة والقطاع؛

- كان لمقاربتي الموارد والمهارات وتكلفة الصفقات الدور البارز في تفسير ظاهرة اللجوء إلى التعاون بنوعيه التحالف والشراكة؛

- يركز نجاح وديمومة التعاون على ضبط المراحل المتسلسلة والخاصة بالإجراءات التكوينية وكذا سبل معالجة المعوقات التي تعترض السير المرن للتعاون وهي ما اتفق عليها العديد من خبراء التعاون، ولكنها دوما تبقى نسبية،

- تأخذ مختلف أنماط التعاون المحلي بالرغم من تعدد مسمياتها، نفس الشكل التنظيمي الشبكي وتشارك جميعها في التمرکز الجغرافي للمؤسسات والمنظمات والهيئات مع تعدد درجة التعاون فيما بينها؛

- يمكن أن يختلف التعاون من مكان إلى آخر ومن قطاع إلى آخر؛ من حيث هيكل الحاكمية أو من حيث شكل التعاون،

- تسمية النمط يتبع آليا سياسة البرامج التنموية المتبناة من طرف اقتصاديات الدول؛

- ارتكز نجاح التعاون المحلي على إعادة بعث النشاط الاقتصادي وتواجد إقليم محلي ملائم، فضلا عن سياسة الدولة التحفيزية والإرادة الحقيقية للأعوان المحليين.

النتائج العملية:

- مقارنة بالتعاون ذو الأبعاد العالمية، فإن التعاون المحلي يعتبر من أبرز الظواهر التي حققت العديد من النجاحات على خلاف الإخفاقات التي منيت بها التحالفات العالمية وكما تم سرده في طيات البحث أن أكثر من 60% من هذه التحالفات باءت بالفشل من عامها الأول، نظرا لعدة اعتبارات أهمها السلوك الانتهازي التي مارسها عديد الشركات العملاقة، وكذا القرارات الانفرادية التي لا تركز على برنامج أو سياسة وطنية موجهة؛

- لحد الآن لم تخفق أي سياسة أو برنامج تنموي قام على النظام الشبكي للمؤسسات بما فيها المعاهد والهيئات العمومية، ولعل هذه النجاحات امتدت من تاريخ تفهقر نظام فورد وميلاد التجمعات الصناعية المرشالية إلى غاية أنظمة الإنتاج المحلية الراهنة أو العناقيد الصناعية بما فيها ما استنسخ منها من أقطاب تنافسية واتحادات تصدير؛

- يعد عنقود سيالكوت في الباكستان أسطورة من أساطير التنمية المحلية لما حققه من نتائج باهرة واختراقه للأسواق العالمية ومناقسته لكبار اقتصاديات العالم في قطاعه(صناعة الآلات والأدوات الطبية الجراحية)، وهما الاقتصاد الأمريكي والاقتصاد الألماني، لا لشيء إلا أنه قام على التعاون والتآزر الفعلي الجاد بين جميع مؤسساته؛

- حذت كل من تونس والمغرب حذو اقتصاديات الدول من خلال تبنيهما لاستراتيجيات تنموية تقوم على التعاون، فقامت كال من تونس والمغرب بإرساء أنظمة تعاون محلية في عديد أنماطها بالشراكة مع دول أجنبية ومنظمات عالمية على غرار ONUDI وAFD؛

- إستراتيجية تونس الصناعية ركزت كثيرا على ترقية صادراتها في قطاعاتها الصناعية الكامنة على غرار المنتجات النسيجية والصناعات الغذائية من خلال العمل على إنشاء اتحادات تصدير وجندت لها جميع الهيئات الداعمة سواء الهيئات المالية أو الهيئات الإدارية، فانطلقت بذلك من نظام اتحادات التصدير إلى نظام العناقيد ومن ثم الأقطاب التنافسية حينما احتاجت للجانب العلمي والتكنولوجي، ونتج عن ذلك منتجات تونسية منافسة واستطاعت أن تحجز لها مكان في العديد من الأسواق العالمية، وحققت نجاحات كذلك في أصعب القطاعات وهما قطاعي الميكاترونك وقطاع الهندسة والحقائق التي تم سردها في الفصل الثالث خير دليل على ذلك؛

- خطا المغرب خطوات عملاقة حينما حول نظام التعاونيات القائم إلى أنظمة تعاون محلية عصرية، واستطاع أن ينظم كل النشاطات الرائدة التي يزخر بها، سواء تعلق الأمر بالصناعات الحرفية والتقليدية أو في الصناعات الغذائية من خلال تبنيها للعديد من البرامج والسياسات والتي قامت كلها على أساس التعاون فيما بين المؤسسات، السلطات والهيئات العلمية، ومن أشهرها: المغرب التنافسي والمغرب للتصدير الإضافي؛

حالة الجزائر: تمتلك الجزائر مقارنة بكل من تونس المغرب وحتى باكستان، على دعائم قوية من اجل بناء اقتصاد تنافسي قوي نظرا للإمكانيات الحقيقية المتوفرة سواء على المستوى البشري أو على مستوى ما تزخر به من ثروات مادية، طبيعية ومالية، وعملت الجزائر منذ استقلالها على محاولة تبني إستراتيجية صناعية قوية تركز على الصناعات القارة على غرار الصناعات الثقيلة وصناعات مواد البناء فضلا عن الصناعة البتروكيميائية وقد حققت نجاحات حتى سنوات الثمانينات، وبعد الأزمة العالمية لسنة 1986 تراجعت قوة الصناعة الجزائرية وبقيت على حالها إلى غاية ظهور برامج التنمية المحلية خارج قطاع المحروقات في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الجديدة.

أما من ناحية استراتيجيات التعاون المحلية فقد قامت الجزائر بعدة برامج من شأنها أن تلعب دروا مهما في ميلاد أنظمة تعاون محلية حقيقية، وما يعاب على تلك السياسات والبرامج أنها كانت بمبادرات جهات وصية وحيدة دون إشراك جهات أخرى، وبالأحرى دون عمليات تنسيق فيما بين تلك الهيئات، فتارة تتبني وزارة الصناعة برامج شبكية، توجه فقط للمؤسسات التي تدرج تحت لوائها، وتارة وزارة الفلاحة أثناء إطلاقها لبرامج اتحادات تصدير خاصة بالصناعات الغذائية والفلاحية، أما وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام فقد عملت على إنشاء وتطوير عناقيد وحظائر صناعية موجهة لقطاع الإعلام

وتكنولوجياته، وهذا على خلاف التجريبتين الرائدتين لكل من تونس والمغرب أين تمت تعبئة جميع الهيئات والمنظمات والأعوان العموميين والخواص التي يشترطها التنظيم التعاوني الشبكي.

وتبين لنا من الدراسة الميدانية ما للهيئة التي يطلق عليها الهيئة المحفزة والتي تلعب دور الوسيط بين جميع أطراف الشبكة ولكن بشرط جعلها مخولة لجميع الصلاحيات، وبطبيعة الحال قبل الشرط الأساسي الذي يجب أن يتوفر في تلك الهيئة وهو أن تكون هي في حد ذاتها جد مؤهلة لقيادة هذا البرنامج الضخم.

أما بخصوص الطريقة المتبناة من طرف السلطات الجزائرية من اجل إرساء هذا النوع من الأنظمة فقد اختارت الجزائر الطريقة المختلطة (Bottum-up) لكي تكون المبادرة من الاتجاهين سواء من أعلى إلى أسفل أثناء تبني الهيئات العليا للبرامج والسياسات وتحاول تطبيقها على المؤسسات والهيئات الوصية أو من أسفل إلى أعلى حالة المبادرات التي تصدر من طرف مؤسسات ذات شخص معنوي أو مستثمرين خواص كما هو الشأن لصناعة زيت الزيتون في القبائل الكبرى، وارتأت بذلك الدولة الإبعاد النسبي لمفهوم الهيمنة السلطوية على القرارات الاقتصادية الإستراتيجية، وفتوة هذه البرنامج لا يجعلنا نصدر أحكام أولية حول نجاعة تلك البرامج من عدمها، لكن يبقى أن نشير إلى بعض التوصيات والاقتراحات التي قد يكون من شأنها إيجاد حلول أو مساعدة الهيئات المخولة في إرساء أنظمة تعاون محلية للرقى بتنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الاقتراحات والتوصيات: من خلال ما قمنا به في هذه الدراسة التي شملت شقيها النظري والتطبيقي ووقفا على ما استخلصناه من نقاط، وبعد اكتشاف وتحليل النتائج المتميزة التي حققها التعاون ما بين المؤسسات وخاصة منه المحلي ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات الخاصة بإرساء أنظمة شبكية تعاونية قد توافق خصوصية وتركيبية النسيج المؤسساتي الجزائري، ومنها:

- الأخذ بعين الاعتبار عوامل نجاح التجمعات الصناعية في عديد من اقتصاديات الدول سواء المتقدمة منها أو التي هي قيد النمو، مع إبعاد فرضية الاستيراد الكلي للنموذج ومحاولة تطبيقه كما هو، لأن العوامل الاجتماعية والسياسية أثبتت مكانتها وقوتها بالمحاكاة مع العوامل الاقتصادية؛

- بعد الدراسات الأولية ودراسات الجدوى والابتعاد الكلي عن القرارات الارتجالية والتي لا تعمر كثيرا، لابد من تعبئة كل الفاعلين المحليين، وإشراك الهيئات والمنظمات ذات الصلة على أن توكل المهمة لقيادة

واحدة؛ وتعزيزا لذلك لا بد من إقامة جلسات وطنية وورشات عمل يغلب فيها الطابع التجريبي عنه عن الدراسات والأبحاث النظرية؛

- حسب رأي الباحث فإن النموذج الأوروبي EBN يعد من النماذج الرائدة نظرا لتعمقه في الدراسات التجريبية الأولية قبل إطلاق مشروع التعاون الشبكي إضافة إلى تميزه بالمرونة والتسلسل العملياتي، وتعد أرضية الجزائر خصبة لتطبيقه؛

- تطويق ومساعدة العناقيد الصناعية الناشئة خاصة منها التي تشكلت بشكل عفوي، من خلال محاولة تنظيمها وهيكلتها أين يتم التنسيق بين شكل العقود وهيكل الحاكمية الملائم، وتسخير كل آليات الدعم اللازمة من دعم مالي، لوجستيكي وكذا الدعم العلمي والتكنولوجي؛ والأمثلة في الجزائر عديدة، مثل: إنتاج الحليب ومشتقاته، الصناعات الغذائية والفلاحية، الصناعات التقليدية والحرفية...؛

- يجب التركيز بشكل اكبر على القطاعات التي تولد قيمة مضافة عالية، كالصناعة الميكانيكية والهندسة وتكنولوجيا الإعلام وربطها بالحظائر العلمية المتواجدة عبر التراب الوطني، لتأخذ شكل عناقيد صناعية حقيقية.

أفاق الدراسة: بعد البحث النظري والميداني الذي خص التعاون ببعديه العالمي والمحلي وبعدهما تم سرد النتائج المتوصل إليها، تبادر في ذهن الباحث مجموعة من الأفكار التي تصلح أن تكون محل بحث ودراسة لعل من أهمها:

- آليات إرساء عناقيد صناعية كبرى في الجزائر؛
- تنظيم الميزة النسبية لأقاليم الجزائر في أنظمة إنتاج محلية؛
- أهمية وضع نظام شبكي للأقطاب التكنولوجية في الجزائر؛
- إعادة بعث الصناعات الغذائية في الجزائر من خلال دعمها ومساندتها بأنظمة اتحادات تصدير حديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، 2000 .
- 2- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2002.
- 3- أحمد سيد مصطفى ،تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة ، طبعة 2000.
- 4- إيفل.دوز وجاري هامل، ميزة التحالف: فن تكوين القيمة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية 2003
- 5- توماس وهيلن ودافيد هنجر ،الإدارة الإستراتيجية ،ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة السعودية،1990.
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي،الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2002.
- 7- حسين رحيم، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الطبعة الأولى 2008
- 8- حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2012.
- 9- روبرت.أ.بتس- ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 2008.
- 10- سعد على العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ط1، عمان، الأردن 2011.
- 11- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي (مصر :الدار الجامعية ،2002).

12- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.

13- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 1999

14- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط: 2001.

15- عمرو خير الدين ، التسويق الدولي، بدون دار ومدينة النشر، 1999 .

16- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، 1999.

17- مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة،الدار الجامعية،الإسكندرية، ط2، 2010.

18- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، طبعة 1998 دار المحمدية العامة.

19- هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى 2006.

20- ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2002.
ثانيا: الرسائل الجامعية:

1- بن العمودي جليلة، إستراتيجية تنمية المؤسسات الحرفية في الجزائر، نظام الإنتاج المحلي(SPL) نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة ورقلة 2006.

2- رابح حميدة، استراتيجيات و تجارب ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – دراسة مقارنة بين الجزائر و الصين رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.

3- سمير بن دريسو ،الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الجزائر، 2001.

ثالثا: التقارير، الملتقيات والمجلات:

1- صندوق التنمية الصناعية السعودي (قسم البحوث بوحدة الدراسات الاقتصادية)، المملكة العربية السعودية 2008.

2- التجمعات الصناعية، البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، مقال منشور على الموقع

الالكتروني: www.aleqt.com/article_117720.html /vue le 10/10/2012 21/11/2007

3- المناطق الصناعية المؤهلة، الأبحاث والدراسات من طرف بنك الصادرات والتمويل الأردني، الأردن، 2003.

4- تقرير اقتصادي حول: العناقيد الصناعية، تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوه -الجزء الثاني-

5- خليفة محمد عبد اللطيف، العوامل المؤثرة في اتجاهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، 2001.

6- زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد السابع، 2007.

7- شوقي جباري وبوديار زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية - قراءات في التجربة الإيطالية -، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بجامعة حسبية بن بو علي - الشلف - الجزائر، 08 - 09 نوفمبر 2010.

8- عبد المجيد قدي "الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية خارج المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد" الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة (22-23 أبريل 2003).

9- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، ملف الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (9-10 ماي 1999)

10- عيسي دراجي، مداخلة بعنوان البيئة والميزة التنافسية، ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

11- قانون المالية التكميلي لسنة 2009

12- مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد 23 سنة 2002.

13- مختار مسعد، العناقيد الصناعية ودورها في التنمية الصناعية للمشروعات الصناعية والمتوسطة، مجلة تصدر عن وزارة الطاقة والصناعة، العدد 111، سنة 2011.

- 14- مصطفى محمود محمد عبد العال، دور العناقيد الصناعية في إدارة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي العلمي السابع بعنوان "إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة 2006.
- 15- معين أمين السيد، مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها، ملف الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية، البلدية، الجزائر 9 و10 ماي 1999.
- 16- مكتب الدراسة والاستشارة مكّّف بالدراسة الميدانية من طرف وزارة المؤسسات ص وم والصناعة التقليدية.
- 17- وزارة المؤسسات ص وم و الصناعة التقليدية، مشروع إستراتيجية قطاع الصناعة التقليدية والحرف آفاق2020.

II المراجع بالفرنسية :

أولاً: الكتب

- 1 - A.Deysine et J-duboin , **S'internationaliser-stratégies et techniques**, Edition Dalloz ,Paris,1995
- 2 - Alain Noel et Pierre Dussauge,**Perspectives en Management stratégique**, Paris ,Economica 93/94
- 3 - Anis.Bouayad et Pierre –PresLegris, **Les Alliances stratégiques**, Edition Dunod, Paris , 1996
- 5 - B.Garrette et P.Dussauge, **Les stratégies d'alliance** (Paris :Ed d'Organisation ,1995)
- 6 - Benko G B Et Lipietz A, **les régions qui gagnent, district et réseaux :les nouveaux paradigmes de la géographie économique**, Paris, PUF, 1992
- 7 - Boualem.Aliouat. **les stratégies de coopération industrielles**, Economica, Paris 1996
- 8 - Brusco,S, **le leçon des districts et la nouvelle politique industrielle des régions**, Paris, la découvert, 1994
- 9 - Coriat B, **penser à l'envers, travail et organisation dans l'entreprise japonaise**, Paris, Christian Bourjois, 1991
- 10 - Courlet.C et Soulage. B, **Industrie, territoires et politique publique**, paris l'Harmattan, 1994
- 11 - Defalvard. H, **une exploitions non réductionnistes de la coopération inter-firme**, in Voisin C, Bellon B, Plunket A, **La coopération industrielle** , economica 2000

- 13 - Hamel G et Prahalad C .K, **La conquête du futur**, Edition Dunod, 1999
- 14 - Ingham. M , **Management stratégique et compétitivité**, édition de book université, Bruxelles, 1995
- 15 - Jacques Drsoni et Jean-Pierre Helfer , **Management Stratégique**, Paris: Librairie Vuibert,1994
- 16 - Jaouen A, **Alliance stratégique et croissance de très petite entreprise**, Dunod Paris 2009
- 17 - John Bouglet, **Stratégie d'entreprise**, les zoom's, 2emme Edition, Paris cedex 2011
- 18 - M .E. porter, **L'avantage concurrentiel**, traduit par : Philippe de l'Averne, Dunod, Paris, 1999.
- 19- M-Collins et thomas L.Doorley ,**Les alliances Stratégiques** , Paris Inter Edition ,1992
- 20 - Michael E. Porter, **Choix Stratégique et concurrence technique**, Economica, Paris 1982
- 21 - Mintzberg H, **le management, voyage au centre des organisations**, Montréal et Paris, Edition d'agence d'ARC et les éditions d'organisations1990
- 22 - Poulin D, Montreuil B et Gauvin S, **L'entreprise réseau, bâtir aujourd'hui l'organisation de demain**, Montréal, publi-Relai, 1994
- 23- Tarondeau , J-C, **Le Management des savoirs**, 2emme Edition, Edition presse universitaires, Paris 2002
- 24 - Thietart Raymond Alain ,**Stratégie d'entreprise**,2éme Ed ;Paris :Graw-Hill,1990

ثانياً: الملتقيات، الدوريات والتقارير

- 1 - A.M.Dahmani,les partenariats et les alliances stratégiques dans les nouvelles politiques de développement des entreprise, Economie N°36, Septembre 1996 .
- 2 - Autant- Bernard C et Massard N, Externalité de connaissance et géographie de l'innovation : les enseignements des études empiriques, Document de travail de CREUSET 2001
- 3- Aziza BELOUAS, la vie économique, le 07/06/2012
- 4 - Bencharif A.H et Rastain J.L, Etude statistique de technopoles Agro-alimentaire de Bizerte, Agro polis, zone franche de Bizerte, Montpellier 1999.
- 5 - Bencharif A.H, Technopôles agroalimentaire et Agropoles dans les pays de Maghreb : Opportunités, Spécificités, défis, www .UMC.edu.dz
- 6 - Benoit Lévesque et al,Les systèmes locaux de production, conditions de mise en place et stratégies d'implantation pour le développement de projet Angus, collectif de recherche CRISES-ANGUS kanada, 1996

- 7 - Bernard P et Vincente J, Diversité spatial des modes de coopération et jeux évolutionnistes, document de travail, université des sciences sociales de Toulouse 2002
- 8 - Berro A, Négociation public/privé et coévolution stratégique au sein d'un bio cluster, une simulation exploratoire en vie artificielle, Acte de la XVème conférence Association international de Management Stratégique, Annecy/Genève, 2006
- 9- Billette, Carrier et Saglio, structuration sociale d'un système industriel de PME : le cas de la région de St- George de Beauce, Québec, université Laval, 1991
- 10 - Blanchot Fabien, les accort interentreprises et concepts associés, 5ème conférence d'AIMS 1997
- 11 - Bobulescu R, la nouvelle économie géographique, économie externe et politique industrielle, cahier de CEREN Vol 9,2004
- 12 - Burt R, le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur, revue française de sociologie, Vol 36, 1995
- 13 - Carole Donada ,« Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat »Revue Français de gestion N° 114 , Juin-Juillet-Aout,1997
- 14- CourletC, les système productifs localisés, de quoi parle-t-on ?, in industries territoires et politique publique, l'harmattan, logique économique, les pages de 13 à 34, 1991
- 15 - Crevoisier O, L'approche par les milieux innovateurs : états des lieux et perspectives, Revue d'économie régionale et urbaine Vol 1 2001
- 16 - Dameron F.S , processus de coopération :construction d'une grille de lecture appliqué au cas d'une équipe projet, Acte de colloque de l'AIMS à Montpellier 2000
- 17 - Dameron F.S, les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation, acte de colloque de l'AIMS à Québec 2001.
- 18 - Dameron F.S, Processus de coopération dans l'organisation : construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet, acte de colloque de l'AIMS à Montpellier 2000
- 19 - Denis Chabault, les systèmes territoriaux de production, revue de littérature et approche théorique d'un concept évolutif, Cahier de recherche du CERMAT, 2006, Vol 19-06- 133.
- 20- Développement des consortiums d'exportation au Maroc et au Pérou, PCEX ONUDI
- 21 - Diffusion de la démarche cluster dans trois pays de Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), ONUDI 2013
- 22 - Djamilia belkacem et al, Etude des clusters industriels en Algérie, acte de l'international Conference on business, Economics, Marketing and Management Research (BEMM'13), copyright_IPCO 2013,Vol 2 PP 161-166

- 23 - Document du Mr Said Bendrimia (Directeur d'Etudes- Direction générale de la PME: « Politique de promotion de la PME en Algérie ».- Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement –Mars 2012
- 24 - Donada C et Garrette B, Partenariat vertical et gain coopératif : Une étude empirique de l'impacte du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile, acte de colloque de l'AIMS à Montpellier 2000
- 25 - Donada C , Partenariat mythe et réalité pour les fournisseurs : Etude Empirique dans l'industrie automobile, Acte de colloque de l'AIMS à Montréal 1997
- 26 - Dunford M , développement endogène, état développementaliste et marché mondiaux, Espaces et société N°66,67
- 27 - Etude de faisabilité d'un cluster Mécatronique sur les IMEE tunisienne- Almatec- Mai 2010.
- 28 - Fabienne Blanchot et al, Rupture et finitude des alliances stratégiques, 2ème Conférence International sur le temps, Brest 25-26 Juin 2008,P P 6,7,8
- 29 - F-Blanchot , « Modélisation du choix d'un partenariat » ,Revue française de gestion (Juin ,Juillet ,Aout 1997),P70.
- 30 - Frery F, l'entreprise transactionnelle, Gérer et comprendre, Annale des mines N°45, 1998
- 31 - Frohlicher T, les liens sociaux entre dirigeant et le déclenchement de la coopération inter entreprise 1998
- 32 - Gagné P et Lefèvre M, l'entreprise à valeur ajoutée, le model québécois, Montréal Publi-Reais, 1993
- 33 - Garofoli, les systèmes de petites entreprises : un cas paradigmatique de développement endogène dans Benko, Paris PUF 1992
- 34 - Guide sur les consortiums d'exportations, rapport de L'ONUDI, Développement des systèmes productifs locaux et de réseaux de PME, Vienne 2003
- 35 - Hichem Achelhi et al, l'émergence d'un réseau coopératif, Acte de XV ème conférence de l'AIMS à Annecy / Genève, juin 2006
- 36 - Julien P.A, le rôle des institutions locales et le contrôle de l'information dans les districts deux cas québécois, Revue d'économie régionale et urbain N° 5, 1994
- 37 - la coopération inter-firme comme instrument de développement local, rapport produit et réalisé par commission européenne, direction de la politique régionale, Septembre 1999 .
- 38- la grande encyclopédie 2000
- 39- L'artisanat au Maroc, un gisement Inexploité, Projet de développement des SPL de la marqueterie à Essaouira et de Poterie à Safi, ONUDI, P : 8
- 40 - La Loi N°08/05 du 27/02/2008

- 41 - Laganier Jean, « le système productif et ses représentations », dans R. Aréna et al : « traité d'économie industriel », Paris Economica, 1991
- 42 - Le premier recensement économique, collections statistique, N°172, ONS 2012
- 43 - Les pôles de compétitivité en Algérie : Problématique et démarche, conférence : territoire métropolitain innovante, Technopole et pôles de compétitivité, Tunis, Juin 2007, publiée sur le site : [www : matet .org.dz/Article](http://www.matet.org.dz/Article) 32
- 44 - les pôles de compétitivité en Algérie: Problématique et démarches, conférence territoire innovante, Tunis, Juin 2007, publie sur le site [www .matet.org.dz/article](http://www.matet.org.dz/article) 32
- 45- Livre Blanc de l'artisanat et des métiers au Maroc, Septembre 2001
- 46 - Martina Menguzzato et al, les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises, acte de XII éme conférence de L'AIMS, les cotes de Carthage, juin 2003
- 47 - Melika Karrit, Les Consortiums de PME comme outil de développement de la compétitivité, programme de mise a niveau de l'industrie tunisienne
- 48 - Mendez A , comment naît la confiance dans un contexte organisationnel : une illustration à partie d'une banque mutualiste, Acte de colloque de l'AIMS à Montpellier, 2000.
- 49 - Ministère de la PME et l'artisanat, Renforcement de l'agence national de l'artisanat traditionnel et des institution publique et professionnelles chargées de promouvoir l'artisanat traditionnel, Alger, 2010
- 50 - Mohamed Taibi, directeur de l'agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et de Développement Technologique (ANVREDET), www.moudjahid.com/fr/actualites/29813, (28/06/2012)
- 51 - Mothe C, les implications des coopérations en recherche -développement ; finance contrôle stratégie, volume 4, N°2, les pages 91-118, 2001
- 52 - NachN, Les risque impartition des technologies d l'information : une analyse par la cartographie cognitive, Acte de l'AIMS, Annecy-Genève, 2006.
- 53 - Paul Hesp, Système de supports pour les consortiums d'exportation, ONUDI, Décembre 2005
- 54 - Paulette POMMIER, clusters au Maghreb : Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique, études et analyse, IPEMED, Juillet 2014
- 55 - Pierre- André Julien, « l'entreprise partagé : contraintes et avantages », Gestion, decembre 1994
- 56 - Programme d'Accompagnement à la Création d'Entreprises Innovantes en Méditerranée
- 57 - Puthod. D, La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, XV Emme conférence International de management stratégique, Annecy. Genève 13-16 juin. P : 5

- 58 - Quéré M et Longhi , les microsystemes productifs, in R,Aréna et Alii « Traité d'Economie Industrielle »,Paris Economica, 1991
- 59 - Quéré M, Technopoles française et parcs technologique allemand, Annales de recherche urbain N°46, 1990
- 60 - Revue de ministre de l'industrie, de la PME et de la promotion d'investissement, N° 3, Avril 2012
- 61- Saubesty C, Dynamique de la construction de coopération transversal : Application au cas de coopération pour l'amélioration du confort des voyageurs à la SNCF, acte de colloque de L'AIMS, paris 2002.
- 62 - TaiedBelmadi, De nouvelles vallées d'abondance pour l'industrie, jeune Afrique. Com, 2010
- Toufik Chaabane, Appui aux systèmes productifs locaux ou clusters, Série N°5 Savoir s communs (AFD+ONUUDI), Avril 2009
- 63 - Verstraete T, 4 paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat, Acte de 7emme congres International francophone en entrepreneuriat en PME 27-29 Octobre 2004
- 64 - www .Cepex actualité : TURESS, rapport publie le 10 /08/2004
- 65 - www.chambrealgerosuisse.com. Article : « Sous-traitance industrielle des PME PMI face à des importateurs privilégiés » , date du 02/03/2011
- 66 - www.maghrebemergent.com/component/k2/item/22996
- 67 - www.n'ticweb/14-dossiers/4580- cyber parc- de-sidi-abdellah entretien avec Mr Sid Ahmed Karkouche, DG de L'Agence Nationale de Promotion et de développement des Parcs Technologiques (l'ANPT), (18/02/2010).

III المراجع بالإنجليزية:

أولاً: الكتب

- 1 - Anna leeSexenian, **regionaladvantage :culture and competition in siliconvalley and route 128 Cambridge mass**, Harvard university press1994
- 2 - Becattini, **Industrial district as inter-firmesco-operation in Italy**, 1990
- 3 - Dussauge P et Garrette B, **Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances**, new York 1999
- 4- Dwightl.Gertz and P.A HaoaBaptista, **“Grow to be Great”:Breaking the down sizing cycle**, New York, free press, 1995.

- 5 - Fisher M M, **Innovation knowledge creation and systems of innovation**, Annals of regional Science, Vol 35, 2000
- 6 - Porter M E, « **the competitive advantage of nation**, New York, the free press 1990, traduction française: l'avantage concurrentiel des nations, Paris, Edition du renouveau pédagogique 1993
- 7 - Porter M E, **On competition**, Harvard business School press 1998
- 8 - Putman R .D, **Bowling Alone : The collaps and revival of American Community**, New York, Simon and Schuster,2000
- 9 - Ruffieux B, **microsystème d'innovation et formes spatiales de développement industriel**, Paris Economica 1991
- 10 - Storper M et Scott A J, **The geographical foundations and social regulation flexible production complexes**, Unwin Hyman, 1989

ثانياً: الملتقيات الدورية للمجلات والتقارير

- 1 - Anand B.N et Khanna T, Do firms learn to create value?, the case of alliance, strategic management journal, Vol 21, N°3, 2000
- 2- Becattini G, Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale, Revisita di economia e politica industriale, Vol 1, 1979
- 3- Chang S J et Singh H, The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multi business firms, strategic management journal, vol 20, 1999
- 4- Christian Oliver, Determinants of inter organizational, relationships: Integration and future direction academy of management review 15, N°2, 1990
- 5- Doz Y L, The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning Processes, strategic management journal, Vol 17, 1996
- 6- Dyer J.H, effective inter-firm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, strategic management journal, Vol 18 N°7, 1997
- 7- Granovetter M, Economic-action and social – structure- the problem of embeddedness, American journal of sociology, Vol 91, 1985
- 8- Hagedoorn. J et Schakenraad. J, The effect of strategic technology alliances on company performance, Strategic management journal, vol 15, 1994
- 9- Hennart J F et Reddy S, the choice between Mergers/acquisition and joint venture : the case of Japanese investors in the united states, Strategic management journal N°18 1997

- 10- Hennart J F et Redy , The choice between mergers /acquisitions and joint ventures : the case of Japanese investors in the united states, strategic management journal, Vol 18, 1997
- 11- Hennart Jean francois et reddy S, The choise between Mergers/Acquisition and joint venture :the case of japanese investors in USA, Strategic management journal N°18 1997
- 12- Hennart J.F, The Transaction costs theory of equity joint venture : An empirical study of Japanesesubsiadares in the united states, Management Science, vol 37,1991
- 13- Hitt Michael A et Al, Strategic management : competitive and globalization, Thomson, south Western, 5th edition 2004, new jersey , USA
- 14- Hitt, Micheal A ., Irland, R. Duane, and Hokisson, Robert E. 2001, Strategic Management : Competitiveness and globalization, South-Western college publishing, 4th Edition, USA
- 15- Industrial Cluster Development Authority , 2005 ,Government of Pakistan, Surgical Instrument Industry of Pakistan: Issues in Export Growth andDevelopment Draft Report , on line www.unido.org
- 16- Judge william et Dooley Robert, Strategic alliance Outcomes : A transaction cost economics perspective, British journal of management N°17 2006
- 17- Kelly et al,Founder centrality and strategic behavior in the family-Owned firm, entrepreneurshiptheory and practice, winter 2000
- 18- Kets de Vries M F R, the dynamics of family controlled firms : the good and bad news, organizational dynamics, Vol 21,1993
- 19- Kyonorisakakibara, R and D cooperative among competitors: A case study of the VLSI semiconductor research project in Japan, journal of engineering and technology management 10, 1993
- 20- Lin, Jing, 2006. An Analysis of strategic alliances formation from Resource- based view, TU 91. 167 seminar in business strategic and international business, Helsinki university of technology
- 21- Lundvall B et Bouras S, The globalizing learning economy; Implication for innovation Policy, Rapport pour le DG XII commission European 1997
- 22- Maillat D et Kebir L, Learning région et systèmes territoriaux de production, Revue d'économie régionale et urbain, Vol 3, 1999
- 23- Marshall Cassandra, the dynamic nature of innovation partnering : A longitudinal study of collaborate interorganizational relationship, European journal of innovation management 7-2, 2004
- 24- Miles R et Snow C,Fit, Failure and the hall of fame : How companies succeed or fail, New York, free press, 1994

- 25- Mutinelli M et Piscitello L , The entry mode choice of MNEs : an evolutionary approach, Research policy, Vol 27, September 1998
- 26- Nadvi , K., 1999, collective Efficiency And Collective Failure: " The Response Of The Sialkot Surgical Instrument Cluster To Global Quality Pressures" , World Development, v. 27, n.9
- 27- Nadvi K., and Halder, G., 2004, "Local Clusters in Global Value Chains: Exploring Dynamic Linkages Between Germany and Pakistan", *IDS Working Paper 152*, Institute of Development Studies, Brighton
- 28- Oxley Joanne E, Institutional environment and the mechanisms of governance, Journal of economic behavior and organization N°38 1999
- 29- Perrow C, « Small Firm networks », in Svedberg, R, ed, Exploration in economic sociology , New York, Russell sage foundations, page 377-402, 1993 - Ranjay Gulati, T. Khanna and N. Nohria, Unilateral commitments and the importance of processes in alliances, Sloan management review 35, N°3, Spring 1994
- 30- Reuer Jeffrey and Zollo Maurizio, Post-formation dynamics in strategic alliances, strategic management journal N° 23, 2002
- 31- Reuer Jeffrey et Arino, Governance changes in strategic Alliances : Antecedents of contractual renegotiation, Research paper N° 415, IESE Spain, publié sur le site internet www.iese.edu/research/pdfs.
- 32- Ring P. S et van de Ven A.H, Structuring cooperative relationships between organizations, Strategic Management journal vol 13 N°7, 1992
- 33- Rocha H O, Entrepreneurship and development: the role of clusters, Small Business Economics, vol 23 2004
- 34- Tan et al, The influence of dissemination risks, strategic control and global management skills on firm's model decision in host countries, international business review, vol 10, 2001
- 35- Tsang E. W.K, motives for strategic alliance: a resource-based perspective, Scandinavian journal management, vol 14, 1998
- 35- Zeitlin J, Industrial district and local economic regeneration: overview and comment, Genève International Institute for labor studies, 1992
- 36- Zollo, Maurizio, Reuer et Singh, Interorganizational routines and performance in strategic alliance, organisation science 13-6, 2002

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01: قائمة اتحادات التصدير المسجلة والنشطة إلى غاية نوفمبر 2008

الرقم	اتحاد التصدير	القطاع	الشكل القانوني	تاريخ التكوين	عدد المؤسسات المنضوية
1	تكنولوجيا الاعلام والاتصال	الهندسة	شركة مساهمة	2001	12
2	Act Internation	صناعة غذائية	شركة ذات مسؤولية محدودة	2003	4
3	GMC	النسيج	مجمع المصالح الاقتصادية	2005	5
4	Global consulting	الهندسة	مجمع المصالح الاقتصادية	2005	3
5	GET IT	تكنولوجيا الإعلام والاتصال	مجمع المصالح الاقتصادية	2005	11
6	CAJAD	تأثيث	مجمع المصالح الاقتصادية	2005	5
7	CIC	الهندسة	شركة ذات مسؤولية محدودة	2005	3
8	CPA	مكونات السيارات	مجمع المصالح الاقتصادية	2007	4
9	YZ Consulting	النسيج	شركة ذات مسؤولية محدودة	2007	4
10	MOO	زيت الزيتون	مجمع المصالح الاقتصادية	2007	3
11	CAA	المالية	مجمع المصالح الاقتصادية	2007	7
12	Inter Cande	هندسة معمارية	شركة مساهمة	2007	2
13	Ibtikar	صناعة حرفية	شركة ذات مسؤولية محدودة	2008	2
14	Itqan	هندسة معمارية	شركة ذات مسؤولية محدودة	2008	3
15	Ceramex	الخزف	مجمع المصالح الاقتصادية	2008	3
16	MEDEC	الهندسة	شركة ذات مسؤولية محدودة	2008	3
17	CTO/CT	صناعة غذائية	شركة ذات مسؤولية محدودة	2008	3
18	Maison des Tunisiens	متعدد النشاطات	شركة ذات مسؤولية محدودة	2008	5

Type d'activités	FODEC		FOPRODEX		FAMEX		FOPROHOC	
	Entreprises individuelles	Consortiums	Entreprises individuelles	Consortiums	Entreprises individuelles	Consortiums	Entreprises individuelles	Consortiums
Matériel promotionnel (catalogues, CD-Rom, vidéo), publicité multimédia, publications sur Internet			Subvention 30% + prêt 50% ou 35% subvention	Réforme en cours	50%	70%	50%	70%
Création de labels et enregistrement de marques	70%	70%	Subvention 30% + prêt 50% ou 35% subvention		50%	70%	50%	70%
Collections de mode et autres collections	70%	70%	subvention 40% + prêt 40% ou 45% subvention		50%	70%		
Participation à des appels d'offres internationaux			subvention 30% + prêt 50% ou 35% subvention		50%	70%	50%	70%
Invitation de clients étrangers			subvention 30% + prêt 50% ou 35% subvention		50%	70%	50%	70%
Représentation à l'étranger			subvention 40% + prêt 40% ou 45% subvention		50%	70%	50%	70%
Recherche de marché			subvention 30% + prêt 50% ou 35% subvention		50%	70%	50%	70%
Projet et réalisation de stands aux foires			subvention 30% + prêt 50% ou 35% subvention		50%	70%	50%	70%
Assistance à la conception- mise en œuvre de Plans de marketing	70%	70%			50%	70%	50%	70%
Site Internet	70%	70%			50%	70%	50%	70%
Montant maximum de l'aide	Aucune limite	Aucune limite	Aucune limite		120 000 \$	120 000 \$	50 000 \$ 3 pour ans	Aucune limite
Assistance technique au consortium ou aux entreprises en tant que groupe	70%	70%					70%	70%
Modalités d'accès aux aides et documentation requise	Entreprises d'au moins 2 ans	Aucune limite d'"age"	Entreprises d'au moins 2 ans, aucune limite d'"age" pour les consortiums			Un des membres du consortium doit avoir exporté au moins une fois de l'huile d'olive conditionnée		
	Uniquement entreprises manufacturières, TI et ingénierie		Aucune limite sectorielle			Uniquement producteurs et exportateurs d'huile d'olive conditionnée		
	Documents: diagnostic stratégique détaillé et business plan		Uniquement une présentation de 3-5 pages			5 pages sur la stratégie marketing et le plan d'action		

الملحق رقم (03): دور الهيئات العمومية والخاصة في دعم وحماية اتحادات التصدير التونسية.

Acteurs			Type de support	Motivation et intensité
Ministères	Autres	Principales organisations de soutien aux consortiums d'exportation		
Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME		BMN - Bureau de Mise à Niveau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseil stratégique et accompagnement de groupes (avec le support d'experts ONUDI) ▪ Autorisation pour les subventions FODEC 	Très hautes
		8 CTS – Centres Techniques Sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un CTS (le Centre Technique pour l'Industrie Textile, CETTEX) fournit un service de conseil stratégique et de coordination de groupes (avec le support d'experts ONUDI) ▪ CETTEX et CNCC promeuvent des projets de consortiums de "sourcing" 	Limitée, sauf 2 des 8 centres (CETTEX et CNCC)
		Direction Générale de l'Agroalimentaire (DGAA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseil stratégique et accompagnement de groupes (avec le support d'experts ONUDI) ▪ Autorisation pour les subventions FOPROHOC 	Haute
		Direction Générale des Industries Mécaniques et Electriques (DGIM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseil stratégique et accompagnement de groupes (avec le support d'experts ONUDI) 	Haute
Ministère du Commerce et de l'Artisanat		CEPEX – Centre de Promotion des Exportations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseil marketing et coordination de groupes • Autorisation aides FAMEX 	Très haute, notamment pour FAMEX
		Les 8 CCI - Chambres de Commerce et Industrie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Premier conseil de base aux groupes (avec le support d'experts ONUDI) ▪ Espace pour rencontres et dialogue entre de nouveaux groupes, agit comme incubateur 	Haute, mais uniquement pour les CCI de Sfax et de Sousse, deux des principales régions industrielles.
	Organisations patronales	UTICA et ses nombreuses associations nationales et régionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Premier conseil de base aux groupes (avec le support d'experts ONUDI) ▪ Espace pour rencontres et dialogue entre de nouveaux groupes, agit comme incubateur 	Limitée
	Consulting privé	Conseillers export privés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Premier conseil de base aux groupes ▪ Coordination de consortiums après leur établissement formel • Hébergement de consortiums export • Service de direction exécutive 	Haute, mais uniquement pour les consortiums qui associent des entreprises clientes du consultant.

المخلص:

يهدف هذا البحث في المقام الأول إلى دراسة أشكال التعاون بين المؤسسات الاقتصادية، ومحاولة التعرف على خصوصياتها، وتقييم إيجابياتها، وكيفية التخلص من سلبياتها، وبيان دورها وأهميتها في دعم القطاعات الصناعية المحلية، ويهدف في شقه الثاني محاولة اقتراح آلية تساهم في نجاح هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الجزائرية، كون ظاهرة التعاون فيما بين المؤسسات تتخذ عدة أشكال لعل من أهمها، العناقيد الصناعية، شبكات المؤسسات، المشاريع المشتركة، أنظمة الإنتاج المحلية، أقطاب النمو وكذا الأقطاب التنافسية، وكل من هذه الأشكال يتميز عن الآخر من حيث الشكل، الهيكل وكذا الجانب القانوني والتنظيمي ولكن تصب جميعها في تحقيق هدف واحد وهو تعزيز تنافسية المؤسسات، سواء فيما يخص زيادة رقم الأعمال أو في مؤشر الربحية أو الاستيلاء على حصة جديدة في السوق، من خلال استراتيجيات التعاون، فقد أثبتت العديد من التجارب على هذا المستوى نجاح هذا النوع من الاستراتيجيات مثل صناعة الجلود في إيطاليا، البرمجيات والإعلام الآلي في كل من الهند والصين، صناعة السيارات في أمريكا واليابان، والأمثلة عديدة.

وقد حاولت الدراسة الإجابة على إشكالية البحث الرئيسية والمتمثلة في كيفية رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية من خلال تبنيها لاستراتيجيات التعاون فيما بين المؤسسات الاقتصادية المحلية، من خلال اقتراح نموذج يتوافق والخصوصية التي تميز الاقتصاد الجزائري، ليخلص البحث في الأخير أن الجزائر ارتأت أن تحذو حذو العديد من اقتصاديات الدول في مجال إرساء أنظمة تعاون محلية، من خلال عديد البرامج والسياسات خاصة الحديثة منها، والتي خطت فيها خطوات مقبولة، وأرادت من وراء تلك الاستراتيجيات إيجاد مقاربات ونماذج تتوافق والتركيبة الاقتصادية للدولة على غرار تبنيها للنموذج المختلط (UP-DOWN) والذي يعني إشراك وتقاطع الإرادة المحلية مع الإرادة الحكومية، وهي تجربة تنتظر نتائجها في القريب العاجل.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية التنافسية، التعاون، أنظمة الإنتاج الحلية، العناقيد الصناعية، شبكات المؤسسات.

Résumé :

Cette recherche vise principalement à étudier les formes de coopération inter- firme, et essayer d'identifier ses caractéristiques et l'évaluation de ses résultats positifs, Et comment se débarrasser ses inconvénients, Et la détermination de son rôle et leur importance de soutenir les secteurs industriels locaux, L'objectif de la deuxième partie est d'essayer de proposer un mécanisme contribuant à la réussite de cette stratégie au niveau de l'entreprise algérienne, Parce que le phénomène de la coopération inter- firme prendre plusieurs formes, notamment, les grappes industrielles, les coentreprises, les systèmes de production locaux, ainsi que les pôles de compétitivité et les réseaux de croissance, et chacune de ces formes se distingue de l'autre en termes de forme, de la structure, ainsi que de côté juridique et réglementaire, mais, tous dans le seul but est de renforcer la compétitivité des entreprises, Tant en termes d'augmentation de chiffre d'affaires ou indice de rentabilité ou de saisir de nouvelles parts de marché, a travers de la stratégie de coopération, De nombreuses expérience sont montré le succès de ce type de stratégies, comme l'industrie du cuir en Italie, les logiciels automatisé et les médias en Inde et au niveau de la Chine, l'industrie automobile en USA et le Japon et de nombreux exemples.

L'étude a tenté de répondre au problématique de notre recherche de la façon d'améliorer la compétitivité de l'organisation algérienne en adoptant des stratégies de coopération inter- firme locales, En proposant un modèle compatible avec la vie privée qui caractérisent l'économie algérienne, La recherche conclut que, dans la dernière l'Algérie a estimé de suivi les traces de nombreuses économies des pays dans le domaine de l'établissement de systèmes de coopération locales, a travers des divers programmes et politiques modernes, Et qui a pris des mesures raisonnables, Elle voulait par derrière ces stratégies de trouver des approches et des modèles qui sont compatibles de la structure économique du pays ; tel que le modèle mixte (HAUT-BAS), ce qui signifie l'engagement et l'intersection de la volonté du gouvernement avec la volonté local, c'est une expérience de l'attente pour les résultats dans un avenir proche.

Mots clés : stratégies concurrentielles, coopération, SPL, Clusters, réseaux d'entreprises.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ