

التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال
المنظمات

إشراف الدكتور:

– قاسمي كمال

إعداد الطالبة:

– عبد الكريم هاجر مسعودة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر – أ –	بن لواضح الهاشمي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر – أ –	قاسمي كمال
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر – أ –	الولهي بوعلام
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	أستاذ محاضر – أ –	سعودي بلقاسم
مناقشا	جامعة محمد خيضر – بسكرة	أستاذ محاضر – أ –	بن عيشي عمار
مناقشا	جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر – أ –	جنيبة عمر

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على
انجاز هذا العمل، فالحمد لله
في الأولى والحمد لله في
الآخرة .

لا يسعني وقد انتهيت من
اعداد هذه الأطروحة إلا أن
أتقدم بالشكر والتقدير
والعرفان بالجميل للأستاذ
الدكتور قاسمي كمال الذي
أمدني بالنصح والارشاد
والتوجيه طوال فترة إعداد
هذه الأطروحة .

كما يسعدني أن أتقدم بوافر
الشكر الجزيل إلى كافة
الأساتذة على مساعدتهم لي
في جميع مراحل إعداد هذه
الأطروحة .

الإهداء

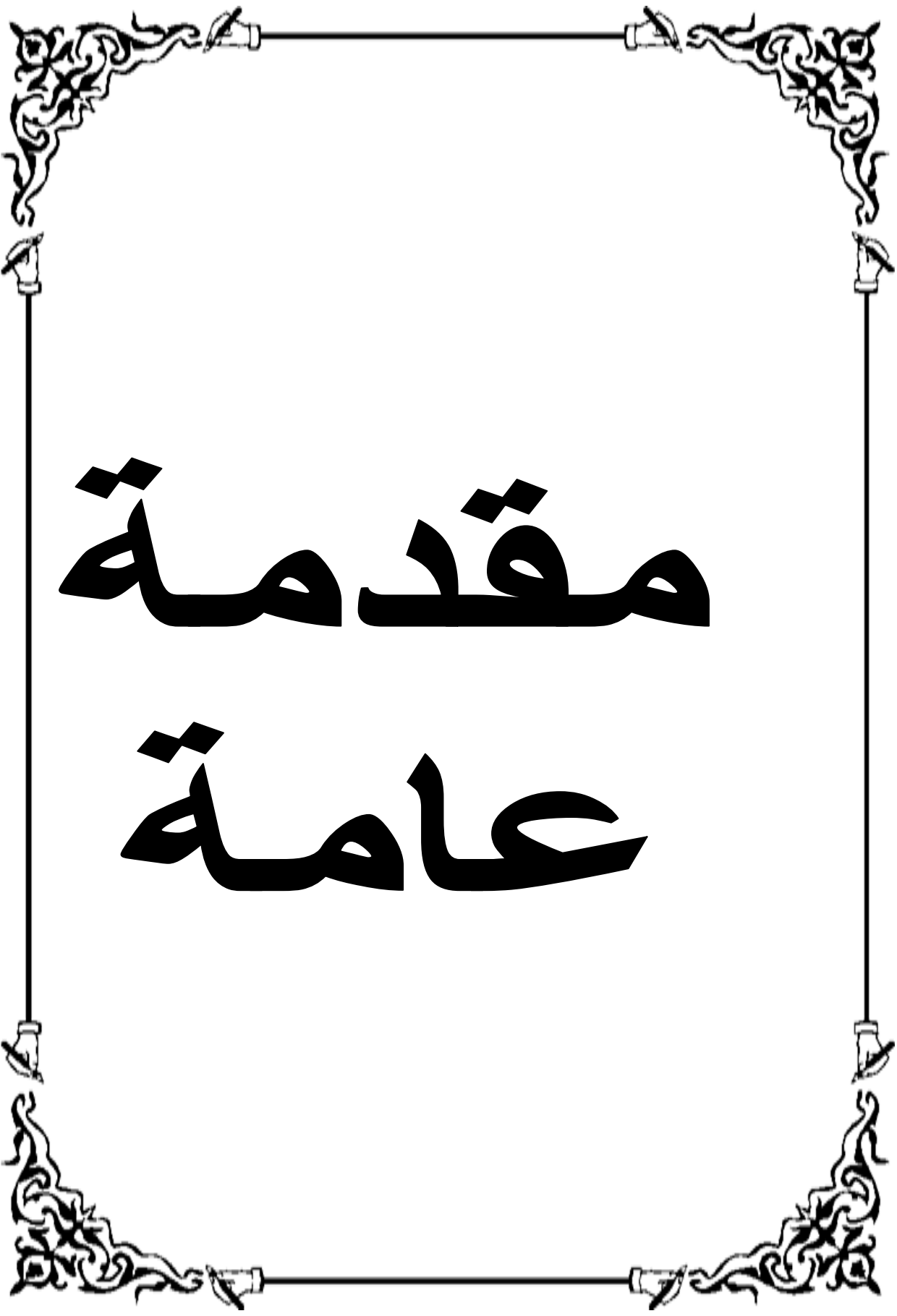
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

أمي

ثم أمي

ثم أمي

ثم أبي



مقدمة عامة

مقدمة عامة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا لعملية معقدة ومركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وهي ما يطلق عليها بالعمولة والتي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية وإعلامية. من أهم إفرازات العمولة مجموعة من المتغيرات التي عوضت بها أسس النظام العالمي القديم بأسس جديدة هي أسس النظام العالمي الجديد، ولعل من أهم ملامح وآثار هذه التحولات تجمعات وتحالفات اقتصادية في مختلف المجالات واشتداد في المنافسة، مما أدى بالمؤسسات إلى إبرام تحالفات استراتيجية في مختلف المجالات للتقليل من حدة المنافسة، والمؤسسات الجزائرية بدورها بدأت تنخرط في هذا الاتجاه لإنشاء مزايا تنافسية وهذا ما دفع بها لإبرام عقود تحالف مع المؤسسات الأجنبية. ولعل من الأهداف الرئيسية التي جعلت المؤسسات الجزائرية تسعى لإبرام هذا النوع من الخيارات الاستراتيجية هو اكتساب خبرات وميزات تعود عليها بالتطور والنمو. واعتماد المسؤولين هذا الخيار يرجع إلى كون المسؤولين على هذه المؤسسات اعتمدوا مثل هذه الخيارات لإيجاد حلول للمشاكل المتعددة التي تواجه مؤسساتهم فمنها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية. فتعقد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير تفرض على المؤسسات الجزائرية الدخول في تحالفات مع مؤسسات أجنبية من أجل مواجهة أعباء عمليات البحث والتطوير واكتساب التكنولوجيا. وفيما يلي سوف نتطرق لتحديد إشكالية بحثنا مابين أهميته وأسباب اختيار موضوعه، أهدافه، فرضياته، الدراسات السابقة المتعلقة به، حدوده، صعوباته وتقسيماته.

أولا: صياغة الاشكالية

تنشط المؤسسات الجزائرية في بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، وعلى هذا الأساس وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة تهديدات هذه البيئة وتمنحها فرص جديدة كي تحافظ على موقعها التنافسي أو بالأحرى تعزيزه، مما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي لإشكالية البحث كالتالي:

ما دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة؟

بناءً على السؤال السابق يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن للتحالف الاستراتيجي أن يدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة من خلال التكنولوجيا المكتسبة؟
- كيف يمكن للتحالف الاستراتيجي دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة من خلال الانتاج؟
- كيف يمكن أن يدعم التحالف الاستراتيجي الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة من خلال أداء العاملين؟
- كيف يمكن أن يدعم التحالف الاستراتيجي الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة من خلال عنصر المعرفة المكتسبة؟
- ما مدى امكانية استمرار التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات البحث:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لهذا البحث كالتالي:

1- الفرضية الرئيسية:

تدعم التحالفات الاستراتيجية القائمة بين كل من المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية عن طريق تحسين المحددات الرئيسية للميزة التنافسية.

2- الفرضيات الفرعية:

- بناءً على الفرضية العامة سالفة الذكر وبهدف اختبارها ميدانيا سوف نطرح مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية العامة والمتمثلة في:
- التحالف الاستراتيجي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من خلال التكنولوجيا المكتسبة من الغير.
- التحالف الاستراتيجي يحسن من انتاج المؤسسة كما ونوعا ويخفض من التكاليف.
- التحالف الاستراتيجي يزيد من فعالية أداء عاملي المؤسسة الجزائرية.

- التحالف الاستراتيجي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من خلال المعرفة المكتسبة من الغير.
- هناك امكانية لاستمرار التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية محل الدراسة على الأقل على المدى القصير والمتوسط .

ثالثا: أهمية البحث

- تكمّن أهمية التحالف الاستراتيجي كعلاقة ربط بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في كونه:
- يربط التحالف الاستراتيجي بالميزة التنافسية بحيث يمكن للتحالف الاستراتيجي أن يحسن ويدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.
- يطرح مسألة مهمّة بالنسبة للمؤسسات الوطنية وهي مسألة التعاون المشترك بدخولها في تحالفات تضمن فعالية وتحسن في أدائها الاستراتيجي.
- المكاسب المتعددة التي يرجع بها التحالف الاستراتيجي على المؤسسات الجزائرية من خلال احتكاكها المباشر بالمؤسسات الأجنبية.
- امكانية توسع ونمو المؤسسات الجزائرية واكتسابها لمهارات وخبرات جديدة.

رابعا: أهداف البحث

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته، فإن الهدف الأساسي من الدراسة هو محاولة إثبات أن التحالفات الاستراتيجية كشكل من أشكال التعاون التي يمكن أن تقوم ما بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية، يعتبر خيارا استراتيجيا أفضل يعود بالمنفعة على جميع الأطراف، كما يمكن تلخيص جملة من الأهداف تأتي كما يلي:

- التعرف على المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي ومن ثم التحالفات الاستراتيجية.
- تسليط الضوء على واقع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في الجزائر.
- إبراز جملة من المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.
- التطرق لواقع تنافسية الاقتصاد الجزائري.
- ايضاح وإبراز العلاقة التي تربط التحالف الاستراتيجي بالميزة التنافسية في الدراسة الميدانية.

- تحديد دور التحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية في الدراسة الميدانية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

من بين أسباب اختيارنا لموضوع التحالفات الاستراتيجية أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

- 1- **الأسباب الذاتية:** تتلخص الاسباب الذاتية في مايلي:
 - الاهتمام الشخصي بموضوع التحالف الاستراتيجي.
 - الاهتمام بموضوع التحالف الاستراتيجي خاصة وربطه بموضوع الميزة التنافسية محاولتا منا لفهم تركيبة هذه العلاقة وما سينبثق عنها من نتائج.
 - محاولة الاهتمام بمعالجة احدى الاشكاليات التي لم تلقى اهتماما كافيا من قبل الباحثين.
- 2- **الأسباب الموضوعية:** من بين الأسباب الموضوعية التي دعتنا لدراسة هذا الموضوع ما يلي:
 - حداثة الموضوع وحاجة المكتبات الجزائرية والعربية لمثل هذه المواضيع.
 - الأهمية النظرية والميدانية لموضوع التحالفات الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية خصوصا وأن له علاقة وطيدة بالميزة التنافسية.
 - تردد مصطلح التحالف الاستراتيجي من قبل مسؤولي المؤسسات الجزائرية، وذلك سعيًا منهم لتحسين أداء مؤسساتهم وتحقيقا للميزة التنافسية.
 - محاولة الربط بين الدراسات النظرية لموضوع التحالف الاستراتيجي بالواقع من خلال الدراسة الميدانية، وذلك لإظهار خصائصه وأبعاده ومعامله على أرض الواقع.

سادسا: الدراسات السابقة

- من بين الدراسات السابقة التي تناولت التحالف الاستراتيجي ما يلي:
- مقالة لـ مايوري أوكسلي وسيلفرمان (Mowery Oxley et Silverman) وهما باحثان بكلية الأعمال بجامعة هارفرد، حيث قاما بنشر المقالة بمجلة الأعمال بجامعة هارفرد عام 1996 بعنوان: التحالفات الاستراتيجية وتبادل المعرفة بين المنظمات. تم طرح اشكالية الدراسة كالتالي:

كيف يمكن للتحالفات الاستراتيجية ان تسمح بتبادل المعارف والخبرات بين أطرافها المتحالفة؟

كان الهدف من هذه الدراسة اختبار دور التحالفات الاستراتيجية في عملية تحويل المعرفة بين الشركاء من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات: هيكل الحاكمية (مشروع مشترك، تحالف تعاقدية)، والطاقة الاستيعابية.

استنتج الباحثان أن المشاركة في تحالف استراتيجي ينتج عنها عملية نقل المعرفة.

- **مقالة لـ بوم كلابرس وسيلفر مان (Baum Calabresse et Silverman)** وهما باحثان بكلية الأعمال بجامعة هارفرد، نشرت بمجلة الادارة الاستراتيجية الالكترونية العدد 20 عام 2000 بعنوان: تركيبة شبكة التحالف وأداء المنظمات الفتية في شركات التكنولوجيا الحيوية الكندية.

كانت اشكالية البحث تتمثل في: ما هي العلاقة بين شبكة التحالف وأداء المنظمات الفتية في شركات التكنولوجيا الحيوية الكندية؟

الهدف من الدراسة هو دراسة تأثير التباين في طريقة تكوين شبكة التحالف للمنظمات المبتدئة على أدائها. شملت العينة 142 شركة من شركات التكنولوجيا الحيوية في كندا.

توصل الباحثان إلى استنتاجات عدة أبرزها: أن الشركات التي كونت شبكة مع شركاء في أعلى أو أدنى سلسلة القيمة كانت ذات مستوى أداء عالي، بينما عانت الشركات التي شكلت تحالفا مع شركات منافسة ضعفا في الأداء.

- **مقالة لـ زغدار أحمد** بعنوان: الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة بمجلة الباحث العدد 03، عام 2004.

طرح الباحث الاشكالية كالتالي: كيف يمكن للاستثمار الأجنبي المباشر أن يدعم التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات لمواجهة المنافسة؟

هدف البحث للتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وانعكاساته على البلدان المستقبلية له. وناقش أيضا أثر الاستثمارات الثنائية في دعم القدرة التنافسية الداخلية والخارجية لمؤسسات البلدان المستقبلية له. ثم تطرق لأثر الاستثمار الأجنبي المباشر في قيام تحالفات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات المحلية.

خلص إلى أن التحالفات الإستراتيجية ما بين الرأسمال المحلي والرأسمال الأجنبي فرصة للرأسمال المحلي للاستفادة من قدرات الرأسمال الأجنبي، وهذا في ظل تنامي ظاهرة العولمة وتعاضم تكلفة التكنولوجيا،

بحيث لم يعد بإمكان المؤسسات المحلية الصمود أمام المنافسة الدولية القاتلة بدون الاعتماد على حلفاء يمتلكون الخبرات والإمكانيات التي تسمح للطرفين من تحقيق منافع مختلفة.

- أطروحة دكتوراه لـ زغدار أحمد بعنوان: التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، عام 2005/2004.

تم طرح الاشكالية كالتالي: هل يعد التحالف استراتيجي خيار استراتيجي مناسب للمؤسسة الجزائرية للتبغ والكبريت؟

كان الهدف منها هو محاولة إثبات أن التحالفات الاستراتيجية كشكل من أشكال التعاون التي يمكن أن تقوم ما بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات غير الوطنية، يعتبر أفضل تلك الأشكال بالنظر إلى الالتزامات التي ترتبط به والمنافع التي يمكن أن تعود منه.

استنتج الباحث من خلال دراسته أنه لا بد للشركة الوطنية للتبغ والكبريت أن تقوم بالتحالف مع إحدى المؤسسات الأجنبية لتحل مشاكلها الهيكلية وتزيد من فعالية أدائها.

- مقالة لـ بن عزة محمد أمين بعنوان: التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والعشرين لعام 2011.

تمثلت اشكالية البحث في: كيف يمكن للتحالفات الاستراتيجية أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل العولمة؟

هدفت الدراسة لإيجاد العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة كحل للمشاكل التنافسية لهذه المؤسسات في ظل العولمة.

خلص الباحث في الأخير لنتيجة مفادها أن التحالفات الإستراتيجية تقوم على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي هذه العلاقة، وذكر من خلال ما يقدمه كل طرف، وأن الدافع الأساسي لهذا الخيار الإستراتيجي هو تنامي ظاهرة العولمة التي شملت كل المجالات إضافة إلى تضاؤل فرص الاندماج والحيازة.

يكمن الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة فيما يلي:

- ربط التحالف الاستراتيجي بمتغير مهم هو الميزة التنافسية.
 - تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الوطنية من خلال تبنيها لخيار التحالف الاستراتيجي.
 - ابراز كيفية حصول المؤسسات الوطنية على التكنولوجيا، المعرفة والخبرات من المؤسسات الأجنبية من خلال هذا النوع من العلاقات.
 - التطرق اعنصر الثقة ومدى مساهمته في تحديد مدى استمرارية علاقة التحالف الاستراتيجي بين الأطراف المتحالفة.
 - ازالة الغموض عن مفهوم السلوك الانتهازي وأثره على طبيعة العلاقة بين الأطراف المتحالفة.
- بالرجوع إلى الدراسات السابقة نلاحظ أنها دراسات قليلة كما ونوعا، فموضوع التحالف الاستراتيجي لم يأخذ حقه مقارنة بالدراسات الأخرى، أما فيما يخص علاقة التحالفات الاستراتيجية بعنصر الميزة التنافسية فلم يتم التطرق له بشكل مفصل وموسع، بل ورد في مقالة بن عزة محمد أمين، كان الربط فيها بين التحالفات الاستراتيجية وظاهرة العولمة أي امكانية تحقيق ميزة تنافسية في ظل متطلبات عصر العولمة بفضل التحالف الاستراتيجي، أي حاجة المؤسسات بصفة عامة للتحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي لحل مشاكل متعلقة بالميزة التنافسية.
- نتيجة لما سبق ولسد الفراغ في موضوع التحالفات الاستراتيجية وعلاقته بالميزة التنافسية تم التطرق في هذه الدراسة لعنصر التحالف الاستراتيجي وإمكانية دعمه للميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية بشكل من التفصيل.

سابعاً: منهج البحث

تتضمن المعالجة المنهجية طبيعة المسار البحثي المتبع لمعالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات وهي كالتالي:

- 1- **المنهج الوصفي التحليلي:** من خلال وصف وعرض المفاهيم المتعلقة بظاهرة التحالف الاستراتيجي إضافة للمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وكذا جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة للوصول للنتائج المرجوة.

2- النموذج الاسترشادي للدراسة: يتم معالجة موضوع الدراسة بالاعتماد على النموذج الاسترشادي حيث يعتمد هذا الأخير على وضع افتراضات أولية لدراسة ما إذا كان متغير معين سببا لظاهرة معينة (المتغير التابع والمتغير المستقل) ومنها محاولة اختبار ذلك في الواقع ثم استنتاج النتائج، والذي يستند إلى وضع جملة من الفرضيات، ثم صياغة دليل المقابلة بناء على ذلك بغرض تحديد آراء خبراء المؤسسات محل الدراسة بخصوص هذا الموضوع وفقا لواقعهم، ليتم بعدها تحليل هذه الآراء باستخدام الطرق الكيفية لتأكيد أو نفي صحة الفرضيات، ثم استخراج نتائج الدراسة.

3- نمط الاستدلال: أو المسار المنهجي المتبع للوصول إلى المعرفة، وفي الدراسة يتم اعتماد الاختبار مقارنة موضوع معين مع الواقع بهدف تقييم واختبار مصداقية الفرضيات كنمط للاستدلال، وذلك باستخدام الطرق الكيفية لاختبار صحة الفرضيات من عدمها، وتأكيد أو نفي وجود دور للتحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية بناء على الواقع المعبر عن هذه الظاهرة بآراء الخبراء.

4- المقاربة المستخدمة: يتم الاعتماد على المقاربة الكيفية لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية فبالنسبة للمقاربة الكيفية يتم توزيع دليل المقابلة على مسؤولي المؤسسات محل الدراسة لتحلل بعدها نتائجه نظريا وكيفيا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الخاص بالتحليل الكيفي في العلوم الاجتماعية Nvivo.

ثامنا: حدود الدراسة

تبين حدود الدراسة اتساع البحث ومحدودية قدرات الباحثة في تغطية جميع جوانبه خصوصا من الناحية الميدانية، وذلك كما يلي:

1- الحدود المكانية: يتم إجراء الدراسة وخصوصا توزيع دليل المقابلة للخبراء بمؤسستين

جزائريتين تتمثل في: المؤسسة الوطنية سوناطراك والمؤسسة الخاصة مغرب بايب.

2- الحدود الزمانية: لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وعدد الخبراء الذين سيوزع عليهم

دليل المقابلة فعليا في كل عنقود على حدة أي كل كيان تحالف على حدة. تقتصر

الدراسة على إحصائيات للسنوات 2014-2015-2016.

3- الحدود البشرية: يقتصر توزيع دليل المقابلة على عشرة مسؤولين في كل من المؤسستين، خمس خبراء من المؤسسة الأولى وخمس آخرون من المؤسسة الثانية.

4- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على اختبار درجة إدراك مدى مساهمة التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

تاسعا: صعوبات البحث

واجهتنا صعوبات في اعداد البحث باعتبار حداثة الموضوع من جهة وطبيعة الميدان من جهة أخرى. ففيما يتعلق بالجانب الأول وجدنا صعوبة في ترتيب معطيات وتحديد معالم موضوع التحالف الاستراتيجية اضافة الى التعقيد والتداخل في المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع، أما فيما يتعلق بالجانب الثاني فقد تمثلت الصعوبة في طبيعة تعامل أصحاب هذه المؤسسات مع الدراسات الميدانية، عدم الارتياح وربما الامتناع عن التعاون.

عاشرا: تقسيمات البحث

يتكون بحثنا من مقدمة عامة وثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي وخاتمة عامة. تناولنا في المقدمة العامة أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث، فروضه، الدراسات السابقة، منهجية البحث، حدود البحث، صعوباته وتقسيماته. تطرقنا في الفصل الأول لمقدمات أساسية حول الإدارة الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي وكان تقسيم الفصل الأول كالتالي: خصصنا المبحث الأول لموضوع الادارة الاستراتيجية يليه المبحث الثاني للإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية ثم المبحث الثالث للإدارة التحالفات الاستراتيجية أما المبحث الرابع فتناول واقع التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات في الجزائر. أما في الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وتم تقسيم مباحثه كالتالي: المبحث الأول خصص للإطار العام للمنافسة والتنافسية أما المبحث الثاني فكان مخصص للمفاهيم الأساسية للميزة التنافسية يليه المبحث الثالث المخصص للميزة التنافسية ثم المبحث الرابع المخصص لواقع التنافسية للاقتصاد الجزائري، في الفصل الأخير تناولنا دراسة ميدانية للتحالفات الاستراتيجية في مؤسستين جزائريتين، إحداها عامة والأخرى خاصة، تم التطرق في هذا الفصل لمنهج البحث والتعريف بأدوات الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فخصص للتعريف بعينة الدراسة والمبحث الثالث خصص لتحليل معطيات المقابلة والمبحث الرابع تم فيه مناقشة نتائج برنامج تحليل البيانات الكيفية NVIVO .



الفصل الأول

التحالفات الاستراتيجية

بين المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

في الفصل الأول سيتم التطرق لمفهوم التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية من أجل ازالة الغموض عن هذا المفهوم، لا يمكن التطرق لمفهوم التحالفات الاستراتيجية دون الرجوع للأصل أي الادارة الإستراتيجية كون التحالفات هي خيار أو بديل استراتيجي. وكانت تقسيمات الفصل الأول كالتالي: المبحث الأول تم التطرق فيه لمفهوم الادارة الاستراتيجية، المبحث الثاني تطرقنا فيه للإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية، المبحث الثالث تناولنا فيه بناء وإدارة التحالف الاستراتيجي، أما المبحث الرابع فتناولنا فيه واقع التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

مبدئياً ومن أجل فهم أكثر لموضوع التحالف الاستراتيجي تطرقنا لموضوع الادارة الاستراتيجية بحكم أن الادارة الاستراتيجية هي التي تحوي في مضمونها التحالف الاستراتيجي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية

سنترك في هذا المطلب لأهم المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية تمهيدا لما سيأتي من بعدهما من مفاهيم مرتبطة بالتحالف الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية وأهم خصائصها

سيتم التطرق هنا لمفهوم الاستراتيجية بأخذ مجموعة من التعاريف، إضافة إلى التطرق أه خصائصها.

1- مفهوم الاستراتيجية:

✓ الإستراتيجية هي "فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضاً التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك وباللاتينية "Strategoe" هي مناورة تستخدم لمفاجأة العدو وخداعه أو هي إخضاع العدو دون اللجوء إلى القتال"¹.

✓ وعرفها قاموس "Oxford" على أنها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصفة مباشرة"².

✓ بدأ ظهور مفهوم الإستراتيجية بصورة واضحة عام 1951 عندما أشار عالم الاقتصاد "Newman" إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، فعبر بذلك على أنها الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف المنشودة.³

✓ يعرف عالم الاقتصاد "Thomas" إستراتيجية المنظمة على أنها "الخطط والأنشطة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"⁴.

✓ وتعرف الإستراتيجية بأنها: "خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"⁵.

1- محمد عايد عامر المجلاد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 1999، ص92.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص ص: 17-18.

3- عبد العزيز بن صالح حبتور، الادارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2004، ص39.

4- فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص13.

5- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص01.

- ✓ ويطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها، وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.¹
- ✓ في ظل مفهوم عدم كفاية الموارد وضع مفهوم للإستراتيجية من قبل الإدارة العليا، حيث لابد من إدارة عملية تنفيذ الإستراتيجية مع ضرورة المحافظة على تكيف المنشأة مع البيئة المحيطة بها كي تستطيع تنمية الفرص وتفادي التهديدات والتخطيط الإستراتيجي لا ينجح بمنأى عن تنظيم إستراتيجي وقيادة إستراتيجية ورقابة إستراتيجية كما أن الإدارة الإستراتيجية ذاتها أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المنظمات.²
- ✓ الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة وتبني مسارات للعمل وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف.³

- ✓ الإستراتيجية جزء من التخطيط الإستراتيجي، وتعبّر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنشأة لنفسها في المستقبل.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي للإستراتيجية:

الإستراتيجية عبارة عن خطة تحدد فيها الأهداف الأساسية للمؤسسة ورسالتها، ثم يتم من خلالها دراسة كل من الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة. من خلال ما سبق يتم تحديد مجموعة من البدائل أو الخيارات الإستراتيجية وتقييمها واختيار أنسبها، تنفيذها ثم الرقابة عليها لتصحيح الانحرافات في أداء المؤسسة، ثم تأتي التغذية العكسية التي تصنع منها المؤسسة قاعدة بيانات ومعطيات مهمة ومفيدة للمؤسسة.

2- خصائص الإستراتيجية:

- الإستراتيجية وسيلة لتحديد غاية هي في الأغلب رسالة المنظمة.
- تخلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.
- تبين الإستراتيجية أهم الطرق التي تحقق أهداف المنظمة مع الآخر في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي: البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية والأهداف المراد الوصول إلى تحقيقه.⁵
- الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع.

1- عبيدات، إبراهيم تركي، التخطيط الإستراتيجي مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة، عمان، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، الأردن، 2005، ص01.

2- توفيق عبد الرحمن، منهج الإدارة العليا الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات، ج1، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (مبك)، 2004، ص08.

3- شمس الدين باسم، الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، 2003، ص71.

4- عبد المحسن توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص110.

5- عايدة سيد حطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي دار الفكر العربي القاهرة، 1995، ص37.

- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.¹
- تؤدي إلى ملائمة أهداف المؤسسة و أغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
- الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملائمتها لبيئتها الداخلية و الخارجية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية، أهميتها ومهامها

1- مفهوم الادارة الاستراتيجية:

- ✓ الإدارة الاستراتيجية كما يراها "Glueck" هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.²
- ✓ ويعرفها "David" على أنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضعها موضع التنفيذ.³
- ✓ يعرفها "Thompson and Strickland" على أنها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها.⁴
- ✓ وحسب تعريف معهد "ستانفورد" هي الطريقة التي تخصص فيها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق اغراضها.⁵
- ✓ هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف.⁶
- ✓ كما تعد الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها في تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها، كما أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية والتي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات

1- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1990، ص 02.

2 - Glueck.w, " Business policy and strategic management " , New York,Mc Graw- Hill, 1980,p06.

3 - David. F, "concepts of strategic Management", Columbus Merrill publishing company, 1987,p09.

4- أبو ناعم عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية -إعداد المدير الاستراتيجي-، ط2، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1993، ص 25.

5- أبو ناعم عبد الحميد، نفس المرجع السابق، ص 29.

6- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الرياض، المملكة السعودية، 1998، 209.

الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة.¹ مما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية كالتالي:

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات التي يتخذها مسيري المؤسسة للاستفادة من موارد مؤسستهم المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

2- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية ضرورة لأنها تؤدي إلى الكفاءة في الأداء و تحقق المزايا التالية:² تزود الشركة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه.

- تزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في الشركة ككل.
- تساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- تساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.
- تنظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- تجعل المدير خلاقا و مبتكرا و يبادر بصنع الأحداث و ليس متلقيا لها.
- توضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

3- مهام الإدارة الاستراتيجية:

إن من المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية هي:³

- وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الان وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب.
- المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة.
- تطوير وتنفيذ مداخل لانجاز جدول اعمال من اجل التغير الاستراتيجي.
- تطوير، إعادة النظر وتوجيه السياسات لتوسيع قرارات الادارة وتنفيذها.
- تفجر التقانة للتعريف بالفرص من أجل الابداع.
- تهيئة الادارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الامكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الانتاج.

ثالثا: مستويات الإدارة الاستراتيجية

1- المبعوث محمد حسن، تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 08، مصر، 2003، ص 115.

2- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 11.

تاريخ الاطلاع: 2015/01/22 . www.rie fings/business change/strat mang. html/P2 . 3

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي:

✓ **مستوى الإدارة العليا:** الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدرء الإستراتيجيون.

✓ **مستوى الإدارة الوسطى:** الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق....

✓ **مستوى الإدارة الدنيا:** الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة....

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

1- مستوى الإستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

2- مستوى الإستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، وينصب الاهتمام

الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

3- مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.¹

1 - أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 36.

المطلب الثاني: مكونات الإدارة الاستراتيجية

أولاً: البيئة

هي المحيط وهي كل العوامل المؤثرة على المؤسسة، ويعرفها (أبو قحف) بأنها: " مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها"¹، وللمؤسسة بيئة خارجية وبيئة داخلية، سنبدأ في دراستنا بدراسة البيئة الخارجية:

1- البيئة الخارجية: هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة النابعة من خارج المؤسسة، يصعب السيطرة عليها، وبدراستها تستطيع المؤسسة استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وتقسم إلى قسمين: البيئة العامة والبيئة الخاصة سنتناولهما كما يلي:

أ- البيئة العامة: هي تلك العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات بنسب متفاوتة، مثل ارتفاع الأسعار (التضخم) فقد يؤثر على كل المؤسسات، لكن درجة تأثيره على بيع السيارات الجديدة يكون أكبر وبشكل سلبي يحول المستهلك إلى شراء السيارات المستعملة، وهنا لا تستطيع المؤسسة بمفردها التأثير على عناصر هذه البيئة، وفي الواقع هناك العديد من العوامل التي تندرج تحت هذا التقسيم، وفي كل عامل من العوامل العديد من المتغيرات المؤثرة وسنحاول توضيحها بالقدر الكافي الذي سيفيدنا في دراستنا بشكل مركز.

✓ **العوامل الاقتصادية:** هي مجموعة من العوامل تنبع من طبيعة النظام الاقتصادي، ويختلف تأثيرها على المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، كما يندرج تحت هذا العامل مجموعة من المتغيرات منها:

◀ **مستوى الدخل:** أي نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام.

◀ **السياسات المالية والنقدية للدولة:** السياسة النقدية يقصد بها التحكم في كمية عرض النقود الموجودة في السوق للتداول وأسعار الفائدة، والسياسة المالية هي التي تعتمد على مدى الإنفاق الحكومي وسياسة الضرائب المتبعة.

◀ **دورة الأعمال:** ويقصد بها دورة الأعمال ما بين الركود والكساد والانتعاش، ومما لاشك فيه أن دورة الأعمال لها تأثير على المؤسسات، لكن الاختلاف هو في درجة ونوعية التأثير، حيث قد يكون لصالح المؤسسة أو ضدها، فمثلاً الركود والكساد له تأثير سلبي على الصناعات المعمرة، مثل (السيارات والأثاث) الجديدة، بينما له تأثير إيجابي على بيع أدوات الصيانة ومحلات الصيانة، إلا أن تأثيره يكون منعماً تقريباً على صناعة الخبز.

1- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، 2001، ص 69.

◀ **ميزان المدفوعات:** ويقصد به الفارق بين الصادرات والواردات، فكل دولة تسعى إلى إحداث فائض في ميزان مدفوعاتها، وتقوم بتشجيع الصادرات، وفرض القيود على وارداتها، وهذا من شأنه أن يخلق فرصا لمؤسسات وتهديدا للمؤسسات أخرى.

✓ **العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية:**

◀ **العوامل السياسية:** والمتعلقة بالنظام السياسي، مثل نظام الحكم، التعدد الحزبي والديمقراطية وماهية تأثيره وانعكاسه السياسي على الجوانب القانونية.

◀ **العوامل القانونية:** ويقصد بها كافة القوانين المتعلقة والمؤثرة على المؤسسة، ومنها قوانين متعلقة بالعمالة، قوانين متعلقة بالنظام الاقتصادي، مثل (إنشاء المؤسسات والقيام بالعمليات التجارية والإفلاس)، قوانين متعلقة بالبيئة والتلوث وغيرها من القوانين.

◀ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وهي المتعلقة بأنماط المعيشة ومستوى الثقافة والقيم التي يتمتع بها المجتمع، وهناك العديد من المتغيرات التي تندرج تحت هذه العوامل منها على سبيل المثال لا الحصر: التعداد السكاني، ومستوى التعليم، والعلاقات الاجتماعية مثل معدل الطلاق والزواج والوفيات، الاتجاهات تجاه الحكومة، البرامج الاجتماعية، والقيم تجاه العمل، ومستوى الثقافة التي يعتنقها المجتمع تجاه العلاقات الاجتماعية نفسها، المساواة بين الرجل والمرأة، تنظيم الأسرة والعنصرية.

✓ **العوامل التكنولوجية:** ويقصد بها التطور التكنولوجي المؤثر على المؤسسات مثل: التطور في الوسائل والأساليب الإنتاجية والتطور في الآلات وظهور منتجات ذات تقنيات حديثة.

✓ **العوامل الديموغرافية:** هي العوامل المتعلقة بالسكان من ناحية التأثير العمري، الأذواق، الدخول.

✓ **العوامل الدولية:** تندرج تحت هذا البند العديد من العوامل منها اختلاف اللغات، القيم والثقافات الحضارية، التجمعات الإقليمية والدولية.

ب- البيئة الخاصة: هي بيئة مباشرة تؤثر على كل المؤسسات في صناعة معينة، فمثلا دخول منتج جديد في صناعة السمن سوف يؤثر على كل المصنعين للسمن، بينما تأثيره لا يطل صناعة السمك مثلا، وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات حسب تقسيم (بوتر) هي:¹

✓ القادمون الجدد المحتملون.

✓ المستهلكون.

✓ الموردون.

✓ السلع البديلة.

✓ أصحاب المصالح.

¹ - عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص.ص: 100-102.

2- البيئة الداخلية: هي العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها وتقسم في العادة إلى ثلاثة أقسام هي (البناء التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد)¹. إن تحليل البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة، وهي ضرورية للاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات التي تظهر من خلال تحليل البيئة الخارجية من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة، وباعتبار أن المؤسسة لا يمكن أن يكون لها جوانب قوة في جميع مجالاتها الداخلية فإنه من الضروري محاولة الاستفادة من جوانب القوة التي لديها، وتحويلها إلى مزايا تنافسية للمؤسسة. ويرى كثير من الباحثين والمتخصصين في المجالات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية، إنما تتمثل تحديدا في كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك ثقافة المنظمة، ومن هنا يمكن وضع عوامل البيئة الداخلية إجمالاً كما يلي:

- ✓ **الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي:** والتي تحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار فإن التبنى المبكر للبناء التنظيمي المتوافق مع الإستراتيجية ربما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ **ثقافة المؤسسة:** هي مجموعة من القواسم المشتركة التي تكونت عبر الزمن، ويمكن أن تؤثر على سلوك المؤسسة في تكيفها مع البيئة الخارجية وتعاملها مع بيئتها الداخلية، ويمكن للمؤسسة الاستفادة منها كنقاط قوة في صالح المؤسسة، مثل الالتزام الوظيفي، الولاء للمؤسسة، الأخلاق الحميدة، ولذا فإن هذه الثقافة المتراكمة تؤثر على قرارات المؤسسة، وإن على الإستراتيجية استغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة.

1 - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص ص: 64-136.

كما يجب محاولة إكساب المؤسسة ثقافة تساعد على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجياتها، ويتم التغيير من خلال دراسة أبعاد هذه الثقافة سنتناولها بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) : أبعاد ثقافة المؤسسة

الأبعاد	التعريف
الطقوس	مجموعات مخططة من الأنشطة الدرامية والمعقدة نسبياً، والتي تدمج عدة أشكال من التعبيرات الثقافية في حدث واحد يتم خلال تفاعلات اجتماعية وعادة ما يكون في شكل عرض يقدم أمام الجمهور.
الاحتفالية	نظام يتكون من عدة طقوس مرتبطة بمناسبة أو حدث واحد.
القصة الخيالية	قصة خيالية ذات حبكة درامية، وعادة تستخدم لشرح أصل شيء ما أو تغيرات معينة. عادة ما تشير إلى إيمان راسخ بمزايا أساليب معينة وسلوكيات محددة حتى إذا لم تدعمها الحقائق.
الأسطورة	قصة رائعة تتناولها الأجيال تقوم على أساس تاريخي، ولكن تم تحميلها بتفاصيل خيالية.
الرمز	أي شيء أو فعل أو حدث أو جودة أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني، وعادة ما ترمز لأشياء أخرى.
اللغة	طريقة استخدام أفراد جماعة ما للأصوات والعلامات المكتوبة لنقل المعاني لبعضهم البعض.
القيم	اتجاهات تخدم كموجه للسلوك.
المعتقدات	تفهم لظاهرة معينة.
البطل / البطلة	الأفراد الذين يمثلون السلوك للآخرين.

المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص182.

✓ **الموارد:** هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، ويطلق على تحليل جوانب القوة المجالات الوظيفية من إنتاج وتسويق ومالية وبشرية ومعلوماتية، في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف لديها.

ثانياً: صياغة رسالة المؤسسة

تختلف مؤسسات الأعمال بالتركيز على مجالات معينة في رسالتها، وفي هذا الصدد هناك دراسات مختلفة حول مجالات التركيز في رسالة المؤسسات، سنتناول بعضاً من هذه الدراسات كما يلي:

جدول رقم(02): مجالات التركيز في رسالة المؤسسات

ديفيد وبيرس(1987)	بيتر دراكر، (1974)	وبفونيس(1969)
1. خدمة الزبائن والأسواق.	1. موقف المؤسسة في السوق.	1. التكامل
2. المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة.	2. الابتكار.	2. التأثير الاجتماعي.
3. النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية.	3. الإنتاجية.	3. تعاون الخصوم.
4. التكنولوجيا المستخدمة.	4. المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية، أي كفاءة الحصول عليها.	4. التكيف والتأقلم.
5. العوامل ذات الصلة ببقاء المؤسسة ونموها وربحيته.	5. الربحية، وقصد بها تحديد مستوى الربحية.	5. الكينونة الموحدة، أي الإجماع على رسالة المؤسسة.
6. عناصر محددة من فلسفة المؤسسة.	6. مستوى أداء وتنمية الإداريين بالمؤسسة. وقصد بها وضع معايير للتدريب و التقييم وتطوير الأداء.	6. توفير القدرة على النمو.
7. كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادي والاجتماعي.	7. مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم.	
8. الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع.	8. المسؤولية الاجتماعية، ودور المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع.	

المصدر: فلاح الحسيني، وأحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية-، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 95.

يمكننا القول بأن رسالة المؤسسة هي تلك الأبعاد التي تميز المؤسسة عن غيرها وتحدد:

- الغرض من إنشائها.
 - نطاق عملها.
 - نطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم بخدمتها.
 - التكنولوجيا المستخدمة.
 - نظرة وفلسفة المؤسسة لدورها الاجتماعي والاقتصادي.
- وبالتالي كان لزاماً ضرورة وجود رسالة واضحة، وفي هذا الصدد ينصح "كينج وكيلاندا" المؤسسات بوضع رسالة واضحة للأسباب الآتية:¹
- للتأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة.
 - توفير أساس لتخصيص الموارد.
 - لإرساء المناخ العام داخل المؤسسة.
 - لتوحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة واتجاهاتها، واستبعاد غير القادرين مع هذا التوحيد.
 - لتسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن مهام محددة للأفراد.
 - لتحديد أغراض المؤسسة وترجمة الأغراض إلى أهداف تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليه.

ثالثاً: الأهداف

هي الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولكي تكون الأهداف جيدة يجب أن تتميز بمعايير معينة منها:

أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.

- مرنة.
- قابلة للتطبيق والقياس.
- طموحة.
- مكتوبة.
- المشاركة والقبول.
- محددة زمنياً.

1- نادية العارف، مرجع سابق ذكره، ص 99.

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، ويتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية:¹

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

وبصفة عامة يتسم التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية:

- **الشمول والتكامل:** وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة. ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالديناميكية لكي يحقق التكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- **المرونة:** يجب أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1- محمد مندورة ومحمد جمال درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1994، ص

تسفر عملية التخطيط الإستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط:

- الخطة الإستراتيجية.
- خطط تكتيكية متوسطة الأجل.
- خطط تكتيكية قصيرة الأجل.

1- الخطة الإستراتيجية: هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية... الخ. وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5-15 سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة.

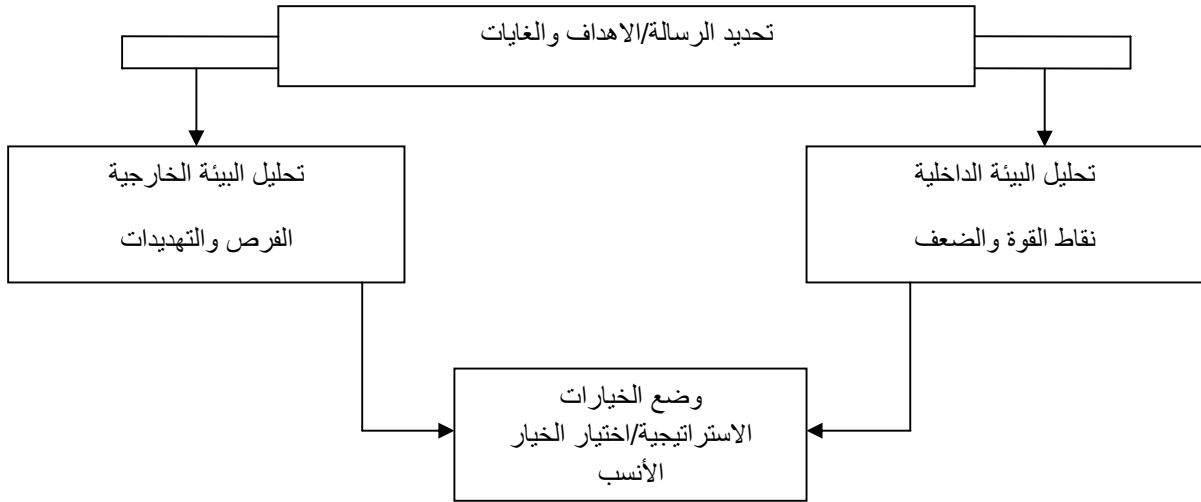
2- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل: يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات،... وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطة الإستراتيجية.

3- الخطة التكتيكية قصيرة الأجل: تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية؛ وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات... الخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

ثانياً: خطوات التخطيط الاستراتيجي

- إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:
- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية.
 - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.
 - اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.
- والشكل الموالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم (01): خطوات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2000، ص37.

1- صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية

يطلق على صياغة رسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية "الاتجاه الرئيسي"¹، حيث يساعد على تعريف المؤسسة ببيئتها وأسباب وجودها، وتعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المنظمة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

1 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 169.

أ- صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية: إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، هذا حسب بعض الكتاب، وكذلك يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها.

﴿ مفهوم الرسالة والرؤية الاستراتيجية :

يشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.¹

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلاً، وتوجهات نشاطها مستقبلاً، وهذا ما يعبر عنه "بالرؤية الاستراتيجية" وهي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي يهدف إلى تحقيقه.

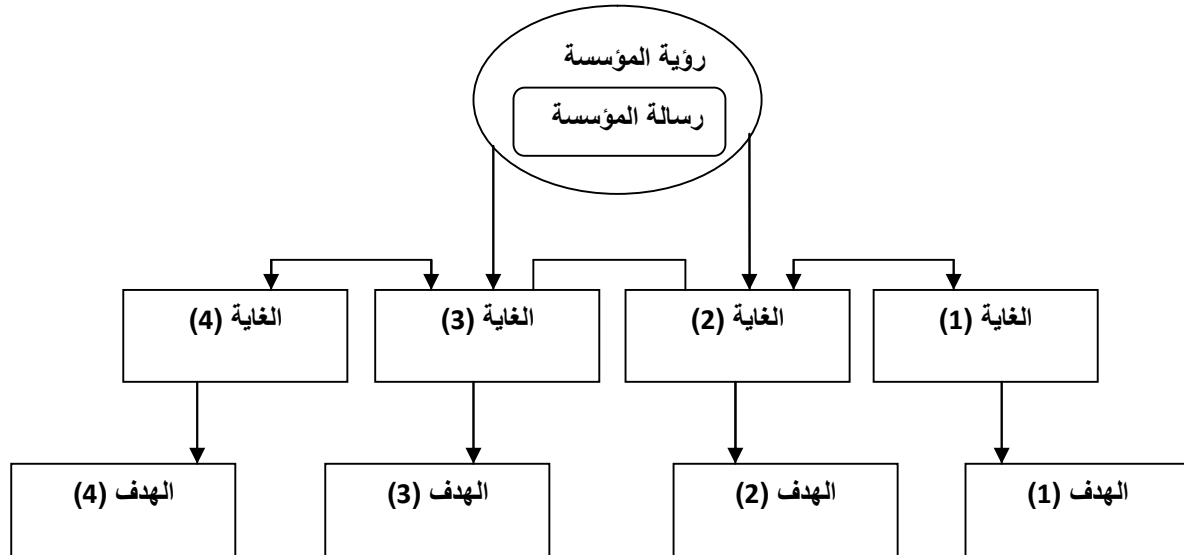
﴿ طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية:

من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الاستراتيجية نلاحظ بأن المنظمة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، إذن يمكن القول أن الرؤية الاستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيء واحد، حيث يحددان شكل المؤسسة في المستقبل والمكانة المستهدفة لها.

1- مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله المنعم، الإدارة الاستراتيجية-العولمة والمنافسة-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص464.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بينهما:

الشكل رقم (02): العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة وغايات المؤسسة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، 467.

◀ عناصر رسالة المؤسسة:

هناك 09 عناصر أساسية لرسالة المؤسسة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي :

الجدول رقم(03): عناصر رسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة ؟
البقاء /الربحية /النمو	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
الفلسفة والثقافة	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها ومعتقداتها ؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة ؟
العاملين	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين فيها؟

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية-تحديات القرن الواحد والعشرين -
مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 82.

ب- صياغة الأهداف الإستراتيجية والغايات:

كما سبق اكتشافنا بأن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجود المؤسسة أما أهدافها تمثل النهايات التي تسعى للوصول إليها، حيث يساعد وضع الأهداف على ترجمة الرسالة إلى مستويات قابلة للتحقق.

◀ **الغايات:** تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وهذا بالاستناد إلى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها والحاجات التي تحاول إشباعها.¹

ويمكن القول أن الغايات تغد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق. ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجيات.

◀ **الأهداف:** تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.²

◀ **الفرق بين الأهداف والغايات:** هناك البعض من الكتاب لا يفرق بين مفهومي الغاية والأهداف، في حين نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن:

- تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، مثل هدف تعظيم الربحية، ولهذا "Goals" توضع هذه الأهداف آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل تحقيق أعظم ربحية.
- وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة "Objectives" ومجردة ويمكن قياسها. وتمثل معلومات بالنسبة للشركة عند تطبيقها لرسالتها ومهامها المختارة.
- كما سبق نستنتج أن الغايات والأهداف منفعة بمجرد تحديدها في حد ذاتها، كما أنها تعد وسيلة وأداة لتحقيق منافع أخرى مستهدفة، فهي تعكس ما يلي:³
- الحالة أو الوضع المرغوب في تحقيقه.
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها.
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة.

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 89.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق ذكره، ص ص: 520-521.

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 92.

2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

أ-تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

◀ مكامن الضعف داخل المنشأة: ويتضمن ذلك ما يلي:

- تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة: والتي يمكن أن تؤثر سلبا على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات.
- وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقا عمليات وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية.

◀ نقاط القوة لدى المؤسسة: ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة حتى ما كان يبدو منها

ضعيفا أو مشابها لمواطن القوة لدى المؤسسات الأخرى، ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المؤسسة بها، وأيضا بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة. وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمؤسسة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

ب-تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

◀ تحليل الفرص الخارجية: في هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول.

ويتم هنا ترتيب الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرص.
- العائد الذي ستجنيه المؤسسة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرص.
- هل الفائدة المرجوة عاجلة أم آجلة؟
- درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المؤسسة في محاولة استغلال الفرص.

◀ **التحديات الخارجية:** انطلاقاً من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمؤسسة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة ويتسبب في أن تعجز المؤسسة عن تحقيق الأهداف المخططة. وكأمثلة على هذه التحديات يمكن ذكر:

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
- زيادة النفقات والمصاريف.
- تقلص مصادر الدعم.
- توسع المنافسين في السوق.
- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المؤسسة.

ج- وضع الخطط الإستراتيجية

ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الإستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة.
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمؤسسة.
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.
- مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط تتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير. فعلى سبيل المثال لا تخلو أية خطة إستراتيجية من خطط منفصلة لما يلي:

- خطة لتطوير الموارد المادية، ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني.
- خطة لتطوير الموارد المالية، ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.
- خطة للتسويق بالنسبة للمؤسسات التجارية، وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.
- خطة لتطوير القوى البشرية.
- خطة معلوماتية إستراتيجية وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المؤسسة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.
- خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.

د- تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية

وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبياً، وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية، هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الإستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة. ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام والعمليات بحيث تشمل ما يلي:

- وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها.
- تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية.
- تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ المهمة والعملية.
- تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم.
- تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة التنفيذ.
- تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وبين رؤسائهم أو مرؤوسيهـم.

وعقب وضع الخطط التكتيكية ينبغي تبليغ كل جهة بشكل رسمي بما تم تكليفها من مهام وعمليات، وينبغي الحصول منهم على ما يدل على قبولهم لهذه العمليات والتزامهم بتنفيذها.

وهنا ينبغي التنبيه لأهمية وجود قنوات اتصال مستمرة بين المسؤولين في المؤسسة وبين كافة الموظفين. ويجب أن تكون هناك لقاءات دورية لمراجعة ما تم تنفيذه من عمليات تكتيكية ودراسة المشكلات وتذليل العقبات. وعند حدوث أمور طارئة تستوجب تعديل الخطط وتحوير الأهداف فإنه ينبغي أن يحاط الجميع علماً بهذه التغييرات والتعديلات.

المطلب الرابع: الخيار الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه

1- مفهوم الخيار الاستراتيجي:

✓ يرى عالم الاقتصاد "THOMPSON" أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.¹

✓ يرى عالم الاقتصاد "Mc Gloschon" أن الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.²

✓ في حين يرى "MACMILLON TAMPOC" أن الخيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي.

من خلال ما سبق، نخلص إلى أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهوناً بمدى تقبل المؤسسة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية ومنها:

✓ **شدة تمسك المؤسسة بالاستراتيجيات السابقة:** تكون المؤسسة مقيدة أساساً بالاستراتيجيات المستخدمة حالياً والتي استخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية.

✓ **اتجاه المؤسسة نحو الخطر:** من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعوراً بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعلهم يكمّن اختيارهم محصوراً في الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة، وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائداً معقولاً إلى حد كبير.

1- طاهر منصور محسن الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية — منظور منهجي متكامل —، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2009، ص4.

2- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق — مدخل كمي وتحليلي —، ط 2، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص98.

✓ الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

ثانياً: الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة

بعد قيام المؤسسة الاقتصادية بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، فضلاً إلى قيام المؤسسة بتحديد مسارها الاستراتيجي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها. يصبح أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات، تفرض عليها القيام بالاختيار بينها بحيث يلبي لها طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها.

ويمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث استراتيجيات هي:¹

- خيارات إستراتيجية على المستوى الكلي.
- خيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
- خيارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي.

1- الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:

تعد من الاستراتيجيات التي لها علاقة قوية بترجمة رسالة وأهداف أعمال المؤسسة الاقتصادية إلى تصرفات فعلية، وتصنف إلى أربع استراتيجيات وهي:²

- إستراتيجية الاستقرار والثبات.
- إستراتيجية النمو والتوسع
- إستراتيجية الانكماش والتراجع.
- الاستراتيجيات المركبة.

وبصفة عامة هذه الاستراتيجيات تهتم بالمجالات التالية:

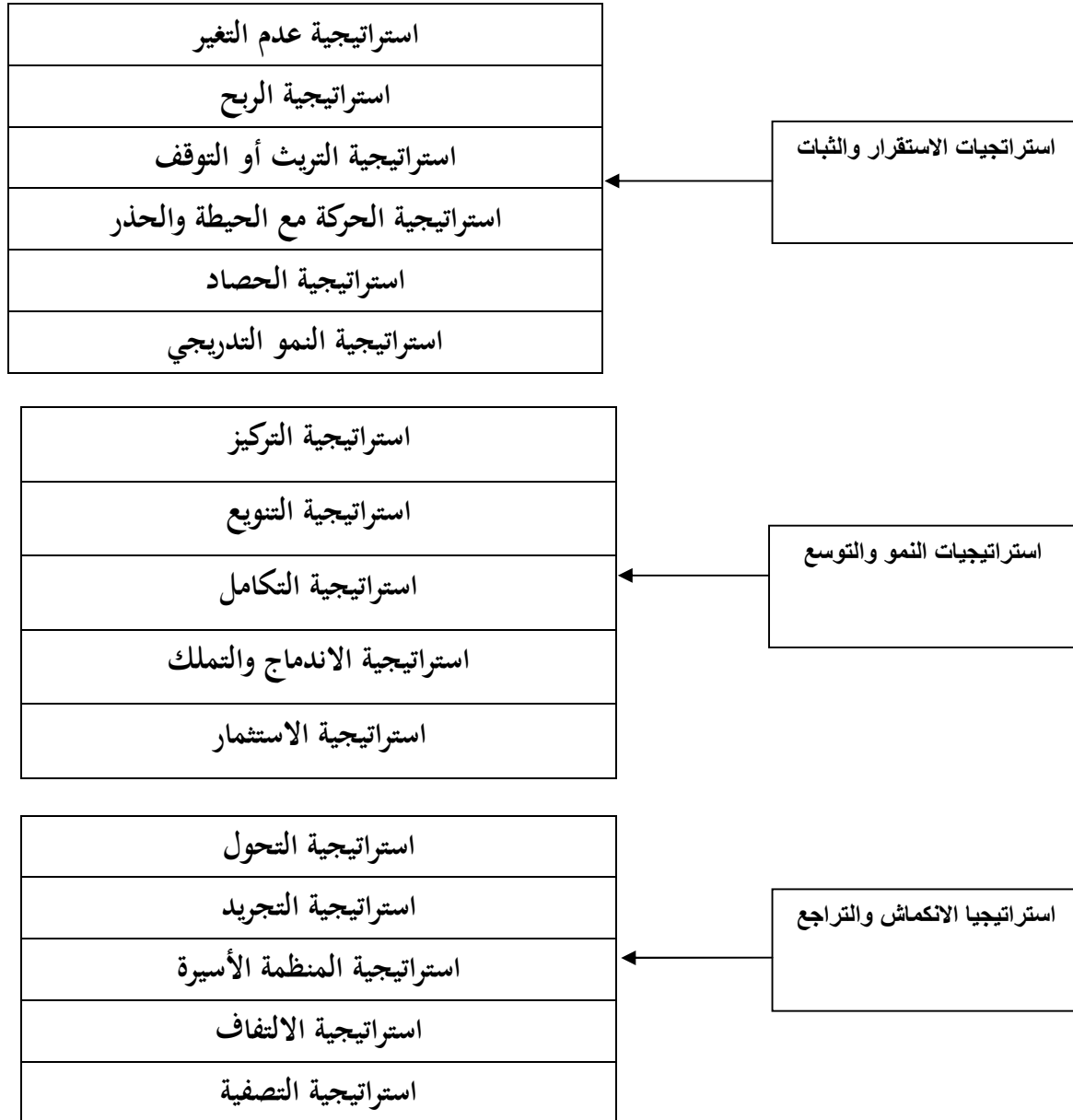
- تعمل على تحديد طبيعة ميادين الأعمال التي سوف تعمل بها المؤسسة.
- تهدف إلى تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بتركيز الموارد على ميادين الأعمال التي تمثل المستقبل للمؤسسة وتقليل الموارد الموجهة إلى ميادين الأعمال التي من المحتمل أن تتوقف المؤسسة من الاستمرار فيها في المستقبل.
- المشاركة: تبين كيف يمكن أن تتم عملية التكامل بين أنشطة المؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة.
- تقوم بتقييم مدى مساهمة كل ميدان من ميادين الأعمال في تمويل المؤسسة بالدرجة المتوقعة منه.

1- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق ذكره، ص406.

2- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية-مدخل تكاملي-، دار المناهج، عمان، 2008، ص 281.

ويمكن توضيح هذه الخيارات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة



المصدر: خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 219.

2- الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

إن تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال ذو أهمية كبيرة للمؤسسة أو خط الانتاج، فمفهوم وحدة الأعمال يشير إلى قطاع أعمال يطلق عليه مركز الربحية ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها، وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط.¹

ويمكن تصنيف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الاستراتيجيات وهي:²

- الاستراتيجيات التنافسية.

- الاستراتيجيات التعاونية.

وعادة ما تركز هذه الخيارات الاستراتيجية على عدد من المجالات أهمها:³

- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية ككل.

- محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات.

تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل نتج تقدمه هذه الوحدات، وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات السوقية.

- التأكد من مدى تماشي الاستراتيجية الخاصة لكل قطاع مع احتياجات السوق ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف.

3- الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

لكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها، وهي في خدمة إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة، فإذا كنا بصدد وظائف المؤسسة فهي تخدم إستراتيجية المؤسسة، أما إذا كنا بصدد الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي تخدم إستراتيجية هذه الوحدة⁴، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية المالية... إلى غير ذلك، والجدير بالذكر أن الاستراتيجيات الوظيفية تهدف إلى تنمية القدرات الوظيفية الخاصة وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والمهارة، وفي المحصلة بلوغ دعم كفاءة المؤسسة وزيادة قيمتها. أي أنه يتعين على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية أن تخدم المؤسسة ككل مما يستوجب نظام تنسيقي بين مختلف الوظائف.

1- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية) تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس (، الدار الجديدة للنشر ، مصر، 2003 ، ص35.

2- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ذكره ، ص417.

3- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية-، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص82.

4- رحييم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008 ، ص154.

ثالثاً: المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار البديل الاستراتيجي.

- إن من أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الخيار الاستراتيجي، يمكن ذكرها بإيجاز كما يلي:
- ✓ دراسة الخبرة الماضية: أي اختيار البدائل الإستراتيجية بالاستناد على الاستراتيجيات الماضية كأساس من شأنه تخفيض الوقت والتكاليف.
 - ✓ اتجاهات المدبرون بالمنظمة: أي بناء على اتجاهات وميول الإدارة العليا تصدر القرارات الإستراتيجية.
 - ✓ دور الإدارة الوسطى: أي وعيهم واهتمامهم بتوجيه رؤوسهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين.
 - ✓ التوقيت المناسب: أي دراسة ومراعاة عامل الوقت أثناء اختيار الإستراتيجية.
 - ✓ الموارد التنظيمية: تعد الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من أهم المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة.¹
 - ✓ مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالباً ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل.

1- خالد محمد بن حمدان، مرجع سابق ذكره، ص274.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية

في هذا المبحث تطرقنا لجميع المفاهيم المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية، لإزالة الغموض عن هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم التحالفات الاستراتيجية خصائصها ودوافع اللجوء إليها

سيتم التطرق في هذا المطلب لمفهوم التحالفات الاستراتيجية ثم لخصائصها ثم للدافع وراء اللجوء إليها.

أولاً: مفهوم التحالفات الاستراتيجية وخصائصها

إن من بين الاتجاهات الاستراتيجية لإنجاز منافسة عالمية هو العمل على تشكيل تحالفات مع منافسين يتم اختيارهم بعناية فائقة وذلك من أجل تحقيق منافسة أكبر فعالية وأكبر تأثير إلى المشاركين الآخرين في لعبة المنافسة. وفي ما يلي بعض التعاريف التي عرفت التحالفات الاستراتيجية:

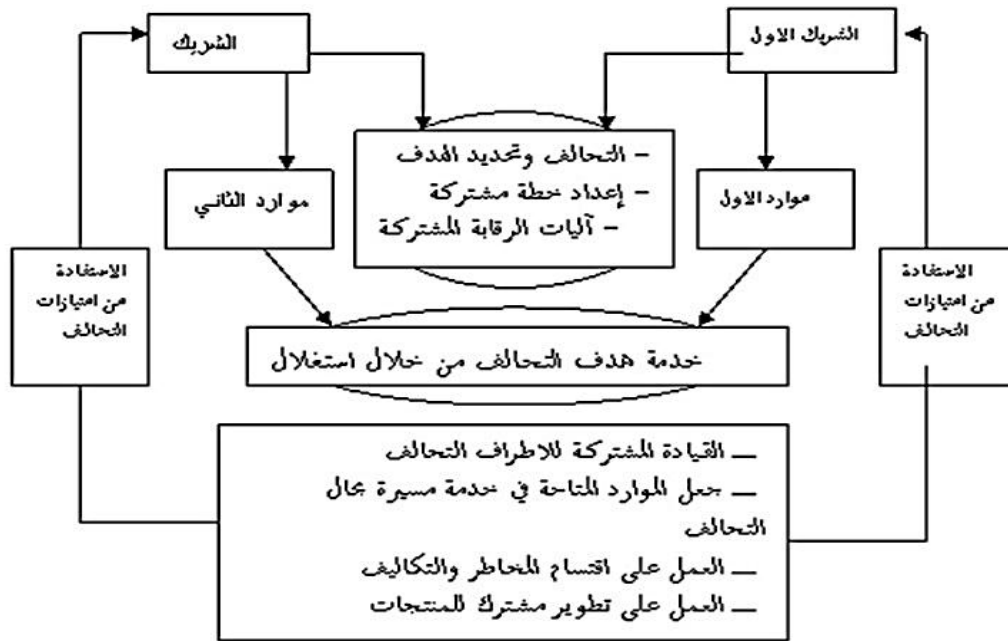
التعريف الأول: تعد التحالفات الاستراتيجية بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المنظمات التي قد تكون متنافسة، وتتدرج التحالفات الاستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاريع المشتركة.¹ أو هو تعاون بين مؤسسات متنافسة قد يكون من أجل مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية.²

التعريف الثاني: ولقد أشار Hill إلى أن التحالف الاستراتيجي ما هو إلا نوع أساسي من الاستراتيجية التعاونية التي تقوم بموجبها الشركات بدمج بعض من مواردها ومقدراتها لخلق ميزة تنافسية تبادلية. فهي تتضمن التبادل والمشاركة في الموارد والقابليات للتطوير المشترك أو لغرض توزيع السلع والخدمات وفي نفس الوقت هي تتطلب سلوك تعاوني من جميع الشركاء.

1- هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي ومحمد حسين العيساوي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص719.

2- يحياوي مفيدة ويزغش كاميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية- كلية العلوم الاقتصادية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 09، جوان 2011.

الشكل رقم (04): مخطط مراحل التحالف الاستراتيجي



المصدر: هاشم فوزي العبادي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 720.

التعريف الثالث: التحالف هو التعاون الذي يقوم بين مؤسسات منافسة قصد تحسين مستوى المردودية ومن أجل ضمان مستوى أعلى من الفعالية لكل منهما للتنسيق فيما بينها على مستوى المهارات والمعارف. فبدلاً من أن تتنافس تفضل المؤسسات أن تتعاون وأن تستفيد كل منهما من مهارات الأخرى وأن تدخل أسواق أخرى بتكلفة منخفضة وبخطر منخفض.¹

التعريف الرابع: ويقصد به الإنفاق على التعاون والمشاركة في أداء أعمال محددة وفي مجالات معينة بهدف تحقيق أرباح وفوائد مادية وفنية وفي كل الحالات يظل كيان كل طرف مستقلاً ولا يذوب في الآخر. كما أن التحالف مرحلة مهمة أولية قبل الاندماج، فالتحالف يؤدي إلى تحقيق خبرة لكل الشركاء وتكلفة أقل.²

1- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 301.

2- تاريخ الاطلاع: 2015/01/22. <http://www.alyaum.com/article/1327490>

التعريف الخامس: هو روابط بين المنظمات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود من التحالف بصورة أسرع وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل منظمة تحقيق ذلك الهدف بمفردها. ويعني أيضا سعي منظمين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية من أجل التكيف مع متغيرات البيئة الحديثة، أو تأتي مبادأة لاستباق تغيرات متوقعة من أجل اقتناص فرصة متوقعة أو تجنب تهديد محتمل حيث يمكن للمنظمة استخدام مزيج متكامل من الاستراتيجيات التعاونية والتنافسية.¹

التعريف السادس: يرى كل من جولدن ودولينغر **Golden & Dollinger 1993** أنّ التحالف هو عقد بين شركتين أو أكثر يرمي إلى تحقيق نوع من التكامل، والعمل على تنسيق في مجالات عدة، مثل الإعلان، الشحن، الانتاج، التسويق... مع بقاء كل طرف حرا غير خاضع للطرف الآخر. وكهدف فإنّ هذا التعاون يرمي إلى تجاوز نقاط الضعف التي تميز كل شركة بمفردها، ومن ثمّ اكتساب نقاط قوة جديدة، تسمح لها بمواجهة المنافسة المفروضة عليها من أطراف أخرى. تجدر الإشارة إلى أنّ هذا النوع من التحالف قد يشمل مجالا محددا من مجالات نشاط الشركتين أو الشركات المتحالفة.²

التعريف السابع: التحالف هو عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء. يتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح للأطراف المتحالفة بتحسين قدراتها التنافسية في مجال عملهما بتفادي أوجه القصور الذي يميز عملها بشكل منفرد، وهو ما يسمح لها بزيادة فعاليتها، بشكل يسمح لها بتخفيض تكاليفها الإنتاجية أو زيادة حصتها داخل السوق التي تعمل فيها. مع العلم أنّ التحالف يقتضي تقييما دوريا قصد تفادي الأخطاء من أجل تحسين الأداء. هذا التحالف يسمح بتجاوز النتائج المترتبة عن المنافسة القاتلة. فبدلا من الحرب بين المتنافسين في مجال معين يتحالف المتحالفون لتحقيق أهداف مشتركة.³

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي على أنه:

عقد يوقع بين طرفين أو أكثر يتم بموجبه استفادة الأطراف المتحالفة من قدرات بعضها البعض لتحسين الميزة التنافسية لكل منها.

1- مصطفى أحمد سيد، التحالفات الاستراتيجية كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 18، العدد 71، 1997، الإمارات، ص 3.

2- إيمان وديع عبد الحليم، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004، ص 37.

3- احمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 109.

ثانيا: خصائص التحالفات الاستراتيجية

- من التعاريف السابقة نستخلص خصائص التحالف الاستراتيجي وهي كالتالي:
- ✓ كبر حجم المشروعات و اتساع مداها وذلك ناتج عن تجميع قدرات الحلفاء، حيث تمكن كل حليف من الدخول في مشروعات كانت اكبر من قدرات كل واحد منهما لو بقي منفردا.
 - ✓ تغطي التحالفات مجال نشاط اوسع.
 - ✓ تكون التحالفات ما بين طرفين على الاقل وهو ما يعرف بالتحالفات الثنائية أو قد تكون بين أكثر من متحالفين وفي هذه الحالة تسمى تحالفات متعددة الاطراف.
 - ✓ يتمتع كل طرف من أطراف التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي لديه مسؤولية لأدائه.
 - ✓ تقدم التحالفات حلول ابتكاريه لمشاكل العمل حيث يجتهد الحلفاء للتأكد من تحقيق أهداف التحالف و بتركيزهم على ذلك فإنهم يتمكنون من حل المشاكل التي تطرأ أثناء العمل.
 - ✓ وجود ثقة كاملة بين المنظمات المتحالفة حيث يزيد توفر الثقة بين الحلفاء على قدرتهم لمواجهة المشاكل والتعارض.
 - ✓ المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالف لان روح التعاون التي سمحت بتجميع القدرات المتنوعة سوف تحسن العائد من التحالف.
- إضافة للخصائص السابقة يمكن ابراز أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية من خلال الاعتماد على العناصر التالية:

- ✓ عدد المتحالفين.
- ✓ مدة التحالف.
- ✓ طريقة التحالف.
- ✓ مجال التحالف.

استنادا إلى ما سبق يمكن حصر جملة من الخصائص المميزة للتحالفات الاستراتيجية:

- التحالفات تكون ما بين طرفين على الأقل، وهو ما يعرف بالتحالفات الثنائية، أو قد تكون ما بين أكثر من متحالفين وفي هذه الحالة تسمى تحالفات متعددة الأطراف.
- التحالفات الاستراتيجية قد تكون محددة المدة الزمنية، بمعنى أن تكون تحالفات طويلة، متوسطة أو قصيرة المدى. كما قد تكون التحالفات غير محددة المدة.

ويمكن تلخيص أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية، اعتمادا على الجدول التالي:¹

جدول رقم(04): أهم خصائص التحالفات الإستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية

الخصائص	المجالات			
	الأنشطة الداخلية	المشتريات الداخلية والخارجية	طول فترة الصفقات	التحالفات الاستراتيجية
نطاق التحالف	الاستراتيجيات الأساسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	إضافة قوة تنافسية
الرقابة على التحالف	كاملة	كاملة	بشروط أولية	التكيف مع المتغيرات
حجم المخاطر في التحالف	منفردة	يتحملها المشتري	منفصلة	مشتركة
حجم المعلومات	محدودة	متكررة	حسب طول الفترة	استخبارات وتنبؤات

المصدر: فريد النجار: التحالفات الإستراتيجية. من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي

والعشرين. إيتراك للنشر والتوزيع. القاهرة. 1999. ص 19.

1- فريد النجار، نفس المرجع السابق، ص 19.

ثالثا: دوافع اللجوء للتحالفات الاستراتيجية

لقد أصبحت التحالفات في الوقت الحاضر ضرورة حتمية، تضمن بقاء الأطراف المتحالفة متواجدة في السوق أو بإمكانها الحصول على نصيب متزايد من السوق. ونجد أن الأسباب التي تقف وراء حتمية التحالفات هي:¹

- 1- **ظهور وتنامي ظاهرة العولمة:** والتي شملت المجالات الانتاجية والتسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية وأسواق السلع والخدمات، حيث بات التعامل في عالم تتلاش فيه الحدود الجغرافية والسياسية وإلغاء القيود التجارية بين الاسواق بعد العمل باتفاقية الغات، فأصبحت العديد من المؤسسات تشتري المستلزمات من مؤسسة أو دولة أخرى وتسوق منتجاتها في سوق دولتها أو أسواق دول أخرى.
- 2- **تعاظم تكلفة التكنولوجيا نقلا أو تطورا:** وهذا بمقتضى المنافسة السعرية لأن تكون للشركة أقل تكلفة في الانتاج والتسويق وحتى على مستور الادارة عموما، وتتيح التحالفات الاستراتيجية في صيغتها الفنية نقلا أرخص للتكنولوجيا، بدلا من استثمار الملايين في تطوير تكنولوجيا معينة دون ضمان لإنتاج تسويقي.
- 3- **التناقص النسبي لفرص الشراء والدمج:** حيث يتعارض قرار الشراء والدمج مع مصالح أطراف أخرى حكومية كانت أو منافسة، وهنا تظهر القيود القانونية التي تعترض عمليات الدمج فالحكومات تعارض الاحتكار والمنافسون لا يريحهم تعلق شركتين منافستين اندمجتا لتكون كيان أكبر وأقوى.
- 4- **السعي لتوفير قوى عاملة مؤهلة:** والتي تسهم في تحسين الانتاجية وزيادة القدرة التنافسية، وهنا يمكن القول أن برنامج الاستقطاب والاختيار والتدريب والتأهيل والتعليم والتطوير لم يجدي نفعا، لذلك يتطلب الأمر تحالفا استراتيجيا بين عدة شركات لإنشاء معاهد أو مراكز تدريب وتأهيل. وهناك دوافع أخرى من بينها:
- 5- **المشاركة في المخاطر:** هنا يستعمل التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر.² حيث أن التحالف بالذات يعمل على تخفيض التكاليف العالية للاستثمارات الخاصة بفرص ذات مخاطر عالية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتقليل مخاطر اللاتأكد من خلال توحيد الموارد واستغلال الفرص السوقية الجديدة وبدون الالتزام بموارد ضخمة.

1- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص 224-226.

2- ياسين سعد غالب، الادارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 58.

- 6- دوافع إستراتيجية:** إن الدخول في تحالف استراتيجي يحقق مزايا تنافسية تنتج عن تخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم. ويصبح التحالف الاستراتيجي وسيلة حيوية للمشاركة بالموارد وزيادة الطاقة الانتاجية للمنظمات المتشاركة، إضافة إلى ذلك فإن التحالف الاستراتيجي يستخدم للمشاركة بالتكاليف والمخاطر واختراق اسواق جديدة أو كسب مدخل للمنافذ التوزيعية. وبهذا يصبح التحالف الاستراتيجي طريقة كفوءة وفعالة لتوسيع القابليات الاستراتيجية ووسيلة للسيطرة على السوق من خلال تقليل المنافسة.¹
- 7-بالإضافة لما سبق:** هناك مشاكل أخرى وهي المشاكل التي تعود إلى صعوبات ترتبط بالأسواق المالية أو بسبب وجود قيود قانونية، تحول دون تحقق عمليات الاندماج أو شراء أطراف أجنبية لشركات أو فروع من شركات محلية، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون، والمتمثل في الشراكة أو التحالف.²

في الأخير يمكن تلخيص أهم دوافع وراء تكوين هذا النوع من التكتلات:³

1. رفع القدرات الاستراتيجية لأطراف التحالف.
2. تخفيض التكاليف-الاقتصاد في النفقات.
3. تخفيض درجة المنافسة.
4. سرعة الحصول على الموارد المطلوبة.⁴

1- سعد على العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص26.

2 - B. Garrette et P. Dussauge. Les stratégies d'alliance. Paris. Edition d'organisation. 1995. p. 62.

3- عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003، ص132.

4- مصطفى كامل وعبد الغني حامد، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشئون الجامعية، البحرين، 2006، ص97.

المطلب الثاني: أهمية وطبيعة التحالف وشروط تكوينه

أولاً: أهمية التحالف الاستراتيجي

تسمح التحالفات الاستراتيجية باستغلال الاجراءات والتدابير التالية:¹

- ✓ تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- ✓ يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع.
- ✓ يسمح بدخول أسواق جديدة.
- ✓ خلق ظروف جديدة كإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.
- ✓ يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة و تغطية افضل للسوق.
- ✓ تسهيل عملية المواصلات.
- ✓ تدعيم المصداقية لتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

وعليه فالتحالف الاستراتيجي هو الذي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وبدوره يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لغرض تحقيق هدف مشترك، بدلا من الاعتماد على أسلوب المنافسة المؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف عامل قوي للسيطرة على المخاطر والتهديدات، ومع السماح للتحالفات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. ولمصطلح التحالف عدة معانٍ وألفاظ نذكر منها:

- التعاون.
- التكاتف.
- التنسيق.
- الشراكة لتحقيق هدف أو أهداف محددة.
- العمل الجماعي.
- المرافقة.

1- بن عزة محمد الامين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02 ، شهر ماي 2005.

ولا يكتفي بالتعبير عن الأهمية للتحالف إلا إذا اتسم بالإستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست هي شيء عابر ولا رغبة بالعمل مع الآخرين فقط، بل تمثل التحالفات نظرة شمولية ذات بعد واسع ومتعدد تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المرتقبة إدراكاً جيداً، وتعمل على تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك فالتحالف الاستراتيجي يعتبر السند الحقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع في المستقبل.

ثانياً: طبيعة التحالفات الاستراتيجية.

يمكن توضيح طبيعة التحالف الاستراتيجي حتى يكون البناء قوي وجيد كالتالي:

- 1- حسب النشاط: صناعي إنتاجي، زراعي، تجاري، خدماتي، سياحي أو مالي.
- 2- حسب البعد الزمني: قصير الأجل، متوسط الأجل أو طويل الأجل.
- 3- حسب النطاق: محلي، وطني، دولي، إقليمي أو عالمي.
- 4- حسب المخاطر السياسية: محدودة أو متوسطة أو كبيرة.
- 5- حسب الأهمية النسبية: تقليدي، عملي، استراتيجي أو تشغيلي.

ثالثاً: شروط تكوين التحالفات.¹

في عالم كثر فيه المخاطر والأزمات يجبرنا للتعاون مع غيرنا، فالتعاون يسيطر على هذه التحديات ويضمن توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق السوق الدولية، إذن قبل التطرق والتفكير في التحالف الاستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي التي تساعدنا على تحقيق مختلف الأهداف بطريقة مضبوطة ودقيقة.

أشار " سيبكمان " وزملاؤه إلى عدة متطلبات لتكوين التحالف منها :

- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه.
 - فهم ثقافة وإستراتيجية كل شركة.
 - تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.
 - تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكنة تحقيقها من وراء تكوين التحالف.
- وحسب كل من (TERPSTKAR & SARATHY) فإن المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف هي:
- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية – إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
 - أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
 - أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها.

1- عبد الرحمن بن عنتر، إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول حول: اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، الأردن، 12-14 ماي 2003.

- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.
- أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته.
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالفات الاستراتيجية

تعتبر ظاهرة التحالفات ظاهرة حديثة النشأة، ارتبطت بالتطورات التي حصلت على مستوى الاقتصاد العالمي، والتي تجلت في شكل ظهور منظمة التجارة العالمية واتجاه الاقتصاديات العالمية إلى التحرر، خاصة بعد فشل التجربة الاشتراكية. وباعتبارها الأمر كذلك فإنّ النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالدراسة هي نظريات حديثة النشأة.

عموماً يمكن حصر أهمّ النظريات التي تناولت ظاهرتي الشراكة أو التحالفات بالدراسة في نظريتين، هما نظرية تكاليف الصفقات ونظرية الوكالة.

أولاً: نظرية تكاليف الصفقات:¹

يرى المفكر الاقتصادي ويليامسون (O. Williamson) في دراسته للعوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات بأنّ هذه الأخيرة تتحدد بما يلي:

- 1- محيط المؤسسة المتميز بالتقلب، يتسبب في حدوث أخطاء من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع تكاليف تصحيحها.
 - 2- التخصيص الكبير للأصول، بحيث يصبح من الصعب توجيهها لاستعمالات أخرى، ومن ثمّ يتحمّ على المؤسسة تخصيص موارد كبيرة لمواجهة حاجياتها المختلفة.
 - 3- ارتفاع تكاليف تحديد العقود ما بين الأطراف المتحالفة.
 - 4- عدم امتلاك المنافسين للمعلومات الكافية عن السوق، خاصة في ظل ميل المنافسين إلى استعمال الحيل والمراوغة من أجل تغليب المنافسين، يتسبب في تحمل المنافسين أعباء تنتج عن هذا العامل.
 - 5- إمكانية ظهور وضعيات احتكارية، مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.
- ويجب القول إنّ تكاليف إنجاز الصفقة الواحدة تختلف حسب المرحلة التي تمر بها تلك الصفقة، والمتمثلة في مرحلة التفاوض، مرحلة إبرام العقد، ثمّ مرحلة وضعه موضع التنفيذ.
- فخلال مرحلة التفاوض، يتحمل الطرفان المتعاقدان تكاليف البحث والتشاور والتفاوض حول مختلف النقاط المتعلقة بالعقد المبرم بينهما...، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة إنشاء العقد، وهنا يترتب عن هذا المشروع تكاليف توحيد المعايير وإثبات جودة المنتجات...، وفي الأخير يتحمل الطرفان المتحالفتان تكاليف تنفيذ المشروع والخاصة بالضرائب ومواجهة النزاعات المختلفة...

1- احمد زغدار، مرجع سابق ذكره، ص ص: 118-119.

وأمام تعدد هذه التكاليف، وسعيها لتخفيضها، تلجأ المؤسسات إلى إبرام تحالفات فيما بينها، باعتبار أنّ التحالفات أفضل طريقة لمواجهة ارتفاع التكاليف. بالرغم من أنّ هذه النظرية تعتبر مهمة لفهم علاقات الشراكة والتحالف التي تقوم ما بين طرفين أو أكثر، إلا أنّها رغم ذلك فهي تتميز بجملة من النقائص، أهمّها صعوبة حصر وتقدير التكاليف الخاصة بالصفقات بشكل دقيق، وهذا بسبب تعدد هذه التكاليف وخضوعها لمؤثرات مختلفة تتغير بتغير الأحوال.

ثانياً: نظرية الوكالة:¹

يجب القول أنّ الهدف الأساسي من إبرام عقود التحالف ما بين الأطراف المختلفة، هو بغرض تحقيق المزيد من الأرباح أو على الأقل المحافظة على نصيب من السوق، يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح. إلا أنّ السعي المفرط لتحقيق هذا الهدف قد يتسبب في إثارة الشكوك ما بين الأطراف المتحالفة، مما يخل بعامل الثقة الموجود بينهما.

ترى نظرية الوكالة بأن التحالف يعتبر أهم أشكال التعاون بين الشركاء المختلفين، لأنها تسهل عملية المراقبة.

ثالثاً: نظرية سلوك الشريك الاستراتيجي:

اعتمدت نظرية تكاليف الصفقات على مبدأ تدنيه التكاليف باللجوء إلى اختيار نوع معين من التنظيم العقلاني، ومن بين الامكانيات المختلفة نجد قاعدة السوق والسلم الهرمي، فالفائدة من وجود مسير هو قبل كل شيء تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة بالنسبة لى خياراته الاستراتيجية. أكدت نظرية السلوك الاستراتيجي على أهمية اختيار الشريك الذي من شأنه تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة أو على الأقل المحافظة على الوضعية التنافسية الحالية للمؤسسة إما عن طريق الاندماج أو عن طريق التحالف الاستراتيجي.

اعتمد هذا التيار في أولويته على استراتيجية التحالف ومبدأ التعاون بين المؤسسات وفي هذا الصدد يعتبر التحالف كإستراتيجية تنافسية، ومن هذه الزاوية فإن التعاون بين المؤسسات يفسر بمثابة سلاح تنافسي.² مفهوم السلوك الانتهازي للشريك الاستراتيجي تم تطويره وتحليله بصفة دقيقة من طرف الأديب الاقتصادي المتخصص في " اقتصاد تكاليف المعاملات " ويليامسون وهذا النوع من الأخطار الناتج عن عدم تماثل أو تناسق المعلومة عادة ما يكون مرتبط بالتواجد المحتمل للانتهازية.

إن الانتهازية كما يعرفها ويليامسون هي " البحث عن المصلحة الخاصة عن طريق الخدعة أو الحيلة". بمعنى آخر ذلك السلوك الذي يؤدي إلى الكذب، السرقة، الغش وكل المجهودات والسلوكات التي تؤدي إلى الخدعة.

1 - أحمد زغدار، مرجع سابق ذكره، ص 120.

2 - Fernandez G., Noel A. L'alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation. Cahiers de recherche CETAI (Centre d'Etudes en Administration Internationale, HEC, Montréal), 1993 p21

وعلى أساس التعريف السابق وجد تعريف أكثر دقة للسلوك الانتهازي: " يمكن ترجمة السلوك الانتهازي بعدم احترام بنود الاتفاق وذلك بهدف استغلال الطرف الآخر من أجل الحصول على ربح، كالاحتفاظ بالمعلومات أو تزييفها، تملك تكنولوجيا أو موارد بشرية استراتيجية، لدى الشريك تأخر في الدفع.... إلى غير ذلك. وعادة ما يتم تقسيم السلوكيات الانتهازية إلى فئتين:

- ✓ الانتهازية التي تظهر بمناسبة المفاوضات حول للاتفاقيات والعقود.
 - ✓ الانتهازية التي تظهر أثناء عملية تنفيذ على أرض الواقع محتوى الاتفاقيات والعقود.
 - فيما يخص الحالة الأولى، فنحن أمام متعامل الذي يحاول استعمال كل الطرق الممكنة الخاصة بالمعلومة التي هو الوحيد الذي يمتلكها لصالحه وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بالموارد و الكفاءات الحقيقية التي هو في استعداد لتقاسمها.
 - أما الحالة الثانية فتتعلق بذلك المتعامل الذي يحاول استغلال التحكم و السيطرة على سلوكه حتى لا يحترم الالتزامات الواردة في العقود والاتفاقيات.
- في الأخير، يمكن لنا أن نستنتج حسب التحليل السابق الخاص بالتحالفات، سلوك الشريك في العلاقات ما بين المنظمات، بأننا نعتبر سلوك انتهازي عندما تكون هناك خسارة لأحد الشركاء.
- المطلب الرابع: أنواع التحالفات الاستراتيجية**

يمكن أن نميز ضمن عملية التحالف ما بين أشكال عديدة، تختلف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الممارس وحسب الهدف من التحالف.

ونميز ضمن أنواع التحالفات ما بين التحالفات التالية:

أولاً: التحالفات حسب طبيعة النشاط

ضمن هذا التقسيم نميز ما بين:

1- **المشروع المشترك:** هو كيان تنظيمي مستقل قانونيا واقتصاديا، يتم تأسيسه من قبل منطمتين أو أكثر

بحيث يكون استثمار جماعي لرأس المال والموارد بغرض تحقيق أهداف استراتيجية معينة.¹

2- **التعاون أو التعاقد من الباطن:** يمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المنشآت بما

يمثل شبكات من الصناعات، والتي تمثل نمط العلاقات الأفقية بين المنشآت، ويشير مفهوم التعاقد من

الباطن إلى أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج

المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقا للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي

يتم الإنتاج لصالحها.

1- خليفة محمد عبد اللطيف، العوامل المؤثرة في توجهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات استراتيجية إقليمية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الامارات، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد 01، 2001، ص30.

3- التحالف المالي: يتمثل في توجه المنظمات نحو الإسهام في رأس مال منظمة أخرى أو أكثر، فعلى سبيل المثال شركة فورد تمتلك 25% من رأس مال شركة مازدا.¹

4- التحالف التسويقي: هو التحالف في المجالات التسويقية وتقدم خدمات ما بعد البيع للشركاء في مختلف أسواق العالم، الذي جاء نتيجة التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات في مجال تطبيق الاستراتيجيات التسويقية والمنافسة الشديدة والمعقدة في الأسواق العالمية. على سبيل المثال تحالف شركة فورد مع شركة مازدا لتسويق سياراتها في اليابان بواسطة مازدا وتسويق سيارات مازدا بواسطة شركة فورد في أسواق أوروبا.

5- التحالف التكنولوجي: هو التحالف في مجال البحث والتطوير وذلك في شكل توحيد للجهود، حيث أن الهدف من ورائه هو تقليص الوقت والجهد والتكاليف من أجل جودة أفضل وتكنولوجيا أذكى.²

ثانيا: التحالف حسب درجة أو نطاق التحالفات

إنّ التحالفات التي تتمّ ما بين الشركات يمكن أن تنصبّ على نشاط واحد من أنشطة أحد الأطراف المتحالفة. وقد يمتد التحالف لعدة أنشطة ممارسة من قبل الأطراف المتحالفة.

1- التحالفات التي تنصب على نشاط واحد: وهو ما يمكن تسميته بالتحالف الأفقي، بمعنى تحالف يتم ما بين شركات تتنافس فيما بينها، من خلال ممارسة نفس النشاط. فقد ينصبّ التحالف على الإنتاج، التمويل، التسويق، والبحث والتطوير...، هذا النوع من التحالف يمكن تسميته بالتحالف الأفقي.

2- التحالفات التي تمس عدة نشاطات: هنا نجد أن التحالف يمس عدة أنشطة، قد تكون متعلقة بالإنتاج، التسويق، والبحث...، وضمن هذا النوع من التحالفات يمكن أن نذكر التحالفات الرأسية، التي تتمّ ما بين عدة أطراف، تعمل في مجالات مختلفة لكنها مكملّة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج واحد.³

ثالثا: التحالفات حسب قوة الأطراف المتحالفة

بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة، يمكن أن نتميّز بين أشكال التحالف التالية:

1- تحالف يقوم ما بين طرفين ضعيفين: قد يكون الطرفان المتحالفتان عبارة عن شركتين تمتلكان موارد محدودة، ومن ثمّ فإنّ تحالفها يكون بغرض اكتساب قوة أكبر، توفرها عملية جمع القوى الفردية. هذه القوة تظهر في تزايد القدرة التنافسية للطرفين المتحالفتين.

2- تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة: إنّ التحالف من الممكن أن يتمّ ما بين طرفين أي شركتين تختلفان في مؤهلاتهما. فقد يكون أحد أطراف التحالف عبارة عن شركة تمتلك مؤهلات كبيرة، لكن هذا لا يمنع هذا الطرف من الدخول في تحالف مع طرف ثانٍ أضعف وأقل شأنًا منه، إلا أنّه يتمتّع ببعض المزايا النسبية في

1- مصطفى أحمد سيد، مرجع سابق ذكره، ص 05.

2- ياسين سعد غالب، مرجع سابق ذكره، ص 73.

3- إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سابق ذكره، ص 55.

مجالات محددة. لكن يجب القول أنّ الطرف الأقوى لا يقدم على الدخول في مثل هذا النوع من التحالف إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف، ممّا لو بقي يعمل بصورة منفردة. وبهذا يظهر التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه منافع أكبر. وتجدد الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال التحالف، تترتب عنه نتائج سلبية بالنسبة للطرف الأضعف في التحالف، بحيث يتحول إلى مجرد تابع للطرف الأقوى. فقد أفضى التحالف الذي قام ما بين شركة ضعيفة تعرف باسم روفر Rover، وشركة قوية هي هوندا الكورية إلى هيمنة هذه الأخيرة على الشركة الأولى، بحيث كانت نتيجة ذلك اختفاء أغلب منتجات الشركة الضعيفة.

3- لكن من ناحية ثانية، هناك من يرى أنّ التحالف ما بين طرفين أحدهما ضعيف ممكن دون أن يؤدي إلى النتيجة السابقة الذكر، لكن يشترط في هذا الشكل من أشكال التحالف أن يكون ضعف أحد الأطراف في مجال التحالف فقط، وليس ضعفا مطلقا؛ بمعنى أن يكون هذا الطرف الضعيف قويا في مجالات أخرى، وهي القوة التي يمكن أن يستفاد منها في نجاح التحالف، الذي ينتهي في النهاية بتدعيم القوي لنقاط قوته، ويقوم الجانب الضعيف بمعالجة جوانب الضعف فيه.

4- تحالف الأقوياء: قد يتمّ التحالف ما بين طرفين أو أكثر يتمتعان بقوة كبيرة، لكنهما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة التي تؤهلهما لاكتساب قدرة تنافسية أكبر، تمكنهما معا من الحصول على حصة كبيرة من السوق التي كانا يعملان بها.¹

من خلال استعراض أشكال التحالف السابقة، التي تتمّ فيها الاعتماد على معيار قوة الأطراف المتحالفة، نستخلص نتيجة هامة، وهي أنّ التحالف يكون دائما بغرض زيادة القدرة التنافسية للأطراف المتحالفة، وهو ما يتجسد في زيادة منافع تلك الأطراف.

رابعا: أشكال التحالف بالنظر إلى العلاقات التي تربط الأطراف المتحالفة

إذا نظرنا إلى العلاقات التي يمكن أن تقوم ما بين الأطراف المختلفة، فإنّها إما أن تكون علاقات تنافسية بين شركات تنتمي إلى نفس القطاع، كل شركة تعمل على الاستحواذ على جزء من السوق، وهذا يتمّ على حساب الأطراف الأخرى. أو أن تعمل الشركات في قطاعات مختلفة لا تتداخل فيما بينها، ومن ثمّ لا يكون هناك أي تنافس بين هذه الشركات.

1- التحالف بين الشركات المتنافسة:

إنّ تزايد قدرات الشركات المختلفة على الإنتاج في ظل تنامي وسائل النقل والاتصال ووسائل الإنتاج أدّى إلى تزايد العرض السلعي، ممّا أدّى إلى تزايد حدة المنافسة بين تلك الأطراف، للاستحواذ على جزء من السوق. هذا التنافس كان في غالب الأحيان ينتهي بإفلاس الشركات الأضعف.

1- إيمان وديع عبد الحليم، نفس المرجع السابق، ص 63.

ولمواجهة هذا المصير الخطير، تضطر الشركات التي ترى أن وجودها مهدد، إلى الدخول في تحالفات مع شركات أخرى، تمتلك موارد اقتصادية، تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه. ويمكن لهذا التحالف أن يتم ما بين شركات متنافسة، ترى أن الدخول في تحالف يسمح لها بتوفير موارد كبيرة، تعود عليها بالفائدة، أحسن مما لو بقيت في حالة منافسة قاتلة.

وهكذا نجد أن الظروف العالمية حتمت على الشركات المتنافسة الدخول في حالة منافسة في إطار تعاوني، أو ما يمكن تسميته بالمنافسة التعاونية.

وفي دراستهما لأشكال التحالف الذي يقوم بين الشركات المتنافسة، ميّز كل من غاريت وديسوغ ما بين التحالف المتكامل، التحالف المشترك، وتحالف شبه التركيز، وهذا بالاستناد إلى معياري الأصول المساهم بها وطبيعة المنتج.

2- التحالف المتكامل

في ظل هذا النوع من التحالف نجد أن مساهمة كل طرف من أطراف التحالف تتم في شكل أصول وموارد ومؤهلّات لا يوفرها الطرف الآخر، بحيث يؤدي تجميع تلك الموارد إلى تمكين المشروع من العمل. وخير مثال على هذا النوع من التحالف هو قيام شركة ما مثلاً بتسويق منتجات شركة أخرى في بلد الشركة الأولى، على أن تقوم الشركة المتحالفة بتسويق منتجاتها في بلدها الأصلي. ويجب القول إن هذا النوع من التحالف يمسّ أساساً النشاطات التجارية، كما هو الحال بالنسبة لتسويق السيارات.

3- التحالف المشترك:

هذا النوع من التحالف يتم ما بين شركتين أو أكثر من أجل إنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك، مع تمتّع كل طرف بحريته في مجال التوزيع.¹ والغرض من إبرام هذا النوع من التحالف هو الاستفادة من خبرات جميع الأطراف من أجل رفع مستوى الإنتاج والاستفادة من اقتصاديات الحجم.

4- شراكة شبه التركيز:

عندما يتعلّق الأمر بالصناعات الكبيرة، التي تتطلب تكنولوجيا عالية تلجأ الشركات إلى إبرام هذا النوع من التحالفات، والتي تأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتحاد مصانع (كونسورسيوم)، يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق. ويتميز هذا الشكل من أشكال التعاون في اتفاق الشريكين المتحالفين على إنتاج وبيع منتج مشترك، في ظل تماثل الأصول المشارك بها من كل طرف، كما يتميز بأنّ المنتجات الناتجة عن هذا المشروع تعتبر منتجات مشتركة، تسوق في إطار غير تنافسي بين المؤسسات المتحالفة.

وتجدر الإشارة إلى أنّه في ظل هذا النوع من التحالف، تقوم الشركات التي تتعاون فيما بينها على التعاون في مجال البحث، التطوير، ثم الإنتاج والبيع، بحيث ينتج عن هذا التعاون تخفيض تكاليف الإنتاج، خاصة التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير.

1 - Aliouat Boualem. Les stratégies de coopération industrielle. Paris, Ed Economica, 1996, p. 148.

الجدول رقم (05): أنواع التحالفات التي تقوم ما بين المؤسسات المتنافسة

تعريف	تحالف متكامل	تحالف التكامل المشترك	تحالف شبه التركيز
التعريف	مؤسسة تمتلك شبكة توزيع وتبيع منتجا مطورا من طرف مؤسسة منافسة، تريد تسويق هذا المنتج.	مجموعة مؤسسات تطور أو مركبا مشتركا يدخل في المنتجات الخاصة بكل طرف.	اتحاد مصانع (كونسورسيوم) بين مؤسسات متنافسة تطور، تنتج وتبيع منتج مشترك.
الهدف	توسيع تكاملية المساهمات دون اللجوء إلى الاستثمار في أصول متماثلة بين الشركاء.	الوصول إلى الحجم الحرج في إنتاج مركب أو مرحلة من النشاط، دون اللجوء إلى مورد خارجي.	الوصول إلى الحجم الحرج في قطاع النشاط، دون اللجوء إلى التركيز.
الأثر على المنافسة	المنافسة تكون غير ظاهرة في المنتجات الأخرى، بينما لا تبقى في المنتج محل التحالف.	المنافسة باقية بخصوص المنتجات النهائية.	المنافسة تلغى في المنتج المشترك.
نوع التنظيم السائد	كل طرف يقوم بوظائف حسب الأصول التي يمتلكها. وقد يكون الإنتاج والبيع من طرف فرع مشترك.	المشاركة في أعمال البحث والتطوير بين المتشاركين، إضافة إلى الإنتاج في المصنع المشترك.	المشروع محل التعاون يجرأ إلى مشاريع صغيرة في التطوير والإنتاج بمشاركة أطراف الشراكة، وأحيانا تعهد وظيفة لبيع إلى فرع مشترك.
الصناعات التي يسود فيها كل شكل	صناعة السيارات، قطاع الاتصالات.	صناعة السيارات، الإعلام الآلي.	صناعة الأسلحة، صناعة الطائرات.

Source : A.M. Dahmani. Les stratégie de coopération industrielle. Paris. Ed Economica, 1996. p. 21.

5- التحالف ما بين الشركات غير المتنافسة:

تميل الشركات التي لا توجد بينها علاقات تنافسية إلى إبرام تحالفات فيما بينها قصد توسيع أسواقها وزيادة أرباحها. وضمن هذا النوع من التحالفات، نميز المشاريع المشتركة التي تقوم ما بين شركات تنتمي إلى دول

مختلفة، التحالف العمودي والاتفاقيات ما بين القطاعات. وسنعمل فيما يلي على دراسة هذه الأشكال الثلاثة من التحالفات بنوع من التفصيل.

6- المشاريع المشتركة الدولية

وتجدر الإشارة منذ البداية إلى أنّ هذا النوع من المشاريع يتمّ في المجالات التي تتطلب استثمارات ضخمة، كما هو الحال في مجال صناعة التعدين، السيارات، والطائرات...، وهو ما يفرض على المؤسسات المحلية الاستعانة بالموارد الأجنبية في شكل مشاريع مشتركة.

وفي مثل هذه الحالات تقوم ما بين الشركات المنتمة لعدة دول علاقات تعاون، تتجسد في شكل مشاريع مشتركة الغرض منها توسيع مجالات التدخل من خلال دخول أسواق جديدة. ويتمّ بموجب هذا النوع من التحالف تجميع الخبرات والإمكانيات المتاحة، قصد الاستفادة من الوضع الجديد.

ويجب القول أنّ إبرام هذا النوع من التحالفات لا يكون فقط محكوما بعوامل اقتصادية، بل تتدخل العوامل السياسية والثقافية في توجيه هذه التحالفات. فمن الناحية السياسية تفضل الدول المختلفة استقبال رأس المال الأجنبي في إطار مشاريع مشتركة. وتلعب العوامل الثقافية واللغوية دورا في تدعيم التحالفات بين الشركات التي تنتمي إلى نفس الفضاء الثقافي واللغوي، لما لذلك من أثر على التفاهم بين مسيري هذه الشركات والوصول إلى إنتاج منتجات تستجيب لطموحات أفراد البلدين.¹

يترتب عن تنفيذ المشاريع المشتركة جملة من المنافع تعود على طرفي التحالف. ويمكن حصر هذه المنافع في النقاط التالية:

1. توفير معلومات كثيرة عن السوق المراد العمل فيه، الأمر الذي سيشجع للأطراف المتحالفة فرصا أكبر للسيطرة على جزء معتبر من السوق.

2. التحالف في شكل مشروعات مشتركة يتيح للمتحالفين من اكتساب خبرة أكبر تتيح لهم مواجهة المنافسة. إلا أنه لا يجب الاعتقاد أنّ مثل هذه المشاريع تتضمن جوانب إيجابية فقط.

فالأواقع يبين أنّ هذه الأنواع من التحالفات يصطدم بجملة من الصعوبات، التي تحدّ من انتشارها. ويمكن حصر هذه المعوقات في العناصر التالية:

- هذا النوع من المشاريع يتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة، قد تعجز بعض الأطراف عن توفيره.
- إنّ ارتفاع قيمة المبالغ المالية التي تنفق في شكل استثمارات مباشرة، يجعل عنصر المخاطرة كبيرا، ومن ثمّ فهذا يعتبر عاملا غير مشجع على دخول مثل هذا النوع من التحالفات.

1- عبد السلام ابو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، القاهرة، مركز دراسات الإسكندرية للكتاب، 1996، ص 50.

7- التحالف العمودي:

هذا النوع من التكامل يتم ما بين أطراف تنتمي لنفس القطاع، لكن في مجالات مختلفة متكاملة، أو يتم ما بين شركتين تعملان في قطاعين مختلفين متكاملين. وفي مثل هذه الحالة تقوم ما بين الأطراف المتحالفة علاقات من نوع زبون/مورد.

وتعتبر الشراكة العمودية حالة وسطى بين الاندماج الكامل والمناولة من الباطن.

8- التحالف الأفقي:¹

هذا النوع من التحالف يقوم من خلال تشكيل علاقة مشتركة مع شركاء من نفس الصناعة، على سبيل المثال: كلا الشريكين يعملان في صناعة أشباه الموصلات، من خلال هذا التحالف تحقق العديد من المنافع منها:

- تقليل التكاليف.
- تقليل المخاطرة.
- تبادل الخبرات واكتساب التكنولوجيا.

1- جوزيف باداركو، حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية، سلسلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، السنة الأولى، العدد الثامن، القاهرة، مصر، مارس 1993، ص 05.

المبحث الثالث: بناء وإدارة التحالف الاستراتيجي

نتناول في هذا المبحث أساليب بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية ومراحل تكوين التحالف الاستراتيجية.

المطلب الأول: مراحل بناء وتكوين التحالف الاستراتيجي

سيتم هنا التطرق لمراحل بناء وتكوين التحالفات الاستراتيجية.

أولاً: مراحل تكوين التحالف حسب آير IYER

تمر التحالفات الإستراتيجية بعدد من المراحل حسب آير IYER وهي:

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالفات والبحث عن الشريك:

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع وأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية وتنفق الشركات وقتاً ومجهوداً كبيراً في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعدتها في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وفي هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم ولكن التعلم يأخذ اتجاهاً واحداً ذلك أن الشركات تبدأ في التعرف على الأهداف الإستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات تبدأ في البحث عن المعلومات الدقيقة وعن مهارات وأهداف الشركاء

2- مرحلة اكتشاف الشريك:

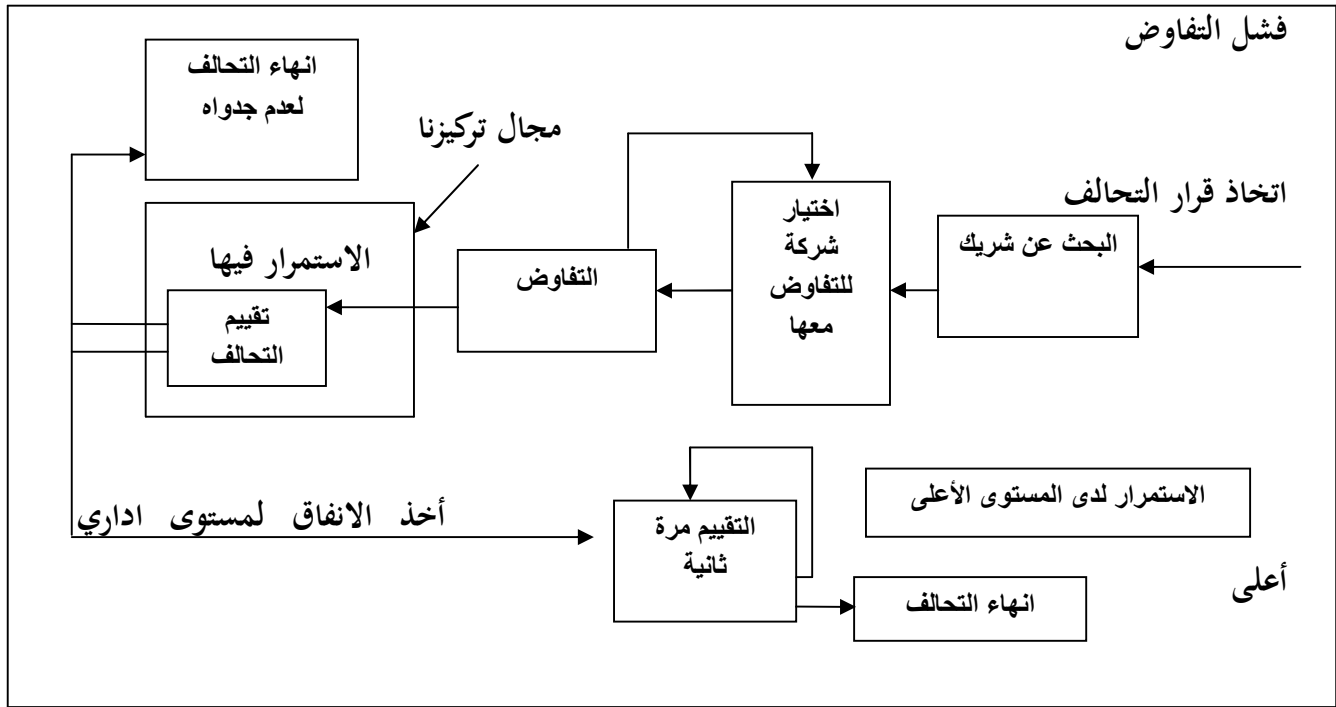
وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع لأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل ومن الملاحظ إن اكتساب المهارة يظل هنا في اتجاه واحد ومبنياً على التجربة ولكن مبادئ تبادل التعلم تبدأ بالظهور ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض كما تبدأ الشركات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعلم المتبادل.

3- التوسع وتوطيد العلاقة: يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة وفيها يكون اعتماد

الحلفاء على بعضهم البعض كبيراً كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف وهنا ينتشر التعليم المتبادل وتتركز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

يمكن تلخيص أهم خطوات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): خطوات تكوين التحالفات حسب آير

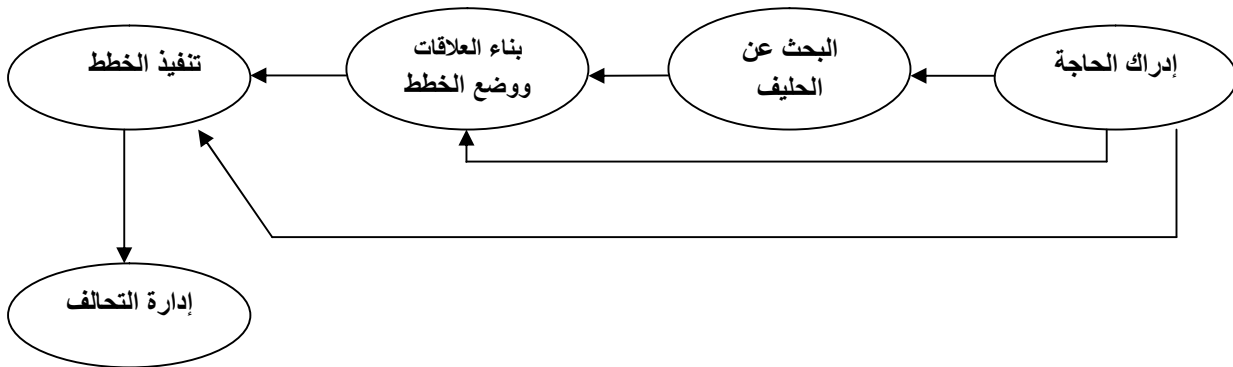


Source :Karthik N.S.Iyer, Learning strategicman evolutionary perspective, Academy of marketing science, 2002, www. amsreview.org تاريخ الاطلاع 2015/01/02.

ثانيا: مراحل تكوين التحالف حسب جورج وفاريس

قدم العديد من الكتاب شروحا متنوعة، ولكنها متقاربة لمراحل تكوين التحالف فمثلا شرح وفاريس هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مراحل تكوين التحالف حسب جورج وفاريس.



المصدر: رفعت سيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007، ص251.

ويلخص الجدول التالي دورة حياة التحالف عند جورج وفاريس:

الجدول رقم (06): دورة حياة التحالف عند جورج وفاريس

المرحلة	الوصف
مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالف	تدرك المنظمة حاجتها للتحالف والعائد المتوقع منه، ويتم إدراك ذلك في أي مستوى إداري أو في أي موقع على سلسلة القيم بالشركة.
مرحلة البحث عن حليف	تبدأ الشركة في فحص الحلفاء المرتقبين، أي من يمكن أن نتحالف معهم، وقد يتضمن ذلك مدى التناسب التقني والتسويقي، والتخطيط المبكر لتوزيع الموارد.
مرحلة بناء العلاقة	يناقش في هذه المرحلة أهداف التحالف، وتوضع خطة لتنفيذ المشروع.
التنفيذ	يتم هنا تنفيذ المشروعات التي يتم التحالف ويضعون خطة التحالف.
إدارة التحالف	قد تستمر مشروعات التحالف في النمو، ولكنها بعيدة عن مشاكل البدء وكذلك قد تواجه المصاعب العادية وتكون بحاجة للتغيير الطبيعي.

المصدر: سيد العوضي وإسماعيل بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص251.

ثالثاً: مراحل تكوين التحالف لآخرين

وقد قدم بعض الاستشاريين خطوات تكوين التحالفات في الرسم توضيحي يضم الخطوات التالية:

الجدول رقم (07): مراحل تكوين التحالف

مرحلة فحص فكرة التحالف				
تحديد الاستراتيجية	صف وترتيب الاسواق والمنتجات والخدمات قبل بدء علاقة التحالف	احصل على النصائح	خطة التنفيذ	تحديد الاسواق والمنتجات والخدمات
مرحلة عرض الفكرة				
عرض الفكرة للمديرين	عرض الفكرة للحلفاء المرتقبين	عرض الفكرة لباقي أعضاء المنظمة		
مرحلة اختيار الحليف				
وصف الحلفاء	ما أداؤهم الآن؟	هل إدارة هذه	افهم	اختر أول

المحتملين		المنظمات مهمة بالتحالف؟	استراتيجية الحلفاء المرتقبين	حلفائك
مرحلة العمل على انجاح التحالف				
الاتفاق على نمط علاقة التحالف	حدد ما تريدونه من علاقة التحالف	الاتفاق على الاهداف الواقعية	الاتفاق على مقاييس التطوير المستمر	العمل على انجاح التحالف
مرحلة التأكد من نجاح التحالف ودعمه				
ابدأ العمل وكون لجنة مشتركة للمراجعة وفريق للادارة	الاتفاق على نظام للمراجعة	دعم علاقة التحالف	مراجعة النتائج باستمرار ومقارنتها بالاهداف	التأكد من نجاح التحالف عما يجب القيام به
مرحلة التطوير				
المراجعة والتقييم	توسيع التحالف	تنمية تحالف جديد للمستقبل	محاولة حل مشاكل التحالف وتطويره	

المصدر: رفعت السيد العوضي واسماعيل بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007، ص ص: 257-258.

المطلب الثاني: معايير اختيار الحليف وأساليب التفاوض مع الحلفاء

أولاً: معايير اختيار الحليف الاستراتيجي

إن أحد أهم المفاتيح التي تؤدي لنجاح التحالف الاستراتيجي يتجسد في اختيار النوع المناسب من الشركاء، إذ يتميز الشريك الجيد بثلاث سمات:¹

1- يساعد الشريك الجيد على تحقيق أهداف الاستراتيجية، فضلاً عن اقتسام التكاليف المرتبطة بتطوير المنتج أو تقديم قدرات أساسية هامة، بمعنى آخر يتعين أن يستحوذ الشريك على قدرات تفتقر إليها الشركة وتدرك قيمتها.

2- توافق الشريك الجديد مع الشركة في رؤيتها اتجاه الغرض من التحالف، فإذا ما تباينت الرؤية بين الشريكين فلا شك أن العلاقة سوف تفقد الانسجام وسوف تنتهي بالانفصال. إن اختلاف وجهات النظر فيما يخص الدور الاستراتيجي للشراكة يؤدي في النهاية إلى تفكك التحالف.

3- من المرجح ألا يحاول الشريك الجيد استغلال التحالف بشكل انتهازى لمصلحته، أي استغلال المهارات التقنية للشركة في مقابل إعطاء القليل. وفي هذا الصدد تلجأ الشركات التي تتطلع إلى الحفاظ على سمعتها إلى اللعب النظيف.

ومن أجل اختيار الشريك الذي تتوافق فيه الخصائص، تحتاج الشركة إلى إجراء بحث شامل يتعلق بمرشحي التحالف الممكنين، ولزيادة احتمالات اختيار الشريك الجيد يتعين على الشركة أن تقوم بجمع كل المعلومات الممكنة والمتوفرة عن الحلفاء المرشحين، إضافة إلى جمع البيانات من أطراف أخرى بما في ذلك الشركات المتحالفة مع الشركاء المحتملين وكذلك بنوك الاستثمار التي عقدت صفقات معهم، وبعض الموظفين السابقين. بالإضافة إلى محاولة معرفة كل ما هو ممكن عن الشركاء المحتملين قبل الالتزام اتجاههم في إطار التحالف.

قد تتضمن هذه الخطوة الأخيرة عقد اجتماعات مباشرة وجهاً لوجه بين المديرين في المستوى الأعلى وربما مديري المستوى المتوسط أيضاً، لضمان صحة وفعالية الإجراءات المتخذة في هذا الشأن.

إضافة لما سبق يمكن إضافة بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في الحليف لتسهيل الاختيار والتي ذكرها رجسبي Rigsbee:²

1. أن تتوفر له رغبة كبيرة في الربح، فلا يوجد سبب للتحالف مع الشركات الخاسرة لأن هذه العلاقة ستؤثر سلباً عليه وعلى شركته.
2. وجوب معرفة المسؤول النهائي عن النجاح الذي حققته هذه الشركة التي ستتحالف معها، لأن مسؤولية النجاح تقع على أفراد التحالف ولا تعتقد دائماً أن الحليف سوف يفكر دائماً في الأفضل بالنسبة لك.
3. البحث عن المستمع الجيد، وابقى على اتصال مع هذا النوع من الحلفاء. حيث سيساعدك على معرفة وإدراك الجهود الإضافية التي ينبغي لك أدائها.

1- محمد حسين العيساوي وجيليل كاضم العارضي وهشام فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة كمدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص728.

2- رفعت سيد عوض واسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق ذكره، ص ص: 275-276.

4. فهم العوامل التي تؤثر على نشاطه ونشاط حلفائه والاعتناء بها. وذلك لأن النجاح يغذي الآثار التي تنتج عن تفاعل الحلفاء بعضهم ببعض.
 5. سرعة الاستجابة والتحرك وفق المعلومات العكسية التي تصل اليه عن طريق حلفائه.
 6. المرونة خاصة عندما تصبح الظروف غير الظروف التي كانت متوقعة، حيث تجد الحليف في حاجة لمن يساعده على تجاوز التيار الذي بإمكانه جرف الجميع.
 7. الثقة المتبادلة مع الاستقامة، وذلك باحترام كل من هم على صلة بالتحالف.
 8. أن يكون البحث عن الربح للجميع، حيث اقتصر الفائدة على طرف واحد من شأنها ان تنقص من احتمال استمرار التحالف.
- ادراكه أن التحالف عبارة عن علاقة بين المنظمات وأنه كلما ازداد التداخل والانسجام زاد قيمة التحالف وعظمة الفائدة من وراء هذا التحالف الاستراتيجي.

ثانياً: أساليب التفاوض مع الحليف

آليات التكتيك التفاوضي هي:¹

- 1- **أسلوب الصمت المؤقت:** وتتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين لتغيير مجرى الحديث.
- 2- **أسلوب المفاجئة:** تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت.
- 3- **أسلوب الأمر الواقع:** لنجاح هذا التكتيك يجب توفر عدة شروط:
 - أ- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.
 - ب- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته أكبر مادياً ومعنوياً من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.
- 4- **أسلوب الانسحاب الهادئ:** واستعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض أُمميزات مهما كانت فهو يحاول هنا أن يحافظ على ما يمكن إنقاذه.
- 5- **أسلوب الانسحاب الظاهري:** هنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر.
- 6- **أسلوب الكر والفر أو التحول.**
- 7- **أسلوب التقييد:** وضع القيود على الطرف الآخر للوصول إلى قرار سريع أو لتحقيق رغبة معينة في التفاوض.

1- غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، كلية السياسة، جامعة بغداد، عدد خاصة بالذكرى الخمسين لتدريس العلوم السياسية بالعراق، العددان: 38-39، 2009.

8- أسلوب تحويل النظر عن القضايا الرئيسية إلى قضايا فرعية.

9- أسلوب ادعاء العجز أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات: بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو بسبب محدودية الصلاحيات المخولة له.

10- أسلوب التدرج أو (الخطوة خطوة): حيث تؤخذ القضية جزءاً جزءاً إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي.

المطلب الثالث: إدارة التحالفات الاستراتيجية

تتجسد إدارة التحالف الاستراتيجي في ثلاث ظواهر هي: الثقة، الخطر والرقابة.

أولاً: إدارة الخطر¹

للخطر أهمية خاصة في التحالفات الاستراتيجية لأنه جزء من طبيعتها رغم أنها تعقد لتخفيف آثاره، وكذلك فإن هناك مخاطر مستمدة من عدم التأكد من تعاون الحليف مما يؤثر على قدرة الشركات على تركيز جهودها على أهداف التحالف الاستراتيجي.

أما إذا توجهت الشركة بمفردها نحو أهدافها الاستراتيجية أو الاستفادة من الفرص المتاحة فإن هذا النوع من الخوف غير موجود. أيضاً فإن وجود السلوك الانتهازي قائم في التحالفات، وأخيراً فإن الخطر المرتبط بأداء الحليف محتمل وجوده.

1- أنواع الخطر:

ينقسم الخطر في التحالفات الاستراتيجية إلى نوعين هما:

✓ **خطر العلاقات:** هو احتمال ناتج عن عدم الحصول على تعاون الحليف، فهو نابع من الخوف من تغلب السلوك الانتهازي بدلا من السلوك التعاوني بالنسبة لبعض الحلفاء.

ومن أمثلة السلوك الانتهازي:

- تكاسل الحليف.
 - غش الحليف في المعاملات.
 - إتلاف المعلومات.
 - الاستحواذ على بعض أو جل الموارد التي من المفروض أن تكون مشتركة.
 - شيوع سلوك التعارض مع الحليف.
 - الاهتمام الزائد أو المفرط بالأهداف الشخصية.
- وقد يكون للحليف قائمة سرية للاهتمامات التي يجب الحصول عليها من التحالف مثل:
- تعلم مهارات معينة.
 - معرفة أسرار تقنية معينة.

1- رفعت سيد العوضي واسماعيل بسيوني، مرجع سابق ذكره، ص ص: 286-289.

- الاستفادة من خبرات معينة.

وقد تجلب هذه القائمة غير المعلن عنها الاختلاف بين أعضاء التحالف عندما تحيد عن الأهداف المشتركة، كل ذلك يؤكد وجود احتمال بأن يكون أحد أو أغلب الأعضاء غير ملتزمين بالعمل لتحقيق الأهداف العامة والمشاركة بين جميع الأعضاء.

✓ **خطر الأداء:** إلى جانب النوع الأول من الأخطار فإنه هناك العديد من العوامل التي قد يكون لها تأثير سلبي على أداء التحالفات، ومن هذه العوامل حدة المنافسة، المنتجون الجدد أو الأعضاء الجدد في التحالفات، انخفاض الطلب أو توقفه عن الزيادة، تغير السياسات الحكومية وضعف إمكانيات بعض الحلفاء وسوء الحظ. حيث تزيد العوامل التي سبق ذكرها من احتمالية عدم تحقيق الأهداف المنشودة من التحالف على الرغم من وجود تفاعل وتعاون بين أعضائه. فعلى سبيل المثال فإنه على الرغم من وجود رغبة حقيقية في التعلم فإن الكثير من الشركات تفشل في التعلم أو في نقل المعرفة رغم تعاون الحليف الآخر، وعلى العكس من النوع الأول فإن خطر الأداء عامة في جميع الاستراتيجيات بما فيها التحالف الاستراتيجي لأن أسبابها عامة، أما النوع الأول فإنه خاص بالتحالفات الاستراتيجية لأنه ينبع من عدم التعاون بين الحلفاء.

✓ **خطر الشريك الإستراتيجي:** أي مفهوم " السلوك الإنتهازي " تم تطويره وتحليله بصفة دقيقة في الأدب الاقتصادي المتخصص في " اقتصاد تكاليف المعاملات لويليام سون وهذا النوع من الأخطار الناتج عن عدم تماثل أو تناسق المعلومة، عادة ما يكون مرتبط بالتواجد المحتمل للانتهازية. إن الانتهازية، كما يعرفها، هي " البحث عن المصلحة الخاصة عن طريق الخدعة أو الحيلة ". بمعنى آخر ذلك السلوك الذي يؤدي إلى الكذب ، السرقة، الغش وكل المجهودات والسلوكيات التي تؤدي إلى الخدعة. وعلى أساس التعريف السابق ، والتعريف الأكثر دقة للسلوك الانتهازي هو: يمكن ترجمة السلوك الانتهازي لعدم احترام بنود الاتفاق وذلك بهدف استغلال الطرف الآخر من أجل الحصول على ربح، كالاحتفاظ بالمعلومات أو تزيفها تملك تكنولوجيا أو موارد بشرية استراتيجية، لدى الشريك تأخر في الدفع ... إلخ. وعادة ما يتم تقسيم السلوكيات الانتهازية إلى فئتين:

- الانتهازية التي تظهر بمناسبة المفاوضات حول الاتفاقيات والعقود.
- الانتهازية التي تظهر أثناء عملية تنفيذ على أرض الواقع محتوى الاتفاقيات والعقود.
- فيما يخص الحالة الأولى، فنحن أمام متعامل الذي يحاول استعمال كل الطرق الممكنة الخاصة بالمعلومة التي هو الوحيد الذي يمتلكها لصالحه وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بالموارد والكفاءات الحقيقية التي هو في استعداد لتقاسمها.
- أما الحالة الثانية فتتعلق بذلك المتعامل الذي يحاول استغلال التحكم و السيطرة على سلوكه حتى لا يحترم الالتزامات الواردة في العقود و الاتفاقيات.

- في الأخير، يمكن لنا أن نستنتج حسب التحليل السابق الخاص بالتحالفات، سلوك الشريك في العلاقات ما بين المنظمات، بأننا نعتبر سلوك انتهازي عندما تكون هناك خسارة لأحد الشركاء.

ثانياً: الثقة كعامل محدد للخطر

إن معظم العلاقات ما بين الشركات ينقصها عنصر ضروري حتى يمكن تسميتها بالتحالفات، فالتحالف هو أكثر من مجرد علاقة تعاقدية بين طرفين بل هناك عامل جوهري يميز التحالفات الاستراتيجية عن بقية العلاقات الأخرى بين الشركات هو عنصر الثقة والذي يلعب دوراً كبيراً في إدارة التحالف.

أي أنه عندما يتقاسم المتحالفون المعرفة يتجلى هناك خطر استخدام الاطراف المتحالفة لهذه المعرفة بشكل انتهازي. ومثال ذلك عندما دخلت إحدى الشركات الكبرى المتخصصة في صناعة المنتجات الاستهلاكية إلى الصين من خلال مشروع مشترك، تفاجأت باكتشاف أن حليفها قد أقام مصنع على بعد بضعة أميال لصنع منتجات مماثلة ويستخدم نفس تكنولوجيا التعبئة والتغليف التي يتجلى وبوضوح أنه أخذها عن تكنولوجيا المشروع المشترك. وعلى الرغم من أن عقد المشروع المشترك مليء بالبنود التي تنص على عدم كشف الأسرار وتمنع التنافس بين الحلفاء، إلا أن سرقة الملكية الفكرية كانت لا تزال تحدث، وهذه الحقيقة توضح حقيقة التحالفات الاستراتيجية فالعقد لا يمكنه التوقع بكل المخاطر التنافسية والتنظيمية المحتملة التي سيجلبها هذا التحالف.

كنتيجة لذلك فإن أي شركة تتجه نحو التحالف يجب أن تكون مستعدة للتعامل مع المخاطرة، وهذا هو السبب الذي يجعل من عنصر الثقة أمراً في غاية الأهمية. فالثقة هي قرار الاعتماد على طرف آخر (قد يكون شخصاً أو مجموعة أشخاص أو شركة) تحت ظروف المخاطرة، وفي غياب شركات تحتوي على الحد الأدنى من المخاطرة، مما يعني أن أطراف العلاقة لديهم سبب ضعيف للاعتماد على عنصر الثقة، وعلى العكس فالتحالفات الاستراتيجية تتميز بالتعقيد الذي يؤدي إلى وجود مستوى معين من المخاطرة، وبالتالي يصبح عنصر الثقة عنصراً ضرورياً.

إن عنصر الثقة أمر حاسم في التحالفات الاستراتيجية لأنه من المستحيل التنبؤ بجميع الحالات الطارئة المحتملة أثناء إبرام العقد.¹

وفي دراسة قامت بها **Véronique** عام 2012 عن آليات بناء الثقة: حالة التحالفات الاستراتيجية في مجال التكنولوجيا الحيوية، فقد خلصت لنتيجة مهمة جداً حول عنصر الثقة، حيث أن هذا العنصر يتولد عبر ثلاث مراحل هي كالتالي:²

- قبل الشروع في علاقة التحالف.

1- بن أحسن أحسن صلاح الدين، قضايا الاستراتيجية العالمية وبناء المزايا التنافسية فيما وراء الحدود، مكتبة حسين العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص 177.

2 - Véronique Le Gall, La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor, l'Université de Montréal, 2012, pp72-86.

- أثناء علاقة التحالف.

- بعد إنهاء علاقة التحالف.

ويمكن تفسير المراحل السابقة كالتالي:¹

1- قبل التحالف: ينشأ هنا نوع من الثقة عن طريق المعرفة القبلية للطرف الآخر عن طريق علاقات سابقة أو عن طريق أداة البحث أو أداة الاستعلام عن ماضي المنظمة التي نحن بصدد الدخول معها في علاقة تحالف، أي الرجوع إلى تاريخ المنظمة ومسيرتها المهنية بالبحث عن مصادر معلومات داخلية وخارجية من شأنها توضيح الرؤية لنا، وهنا يلعب عنصر السيرة الحسنة للمنظمة دوراً مهماً في توضيح مدى استقامة الطرف الآخر، ويتجسد مدى استقامته في علاقته بمورديه وعملائه وحلفائه الاستراتيجيين السابقين. في هذه المرحلة يتولد نوع من الثقة يتجسد في ارتياح الطرف الآخر للعمل مع هذا النوع من المنظمات.

2- أثناء التحالف: في هذه المرحلة تنشأ علاقة وطيدة بين الأطراف تعزز من عنصر الثقة، ويتحقق ذلك في مدى تعاون الحليف معنا لتحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى التوافق بين أقواله وأفعاله ومدى التزامه بالشروط المنصوص عليها والتزامه بالوعود العلنية المنصوص عليها في العقد.

3- بعد إنهاء التحالف: في هذه المرحلة وبعد فض التحالف تصبح لدى الطرفين صورة واضحة عن الطرف الآخر، حسب الحالة التي تم فيها إنهاء التحالف (بدون نزاع أو عن طريق النزاع)، هنا تتجسد الخصائص المتعلقة بالسلوك والمواقف الشخصية للأفراد، فمنهم من يعتبر جدير بالثقة ومنهم من لا يكون، هذا التوجه يمكن أن يكون مجدي إذا اعتبرنا المعرفة بالآخرين مصدر للثقة عموماً، أي صياغة التوقعات الإيجابية أو السلبية لتصرفات وسلوكيات الآخرين مما يخفف من عنصر الخطر وعدم اليقين. وقد أدت الخصائص المميزة التي تعكس المواقف والشخصية للأفراد عن درجة موثوقيتهم، التي يمكن أن تعزز من أواصر الثقة بين الأفراد.

تتجسد الثقة كعامل محدد للخطر عن طريق:²

تخفيض الشعور بالخوف من السلوك الانتهازي، كما أنها تؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من التكامل بين الحلفاء وتقلل من الاعتماد على العلاقات التعاقدية الرسمية. ونظراً لتلك الأهمية فقد بذل الباحثون مجهود كبير للتعرف على طرق تنميتها بين الحلفاء وقد عرفت الثقة بأنها تتحدث عن التوقعات الإيجابية من الآخرين في ظروف تتسم بالمخاطرة.

ثالثاً: الرقابة

عرفت الرقابة على أنها إجراءات تنظم أهداف المنظمة وتتابع تحقيقها، كما أنها قد عرفت أيضاً بأنها إجراءات تنظيمية توجه وتفرض قيوداً على أنشطة المنظمة لتجعلها في حدود نمطية معينة أو لتحقيق أهداف معينة.

1 - Véronique Le Gall, IDEM, p86.

2- رفعت سيد العوضي واعيل علي بسيوني، مرجع سابق ذكره، ص 290.

وينظر إلى الرقابة على أنها أمر جوهري في التحالفات الاستراتيجية، ومن الممكن تحقيقها عن طريق الشروط التعاقدية وترتيبات الادارية وغير ذلك من الترتيبات غير الرسمية وهي نوعان: الاول يتجه الى سيطرة الى الحليف الثاني يتجه الى السيطرة على التحالف .

ومن اثاره الجيدة تنسيق والتعلم لذلك فإنها تصبح مهمة لتحقيق التحالفات مستوى اداء مرض.

1- طرق الرقابة:

هناك نوعان من الرقابة : الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

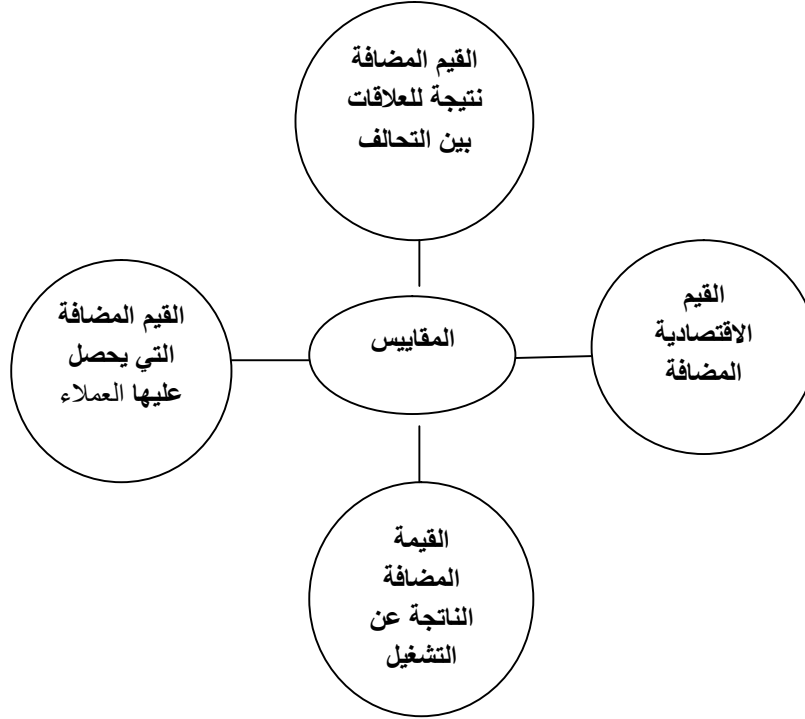
الرقابة الخارجية تركز على تنمية واستخدام قواعد وإجراءات وسياسات رسمية لمراجعة وتحفيز الاداء المرغوب ويطلق على هذا النوع مسمى الرقابة الرسمية. ومن الممكن أن تتم الرقابة الرسمية عن طريق قياس السلوك أو عن طريق قياس النتائج وهي تعتمد على تقييم دقيق لأداء أعضاء المنظمة أو التحالف.

الرقابة الداخلية تعتمد على تنمية المعايير وقيم وثقافة تنظيمية واقتناع العاملين بأهداف المنظمة وذلك لتحفيز السلوك المرغوب للوصول الى الأهداف المحددة، و الهدف من الرقابة هنا هو تخفيض عدم توافق بين اهداف المنظمة وأداء العاملين فيها.

2- قياس أداء التحالف:

يساعد قياس أداء التحالف على التعرف على موقف التحالف في اي لحظة، ومن الواجب أن نعرف ان قياس اداء التحالفات بنجاح أكثر تعقيدا بسبب تعدد الشركاء واختلاف طبيعتهم ومساهماتهم في التحالف، ومن الواجب تحقيق توازن بين كل هذه الأشياء خلال الوقت وأن يتم استخدام المقاييس المناسبة الموثوق فيها. تفحص مقاييس قياس الأداء كل أنواع مصادر القيم التي يكون لها دور في تحديد العائد النهائي للتحالف كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): مقاييس أداء التحالف



Source : www.bleu_sanas.com تاريخ الاطلاع: 2015/02/12

3- أساليب قياس الأداء:¹

ينبغي أن يتحقق في المقاييس المستخدمة لمراجعة نجاح التحالفات عدد من الخصائص منها:

- قياس كل القضايا المهمة.
- الوضوح والبساطة وعدم التعقيد وذلك بالنسبة لمدير التحالف ومتخذي القرارات في التحالف.
- عدم الاعتماد على بيانات معقدة أو صعوبة التنمية أو التجميع.
- يجب أن تسمح بالمراجعة المنتظمة للتحالف، بحيث تجنبنا المشاكل المترتبة على تأخر المعلومات العكسية التي تحتاج إليها الإدارة.
- أن تتناسب الظروف وأن تنتج بيانات دقيقة تساعد نظم أو أساليب الرقابة المستخدمة في التحالف عندما يقتضي الأمر.

وقد تأخذ المقاييس المستخدمة في التحالفات عددا من الأشكال مثل تنمية أسئلة على مقاييس متدرجة مثل مقاييس ليكرات كما هو موضح في المثال التالي:

أوافق أو لا أوافق من 1 حتى 5.

أوافق بشدة أو لا أوافق بشدة من 6 حتى 8.

لدينا فهم واضح لحوافز شركائنا على التحالف، وقد تكون المقاييس كمية ودقيقة. مثل توجيه أسئلة عن التدفقات النقدية للحلفاء، أو التدفقات النقدية المحتملة من منتج معين تمت تنميته عن طريق التحالف. وسنورد بعض

1- رفعت السيد العوضي واسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق ذكره، ص ص: 318-322.

الأسئلة الممكن استخدامها لتقييم حوافز وقدرات وموارد وطرق التطوير والثقافة التنظيمية لأعضاء التحالف الاستراتيجي.

1. الحوافز:

✓ الوضوح:

- ما مدى فهمنا لحوافز التحالف؟
- ما مدى فهم حليفنا لحوافز التحالف؟

✓ الالتزام:

- ما مدى التزام حليفنا بأهداف التحالف؟
- ما درجة أهمية التحالف لشريكنا؟
- مدى التوافق بين حوافز الحلفاء:
- ما مدى الانسجام بين حوافزنا للتحالف وحوافز حليفنا كذلك؟
- مدى التعارض بين حوافز الحلفاء:
- ما عدد العملاء الذين سيضمنهم التحالف بالنسبة لحليفنا؟
- ما نوع التعارض الذي سيظهر في قنوات التسويق بالنسبة لنا ولحلفائنا؟

2. قدرات الحليف:

✓ تخصيص القدرات:

- هل لدى الحليف القدرات التي تمكنه من الوفاء بالتزاماته؟

✓ تكامل القدرات:

- هل تتكامل قدرات الحليف مع قدراتنا؟

✓ القدرة على الوصول إلى القدرات المتاحة:

- هل بإمكان العميل الحصول بسهولة على القدرات الخارجية؟

الجدول رقم (08): مقاييس تستخدم في رسم خريطة المهارات لفريق العمل في التحالف لدى الشريك

المهارة 5	المهارة 4	المهارة 3	المهارة 2	المهارة 1	العامل
X		X		X	أ
			X		ب
			X		ج
					د
					:
					:
X					ت

المصدر: رفعت السيد العوضي واسماعيل علي البسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007، ص 320.

- هل تتوفر المهارات لدى عامل أو عاملين أو أكثر؟
- ما معدل الدوران لدى الحليف بالنسبة لكل مهارة من مهارات المهم؟

3. موارد الحليف:

✓ الموارد الادارية:

- هل تتوفر لدى الحليف المهارات الادارية عالية التخصص؟
- هل اكتسب هؤلاء المديرين خبراتهم من تحالفات أخرى؟
- ما احتمالات ترك بعض المديرين العمل لدى الحليف؟

✓ الموارد المالية:

- ما اجمالي التدفقات النقدية لدى العميل؟
- ما مقدار التدفقات المالية التي سيحصل عليها الحليف من التحالف؟
- هل بإمكان الحليف الزيادة من رأسماله؟ ما مقدار الزيادة التي تستطيع تقديمها؟
- ما احتياطي النقدي لدى الحليف خلال الفترة.....؟

4. اجراءات التطوير:

✓ التخصيص:

- هل تتناسب إجراءات التطوير الموجودة لدى الحلفاء والوظائف المطلوبة؟

✓ التكامل:

- هل هناك تناسق بين إجراءات التطوير لدينا ولدى الحليف؟

✓ نضج الإجراءات:

- ما مستوى نضج إجراءات التطوير الموجودة لدى الحلفاء؟

✓ التفاعل بين القائمين بالتطوير:

- ما مدى التفاعل بين الأفراد القائمين بالتطوير؟

5. الثقافة التنظيمية:

✓ الثقافة الواردة من منظمات أخرى:

- ما مستوى الثقافة الواردة في فريقنا؟

- ما هي نفس المستويات بيننا وبين حلفائنا؟

✓ الثقافة المناوئة للتحالف:

- هل يتقبل كبار رجال الإدارة التحالف؟

- ما الأقسام المناوئة للتحالف غي منظمة الحليف؟

- ما الأقسام المناوئة للتحالف في منظمنا؟

✓ القيام الأساسية:

- ما القيم الأساسية في شركتنا؟

- ما القيم الأساسية لدى كل حليف من حلفائنا؟

- ما مدى الاختلاف بين هذه القيم؟

✓ سرعة إتخاذ القرارات:

- ما مدى السرعة التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بالتحالف؟

- ما مدى السرعة التي يتخذ بها حلفاؤنا القرارات المتعلقة بالتحالف؟

- ما الفرق بين معدلات هذه السرعة لدى أطراف التحالف؟

- ما المشاكل التي تواجه التحالف نتيجة لاختلاف سرعة اتخاذ القرارات؟

✓ طرق أداء الأعمال:

- لأي مدى يؤثر التعارض والقوة والمنافسة والقدرات والرغبة في الوصول إلى درجة الكمال على أداء

العاملين لدى الحليف لأنشطتهم؟

- لأي مدى يؤثر التعارض وبقوة والمنافسة والقدرات والرغبة في الوصول إلى درجة الكمال على أداء

العاملين لدينا؟

- ما الفرق بين أداء العاملين في كلا المنظمين لأنشطتهم؟

رابعاً: إدارة الصراع بين الحلفاء

هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تساهم في إنشاء الصراع بين الشركاء. وتتجلى إحدى الحقائق حول التحالفات، في أنه نادراً ما يكون لدى الشركاء أهداف مشتركة للتعاون. يجب أن تكون أهداف الحلفاء متبادلة ومتكاملة، لكن هذا لا يعني أبداً أنها ستكون نفس الأهداف، فعندما اشتركت شركة إيريكسون السويدية مع شركة ماطرا الفرنسية كان الهدف الاستراتيجي الأساسي هو دخول كبرى أسواق أوروبا الغربية، وقد كان لدى شريك إيريكسون هدف استراتيجي مختلف، فقد كانت ماطرا تسعى للدخول إلى صناعة الاتصالات وكانت تحتاج إلى خبرة إيريكسون وتكنولوجيتها. وقد تم توضيح دورة حياة المشروع المشترك ماطرا- إيريكسون في دراسة حالة دورة حياة التحالف وفي هذه الحالة كانت الأهداف الاستراتيجية متكاملة وقد شكلت الأساس لإنشاء تحالف مربح ومع ذلك فقد كانت هناك صراعات كبيرة بين الشركاء حيث أن المشاكل نتجت عن التناسب التنظيمي وعن الأهداف الاستراتيجية المختلفة للشركاء، وكمثال توضيحي فحالة ماطرا- إيريكسون ليست حالة شاذة، وإنما توضح المشاكل التي تقع في العديد من التحالفات. ويتوجب على المديرين تفهم حقيقة أن طبيعة التحالفات قد تضمن حدوث بعض الصراعات. وفي ما يلي قائمة عن المجالات الممكنة للصراع بين الحلفاء في المشروع المشترك:¹

- الأرباح.
 - الصادرات.
 - تمويل توسع مشروع التحالف.
 - تسعير نقل المنتجات التي يوفرها الشركاء.
 - خيار الموردين.
 - التجرد (سحب الاستثمار).
 - دور كل شريك.
 - تسعير المنتج.
 - مقارنة النمو مقابل العائد على الاستثمار في مشروع التحالف.
 - معايير الإدارة وتقييمها.
 - اختيار مديري التحالف.
- بالإضافة إلى ذلك يمكن للعديد من الأشياء الأخرى أن تحصل عكس ما تريد الشركة، فيمكن للثقة بين الشركاء أن تنهار وقد تتغير الاستراتيجيات، كما يمكن أن ينسحب الشركاء الأكثر أهمية من التحالف. وقد لا تتحقق القيمة من التعاون كما كان متوقعا، فقد لا تلتقي ثقافات المتحالفين، أو قد لا تتكامل أنظمة الشركاء بشكل فعال وما إلى ذلك وباختصار فإن احتمال وقوع مشاكل في التحالف يبقى مرتفعاً.

1- بن أحسن أحسن صلاح الدين، مرجع سابق ذكره، ص208.

المبحث الرابع: واقع التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات في الجزائر

المطلب الأول: معوقات إقامة تحالفات استراتيجية في الجزائر

1- ضعف البنية التحتية الأساسية في الجزائر:

رغم الاغلفة المالية الضخمة التي رصدتها الجزائر في السنوات الاخيرة من اجل تهيئة البنى التحتية إلا انها مازالت تحتل مراتب دنيا في الترتيب العالمي من حيث جودة الطرقات، حالة السكك الحديدية، الموانئ، المطارات إضافة إلى محطات الوقود وشبكة الاتصالات.

حيث أن تقريراً حديثاً صادراً عن المنتدى الاقتصادي العالمي دافوس يضع الجزائر في مراتب متأخرة جداً في هذا المجال، ويرجع هذا حسب التقرير إلى استمرار التقييم السلبي لمؤشر البنية التحتية للنقل والمواصلات في الجزائر. ويعتمد التقرير في تصنيفه على ثلاث مؤشرات فرعية هي:

- البنية التحتية الأساسية.

- جودة الخدمات.

- مدى استخدام التكنولوجيا.

والجداول التالية تظهر بوضوح ضعف البنية التحتية الأساسية للجزائر مقارنة بالدول الأخرى حسب تقرير الصادر عن هيئة دافوس:

الجدول رقم(09): ترتيب الجزائر حسب التقرير الصادر عن هيئة دافوس المتعلق وضع البنية التحتية

للفترة 2013-2015

السنة	2013	2014	2015
الترتيب العالمي	140/99	138/97	144/106

تاريخ الاطلاع: 2015/03/12 Source: <http://www.transparency.org>.

الجدول رقم (10): ترتيب الجزائر دوليا من حيث البنى التحتية

الترتيب من أصل 138 دولة	الدرجة من أصل 7	
97	3.6	مرتبة الجزائر دوليا
115	3.7	جودة خدمات النقل
122	3.6	جودة البنى التحتية
115	3.4	جودة التكنولوجيا

Source: <http://www.transparency.org>. تاريخ الطلاع: 2015/03/12

الجدول رقم (11): ترتيب الجزائري حسب مؤشر البنى التحتية

المؤشر	الترتيب من أصل 138
مجال نوعية الطرق	91
الطرق المعبدة	47 بنسبة 77%
جودة البنية التحتية للموانئ	123
مؤشر الربط البحري	88
جودة البنية التحتية للسكك الحديدية	75
جودة البنية التحتية للنقل الجوي	124
توفر مقاعد الطيران الدولي	68

Source: <http://www.transparency.org>. تاريخ الاطلاع: 2015/03/14

من الجداول السابقة نلاحظ أن الجزائر تحتل مراتب جد متدنية في الترتيب العالمي لمؤشر البنية التحتية الأساسية، كما أنها تسجل تراجع في الترتيب مقارنة بسنة 2015 إلى سنتي 2013-2014، وبما أن العلاقة بين تدفقات الاستثمار الاجنبي المباشر ومعدلات النمو الاقتصادي هي علاقة طردية فمن المتوقع أن يكون هذا التدني سبب في عرقلة المؤسسات الجزائرية التي تحاول الوصول الى مجموعة من المؤسسات الاجنبية لإقامة تحالف معها.

2- تفشي ظاهرة الفساد:

وضعت منظمة الشفافية الدولية "ترانسباري أنترناشيونال" والتي تم انشاؤها منذ عام 1995 معيار لتصنيف الدول حسب قدرتها على محاربة الفساد والحد من انتشار هذه الظاهرة، وذلك بإصدار تقرير سنوي ترتب فيه الدول على مدى ملاحظة وجود الفساد في المسؤولين والموظفين والسياسيين.

وتعرف المنظمة الفساد على أنه:¹ إساءة استغلال السلطة المؤتمنه من اجل المصلحة الشخصية. ويشمل الرشوة والابتزاز، ويتجسد في مجموعة من الأعمال المحظورة كالاختلاس والاحتيال والمحسوبية و استغلال النفوذ أو هو الانحراف عن اداء الواجبات الرسمية للوصول الى هدف الحصول على مكاسب تتعلق عادة بالثروة والمكانة.*

مؤشر الفساد المسمى (CPI) ومؤشر البنك الدولي للفساد هي أكثر مقاييس الفساد المستخدمة في مختلف البلدان حول العالم. يعتمد على دراسات عديدة، ويعرف هذا المؤشر بالدقة. ومن اجل عمل الدليل تقوم منظمة الشفافية الدولية بمسوحات تسأل فيها رجال الاعمال والمحللين من داخل وخارج البلد التي يقومون بمسحها عن ملاحظاتهم حول مدى فساد البلد والاعتماد على عدد من قضايا الفساد الحقيقية.

يشمل هذا المؤشر سلم مرقم من صفر إلى المائة، الصفر يمثل أعلى نسبة فساد والمائة تمثل أدنى نسبة فساد.

أما بالنسبة للجزائر يبقى تقدير حجم المداخل غير المشروعة في الجزائر بشكل دقيق، أمر صعب تحقيقه فلي ظل غياب الإحصائيات الدقيقة والتستر، ولذلك توجد صعوبات في تتبع حالات الفساد، ولذلك نعتمد على الدراسات المتعلقة بالمنظمات الدولية في هذا المجال، ويمكن قياس الفساد استنادا على ثلاث طرق هي:

- طريقة البيانات الإحصائية الكمية.
- طريقة البيانات المجمعة بواسطة الضرائب.

تاريخ الاطلاع: 2015/03/15. <http://www.transparency.org> - 1

*: يُعرف الفساد لغويا استنادا إلى أصل لفظة Corruption الذي جاء من الفعل اللاتيني Rumpere بمعنى

يكسر، وهو ما يعني أن شيئا ما قد كسر (الشيء هو قاعدة سلوكية أو قاعدة إدارية)، بهدف تحقيق منفعة، يشترط فيها أن

تكون ناتجة مباشرة عن فعل الفساد. ورغم الثراء اللغوي للفساد إلا أنه يمكن تمييز ثلاثة استخدامات لغوية لمفهومه وهي:

الفساد العضوي، الفساد الأخلاقي، الفساد القانوني أو فساد الوظيفة العامة.

- دراسات وبحوث المنظمات الدولية.

وطبقاً للنظرية الاقتصادية التقليدية فإن الفساد يعيق النمو الاقتصادي من خلال الاستئثار بالفائض الاقتصادي مما يؤثر سلباً على هذا النمو سواء بالنسبة لمنظمي المشروعات المحلية أو الأجنبية وهذا ما أثبتته الدراسات التي تشير إلى وجود علاقة عكسية بين الفساد والاستثمار حيث يكون له آثاراً سلبية على النمو الاقتصادي. ليس هذا فحسب وإنما الفساد يثبط أيضاً الاستثمار الأجنبي ويخفض الموارد المتاحة للهياكل الأساسية للعملية الإنتاجية والخدمات العامة وبرامج محاربة الفقر كما يعيق الفساد المؤسسات السياسية من خلال إضعاف شرعيتها وإمكانية محاسبة الحكومات. وباختصار فالفساد هو المعوق الأول للتنمية المستدامة ومعوق أول لتخفيض الأداء الحكومي الجيد. و الجدول الموالي يبين ترتيب الجزائر حسب مؤشر الشفافية كالتالي:

الجدول رقم(12): ترتيب الجزائر حسب مؤشر الشفافية

السنة	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
الرتبة	88	97	97	84	99	92	111	105	112	105	94	100	88
النقطة	2.6	2.7	2.8	3.1	3.0	3.2	2.8	2.9	2.9	3.4	3.6	3.6	3.6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لمنظمة الشفافية الدولية

www.transparency.org تاريخ الاطلاع: 2016/03/22.

من الجدول الذي سبق نلاحظ أن الجزائر وفي الفترة الممتدة من 2003-2015 تحسّلت على درجة 3.6 كأعلى درجة للشفافية و 2.6 أدنى درجة، وتدخل بذلك ضمن الدول التي تعاني من نسبة فساد مرتفعة، وحسب بيانات منظمة الشفافية الدولية فهي تسجل ثبات خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ويرجع هذا التأخر إلى مجموعة من العوامل هي:¹

✓ أسباب شخصية: وهي أسباب مرتبطة بشخصية الفرد ميوله ومستواه الثقافي ومستوى تعليمه ونظرته للمشروعية.

1- قورين حاج قويدر، زيدان محمد، الفساد الإداري في الدول النامية (أسبابه، أشكاله، آثاره واستراتيجيات مكافحته) مع الإشارة إلى حالة الجزائر، المركز الجامعي بخميس مليانة - الملتقى الوطني حول: الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية يومي 03 و 04 ديسمبر.

✓ **أسباب اجتماعية:** وهي مجموعة من الأسباب تفرزها العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، والتي قد تفرز ضغوطاً اجتماعية تهيئ المناخ المناسب لنمو وانتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي من خلال أعمال المحسوبية، الرشوة، استغلال النفوذ، التهرب الضريبي، الاختلاس، تبييض الأموال... إلى غير ذلك.

✓ **أسباب إدارية وتنظيمية:** يلاحظ تضخم الجهاز الإداري وزيادة عدد الموظفين في الجزائر ومعظم الدول النامية وهذا يخلق نوع من البيروقراطية وإجراءات إدارية معقدة، الذي يصاحبه غموض في اللوائح والإجراءات وضعف في وسائل الرقابة على الأجهزة الحكومية. وعدم وضوح التعليمات وغياب المعايير الدقيقة لقياس الأداء وضعف أخلاقية الوظيفة العامة يشجع الموظفين على الممارسات والاجتهادات التي تحقق لهم بعض المنافع الخاصة.

ويري بعض الكتاب والباحثين أن هذا النوع من الفساد يتجسد في خروج العاملين في المنظمات على اللوائح والأنظمة.

✓ **أسباب قانونية:** وهذا بسبب ضعف القوانين التشريعية في ردع جريمة الفساد الإداري والمالي بسبب بعض الفاسدين في الهيئات العليا، والذي انجر عنه عدم خوف الموظفين من العقوبات التي يمكن أن تطبق عليهم.

✓ **أسباب سياسية:** وتتمثل في تعيين القياديين الإداريين في المواقع المهمة بناءً على الولاء السياسي، وبغض النظر عن الكفاءة، مما يفتح أبواب المحسوبية السياسية ويصيب موظفي الخدمات العمومية بالإحباط بالإضافة إلى غياب أجهزة الرقابة والمحاسبة وعدم وجود مؤسسات ومنظمات مستقلة تعنى بمكافحة الفساد، الأمر الذي يسهل انحراف الموظفين ويشجعهم على الاستغلال غير القانوني لوظائفهم ومراكزهم الإدارية.

✓ **أسباب اقتصادية:** هذه الأسباب وكما يشير العديد من الباحثين تعتبر من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفساد الإداري والمالي نظراً لأنها تمس الجانب المادي للفرد، والتي تتجسد في المستوى المتدني لدخل الفرد في الدول النامية وضعف الحوافز والمكافآت الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني المستوى المعيشي لغالبية الموظفين، وهذا بالطبع يؤدي بهم إلى التفكير في وسائل أخرى لكسب المال والتي أسهلها هي استغلال الوظيفة الإدارية.

بالإضافة إلى الأسباب المذكورة آنفاً يمكن زيادة الأسباب التالية:¹

- ✓ **التخلف في التعليم:** إن الجزائر ومعظم الدول العربية تصنف ضمن قائمة أكثر دول العالم انتشاراً للامية، حيث تزيد نسبة الأمية الحقيقية في بعض بلدانها عن 70 % من تعداد السكان.
- ✓ **التخلف في التنظيم الإداري:** وهذا نتيجة طبيعية للتخلف في التعليم وانتشار مظاهر الأمية.
- ✓ **تقاعس الحكومات عن التدخل:** أي مراقبة سير العمل في مؤسسات وسلطات الدولة.
- ✓ **الرشوة:** وهي أخذ الموظف قدر من المال مقابل تقديم خدماته للآخرين بدون وجه حق وتعد الرشوة من بين الأشكال الصريحة لجريمة الفساد في الجزائر.
- ✓ **السرقه والاختلاس:** سواء للمال أو لبعض الأدوات المعينة الخاصة بالبنوك والمؤسسات.
- ✓ **تقاضي العمولات:** وتنتشر هذه الظاهرة كثيراً في البنوك والمؤسسات الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالحصول على قروض بنكية.
- ✓ **قبول الهدايا والإكراميات:** وتتمثل في قبول الهدايا والإكراميات بدون وجه حق وتندرج هذه الهدايا والإكراميات حسب أهمية الخدمة ومركز الموظف بدءاً من بعض المقتنيات البسيطة كالأقلام والساعات وانتهاء بالسيارات والفيلات والمساكن والرحلات... إلى غير ذلك.
- ✓ **بيع الوظائف والترقيات:** يحدث في كثير من القطاعات المالية مثل التأمينات والبنوك أين يتم بيع الوظائف مقابل مبالغ مالية، باعتبار أن هذه القطاعات مهمة وحساسات في الاقتصاد الجزائري.
- ✓ **الحصول على قروض من جهات عامة:** والمماطلة في دفعها إلى أن تصبح ديون يصعب تحصيلها وفي بعض الحالات يتم استخراج أمر من بعض الجهات ببطاقتها أو الإعفاء من دفعها.
- ✓ **استثمار موارد الدولة لتحقيق مكاسب خاصة:** مثل الحصول على بعض المواقع المهمة بالشرء أو التأجير مقابل رسوم شكلية ضئيلة ومن ثمة بيعها أو تأجيرها للآخرين مقابل مبالغ مالية كبيرة.
- ✓ **بيع الطوابع الخاصة برسوم الخدمات:** تستوجب الإجراءات الإدارية للحصول على بعض الخدمات لصق طوابع بريدية على بعض الوثائق الرسمية، وتزدهر في الدول النامية سوق سوداء لبيع هذه الطوابع وتزويرها أو بيعها بأقل من السعر الرسمي وكل هذا يؤدي إلى إهدار المال العام.

1- قورين حاج قويدر، زيدان محمد، الفساد الإداري في الدول النامية (أسبابه، أشكاله، آثاره واستراتيجيات مكافحته) مع الإشارة إلى حالة الجزائر، نفس المرجع السابق.

- ✓ التآمر ببيع بعض الأوراق الرسمية: تنتشر هذه الظاهرة كثيرا في الدول النامية وفي مختلف المصالح المالية مثل مصلحة الضرائب حيث يتفق بعض الموظفين الفاسدين مع بعض أصحاب المكتبات الذين يملكون آلات نسخ على إعطائهم نسخة للمتاجرة بها، بحيث أن المواطن لن يستطيع استخراج هذه الوثائق إلا بشرائها من المكتبة أو الشخص المعني. ومسبقا يقوم الموظف بالاتفاق مع صاحب المكتبة على نسبة معينة يدفعها مقابل كل نسخة يبيعها.
- ✓ المساعدة في التهرب من الضرائب والتزوير في التقديرات الضريبية: وهنا يقصد التلاعب في الحصيلة الضريبية أو إلغائها بدون وجه حق مقابل الحصول على منافع خاصة مادية أو معنوية.
- ✓ انتهاك اللوائح والأنظمة: انتهاك اللوائح من خلال تفسيرها بطريقة مزاجية لخدمة الأهواء والأغراض الشخصية وتعقيد الإجراءات والتمسك بحرفية القانون.
- ✓ استغلال أجهزة المكتب لأغراض شخصية: يتوفر لبعض الموظفين في مكاتبهم بعض الأجهزة من هاتف وفاكس و أجهزة كمبيوتر، وأنظمة معلومات واتصال مثل الإنترنت وغيرها، فاستغلال الموظفين هذه الأجهزة والخدمات في خارج إطار العمل ولمصلحتهم الشخصية بدون وجه حق يعتبر نوع من الفساد ويكلف الإدارة خسائر كبيرة.
- ✓ استغلال النفوذ: استغلال النفوذ هو أمر شائع في الجزائر وفي غالبية الدول النامية، ويحدث هذا خاصة من طرف المسؤولين الكبار في الهيئات المالية والمصرفية من خلال الضغط على الموظفين بأداء خدمة بدون وجه مقابل عدم إلحاق الأذى بهم.
- ✓ التهرب الجبائي: تعتبر من أكبر الجرائم التي تعاني منها الجزائر وهذا بسبب تفشيها بشدة وضعف وغموض القوانين المسيرة لها وغياب العدالة، وتشير الإحصائيات إلى أن قيمة التهرب الجبائي في الجزائر تقدر بحوالي 1.05 مليار دولا سنوياً.

3- ضعف مؤشر الحرية الاقتصادية Economic freedom Index:

أصدر معهد Heritage Foundation بالتعاون مع صحيفة Wall Street Journal عام 1995م هذا المؤشر وقيس مدى تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية وتأثيرها في كافة مناحي الحرية الاقتصادية والسياسية، وأداء الأعمال وعلاقتها الخارجية ويستند مؤشر الحرية الاقتصادية إلى عشرة عوامل يدخل بها 50 متغير يشمل:¹

- السياسة التجارية (معدل التعريفية الجمركية).
- نظام الإدارة المالية لموازنة الدولة (الهيكل الضريبي).

1- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار - مؤشرات الحرية الاقتصادية بعد عقد من الزمن - 2004م - ص 10.

- حجم الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي.
 - أداء القطاع المصرفي والتمويلي.
 - ملائمة التشريعات القانونية ونوعية الإجراءات الإدارية والبيروقراطية.
 - الوزن النسبي للقطاع العام في الاقتصاد (كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي).
 - السياسات النقدية (سعر الصرف والتضخم).
 - وضوح احترام حقوق الملكية الفكرية.
 - مستوى الأجور والأسعار.
 - نشاط السوق السوداء الموازية.
- مع الأخذ في الاعتبار أن لهذه العوامل أوزان نسبية يتم من خلالها حساب المؤشر بأخذ المتوسط الحسابي للمعايير العشرة السابقة.
- وقد وضع دليل لقياس الحرية الاقتصادية بناءً على النقاط التي تسجلها الدولة في هذه المكونات بحيث تنقسم الدول إلى أربع مجموعات وفق رصيدها الإجمالي على النحو التالي:
- 1.95 يدل على حرية اقتصادية كاملة؛
 - 2.95 يدل على حرية اقتصادية شبه كاملة؛
 - 3.95 يدل على حرية اقتصادية ضعيفة؛
 - 5.00 يدل على حرية اقتصادية ضعيفة جداً.
- تعتبر الجزائر من الدول الأقل حرية من بين دول العالم والدول العربية وذلك حسب مؤشر الحرية الاقتصادية، وبما أن العلاقة بين الحرية الاقتصادية وجاذبية الاستثمار هي علاقة طردية فهذا يعمل على إعاقة المؤسسات الجزائرية عن إقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات الأجنبية خاصة والشركات الوطنية عامة.
- بالرجوع إلى إحصائيات معهد هيرتيج لمؤشر الحرية الاقتصادية للجزائر يمكن تحليل وضعية الجزائر وباعتماد على الإحصائيات التالية كالتالي:

الجدول رقم (13): مؤشر الحرية الاقتصادية للفترة 2010-2016

السنة	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
الترتيب العالمي	154	157	146	151	148	143	137
المعدل	5.01	4.9	5.08	5.20	5.09	5.32	5.34

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إحصائيات معهد هيرتيج للفترة 2010-2016
<http://www.heritage.org/index> تاريخ الاطلاع: 2016/03/27.

من الجدول السابق نلاحظ أن الجزائر لا تخرج عن معدل 4.9 إلى 5.34 وهذا يعني أن الجزائر من الدول الأكثر خنقا للحرية الاقتصادية، فضلا عن مناخ الأعمال والاستثمار غير المحفز والتغييرات المستمرة في مجال التشريعات والقوانين المتصلة بالاقتصاد. مما يترتب عنها عزوف للرؤوس الأموال المستثمرة في الجزائر وإلى الجزائر. وهو ما يضع الجزائر ضمن قائمة العشرين دولة في العالم الأكثر تدهورا في مجال الحرية الاقتصادية . كما باستطاعتنا ومن خلال الجدول الموالي تحليل مؤشر الحرية الاقتصادية للجزائر من خلال المعايير الفرعية كالتالي:

الجدول رقم(14): مؤشر الحرية الاقتصادية للجزائر لعام 2016 حسب معايير التصنيف

معدل	معيار التصنيف
1.2+	معدل التغير عن سنة 2015
2.5	معيار حقوق الملكية
3.6	معيار الفساد
8.1	معيار الحرية الجبائية
5.94	معيار الإنفاق الحكومي
6.21	معيار حرية أداء الأعمال
4.82	معيار حرية العمل
6.81	معيار الحرية النقدية
6.08	معيار حرية التجارة
3.00	معيار حرية الاستثمار
3.00	معيار الحرية المالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير معهد هيريتج لعام 2016
<http://www.heritage.org/index>. تاريخ الاطلاع: 2016/03/17

من الجدول السابق يمكن تلخيص الملاحظات التالية:

سجلت الجزائر عن سنة 2015 بمعدل 1.2 تحسنا طفيفا في حرية الاستثمار وتسيير نفقات الحكومة. وتبقى الجزائر بهذه المرتبة تقبع في خانة الاقتصاديات ”الأكثر خنقا للحرية، أي في تصنيف ما قبل الأخير الذي يضعه معهد هيريتج. ويقاس مؤشر الحرية الاقتصادية 2016 مستويات الحرية الاقتصادية في عشرة دعائم وهي:

- حقوق الملكية (العلامة 2.5)؛

- الحرية من الفساد (3.6)؛
- إنفاق الحكومة (5.94)؛
- الحرية الجبائية (8.1)؛
- حرية الأعمال (6.21)؛
- حرية العمل (4.82)؛
- الحرية النقدية (6.81)؛
- حرية التجارة (6.08)؛
- حرية الاستثمار (3.00)؛
- الحرية المالية (3.00).

ولاحظ التقرير الذي نشر على موقع معهد هيريتيج بعد أن تم إهمال الإصلاحات الاقتصادية التي تم البدء فيها منذ 2009 وفي تلميح لإجراءات الوطنية الاقتصادية منذ سنة 2009 أصبحت الجزائر أكثر اعتمادا على قطاع المحروقات. مضيفا أن الحكومة اتبعت برنامجا توسعيا للإنفاق العمومي لتتفادى حالة عدم الرضا الاجتماعي، في وقت قامت بجهود قليلة لتحسين تسيير الميزانية.

وأشار التقرير في نسخته الأخيرة إلى أن نصف المعاملات تتم في الاقتصاد الموازي، بعيدا عن الرقابة القضائية التي تعد ضعيفة على العموم وثقيلة وغير واضحة، وأحال التقرير إلى تحقيق أجرته وزارة الداخلية الجزائرية قال إن ربع الإنتاج الوطني من المواد البترولية يهرب عبر الحدود.

من جانب آخر، أوضح التقرير أن العبء الضريبي يمثل 10 % من الناتج المحلي الخام، في حين يمثل إنفاق الحكومة 40% من الناتج المحلي الخام، مسجلا أن قطاع المحروقات ما زال أداة تحسين للمالية العمومية. كما انتقد التقرير وجود حواجز بيروقراطية هامة تعيق نشاط المؤسسات والتنمية الاقتصادية، مشيرا إلى أن إنشاء مؤسسة يتطلب 10 إجراءات، إلى جانب اشتراط وجود رأسمال أدنى، في وقت يستغرق الحصول على رخصة النشاط أكثر من 200 يوم. واستنتج التقرير أن سوق العمل يبقى فاقدا للمرونة، ما يفسر معدلات البطالة المرتفعة لدى الشباب التي تفوق 20%. وفي محور انفتاح السوق، قال التقرير إن معدل التعريفات الجمركية في الجزائر يبلغ 12.1%، لافتا إلى أن الحكومة تقيد الواردات من الأدوية والمواد الطبية، والتجهيزات المستعملة. واعتبر أن عدم قدرة الأجانب على تجاوز نسبة 49% في الاستثمارات الجديدة عائقا يحول دون رفع الاستثمار الأجنبي في الجزائر، وذكر أن صعوبة الحصول على التمويل جعلت من مساهمة القطاع الخاص ضعيفة، وأوضح أن البورصة في الجزائر تبقى متخلفة بحيث لا يمثل رأسمال مؤسساتها 1% من الناتج المحلي الخام.

4- ضعف البنية الرقمية في الجزائر:

يصدر "المنتدى الاقتصادي العالمي" مؤشر جاهزية البنية الرقمية وذلك منذ بدء صدور التقرير الدولي لتقنية المعلومات عام 2001، وتبرز أهميته كأداة تقيس قيمة وميزة، يتم من خلالها تحديد نقاط قوة وضعف الدول في

مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتقييم مدى تقدّمها في هذا الاتجاه، حيث يسلط الضوء على الدور الأساسي والمهم الذي يلعبه تطبيق هذه التقنيات وتطويرها، كمحفز للنمو والازدهار الاقتصادي، ويشير إلى الرابط بين مستوى الجاهزية الرقمية ومستوى التنافسية العالمية، ويسعى للكشف عن المعوّقات التي تمنع الحكومات والأفراد وقطاع الأعمال من الحصول على الفائدة القصوى من هذه التقنيات، ويصدر ضمن التقرير الدولي لتقنية المعلومات ويقيس مدى جاهزية الدول للإسهام والاستفادة من التطوّرات المستمرة في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات من خلال 68 مؤشراً فرعياً، منها 27 مؤشراً ببيانات كمية وباقي المؤشرات نوعية تعتمد على مسح آراء الخبراء في الدول التي يشملها التقرير من خلال المعايير التالية:

- مؤشر المناخ العام لقطاع تقنية المعلومات.
 - مؤشر الاستعداد الفرعي للشبكة.
 - مؤشر الاستخدام الفرعي لتقنية المعلومات.
 - المؤشر الفرعي لآثار استخدام تقنية المعلومات.
 - مؤشر عدد الاشتراكات في الهاتف النقال.
 - مؤشر استخدام الشبكات الافتراضية للتواصل الاجتماعي.
 - مؤشر الحماية الفكرية.
- وهو مؤشر محدد بين قيمتين من 7 إلى 2 أي:
- إن كانت المعدل مساوياً أو قريب من الـ 7 فهذه الدولة تتمتع بجاهزية بنية رقمية عالية جداً، أما إذا اقترب المعدل من الـ 2 فهذه الدولة لها جاهزية بنية رقمية ضعيفة.

وبالرجوع لإحصائيات هذا التقرير يمكننا الاطلاع على ترتيب الجزائر ضمن هذا المؤشر للفترة الممتدة من 2010 حتى 2015 حسب الجدول التالي:

الجدول رقم: (15) مؤشر جاهزية البنية الرقمية للجزائر للفترة 2010-2015

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الترتيب	113/134	117/138	118/142	131/144	129/148	120/148
المعدل	3.05	3.17	3.0	2.78	3.0	3.1

المصدر: من اعداد الباحث وبالاتماد على:

<http://reports.weforum.org/network-readiness-index> تاريخ الاطلاع: 2015/04/08

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الجزائر وخلال السنوات الستة لم تحسن من ترتيبها، كما أن المعدلات تبقى معدلات منخفضة مقارنة بما تحقّقه الدول الأخرى ضمن هذا المضمّر. فهي تبقى دائماً ضمن تصنيف الدول

العشرين الأخيرة، وبمعدلات محتشمة. ويمكننا القول أن الجزائر في حالة ركود في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

5- مشكلة العقار الصناعي:

عوض أن يكون العقار الصناعي في الجزائر أداة لدعم الاستثمارات، أصبح من أكبر العناصر الكابحة للاستثمار المحلي والأجنبي، ويتجلى ذلك من خلال:

- عدم تسوية الوضعية القانونية لبعض الأراضي المسلمة في إطار تطوير المناطق الصناعية وهو ما يطرح مشكلات كبيرة للمستثمرين في تعاملهم مع البنوك والتي تطلب عقود الملكية للحصول على التمويل؛
- تعدد الهيئات المكلفة بمنح قطع الأراضي، مما أدى إلى تداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات وانتشار النزاعات والاحتلال غير العقلاني للفضاء الصناعي؛
- الوضعية السيئة لبعض المناطق الصناعية من حيث التهيئة (الكهرباء، الغاز، الماء، قنوات الصرف الصحي)؛
- العراقيل الإدارية التي تطيل المدة الزمنية اللازمة للحصول على العقار الصناعي؛
- عدم قدرة مختلف التشريعات القانونية على تسوية وضعية العقار في الجزائر خاصة في ظل بروز قوى استطاعت توظيف واستغلال الثغرات القانونية لفرض سلطة المضاربة على العقار في غياب رادع قانوني واضح وسريع.

6- بطء تأهيل الجهاز المصرفي:

لم تتمكن الجزائر من تأهيل جهازها المصرفي وتفعيل دوره في تمويل النشاط الاقتصادي فالمنظومة البنكية الجزائرية لا زالت تعاني من العديد من المشاكل الهيكلية منها:

- البطء المسجل في معالجة الصكوك والتحويلات المالية؛¹
- غياب شبكة موحدة للدفع البنكي؛
- نقص التأهيل لدى البنكيين وقلة معرفتهم لآليات القروض والأدوات المالية؛
- تعقد الإجراءات الإدارية المتعلقة بتحويل الأموال إلى الخارج؛
- انتشار ظاهرة المحسوبية والمحاباة في منح القروض البنكية عوض الاعتماد على معايير تقنية بحتة في منحها والتأكد من إمكانية تسديدها.

1- إن عملية تحصيل شيك بين وكالتين في نفس المدينة ولنفس البنك تتطلب مدة أسبوعين ومن 4 إلى 9 أسابيع بين بنكين في مدينتين. كما أن فتح خطاب ائتمان يتطلب مدة تتراوح من أسبوع إلى 9 أسابيع وهذا بسبب عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي. انظر: وصاب سعيدي ومحمد قويدري، واقع مناخ الاستثمار في الجزائر: بين الحوافز والعوائق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 8، 2008، ص 55.

7- ضعف الإعلام والجهود الترويجية:

تسعى مختلف دول العالم إلى تعظيم نصيبها من الاستثمارات المحلية والأجنبية عن طريق إتباع سياسات ترويجية مكثفة تضع المستثمرين الأجانب والمحليين في صورة الإصلاحات التي تقوم بها وإمكانيات وفرص الاستثمار والحوافز التي توفرها.

من هذا التصور يمكن القول بأن الجزائر لم تقدم ولم تسوق ولم يروج لها بالشكل المطلوب. وعلى الرغم من التصريحات الرسمية الداعية إلى قدوم الاستثمارات الأجنبية مع توفير الحوافز والضمانات اللازمة لها إلا أن ذلك لم يكن كافياً لإبراز فرص الاستثمار في الجزائر خاصة في ظل الدور السلبي الذي تقوم به تمثيلاتها الدبلوماسية في الخارج وغياب التنسيق والتضارب في الأرقام والمعطيات بين مختلف الإدارات المعنية بعملية الاستثمار.

8- ضعف العلاقات التشابكية بين المؤسسات الصناعية:

تعاني معظم الصناعات في الجزائر من انخفاض درجة التشابك الصناعي وما يترتب على ذلك من توجه النشاط الصناعي المحلي لزيادة المدخلات المستوردة وهذا ما يؤدي إلى حرمان الانتاج الصناعي من فرص النمو الصناعي إلى ضعف الثقة في المنتجات المحلية، وتفضيل الصناعات المحلية للاعتماد على المكونات المستوردة بالرغم من وجود بديل محلي جيد ومساوي للجودة المستوردة.

كما أن ضعف الوعي الصناعي بأهمية الاعتماد على معايير وموصفات صناعية عالمية يلعب دوراً رئيسياً في ضعف قدرة الصناعة المحلية على دخول حلقة الانتاج الصناعي العالمي والتي تشارك فيه المنشآت عبر العالم كله في انتاج سلعة بعد الالتزام بالمعايير والمواصفات العالمية.¹

1- حسن شريف، السياسات الصناعية في البلدان العربية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، دار العلوم العربية، بيروت، 2007، ص 273.

المطلب الثاني: أثر الاطار التشريعي للاستثمار في الجزائر والاتفاقيات الدولية وأثرهما على تكوين التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات في الجزائر

سيتم التطرق في هذا المطلب ل أثر الاطار التشريعي للاستثمار في الجزائر والاتفاقيات الدولية وأثرهما على تكوين التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات في الجزائر.

أولاً: الاطار التشريعي للاستثمار في الجزائر:

1- القانون المتعلق بالاستثمار لسنة 1982:

لقد تم اصدار القانون 11/82 بتاريخ 21 أوت 1982¹، المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، وتم فيه تحديد القطاعات المفتوحة للاستثمار الخاص وركز هذا القانون على كيفية تأسيس شركات مختلطة (وطنية اجنبية)، مع تقديم مزايا جبائية للشريك الأجنبي، وقد اشترط هذا القانون أن لا يزيد نصيب الطرف الأجنبي عن 49% من رأس مال الشركة، وكان هذا القانون يهدف لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- العمل على تكامل القطاع العام والخاص بإعطاء هذا التكامل مساحة اكبر من شأنها دفع عجلة النمو الاقتصادي؛

- الرفع من الطاقة الانتاجية وإنشاء مناصب شغل جديدة وزيادة في الدخل الوطني؛
- الاستفادة من خبرة الطرف الأجنبي وتنمية قدرات الموارد البشرية؛
- تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية من خلال تكريس سياسة التوازن الجهوي والوصول بالتنمية للمناطق المحرومة.

هذا القانون لم يحقق ما كان مرسوما له ولم يجد الدعم الكافي ميدانيا نظرا لعدة اسباب منها:

- الاستثمارات المحلية والأجنبية لم تكن من أولويات البرنامج؛
- هيمنة القطاع العمومي على النشاط الاقتصادي والعقلية البيروقراطية حالت دون التوسع في دعم هذا القانون.

2- قانون الاستثمار المتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد لسنة 1986:

لقد تم تعديل قانون 13/82 في 19 أوت 1986²، من أجل الاستجابة لمطالب الشركات الأجنبية ومحاولة التقليل من التحفظات التي يبديها هؤلاء عن شروط الاستثمار في الجزائر، فقد أكد هذا القانون على حماية حقوق الشريك الأجنبي، كما جاء هذا القانون ليضمن للطرف الأجنبي أو الاطراف الأجنبية في الشركة المختلطة الاقتصاد حق المشاركة في أجهزة التسيير واتخاذ القرارات لاسيما في المجالين التاليين:

1- الجريدة الرسمية، قانون 82-11 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني المؤرخ في 21 أوت 1982، عدد 34، الصادرة بتاريخ 24 أوت 1982، ص: 1962.

2- الجريدة الرسمية، قانون 86-13 يعدل ويتمم القانون 82-13 والمتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد وسيرها المؤرخ في 19 أوت 1986، عدد 34، الصادرة بتاريخ 24 أوت 1982، ص: 1962.

- الزيادة والنقصان في رأس المال؛
 - تخصيص النتائج.
- كما يضمن له زيادة على ذلك حق التحويل المتعلق بما يلي:
- حصة الأرباح التي لم يحدد استثمارها؛
 - العائد الناتج عن عمليات التنازل؛
 - التعويضات التي يمنحها حكم قضائي أو تحكيمي يصدر لفائدة الطرف الأجنبي؛
 - التعويضات في حالات التأمين.
- وعلى الرغم من ذلك لم يكن لهذا القانون نتائج تذكر في مجال استقدام الاستثمار الأجنبي ويعود السبب في عدم رغبة الأجانب الاستثمار في الجزائر إلى طبيعة الإجراءات الإدارية التي تتسم بالبطء والبيروقراطية.

3- القانون المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية لسنة 1988:

إن القانون رقم 88-25 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية الصادر في 12 جويلية 1988، جاء متوافقا مع الإصلاحات الاقتصادية التي أدت إلى ظهور المؤسسات العمومية الاقتصادية، استخلافًا للمؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

ولقد حدد هذا القانون القطاعات ذات الأولوية للقطاع الخاص وهي:

- سلع التجهيز.
 - المنتجات نصف المصنعة.
 - الصناعة الغذائية.
 - الصيانة... إلى غير ذلك.
 - والخدمات السياحية.
 - النقل.
 - الهياكل الرياضية والترفيهية.
 - البناء والأشغال العمومية.
- وكان الهدف من تحديد هذه القطاعات هو تحقيق ما يلي:
- خلق مناصب الشغل.

1- الجريدة الرسمية، قانون 88-25 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية المؤرخ في 12 جويلية 1988، عدد 28، الصادرة بتاريخ 13 جويلية 1988، ص 1031.

- تحقيق التكامل الاقتصادي الوطني عن طريق انتاج التجهيزات والمواد والخدمات لاسيما باستعمال المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والخدمات المحلية.
 - استبدال الواردة.
 - ترقية نشاطات المقاوله من الباطن والصيانة قصد توسيع القدرات الانتاجية الوطنية واضفاء المزيد من الفعالية على ادارة الانتاج.
 - المساهمة في تنمية المناطق النائية الصحراوية.
- وفي سنة 1989 تم اصدار قانون يسمح برفع حصة الشريك الأجنبي إلى 65% لكن الظروف التي مرت بها الجزائر بعد هذه الفترة (عدم الاستقرار السياسي وتدهور الأوضاع الأمنية) لم تكن لتسمح بقدوم الاستثمار الأجنبي¹.
- وبصفة عامة يمكن القول أن الجزائر خلال هذه الفترة بينت نيتها في رفض تدخل رأس المال الأجنبي، وفضلت الاستثمار الخاص الوطني أو عن طريق المؤسسات المختلطة.

4- قانون النقد والقرض 1990:

- جاء قانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض لتنظيم قواعد اقتصاد السوق وتنظيم سوق الصرف وحركة رؤوس الأموال وإعادة هيكلة النظام المصرفي في الجزائر وإعادة تنظيم البنوك التجارية ودورها في تمويل استثمارات المؤسسات وتحديد مهام البنك المركزي وقد حدد هذا القانون بوضوح العلاقة الجديدة لحركة رؤوس الأموال مع الخارج، حيث تتميز هذه العلاقة بخاصيتين²:
- المجال المالي: الترخيص بفتح مكاتب للتمثيل أو فروع في الجزائر للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية وكذا بالمساهمات الأجنبية في البنوك والمؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري، شريطة أن تمنح البلاد الأجنبية المعاملة بالمثل للرعايا الجزائريين أو الشركات الجزائرية.
 - المجال الاستثماري: يرخّص للمقيمين وغير المقيمين بالحرية الكاملة للقيام بالشراكة أو الاستثمار المباشر وتحويل رؤوس الأموال بين الجزائر والخارج لتمويل مشاريع اقتصادية، كما يمكن لرأس المال الأجنبي طبقاً لأحكامه أن يستثمر في النشاطات غير المحتكرة من طرف الدولة وهذا من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية للتنمية الاقتصادية لتلك الفترة والمتمثلة في:
- مشاركة رأس المال الأجنبي في تمويل التنمية؛

1- ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

2- الجريدة الرسمية، القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 14 أبريل 1990، العدد 16، الصادر بتاريخ 18 أبريل 1990، ص: 520.

- مشاركته في امتصاص جزء من البطالة؛
 - ترقية المعارف المتعلقة بالاستخدامات التكنولوجية والتقنية؛
 - فتح منافذ على الأسواق الخارجية وتحقيق توازن سوق الصرف.
- كما ينص هذا القانون على أن المستثمر الأجنبي يمكنه تحويل الأرباح والفوائد وإعادة تحويل رؤوس الأموال.

5- القانون المتعلق بترقية الاستثمار لسنة 1993:

يعتبر قانون 93-12 المؤرخ في أكتوبر 1993 والصادر بتاريخ 10 أكتوبر 1993، والمتعلق بترقية الاستثمار من أهم التشريعات الجزائرية في مجال الاستثمار وقد جاء نص هذا القانون كتتويج لعمل تحضيرى دام أكثر من سنتين، لأن المراسيم التمهيدية لهذا القانون كانت من قد وضعت منذ عام 1991، والذي يهدف أساسا إلى فتح مجال الشراكة بين رأس المال الوطني ورؤوس الأموال الأجنبية، وتهيئة الظروف الملائمة لتسهيل انتقال رؤوس الأموال وإعطاء ضمانات مطمئنة بمعية حوافز تشجيعية للاستثمار وإعطاء أولوية للمشروعات التي من شأنها زيادة موارد البلاد من العملات الصعبة.

6- الأمر المتعلق بتطوير الاستثمار لسنة 2001:

- على الرغم من أهمية المرسوم التشريعي 93-12 المتعلق بترقية الاستثمار إلا أن هناك العديد من النقائص التي سجلت عليه وتطلب تعديله وهو ما تم فعلا من خلال إصدار الأمر رقم 01-03 الموافق لـ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار ومضمون هذا الأمر يتمثل في:
- أعطى تعريفا محددًا للاستثمار وهذا ما أشارت إليه المادة الثانية؛
 - وضع الامتيازات الضريبية والجمركية التي تستفيد منها الاستثمارات المنجزة في النظام العام؛
 - نص الأمر على النظام الاستثنائي المتعلق بالامتيازات الخاصة بالاستثمارات التي تنجز في المناطق التي تتطلب تنفيذها مساهمة خاصة من الدولة، وكذا الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني لاسيما عندما تستعمل تكنولوجيات خاصة من شأنها أن تحافظ على البيئة؛
 - نص هذا الأمر أيضا على الضمانات الممنوحة للمستثمرين حيث نصت المادة 14 منه على أنه: "يعامل الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الأجانب يمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الجزائريون في مجال الحقوق والواجبات ذات الصلة بالاستثمار".

1- الجريدة الرسمية، المرسوم التشريعي 93-12 المتعلق بترقية الاستثمار المؤرخ في 5 أكتوبر 1993، العدد 64، الصادر بتاريخ 10 أكتوبر 1993، ص: 03.

2- الجريدة الرسمية، الأمر 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار المؤرخ في 20 أوت 2001، العدد 47، الصادرة بتاريخ 22 أوت 2001، ص: 04.

- كما ذكر هذا الأمر الاجهزة الجديدة للاستثمار في الدولة الجزائرية وهي:

▪ المجلس الوطني للاستثمار CNI.

▪ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI.

وحدد مهام كل جهاز من هذه الأجهزة.

ومن جهة اخرى وفي سعي السلطات الجزائرية إلى تجاوز ما كان يعتبر عائقا بيروقراطيا بسبب مركزية الشباك الوحيد في العاصمة وما ارتبط بذلك من تعقيد في تسوية اجراءات الاستثمار من طرف المستثمرين الأجانب، كرس المشرع

مبدأ لامركزية الشباك الوحيد، وذلك عن طريق إنشاء هذا الأخير على مستوى الولايات مساعدا ومدعما للمستثمرين الأجانب في تسوية إجراءات الاستثمارات.

7- الأمر المعدل والمتمم المتعلق بتطوير الاستثمار لسنة 2006:

جاء الأمر رقم 06-08 لتعزيز مناخ الاستثمار وجعله أكثر جاذبية، بإعطاء أكثر حوافز للمستثمرين الأجانب وإقرار الضمانات، مع تحديد المحاور من أجل جعله يتطور نحو أفضل الممارسات الدولية، ولقد سمحت إعادة العرض التشريعي المدرجة في الأمر 06-08 في أكتوبر 2006¹، بتوحيد الإطار المؤسسي للاستثمار، إذ حددت على ثلاثة مستويات²:

▪ المستوى الاستراتيجي: ممثلة عن طريق المجلس الوطني للاستثمار فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية الخاصة بالاستثمار؛

▪ المستوى السياسي: ممثلة عن طريق وزير الصناعة وترقية الاستثمارات، تحت عنوان الترقية وتجنيد الاستثمار، فهي مكلفة بإعداد السياسة الوطنية للاستثمار والسهر على تطبيقها؛

▪ المستوى التنفيذي: وهي ممثلة عن طريق وكالتين تطبقان مهامهما تحت مراقبة وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات:

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI.

- الوكالة الوطنية للوساطة والتنظيم العقاري ANIREF.

1- الجريدة الرسمية، الأمر 06-08، المعدل والمتمم للأمر رقم 01-03 والمتعلق بتطوير الاستثمار المؤرخ في 15 جويلية 2006، العدد 47، الصادرة بتاريخ 19 جويلية 2006، ص: 17.

2- نبيلة عرقوب، محاولة تقدير معادلة الاستثمار في الاقتصاد الجزائري على المستوى الكلي-دراسة نظرية قياسية-، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص: 97.

في ظل الأمر 06-08 بدا لنا واضحا التوجه الجديد للجزائر نحو التفتح على اقتصاد السوق وتحرير التجارة الخارجية، إذ أنه بعد فشل النظام الموجه سعت الحكومة الجزائرية إلى تغيير منظومتها القانونية وفقا لما يتطلبه النظام العالمي السائد.

8- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001:

يعتبر قانون ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001¹، بأنه يمثل الاطار التشريعي الأول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فهو يتناول التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحريك التنمية وقد بادرت وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وضع إستراتيجية بعيدة المدى تقوم على المحاور الرئيسية التالية:²

- تشخيص ودراسة محيط هذا القطاع سواء كان ماليا أو قانونيا أو ماديا وتحديد كل المعوقات.
- حددت فيه الأهداف التي تطمح لتحقيقها ويأتي على رأس هذه الأهداف التخفيف من حدة البطالة.
- المساهمة في خلق محيط استثماري من شأنه أن يستقطب مزيد من الأموال سواء كانت محلية أو أجنبية، وذلك عن طريق تمويل وتأهيل المؤسسات واليد العاملة وتقديم الخبرات والتكنولوجيا اللازمة لذلك، وهذا يعني الاستفادة من التعاون الخارجي وتشجيع الشراكة الأجنبية.

9- الأمر المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية والاقتصادية وتسييرها وخصخصتها لسنة 2001:

يتكون الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001، من 43 مادة موزعة على إحدى عشر فصلا، تتناول تعريف المؤسسات العمومية الاقتصادية، وشكل الرأسمال الاجتماعي لها، وكيف يتم الاقتناء والتنازل، وتركيبية مجلس الإدارة وإبرام الاتفاقيات وغيرها من الأحكام والقواعد التي تنظم هذه المؤسسات، كما يتناول الأمر الأحكام المتعلقة بالخصوصية وكذلك الإجراءات بتنفيذ الخصوصية وكيفية الخصوصية، ومكانة العمال الأجراء من عملية الخصوصية ومراقبة عمليات الخصوصية والشروط العامة والمطبقة على نقل الملكية وغيرها، كما انه ظل الأمر 01-04 أصبح مجلس مساهمات الدولة مسير فقط للمساهمات التي تملكها الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بعدما كانت الشركات القابضة العمومية مالكة لمساهمات الدولة وليست فقط مسيرة، كما أن هذا الأمر

1- الجريدة الرسمية، قانون 01-18 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، العدد 77، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص: 04.

2- تومي عبد الرحمان، واقع وآفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مركز البصيرة للبحوث، الجزائر، العدد 08، 2006، ص: 119.

3- الجريدة الرسمية، الممر 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصخصتها، المؤرخ في 20 أوت 2001، العدد 47، الصادرة بتاريخ 22 أوت 2001، ص: 09.

فتح المجال أمام المستثمرين الأجانب بأن يصبحوا مساهمين في المؤسسات العمومية الاقتصادية تماشيا مع نظام اقتصاد السوق الذي تبنته الجزائر.

10- تعديل وإصدار جديد لقانون النقد والقرض لسنوات 2001-2003-2010:

من خلال قراءة تطور قانون النقد والقرض يلاحظ أن القانون 90-10 يعد تحولاً جذرياً في إصلاح الجهاز المصرفي الجزائري وفي علاقته مع الأعوان الاقتصاديين، من حيث تنظيم وسائل الدفع واعتماد المؤسسات المصرفية

ومراقبة العمل المصرفي..... إلى غير ذلك. بينما نجد التعديل الأول والتعديل الثاني الجذري لقانون النقد والقرض والتعديل الثالث يمس إصلاح بنك الجزائر خاصة من حيث الوضع الإداري وجعله تابعا للسلطة أكثر من إعطائه استقلالية أكبر وذلك من خلال تعيين محافظ للبنك بمرسوم رئاسي. ومن أجل حث الاستثمار الأجنبي المباشر لابد من مساهمة فعالة للجهاز المصرفي.

ولن يأتي هذا إلا بوضع برنامج تأهيل للمصارف الجزائرية عن طريق مجموعة من الاجراءات تتخذها السلطات بهدف تحسين موقع المصرف في اطار اقتصاد تنافسي ورفع ادائه الاقتصادي والمالي على المستوى الدولي وقد مر تطور قانون النقد والقرض بأربع محطات أساسية في سنوات 1999، 2001، 2003، 2010.

■ تعديل قانون 90-10 بالأمر 01-01:

جاء الأمر 01-01 المعدل والمتمم للقانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض بتعديلات تمس الجوانب التالية¹:

- تعديل المادة 19 بتعيين محافظ وثلاث نواب ومجلس إدارة بنك الجزائر ومراقبان عوضاً عن مجلس النقد والقرض.
- استحداث مجلس النقد والقرض.
- استحداث مجلس إدارة بنك الجزائر.
- إلغاء المادة 22 الخاصة بمدة تعيين المحافظ ونواب المحافظ.

1- الجريدة الرسمية، الأمر 01-01 المعدل والمتمم لقانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 27 فيفري 2001، العدد 14، الصادرة بتاريخ 28 فيفري 2001، ص: 04.

■ إصدار جديد لقانون النقد والقرض بالأمر 11-03:

بموجب صدور الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض¹ تم إلغاء قانون 90-10 المتعلق بالنقد والذي جاء فيه بسماع إعادة النظر في تنظيم وسير القطاع البنكي، وخاصة فيما يتعلق بدور كل من بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض وكذا عملية مراقبة البنوك والمؤسسات المالية، إلى جانب قواعد الصرف وحركات رؤوس الأموال، حيث أهم ما جاء فيه أنه يسمح للبنوك والمؤسسات الأجنبية بفتح فروعاً ممثلة لها في الجزائر شريطة أن تتم المعاملة بالمثل.

■ تعديل الأمر 11-03 بالأمر 04-10:

إن أهم ما جاء به الأمر 04-10 المعدل والمتمم للأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض، بأنه لا يمكن الترخيص بالمساهمات الأجنبية في البنوك التي يحكمها القانون الجزائري، إلا في إطار شراكة تمثل المساهمة الوطنية القيمة 51% على الأقل من رأس المال².

11- قانون المحروقات لسنة 2005:

يعتبر القانون 05-07 المؤرخ في 28 أبريل 2005 والصادر بتاريخ 19 جويلية 2005³، والمتعلق بالمحروقات من أهم التشريعات في مجال الاستثمار في قطاع المحروقات والهدف منه جذب المستثمرين الأجانب خصوصا في مجال التنقيب، كما أن هذا القانون يساعد على الحفاظ على جاذبية الجزائر في مجال الاستثمارات بتكليف تشريعها وفق تطور صناعة المحروقات من حيث السوق، ومن حيث ظهور تكنولوجيات جديدة لاسيما فيما يتعلق بكيفيات الاستخراج، كما أن التعديلات التي ادخلت على هذا القانون تسمح أساسا بتعزيز تزويد الجزائر بالمحروقات وبترتيبات جبائية لتشجيع التنقيب عن المحروقات واستغلالها في مناطق لم تخضع للتنقيب أو تلك التي تتطلب استعمال وسائل معقدة.

ومن جانب آخر فقد أجبر القانون الجديد للمحروقات المتعاملين الأجانب في قطاع النفط بضرورة تركيز نسبة عالية من رقم أعمالهم داخل الجزائر، وأخضع حركة حساباتهم بالعملة الصعبة لرقابة بنك الجزائر سواء كان هذا الشخص مقيما بمفهوم نص المادة 11 من قانون المحروقات أو غير مقيم وفي هذا الإطار يعتبر غير مقيم كل شخص يكون مقر شركته خارج الجزائر ويجب أن تسدد مساهمته في رأس مال الشركة الخاضعة للقانون الجزائري بعملة صعبة مستوردة قابلة للتحويل طبقا لتنظيم الصرف المعمول به.

1- الجريدة الرسمية، الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 26 أوت 2003، العدد 03، الصادرة بتاريخ 27 أوت 2003، ص: 03.

2- الجريدة الرسمية، الأمر 04-10 المعدل والمتمم للأمر 11-03 والمتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 26 أوت 2010، العدد 50، الصادرة بتاريخ 01 سبتمبر 2010، ص: 11.

3- الجريدة الرسمية، قانون 05-07 المتعلق بالمحروقات المؤرخ في 28 أبريل 2005، العدد 5، الصادرة بتاريخ 19 جويلية 2005، ص: 03.

12- الأمر المتعلق بقانون المالية لسنة 2009:

هو عبارة عن شروط جديدة لكل استثمار أجنبي مباشر صادر ابتداء من سنة 2009 وحددت في أربع نقاط أساسية هي كالآتي¹:

- إجبارية الشراكة في الاستثمارات الأجنبية مع المؤسسات الجزائرية؛
- لا يحق للمؤسسات الأجنبية أن تمتلك أكثر من 49% من حصتها داخل البلاد؛
- يجب عرض جميع مشاريع الاستثمار على المجلس الوطني للاستثمار بدل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار؛
- يفرض على المستثمرين التمويل المحلي دون الخارجي أي الاتجاه إلى البنوك العمومية فقط لامتناع فائض السيولة داخل البنوك الجزائرية.

إن هذه الاجراءات الأربعة تعقد أكثر الاستثمار الأجنبي، حيث أنه اخضع كل مشروع استثمار أجنبي مباشر أو استثمار بالشراكة إلى دراسة مسبقة من المجلس الوطني للاستثمار عوضا عن الوكالة الوطنية للاستثمار وهو ما سيجعل دراسة الملفات تتأخر كثيرا وذلك لأن المجلس الوطني للاستثمار المشكل لا يملك هياكل ناجعة لمعالجة الملفات بسرعة، كما أن ذلك سيعمق الفساد والرشوة لاسيما وأن المستثمرين سيكونون مضطرين لاستعمال الوساطة مع رجال السياسة للحصول على تسهيلات ورد سريع لطلباتهم.

يمكن تلخيص أثر التشريعات القانونية على تكوين تحالفات استراتيجية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(16): أثر القوانين التشريعات المتعلقة بالاستثمار على التحالف الاستراتيجي للمؤسسات في

الجزائر

القانون	الأثر
القانون المتعلق بالاستثمار لسنة 1982	- فتح المجال أمام الاستثمارات الوطنية والأجنبية وركز على كيفية انشاء شركات مختلطة (وطنية أجنبية)؛ - قدم مزايا جبائية للشريك الأجنبي واشترط أن لا يزيد نصيبه عن 49% من رأس مال الشركة المختلطة. وإن كان هذا القانون ممهد لقيام تحالفات استراتيجية بين المؤسسات الجزائرية وقريناتها الأجنبية إلا أن هذا القانون بقي مجرد حبر على ورق نظرا لهيمنة القطاع العام العمومي على النشاط الاقتصادي والعقلية البيروقراطية في تلك الفترة.
قانون	

1- الجريدة الرسمية، الأمر 09-01 المتضمن قانون المالية لسنة 2009 المؤرخ في 22 جويلية 2009، العدد 04، الصادرة بتاريخ 26 جويلية 2009، ص:13.

رغم أن هذا القانون جاء ليضمن للطرف الأجنبي حق المشاركة في أجهزة التسيير واتخاذ القرارات إلا أنه لم يحقق نتائج لاستقدام الاستثمار الأجنبي المباشر وبالتالي عدم قيام شركات مختلطة أي الحد من قيام تحالفات استراتيجية.	الاستثمار المتعلق بتأسيس شركات مختلطة 1986
جاء هذا القانون متوافقا مع الاصلاحات الاقتصادية التي أدت إلى ظهور المؤسسات العمومية بدل المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي. أما في سنة 1989 تم إصدار قانون يسمح برفع حصة الشريك الأجنبي إلى 65% لكن الظروف التي مرت بها الجزائر بعد هذه الفترة (عدم الاستقرار السياسي وتدهور الأوضاع الأمنية) لم تكن لتسمح باستضافة الاستثمار الأجنبي.	القانون المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية لسنة 1988
من بين البنود التي جاء بها هذا القانون في المجال الاستثماري والتي من شأنها أن تعزز قيام التحالفات الاستراتيجية البنود الخاصة بتسهيل نقل التكنولوجيا والتقنية.	قانون النقد والقرض لسنة 1990
جاء ليفتح مجال الشراكة بين رأس المال الأجنبي ورأس المال الوطني وبالتالي قيام تحالفات استراتيجية وطنية اجنبية. لكن لم يحظى كل من قانون النقد والقرض لسنة 1990 والقانون المتعلق بترقية الاستثمار لسنة 1993 بالاستجابة من طرف الأجانب نظرا للظروف السياسية وانعدام الأمن في تلك العشرية.	القانون المتعلق بترقية الاستثمار لسنة 1993
	القانون التوجيهي

لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001	يعتبر الاطار التشريعي الأول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد شجع هذا القانون المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة على إقامة شراكة اجنبية مع المؤسسات الاجنبية من أجل استقطاب المزيد من الأموال، الخبرات والتكنولوجيا اللازمة.
قانون المحروقات لسنة 2005	يعد قانون المحروقات لسنة 2005 من بين أهم القوانين التي أعطت دفعا ايجابيا لقيام التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات العمومية والشركات الأجنبية وذلك لجذب الاستثمارات الاجنبية خصوصا في مجال التنقيب.
قانون المالية لسنة 2009	جاء فيه المشرع الجزائري بشروط جديدة للاستثمار في الجزائر، وقد ندد فيه المشرع على اجبارية الشراكة الأجنبية مع المؤسسات الوطنية بحيث لا يحق للمؤسسات الأجنبية امتلاك أكثر من 49% من رأس مال الشركة المختلطة. وإن كان هذا القانون يسمح بقيام تحالفات استراتيجية في جميع الميادين والقطاعات بين كل المؤسسات إلا أن المستثمر الأجنبي عبر عن استيائه من تطبيق القاعدة 49-51 ووصفها بالمجحفة في حق الطرف الأجنبي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوانين السابقة.

ثانيا: الاتفاقيات الدولية.

1- الاتفاقيات متعددة الاطراف:

وقعت الجزائر العديد من الاتفاقيات الجهوية، الاقليمية والدولية بغية الاستفادة من العمل المشترك لتصب في دعم جهود الاستثمار التي تبذلها السلطات العمومية، لتعود جهودها على رؤوس الأموال المستثمرة أولا وعلى الرفع من تنافسية الاقتصاد الجزائري ثانيا، ومن بين هذه الاتفاقيات:

أ- الاتفاقية المغربية المتعلقة بتشجيع الاستثمار بين دول اتحاد المغرب العربي:

قامت بلدان اتحاد المغرب العربي وانطلاقا من معاهدة انشاء اتحاد المغرب العربي لاسيما المادة الثالثة من المعاهدة، ورغبة منها في توثيق العلاقات الاقتصادية بينها، وتكثيف التعاون وضرورة منح رؤوس الأموال والاستثمارات التبعة لكل بلد من بلدان الاتحاد معاملة تفضيلية واقتناعا منها على ضرورة تشجيع الاستثمارات وتعزيز التبادل التجاري بين دول الاتحاد، قامت بإبرام اتفاقية لتشجيع وضمان الاستثمار بين هذه الدول، وتم التوقيع على نص الاتفاقية بالجزائر بتاريخ 23 جويلية 1990، بمرسوم رئاسي رقم 90-420¹. وعله فإن أهم ما جاءت به هذه الاتفاقية هو:²

- تشجيع كل بلد من بلدان اتحاد المغرب العربي على حرية تنقل رؤوس الاموال بين هذه الدول في كافة المجالات أو الأنشطة الاقتصادية المسموح بمزاومتها وفي حدود نسب المشاركة الدنيا والقصوى المقررة بموجب هذه الاتفاقية.
- التزام الطرف المتعاقدة على توفير الامكانيات اللازمة لاستثمار رأس المال، وذلك بتقديم تسهيلات لا تختلف عن التسهيلات الممنوحة للمستثمر الوطني.
- يحق للمستثمر ان يتصرف بحرية في الاستثمار بجميع أنواع التصرفات القانونية التي تسمح بها طبيعته.
- عدم اخضاع الاستثمار على أية قيود غير جمركية على استيراد معدات المشروع الاستثماري ومستلزمات انجازه.
- يمنح للمستثمر في حالة اشتراط أنظمة البلد المضيف وجود شركاء محليين في مجالات معينة حق اختيار هؤلاء الشركاء بكل حرية ودون تدخل من الطرف المتعاقد للبلد المضيف للاستثمار، كما يسهل هذا الأخيرة على المستثمر المغربي الحصول على ما يحتاجه من ايد عاملة وخبرات مغربية.

1- الجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 06، الصادر بتاريخ 6 فيفري 1991، المرسوم الرئاسي رقم 90-420.

2- عمورة جمال مجيد، دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: فرع تحليل اقتصادي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

ب- الاتفاقية العربية الخاصة باستثمار رؤوس الأموال العربية في الدول العربية:

قامت الجزائر في أكتوبر 1995 بالتوقيع على الاتفاقية الموحدة لاستثمار رؤوس الأموال العربية في الدول العربية، وقد نصت المادة الخامسة من الاتفاقية على أن "يتمتع المستثمر العربي بحرية القيام بالاستثمار في اقليم اي دولة طرف في المجالات غير الممنوعة على مواطني تلك الدولة وغير المقصورة عليهم وذلك في حدود نسب المشاركة في الملكية المقدرة في قانون الدولة كما يتمتع بما يلزم لذلك من التسهيلات والضمانات وفقا لأحكام هذه الاتفاقية"¹، وبالتالي أصبحت هذه الاتفاقية ضمانا للعمل العربي المشترك في هذا المجال. ومن أهم ما جاءت به هذه الاتفاقية ماييلي:²

- المقصود باستثمار رأس المال العربي هو استخدامه في إحدى مجالات التنمية الاقتصادية في دولة من الدول العربية.
- تسمح الدول الأطراف في هذه الاتفاقية بانتقال رؤوس الأموال العربية فيما بينها بحرية وتشجيع وتسهيل استثمارها، بما يتماشى وبرامج التنمية الاقتصادية في الدول الاطراف و بما يعود بالفائدة عليها، كما تلتزم الدول الاطراف بحماية الاستثمارات و المستثمر و عوائده و حقوقه و ان تضمن له بقدر الامكان استقرار الاحكام القانونية (المادة الثانية).
- يتمتع المستثمر العربي بحرية اقامة استثماراته في اقليم اية دولة طرف في الانشطة غير المحظورة (المحلة بالآداب والقواعد العامة) على مواطني تلك الدولة ، و ذلك في حدود نسب المشاركة في الملكية المنصوص عليها في قانون الدولة، كما يتمتع بمجمل المزايا و التسهيلات والضمانات الممنوحة لمواطني تلك الدولة دون اي تمييز (المواد 6، 5).
- للمستثمر العربي الحق في حرية تحويل راس المال العربي قصد الاستثمار في اقليم اية دولة طرف و كذا تحويل عوائد رأسماليه، كما يمكن له اعادة تحويل (رأسمال) إلى أية دولة طرف بعد الوفاء بالتزاماتها، وأن لا يخضع في ذلك لأية عراقيل أو قيود تمييزية مصرفية أو ادارية أو قانونية (المادة 7). يلتزم المستثمر العربي بالتنسيق مع الدولة التي يقع فيها الاستثمار ومع أجهزتها المختلفة وبالتالي احترام قوانينها ونظمها بما لا يتعارض مع أحكام هذه الاتفاقية (المادة 14).
- تقوم المؤسسة العربية لضمان الاستثمار بالتأمين على الأموال المستثمرة بموجب هذه الاتفاقية، ويتم تسوية المنازعات الناشئة عن تطبيق هذه الاتفاقية عن التوثيق أو التحكيم أو اللجوء لمحكمة الاستثمار العربية (المادة 22).

1- الجريدة الرسمية، العدد رقم 59، الصادر بتاريخ 11 أكتوبر 1995، المرسوم الرئاسي رقم 95-306، المادة الخامسة.

2- عمورة جمال مجيد، مرجع سابق ذكره، ص.ص 388-389.

ج- الانضمام إلى الوكالة الدولية لضمان الاستثمار:

تكملة وتعزيزا للجهود، قامت الجزائر بالتوقيع على اتفاقية الانضمام الى الوكالة الدولية لضمان الاستثمار من خلال الامر الرئاسي رقم: 95-05 المؤرخ في 21 جانفي 1995 والمتضمن الموافقة على الاتفاقية المتضمنة احداث الوكالة الدولية لضمان الاستثمارات، وذلك بنص المادة الأولى " يوافق على الاتفاقية المتضمنة احداث الوكالة الدولية لضمان الاستثمارات الموافق عليها من طرف مجلس محافظي البنك الدولي للإنشاء والتعمير بتاريخ 05 أكتوبر 1985.¹

وقد احتوت هذه الاتفاقية على بنود عديدة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- تتمثل أهداف الوكالة حسب ما نصت عليه المادة الثانية من الاتفاقية على تشجيع تدفق الاستثمارات فيما بين الدول الأعضاء وعلى وجه الخصوص الدول النامية الأعضاء، وتركز على الاستثمارات الموجهة لأغراض انتاجية، وهذه استكمالا لأنشطة ووظائف البنك الدولي للإنشاء والتعمير ومؤسسة التمويل الدولية (SFI) ومنظمات تمويل التنمية الدولية الأخرى، وعلى هذا الأساس تقوم الوكالة من أجل تحقيق هذه الأهداف، بالقيام بإصدار ضمانات بما في ذلك المشاركة في التأمين وإعادة التأمين ضد الأخطار غير التجارية لصالح الاستثمارات في دولة عضو التي تصدر من الدول الأعضاء الأخرى.
- تقوم الوكالة لضمان الاستثمارات بضمان الاستثمارات ضد الخسائر المترتبة على أنواع المخاطر التالية:
 - ✓ خطر تحويل العملة.
 - ✓ خطر التأمين والمصادرة والإجراءات المماثلة.
 - ✓ الاخلال بالعقد أي نقض الدولة المضيفة لعقد بينها وبين المستفيد من الضمان أو اخلالها بالتزاماتها في ظل العقد.
 - ✓ الحروب والاضطرابات المدنية.
- تقوم الوكالة بإجراء الأبحاث المتعلقة بالأنشطة اللازمة لتشجيع تدفق الاستثمارات، كما تعمل على نشر معلومات متعلقة بالفرص المتاحة للاستثمار في الدول النامية الأعضاء قصد تحسين جذب الاستثمارات الأجنبية لتلك الدول، كما تقوم الوكالة بتقديم المشورة والمساعدة الفنية فيما يخص تحسين ظروف الاستثمار في اقليم ذلك العضو، وذلك بطلب أي من الأعضاء، كما تعمل الوكالة على تشجيع التسوية الودية للمنازعات بين المستثمرين والدول المضيفة (المادة 23).

1- الجريدة الرسمية، العدد رقم 07، الصادرة بتاريخ 15 فيفري 1995، الامر الرئاسي رقم 95-0، المادة الأولى.

2- الاتفاقيات الثنائية المتعلقة بالاستثمار:

عملت الجزائر وبهدف تشجيع الاستثمارات الأجنبية، وحماية الاستثمار المحلي من خلال توفير الأسس والأطر التي من شأنها المساعدة على تحفيز وزيادة النشاط الاستثماري على ابرام العديد من الاتفاقيات الثنائية إيماناً منها بأن العمل الثنائي مكمل للعمل الجماعي ومن أهم هذه الاتفاقيات نذكر ما يلي:

أ- الاتفاقية المتعلقة بالتشجيع والحماية المتبادلة للاستثمارات بين الجزائر والاتحاد الاقتصادي اللوكسمبورغي:

قامت السلطات العمومية الجزائرية بتاريخ 24 أبريل 1991 بالتوقيع على اتفاق المبرم مع الاتحاد الاقتصادي البلجيكي اللوكسمبورغي، المتعلقة بالتشجيع والحماية المتبادلة للاستثمارات، وذلك بمرسوم رئاسي تحت رقم 91-345 المؤرخ في 05 أكتوبر 1991 وقد نصت المادة الثانية صراحة من المرسومة المذكور أعلاه على: "يشجع كل طرف من الأطراف المتعاقدة الاستثمارات على اقليميه من قبل مستثمري الطرف الآخر لتشجيع الاستثمارات، يقوم كل طرف متعاقد بترخيص ابرام وتنفيذ عقود الإجازة واتفاقيات المساعدة التجارية والإدارية أو التقنية، على أن تكون لهذه النشاطات علاقة بالاستثمار"¹، ولقد جاءت هذه الاتفاقية بالعديد من التسهيلات بغية توفير المناخ الملائم لمستثمري الطرفين، وتوفير كامل الحماية لهذه الاستثمارات. ومن أهم ما نصت عليه هذه الاتفاقية:

- يعمل كل طرف من الأطراف المتعاقدة على تشجيع الاستثمارات على إقليميه من قبل مستثمري الطرف الآخر المتعاقد، بما يتماشى والتشريعات المعمول بها، كما يقوم كل طرف متعاقد بترخيص إبرام وتنفيذ عقود واتفاقيات المساعدة التجارية والإدارية والفنية، شريطة أن تكون هذه الأنشطة تمت بصلة بالاستثمارات (المادة الثانية).
- أما بخصوص حماية الاستثمارات فتمتع كل الاستثمارات المباشرة أو غير المباشرة التي تتم من طرف مستثمري أحد الأطراف المتعاقدة على إقليم الأطراف المتعاقدة الأخرى بمعاملة عادلة وغير تمييزية، كما تتمتع هذه الاستثمارات بأمن وحماية، وبعبدا عن كل إجراء غير مبرر يمكن أن يعرقل قانوني أو فعليا تسييرها وصيانتها واستعمالها والتمتع بها أو تصفيتها.

1- الجريدة الرسمية، العدد رقم 46، الصادر بتاريخ 06 أكتوبر 1991، المرسوم الرئاسي رقم 91-345، المادة الثانية.

- للإشارة فقط فإن هاته المعاملة والحماية كما نصت عليه المادة الثالثة من الاتفاقية المذكورة آنفا ينبغي أن تكون على متساوية على الأقل بالنسبة لما يتمتع به مستثمرو دولة ثالثة أخرى، أي لا تكون أقل امتازا مما هو معترف به في اطار القانون الدولي (مبدأ الدولة الأولى للرعاية)، غير أن هذه المعاملة وهذه الحماية لا تمتدان إلى الامتيازات التي يمنحها طرف متعاقد إلى مستثمري دولة ثالثة في اطار منطقة حرة للتبادل أو اتحاد جمركي أو سوق مشتركة أو أي شكل من أشكال التكامل الاقليمي.
- يلتزم كل طرف متعاقد بعدم القيام أي اجراء لنزع الملكية أو لتأميمها بمراعاة الشروط التالية (المادة الرابعة):

- ✓ يجب أن تتخذ مثل هذه الاجراءات طبقا لأحكام قانونية.
- ✓ أن لا تكون هذه الاجراءات تمييزية.
- ✓ أن تكون مرتبطة بالتدابير التي تنص على دفع التعويض المناسب وفي الوقت المحدد وإلا تتعرض الدولة لفوائد التأخير.
- يلتزم كل طرف بالسماح للمستثمرين بحرية تحويل أموالهم السائلة وخاصة:
- ✓ مداخليل الاستثمارات بما فيها الأرباح، الفوائد وعوائد رأسمال الحصص الموزعة.
- ✓ المبالغ الضرورية لتسديد القروض المتحصل عليها بانتظام (المادة الخامسة).
- يتم تسوية الخلافات المتعلقة بالاستثمارات بين الأطراف المتعاقدة بالتراضي في حدود الامكان (بالطرق الدبلوماسية)، وفي حالة عدم التوصل إلى هذا الأسلوب يعرض هذا الخلاف بناء على طلب أحد المتنازعين بذلك الخلاف لتحكيم المركز الدولي لتسوية النزاعات المتعلقة بالاستثمارات (CIRDI).

ب-الاطار القانون الخاص بالتشجيع والحماية المتبادلة للاستثمارات بين الحكومة الجزائرية والحكومة الفرنسية:

قامت الحكومة بالتوقيع على اتفاقية تشجيع وحماية الاستثمارات وتبادل الرسائل المتعلق بهما، حيث صدرت هذه الاتفاقية بمرسوم رئاسي تحت رقم 94-01 مؤرخ في 02 جانفي 1994، وقد نصت المادة الثانية من هذه الاتفاقية على: "يقبل ويشجع في اطار تشريعاته وأحكامه هذا الاتفاق كل من طرفين متعاقدين، الاستثمارات التي تتم على قيمه ومنطقته البحرية من مواطني وشركات الطرف الآخر"¹.

1- الجريدة الرسمية، العدد رقم 01، الصادر بتاريخ 02 جانفي 1994، المرسوم الرئاسي رقم 94-01، المادة الثانية.

وما جاءت به هذه الاتفاقية:¹

- يلتزم كل من الطرفين المتعاقدين طبقاً لقواعد القانون الدولي بضمان على اقليمه ومنطقته البحرية معاملة عادلة ومنصفة لاستثمارات ومواطني وشركات الطرف الآخر، مع الالتزام بمنح الطرف الآخر نفس المعاملة الممنوحة لمواطني ومستثمري الدولة المضيفة (المادتين الثالثة والرابعة).
- الالتزام بحماية الاستثمارات من اجراءات نزع الملكية أو تأميم أو أي اجراءات أخرى من شأنها أن تؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى مصادرة استثمارات مواطني وشركات الطرف الآخر التي يمتلكونها غير أن هذا لا يمنع الدولة أحياناً من اتخاذ مثل هذه الاجراءات بسبب المنفعة العامة، شريطة أن تكون هذه التدابير قد تم اتخاذها وفقاً لإجراءات قانونية وأن لا تتم بصفة تعسفية أو تمييزية على أن يترتب على نزع الملكية دفع التعويض المناسب وبحسب على أساس القيمة الحقيقية للاستثمارات المعنية في الوقت الذي تمت فيه هذه الاجراءات (المادة الخامسة).
- التزام كل طرف متعاقد تمت على اقليمه استثمارات رعايا أو شركات الطرف المتعاقد الآخر بمنح هؤلاء حرية تحويل الفوائد والأرباح غير الموزعة، والأرباح الصافية من الضرائب والمداخيل الجارية الأخرى والأجور والمرتبات وكذا العوائد الناتجة عن الحقوق المعنوية، وكذا المدفوعات التي تتم بغرض تسديد القروض، حصيلة التنازل أو التصفية الكلية أو الجزئية للاستثمار بما في ذلك فوائض القيمة لرأس المال المستثمر والتعويضات الناتجة عن نزع الملكية أو فقدانها (المادة السادسة).
- نصت المادة الثامنة من الاتفاق على أن يتم تسوية كل خلاف يتعلق بالاستثمارات بين الطرفين المتعاقدين بالتراضي بقدر الامكان، وإن لم يتم التوصل إلى تسوية الخلاف وفق هذا الأسلوب فيرفع النزاع بطلب من المواطن أو الشركة إما إلى الهيئة القضائية المختصة للطرف المتعاقد المعني بالنزاع أو إلى المركز الدولي لحل النزاعات المتعلقة بالاستثمارات (CIRDI).

1- عمورة مجيد جمال، مرجع سابق ذكره، ص. 392-393.

ثالثا: أثر الاتفاقيات الدولية الخاصة بتشجيع الاستثمار على تحالف المؤسسات في الجزائر:

1- أثرها على قطاع المحروقات:

أ- مجال الاستكشاف:

تمكنت شركة سوناطراك بالشراكة مع أكبر المؤسسات العالمية في مجال الاستكشاف من تحقيق ستة استكشافات التي مكنت من توفير 51.54 مليون م³ موزعة بالمنتج على النحو التالي:

- الزيت 31.48 مليون م³ .

- الغاز 17.77 مليون م³ .

- Condensat 2.69 مليون م³ .

كما تم توقيع 10 عقود جديدة للاستكشاف مع شركاء أجنبى بقيمة استثمار 200 مليون دولار.

ب- الشراكة في مجال التنقيب:

تمكنت شركة سوناطراك بالشراكة مع مؤسسات أجنبية من حفر 75 بئر منجز سنة 2010.

ج- الشراكة في مجال الإنتاج:

الإنتاج بالشراكة مع الشركاء الاقتصاديين يساهم في حدود 12% من الإنتاج الإجمالى للمحروقات كما يساهم بـ:

- بنسبة 25% من الإنتاج الإجمالى للبترول الخام.

- للغاز الطبيعى يساهم المتعاملون الأجانب بـ 8% من الإنتاج الإجمالى أي 11 مليار م³، باختصار الإنتاج

بالشراكة في مجال المحروقات تضاعف تسعة مرات في الفترة الممتدة ما بين 2005 و 2010.

د- النشاطات الدولية لسوناطراك:

وقعت شركة سوناطراك عدة عقود شراكة للقيام بنشاطات دولية في بعض الدول فقد وقعت عقد خاص بالمجمع الثالث في اليمن سنة 2000 ، كما وقعت عقد ثاني خاص بالمجمع الثاني وذلك بالمشاركة في حدود 40% إلى جانب مؤسسة Agip Yemen BV، وتوقيع عقد دراسة مع السودان.

كما تولي سوناطراك أهمية خاصة في مجال التطوير الدولي على المناطق التالية:

- إفريقيا جنوب الصحراء : موريتانيا، مالي، النيجر، السودان.

- أمريكا اللاتينية : البيرو، البرازيل، بوليفيا.

- آسيا : الفيتنام.

- الشرق الأوسط : اليمن، العراق، إيران.

هـ- صناعة البتروكيماويات:

تعتبر صناعة البتروكيماويات حيز الزاوية في سياسة تنويع مصادر الدخل التي تبنتها الحكومة الجزائرية منذ مطلع التسعينات لتحقيق قيمة مضافة لثروتها الهيدروكربونية ولتقليل اعتماد اقتصادها على عائدات البترول.

تحتل صناعة المواد البتروكيماوية باهتمام بالغ لدى الحكومة الجزائرية لما لهذا المنتج من أهمية كبيرة في الصناعة الحديثة من جهة، ولتظافر عدة عوامل رئيسية من جهة أخرى أهمها:¹

- توفر مواد الخام الرئيسية.
- اهتمام المستثمرين الأجانب بهذا القطاع.
- اتجاه الدول الصناعية الغربية لإغلاق مصانعها البتروكيماوية قديمة الإنشاء والتقنية، نظرا لارتفاع نسبة تكاليف التشغيل و الصيانة فيها.
- وجود سوق عالمية كبيرة وقريبة.
- سهولة الحصول على تقنيات تصنيع مادتي الأمونيا والميثانول وإنتاجها بطاقات كبيرة ففي هذا المجال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات البتروكيماوية وهي فرع تابع للمؤسسة الأم سوناطراك بـ 100% ويشمل مركبين للبتروكيماويات:

- الأول: الواقع بسكيكدة - (CP1K) مركب الأتيلين ومشتقاته.
 - الثاني: الواقع بأرزيو - (CP1Z) مركب الميثانول ومشتقاته.
- وحجم إنتاجهما قد بلغ 239647 طن سنة 2001، كما تم بعث مشاريع أخرى لتجديد المركبات البتروكيماوية سنة 2001 لتجديد وحدة كربونات الصوديوم لمركب الأتيلين ومشتقاته وبعث مشروع توسيع وحدة الميثانول بمركب الميثانول ومشتقاته.

2- أثرها على القطاع الصناعي:

إن الحديث عن القطاع الصناعي يقودنا إلى تحليل الدور الذي تضطلع به المؤسسات العمومية في الاقتصاد الجزائري، حيث امتازت بالتنوع في الإنتاج لتلبية الطلب المحلي حسب خطط موضوعة سلفا من الوزارات الوصية. إلا أن أدائها كان ضعيفا، مما تطلب تطوير البنى التكنولوجية و التقنية و الإدارية و ضخ الرساميل و الاستثمارات في الشركات الحكومية باعتماد برنامج إصلاح اقتصادي وإعادة هيكلة يركزان على الخصوصية وفتح رؤوس أموال الشركات الحكومية أمام مشاركة القطاع الخاص المحلي و الأجنبي مكنت هذه الإجراءات من استقطاب العديد من المؤسسات الدولية.

1- النفط والتعاون العربي، الأمانة العامة لمنظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، المجلد 22، العدد 76، 1996، ص: 12.

منذ سنة 1990 تمكنت الجزائر من جذب الاستثمار الأجنبي في إطار مشاريع الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي أخذت الأشكال التالية:

الجدول رقم(17):توزيع المشاريع الأجنبية المنجزة حسب قطاع النشاط للفترة الممتدة من 2002-2014

قطاع النشاط	عدد المشاريع	%	القيمة بالمليون دينار	%	عدد المشاريع	%
الصناعة	220	56%	599200	74%	23450	57%
الخدمات	97	23%	167118	21%	10363	24%
البناء، الأشغال العمومية والهيدروليك	63	15%	12082	1%	6698	14%
النقل	16	4%	3991	0%	505	1%
الفلاحة	6	1%	887	1%	82	2%
الصحة	5	1%	6192	0%	737	0%
السياحة	3	1%	13587	2%	1124	1%
المجموع	410	100%	803057	100%	42959	100%

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

<http://www.andi.dz/index.php/ar/bilan-des-investissements>

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المستثمرين غير المقيمين يفضلون التعاقد مع المتعاملين الخواص حيث يستحوذ هذا النوع من الشراكة على 57 % من المشاريع الاقتصادية المستثمرة في القطاع الصناعي، بينما لا يمثل قطاع الخدمات سوى 24%، فيما يأتي كل من قطاع الفلاحة، الصحة والسياحة في آخر الترتيب. وهذا ما يبين تصدر المشاريع الصناعية مقارنة بالقطاعات الأخرى الأقل تقسيما أو الأقل استثمارة من طرف المستثمرين الأجانب، باختصار هذا يعكس نواح عديدة من التذمر العام للمستثمرين الأجانب فأغلبهم من الراغبين في العمل في المشاريع الصناعية ذات القوة الإضافية والمرجحة على المدى القصير على حساب المشاريع طويلة المدى في الزراعة، السياحة والصحة.

3- أثرها على القطاع الغذائي الفلاحي:

بادرت السلطات العمومية بإصلاحات هيكلية في مجال القطاع الفلاحي الغذائي انطلقت منذ 1987 والتي تمثلت بالأساس في الانسحاب التدريجي للدولة من هذا القطاع إلا أن ذلك لم يمكن من رفع الإنتاج بصفة محسوسة ليصل إلى مستوى التغطية الكاملة للحاجات في مجال المواد الغذائية، أحسن دليل على ذلك المعدلات السنوية لتغطية الحاجات من طرف الإنتاج الوطني.

وبغرض سد هذا العجز في التموين الغذائي شرعت الدولة في استصلاح أكثر من 900000 هكتار في إطار بالإضافة إلى انتهاج سياسة التنويع الزراعي وذلك بغية تأهيل هذا القطاع، البرنامج الوطني للتطوير الفلاحي ورفع نمو الإنتاج الفلاحي. مثلت هذه السياسة في تكييف الزراعات حسب المناطق (جافة، شبه جافة) وتشجيع المنتجات الأقل استهلاك للماء وأكثر مردودية ومنافسة عند التصدير كالفواكه حيث العجز المحلي كبير جدا مما يتيح فرص كبيرة جدا للاستثمار.

ولغرض تطوير الصناعة الغذائية وتسهيل النفاذ إلى الأسواق العالمية أبرمت الجزائر عقود شراكة مع بعض المؤسسات الدولية نذكر منها:

- Unilever.
- Danone.
- Chambourcy .
- Fruital .

4- أثرها على مجال الصحة:

الجزائر بسوقها الدوائية التي تتجاوز 500 مليون دولار، تمثل تقريبا 0.2% من الاستهلاك العالمي للأدوية. تغطي الجزائر الجزء الكبير من احتياجاتها الدوائية عن طريق الاستيراد وأهم الدول هي :

- فرنسا بنسبة 80 %.

والباقي من كل من:

- الأردن.
- الدنمارك.
- إيطاليا.
- إسبانيا.

يتم ذلك بواسطة 75 مستورد منهم مستوردين اثنين عموميين هما (سميدال والصيدلة المركزية للمستشفيات). بالنسبة للإنتاج هناك 25 منتج للأدوية منهم منتج عمومي واحد هو مجمع صيدال الذي طور علاقات شراكة استثمارية قدرت ب 12 مشروع مع أكبر الشركات العربية والدولية لخصصها فيما يلي:

- Dar Edawa
- Wellcome
- Glaxo
- Acdima
- Novo Fabre
- GPE
- Rhone
- Poulenc
- Pfizer

أما الإنتاج المحلي للأدوية فيشارك فيه القطاع الخاص بنسبة 84% والقطاع العام بنسبة 16%. كما أن السوق الوطنية للأدوية بالجزائر مُقيدة بنسبة صغيرة من قائمة الأدوية من بين قائمة تشمل حوالي 1400 دواء يغطي الإنتاج الوطني منها 310 (منها 60% دواء ضروري مثل المضادات الحيوية و الأدوية المشكلة من الهرمونات ...) أي حوالي 22% من هذه القائمة. وعلاوة على ذلك بلغ مجموع واردات الجزائر من الأدوية 1967 مليون دولار خلال العام 2011 مقابل 492,35 مليون دولار في عام 2001.

تقدر عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لفترة 2002 – 2012 في مجال الصناعة الصيدلانية ب 130 مشروع.

5- أثرها على المجال السياحي:

تتمتع الجزائر بمزايا تفاضلية طبيعية في الميدان السياحي، تتوفر فيها إمكانات كبيرة في مجال السياحة الساحلية الصحراوية، المعدنية والجبلية نشير في هذا السياق أن تأخر الجزائر في ميدان السياحة يشكل فرصة مواتية بشكل متناقض حيث أن معظم بلدان البحر الأبيض المتوسط بلغت حد قدرتها الطبيعية في الاستقبال نتيجة ظاهرة الاكتظاظ وكثرة الاستثمارات (إسبانيا، فرنسا، إيطاليا، المغرب، تونس، مصر..... إلى غير ذلك. أثمرت المصادقة على مشروع التنمية المستدامة للسياحة ومناطق التوسع السياحية بإنشاء وكالة وطنية للتنمية السياحية التي نجحت في جلب الكثير من المستثمرين الأجانب في مجال السياحة منهم :

- Sheraton
- Mercure
- Sofitel

Accor -

حيث يمكن فتح رأس مال في هذا القطاع إلى غاية حدود 100%.

المطلب الثالث: سبل تفعيل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات في الجزائر

يمكن صياغة سبل تفعيل التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات في الجزائر في مجموعة من العناصر التي نذكر منها ما يلي :

أولا: تطور استراتيجيات التحالف بين القطاع الخاص والعام:

من الملاحظ أن هناك سيطرة للقطاع الخاص على حساب القطاع العام في الجزائر من حيث عدد المشاريع التي تقدر بـ 31 638 مشروع أي بنسبة 99 % بقيمة مالية تصل إلى 1.378.385 مليون دينار مع استحداثه لـ 264964 منصب شغل.

في المقابل، يساهم القطاع العام بحوالي 328 مشروعا فقط، لكن بقيمة مالية مهمة ومعتبرة تصل إلى 777 مليار دج، أي ما يعادل نحو نصف ما يشغله القطاع الخاص من المشاريع الكبرى المهيكلية.

كما أن القطاع المختلط يساهم بحوالي 38 مشروع و بقيمة مالية أكبر من النصف مقارنة بالقطاع العام أي بـ 391 مليار دج. أما فيما يخص مناصب الشغل التي تم استحداثها من طرف هذا القطاع القانوني فإننا نلاحظ أن هناك نفس التوجهات مع القطاع الأول (الخاص) وذلك بـ 264 964 منصب شغل مستحدث أي بنسبة 89 % من المجموع. في حين أن القطاع العام استحدث 31 024 منصب عمل ما يمثل نسبة 10%، وأخيرا يأتي القطاع المختلط الذي استحدث 3127 منصب عمل أي بنسبة 1 % فقط.

وهنا دلالة على ظهور قطاع يجمع بين مزايا القطاع العم والخاص معا في الجزائر ويتجسد في مجموعة من المؤسسات المختلطة والتي تساهم بشكل ايجابي في التنمية الاقتصادية في الجزائر الجدول التالي يبين التقسيم القطاعي للمؤسسات في الجزائر حسب المعيار القانوني:

الجدول رقم(18): عدد المؤسسات الجزائرية حسب التصنيف القانوني لسنة 2015.

الحالة القانونية	عدد المشاريع	القيمة المالية بالمليون دينار	مناصب الشغل
الخاص	31 638	1 378 385	264 964
العمومي	328	777 220	31 024
مختلط	38	391 235	3 127
المجموع	32 004	2 546 840	299 115

المصدر: تقارير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

ثانيا: تعزيز الانفتاح التجاري والاندماج الاقليمي والدولي:

من المتوقع أن يتحقق التلازم بين الانفتاح التجاري وتدفقات الاستثمار الاجنبي المباشر، من خلال اقامة مناطق للتجارة الحرة سواء في اطار الاتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، أو مناطق التجارة الحرة في إطار الاتفاقيات الحرة الثنائية والمتعددة الاطراف العربية، أو الشراكة في اطار الاتحاد المغاربي، حيث يفترض أن يترتب على هذه الاتفاقيات وسريانها آثارا توسعية على تدفقات الاستثمارات الاجنبية المباشرة، ويتطلب تعزيز الانفتاح الاقتصادي في الجزائر تحسين كفاءة البنية الاساسية التحتية(الموانئ، المطارات، الطرق، الاتصالات، والكهرباء.....)، وإشراك القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، مع ضرورة السعي الجاد نحو تفعيل التكامل الاقتصادي الاقليمي مع كل من تونس والمغرب، وهو يخلق سوق اقليمية كبيرة تشكل عاملا هاما في عملية التفاوض مع الاستثمارات الاجنبية.

ثالثا: تنمية الموارد البشرية:

من أجل جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة يتطلب تنمية العنصر البشري والارتقاء بمستوى مهاراته، وتطوير الكوادر القادرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استهداف اليد العاملة الفتية المؤهلة وتنظيم برامج لتطوير مهارات العاملين في القطاعات التي تشهد تطورا تكنولوجيا وهذا ما يتجسد في الواقع من خلال معاهد ومراكز التكوين والتمهين، كما أن ربط الجامعات ومراكز التكوين بالمؤسسات الاقتصادية يعتبر امرا ضروريا في الوقت الراهن، إذا اردنا الحد من معدلات البطالة المرتفعة لدى فئة الشباب دون التكوين أو الحاصلين على شهادات غير مرتبطة بعالم الشغل.

رابعا: تسهيل وتخفيف اجراءات الاستثمار:

يمثل طول الوقت المطلوب للحصول على التصاريح والموثقات الخاصة بالاستثمارات وتعدد الجهات، الحكومية التي تحتاج أن يتعامل معها المستثمر من أهم المعوقات الاستثمار في الجزائر، للتغلب على هذه المشكلة يجب على الجزائر تطبيق ما يسمى بالحكومة الإلكترونية، وذلك حتى تساعد على زيادة الكفاءة والشفافية في الخدمات الحكومية، وخفض تكلفة تقديم هذه الخدمات في المدى المتوسط والطويل، كما ان استخدام الجزائر لخدمة الشباك الوحيد و ذلك للتيسير على المستثمرين، يجب ان يقابله التنسيق بين مكاتب الشباك الوحيد والمؤسسات الحكومية المختلفة (المركز الوطني للسجل التجاري، مديرية الضرائب، املاك الدولة، الجمارك، التعمير والبناء، التهيئة الاقليمية والبيئية)، حيث من الضروري ان تحافظ هذه الوكالات على علاقة جيدة وفعالة مع الاجهزة السالفة الذكر، خاصة تلك التي يكون لها القدرة على التأثير على تدفقات الاستثمار الاجنبي، لان الكثير من النواحي السياسية والإجرائية المتعلقة بالاستثمار تقع خارج مسؤولية وكالات ترويج الاستثمار.

خامسا: تحسين كفاءة القطاع المالي و المصرفي:

اصبحت مسألة تحديث البنوك و استكمال الاصلاحات في الجزائر مسألة حتمية لأجل تحسين مناخ الاستثمار، وذلك من خلال تطوير وسائل تقييم طلبات القروض داخل البنوك وتطوير تحديد أنظمة المعلومات البنكية وأنظمة الدفع واستخدام ادوات الاعلام الآلي والاتصالات الحديثة لربط الشبكات البنكية، وتقديم خدمات وأدوات مصرفية جديدة ومتنوعة لزيادة ربحية الأموال المستثمرة ومواجهة ظاهرة التعثر وما يتبعها من تأثير سلبي على أداء البنوك.

توفير خريطة استثمارية لأهم المشاريع المطروحة للاستثمار والقطاعات التي تشملها والأهداف المطلوب تحقيقها، يعني ذلك تعريف المستثمر الأجنبي بأهم الفرص المتاحة وحجمها والقطاعات الرئيسية المراد تنميتها، فالمعرفة هي أهم عنصر يجب على السلطات المعنية في الجزائر توفيره للاستثمار الأجنبي المباشر من أجل دعم هذا التدفق، وتعد الخرائط الاستثمارية عنصر رئيسيا في جهود الدولة للترويج لزيادة التدفق للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تشمل هذه الجهود ابرام الاتفاقيات الثنائية والإقليمية والدولية لتسهيل تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر عن طريق تقلص التسهيلات، ومن أهمها إلغاء الازدواج الضريبي وتسهيل إعادة انتقال الأرباح ورأس المال وغيرها، وإقامة المعارض التي تبين الفرص الاستثمارية في الجزائر والحوافز المقدمة والخدمات الحكومية المتوفرة لخدمة هذه الفرص، ويلعب الترويجي دورا مهما في نجاح استراتيجية الحكومة في جذب تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وهو الامر الذي يتطلب توفر الموارد البشرية المدربة والقادرة على اقناع المستثمرين بأهمية الاستثمار في الجزائر، والتركيز على الجوانب الايجابية التي تقدمها الجزائر وعلى لقوانين التي يمكن للمستثمرين الاجانب الاعتماد عليها لضمان نجاح استثماراتهم.

سادسا: مؤشرات الاقتصاد الكلي:

إن الاهتمام بتحقيق الاستقرار الكلي للاقتصاد من أهم المحددات الحاكمة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، سواء تمثل هذا في تحقيق معدلات متزايدة ومرتفعة لنمو الناتج المحلي الحقيقي، وهو ما يعبر عن موقف الاقتصاد الكلي، أو تلاقي التقلبات العنيفة في سعر الصرف والتي يكون لها تأثير سلبي على تفق الاستثمار الأجنبي المباشر، وخاصة فيما يتعلق بالتقدير السليم لجدوى المشروعات والأرباح المحولة ومن بين المؤشرات التي يجب أن يشملها الاصلاح لتحقيق الانفتاح الاقتصادي، استعادة قوة ميزان المدفوعات، واستقرار سعر صرف الدينار والتخلص من التقلبات الحادة وخفض معدل التضخم الذي بلغ مستويات قياسية، وأخيرا تحرير الأسعار واعتماد اقتصاد السوق.

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل الإشارة إلى مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، لأننا لا نستطيع التطرق للتحالفات الاستراتيجية دون التطرق لها، كون التحالف الاستراتيجي خيار من الخيارات الاستراتيجية. كما تناولنا جميع المفاهيم المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية وأيضاً خطوات بناء وإدارة التحالف الاستراتيجي. إضافة لما سبق حاولنا وصف واقع التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الجزائرية وحليفاتها الأجنبية، كما تم ذكر أهم النقاط التي تعيق تشكيل تحالفات استراتيجية بين المؤسسات الوطنية ومثيلاتها الأجنبية بالإضافة إلى محاولة إيجاد حلول تحول جادة من شأنها أن تزيد من فعالية المؤسسات الوطنية لاستقطاب المؤسسات الأجنبية والعمل معها في شكل تحالف وبالتالي الحصول على التكنولوجيا.



الفصل الثاني

الميزة التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

من المتعارف عليه في بيئة الاعمال دولية كانت ام محلية هو سعي المؤسسات واجتهادها من اجل بناء مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ضمن قطاع نشاطها ،وللوصول بالمؤسسة الى اكتساب مزايا تنافسية يقضي المسيرين جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في تحديد مصير مؤسساتهم من اجل التوصل الى الاسرار والأسس التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على ميزة تنافسية في السوق. ففي ظل المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات الزبائن والمستهلكين والعملاء تسعى المؤسسة الى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في السوق. بناء على ما تقدم سوف نتطرق في هذا الفصل في المبحث الأول لمفهوم المنافسة والتنافسية والقدرة التنافسية، ثم في المبحث الثاني لمفهوم الميزة التنافسية بشكل مفصل، ثم في المبحث الثالث لمصادر الميزة التنافسية محدداتها ومعايير الحكم على جودتها، والمبحث الرابع تم فيه التطرق لواقع تنافسية الاقتصاد الجزائري.

المبحث الأول : الاطار العام للمنافسة والتنافسية

سنحاول في هذا المبحث تناول الجوانب المتعلقة بكل من المنافسة والتنافسية واللدان يعدان من بين الاسباب الاساسية التي تحدد نجاح او فشل المؤسسات، واستمرارها والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق.

المطلب الأول: مدخل لمفهوم المنافسة

أولاً: تعريف المنافسة

لقد تعددت و تنوعت تعاريف المنافسة، بحيث ان هناك الكثير من التعاريف التي تناولها الباحثون كل حسب الموقف او الموقع الذي عرفها بناءا عليه نذكر منها ما يلي:

المنافسة هي حالة مزاحمة بين اقتصاديين أو مؤسستين فأكثر، وذلك من اجل اكتساب اكبر حصة سوقية سواء في السوق المحلية او في سوق عالمية، وبالتالي يخرج احد الاطراف رابح و احدهما خاسر وتعتبر المنافسة احد مؤشرات التنافسية.¹

هي شكل من اشكال تنظيم الاقتصاد الذي يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.²

هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، كل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ اقصى حد من الربحية الممكنة، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الاسعار والجودة، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات.³

هي نظام اقتصادي تعرض فيه العديد من المؤسسات منتجاتها، هذه الاخيرة يقيمها المستهلك بكل حرية كما لا يوجد اي احتكار او ارغام للمستهلك او الزبون في التفكير في شراء منتج ما.⁴

مما سبق يمكن تعريف المنافسة على أنها سعي المؤسسة الاقتصادية للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة من خلال توظيف جميع مواردها المتاحة مادية كانت أم بشرية.

1- Pfeffer, Jeffery, "Competitive Advantage Through People", MA, Harvard Business School Press, Boston, 1994 .

2 - زغدار احمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص5.

3 - أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار القباء، الاسكندرية، مصر، 2001، ص20.

4-Lattouche.D, "La compétitivité devra apprendre à s'autoréguler : Québec Entreprises",Propos recueillis par Gauthier, Mars 1996, p 13.

ثانياً: أنواع المنافسة

1- أنواع المنافسة على مستوى الأعمال:

هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال الاعمال:¹

أ- **المنافسة المباشرة:** هي منافسة قائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر، ولا بد من الإشارة الى ان المنافسة تختلف من قطاع الى آخر، حيث تعرف منافسة محدودة وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

ب- **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من اجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى الى الفوز بالنصيب الاكبر من هذه الموارد و بأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة و التكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الارباح في ظل حدة المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من اجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة و اقل تكلفة ممكنة.

2- أنواع المنافسة حسب هيكل الصناعة

أ- سوق المنافسة التامة:

هناك مجموعة من الشروط التي يجب ان تتوفر في هذه السوق وهي كما يلي:²

- ✓ وجود عدد كبير من البائعين في السوق ينبغي ان يكون هناك عدد كبير من البائعين.
- ✓ تجانس المنتجات المباعة في السوق وهذا يعني ان كل منتج يباع في السوق متماثل ومتجانس مع المنتجات الاخرى، وبالتالي فإن كل منتج هو بديل تام للمنتجات الاخرى.
- ✓ سهولة الحصول على المعلومات من السوق، اي توفر المعلومات لدى الباعة حول كل ما يتعلق بحالة السوق، خاصة تلك المتعلقة بالأسعار والتكنولوجيا وفرص تحقيق الربح.
- ✓ حرية الدخول و الخروج من السوق وهذا يعني عدم وجود قيود تمنع او تحد دخول المؤسسات الجديدة الى السوق وتقييد من الانتاج.

1- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 71.

2- اياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي - مفاهيم ونظريات وتطبيقات -، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 243.

ب- سوق الاحتكار التام: يعتبر سوق سلعة ما انه سوق احتكار تام في حالة وجود منتج وحيد في السوق او عدد من المنتجين المتفقين على توحيد سياساتهم الانتاجية والتسويقية وعدم وجود بدائل لسعهم ووجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد الى السوق.¹

ج- سوق احتكار القلة: يتميز سوق احتكار القلة بوجود عدد قليل من البائعين بحيث يستطيع اي واحد منهم التأثير مباشرة في السوق، ويكون جميع المنتجين متفقين على سياسة سعرية واحدة وتكون السلع متشابهة وليست متجانسة وتوجد حرية دخول وخروج السوق ومنافسة غير سعرية.²

د- سوق المنافسة الاحتكارية:

هي السوق التي تجمع بين بعض سمات المنافسة التامة وبعض سمات سوق الاحتكار التام، إلا انه اقرب عادة الى سوق المنافسة التامة.

ويمكن ايجاز خصائص هذه السوق فيما يلي:³

- ✓ كثرة عدد المنتجين في الصناعة وان كان ليس بالضرورة العدد السائد في حالة المنافسة التامة.
- ✓ عدم تجانس السلعة المنتجة في الصناعة.
- ✓ مستوى عوائق الدخول منخفض، ويتمثل بصورة اساسية في سياسات التمييز في المنتجات التي تتبعها المؤسسات المنتجة للمنتج من خلال جهود الدعاية، الاعلان او الماركة المسجلة.....الخ.
- ✓ أي يوجد فيها الكثير من المنتجين بحيث ينتجون العديد من السلع المختلفة ويتنافسون من خلال السياسات الترويجية.

ثالثا: التحليل الاستراتيجي لقوى المنافسة⁴

لتحليل المنافسة من الجانب الاستراتيجي يجب دراسة الجوانب التالية:

1-تعرف المؤسسة على منافسيها: هناك عدة اسئلة تطرحها المؤسسة تحاول الاجابة عنها بغية التعرف على منافسيها، والتقرب منهم اكثر وهي من هم منافسيها؟ ما هي إستراتيجياتهم وما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟

1 - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006/2005، ص152.

2 - يوسف كمال محمد، فقه اقتصاد السوق، دار النشر للجامعات، مصر، 1998، ص230.

3 - احمد سعيد بالمرجعة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، صص: 153-154.

4 - جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية -منهج تطبيقي-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص: 35-

وهناك ثلاث خطوات تساعد على تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة وهي:¹

✓ **تحديد المنافسين:** ان تحديد المؤسسة لمنافسيها لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعلا ضمن القطاع

بل يتعدى الى المنافسين المحتمل دخولهم الى القطاع، والذين يشكلون خطرا عليها، لكن المنافس لا يعني

دوما المؤسسة او المنتج المنافس بل هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول ان يقطع جانبا من ارباحها.

✓ **تحديد استراتيجيات المنافسين:** ان التعرف الدقيق للمؤسسة على اقرب منافسيها ضروري لفهم

استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات ويشكلون ما يعرف "بالمجموعة

الاستراتيجية" داخل القطاع، وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا

للاستراتيجيات المتبعة، وذلك عن طريق:

- تحديد الخصائص والمعايير التي تتم على اساسها النظر الى السلعة كالجودة، درجة

التعقيد..... الخ.

- التعرف على استراتيجيات المنافسين وملامح كل منافس.

- تصنيف هؤلاء المنافسين في مجموعات، وبناءا عليه يتم تحديد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها.

✓ **تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:** أن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة لها يساعد على وضع

استراتيجياتها، لأن امكانية تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الاهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة وضعف

المنافسين، إذ يعبر جانب القوة عما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل أفضل بالمقارنة مع القدرات الحالية أو

المحتملة للمنافسين في القطاع، أما جانب الضعف فيعبر عن عدم امتلاك المؤسسة للطاقة اللازمة للقيام بعمل

ما، على الرغم من توافرها لدى المنافسين.

2- متابعة البيئة التنافسية: ان تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها لا

يكفي لبناء استراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من اهمية التعرف على مكونات هذه البيئة تبقى هناك العديد

من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن منافس هي:

✓ **جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:** والتي تخص النقاط التالية:

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يتطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة انتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.

- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات، الاسعار والشروط.

- أنواع المنافسين، درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها.

- أنواع المنتجات المنافسة او البديلة المتوفرة في السوق ومصادر انتاجها.

- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توفرها لدى المنافسين.

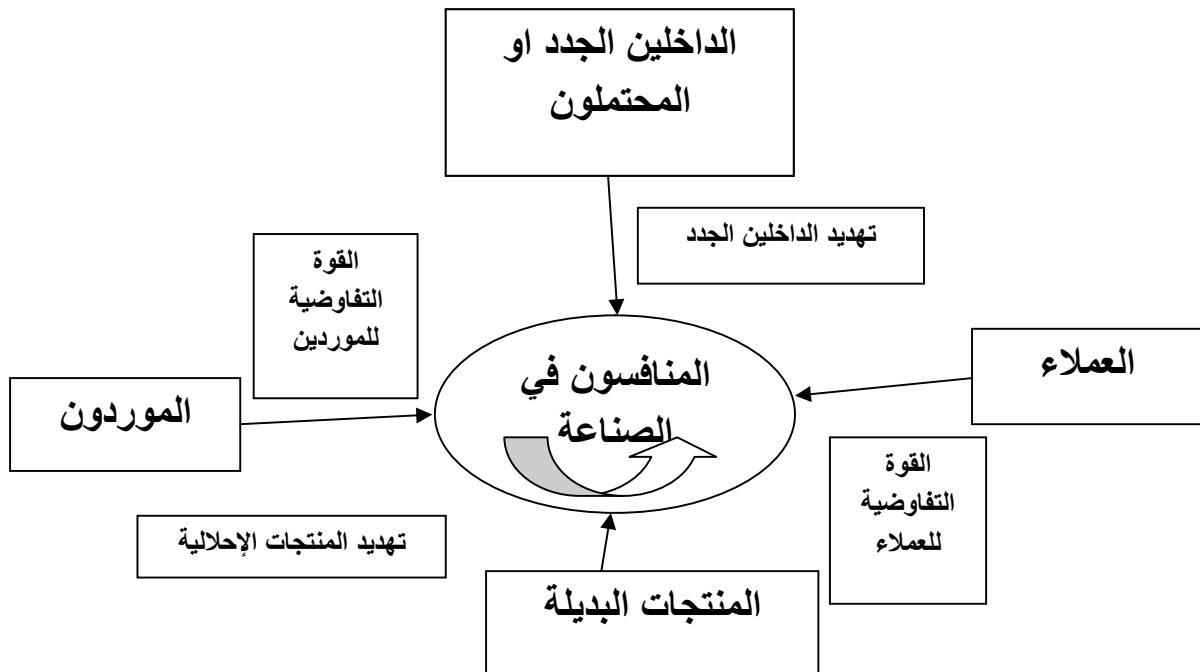
¹ - عيسى حيرش، مرجع سابق ذكره، ص: 111/91.

- حركة الاسعار في سوق المنتجات البديلة.
- حجم السوق الحالي المرتقب في الفترات القادمة مقدر بالكميات.
- ✓ **كشف وتحليل الفرص والتهديدات:** تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات و البيانات التي يتم جمعها ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التوقع بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة، وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن ان تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الاهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

ربعا: تحليل قوى المنافسة لبورتر.

تستمد نظرية بورتر مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي، ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة، حيث يرى بأن المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب، بل تتعداه الى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا او إيجابيا وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس حيث يمكن توضيحها كالتالي:

الشكل رقم(08): قوى التنافس لبورتر.



المصدر: روبرت أبتس - ديفيد لي، الادارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، ط1، ترجمة الخزامي عبد الحكم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 139.

وهناك عدد من الخصائص الاقتصادية والتقنية المهمة في الصناعة وهي تؤدي دورا حاسما في شدة كل قوة تنافسية كما يلي:

1-التنافس بين المنافسين داخل الصناعة:¹ التنافس بين المنتجين داخل الصناعة هو محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للتنافس والتي نعرض بعضها نجد هناك أربعة عوامل بارزة تعتبر محددات مهيمنة على درجة التنافس بين المنتجين وهي:

- ✓ نمو الصناعة؛
- ✓ التكاليف الثابتة؛
- ✓ تمييز المنتج؛
- ✓ درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين.
- بالإضافة إلى عوامل أخرى وهي:
- ✓ زيادة الطاقة بشكل متقطع، مركز العلامة في السوق؛
- ✓ تكاليف التبديل؛
- ✓ حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المنظم؛
- ونميز عادة بين أربعة وضعيات تنافسية:
- ✓ المنافسة المطلقة أو التامة؛
- ✓ إحتكار القلة؛
- ✓ المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة)؛
- ✓ الاحتكار التام.

2-تهديد الداخلين الجدد:² يتوقف تهديد الدخول في صناعة ما على الحواجز أمام الدخول، إلى جانب رد الفعل الذي يمكن أن يتوقعه الداخل من المنافسين القائمين يكون هذا تهديدا عاليا، أو يمكن أن يتوقع الوافد الجديد انتقاما حادا من المنافسين المتحصنين هنا يكون تهديد الدخول منخفضا. وهناك مجموعة من المصادر الكبرى للحواجز من الدخول وهي:

- ✓ وفورات الحجم: تشير وفورات الحجم إلى تراجع تكاليف وحدة المنتج أو العملية أو الوظيفة التي تدخل في إنتاج المنتج مع تزايد الحجم المطلق في فترة زمنية محددة، تردع وفورات الحجم الدخول

1-Porter M., Choix stratégique et concurrence, Économica, Paris, 1982, p 55.

2 - مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية "اساليب تحليل الصناعة والمنافسين"، ترجمة عمر سعيد ابوي، مشروع كلمة للترجمة، ابو ظبي، 2010، ص42.

بإجبار الوافدين الجدد على الدخول بحجم واسع النطاق والمخاطرة بإثارة رد فعل قوي من المؤسسات القائمة أو الدخول على نطاق ضيق وتقبل تكلفة غير مواتية، وكلاهما خيار غير مرغوب فيه.

✓ **التكاليف المشتركة:** يحدث نوع من الحواجز أمام الدخول ذات الصلة بوفورات الحجم عندما

يكون هناك تكامل بين المؤسسات (موردون، زبائن ومصنعون) أي العمل في مراحل إنتاجية أو توزيعية متتالية، هنا يجب على الوافد الجديد أن يكون متكاملًا أو يواجه تكلفة غير مواتية حيث تواجه المؤسسة المستقلة صعوبة في الحصول على أسعار منخفضة.

✓ **تميز المنتجات:** يعني تميز المنتجات أن للمؤسسة الراسخة أسماء تجارية معروفة وولاء الزبائن، وهي تنبع

من الدعاية السابقة، أو خدمة الزبائن، أو اختلاف المنتجات، أو مجرد أنها دخلت السوق أولاً ينشئ التميز حاجزًا أمام الدخول بإجبار الداخلين على الإنفاق كثيرا للتغلب على ولاء الزبائن القائم.

✓ **متطلبات رأس المال:** تشكل الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة للمنافسة حاجزًا أمام الدخول،

لا سيما إذا كان رأس المال للبحث والتطوير، وقد لا يكون رأس المال ضروريا لمؤسسة الإنتاج فحسب، وإنما أيضا لأشياء مثل قروض الزبائن أو المخزون أو تغطية خسائر بدء العمل.

✓ **تكاليف الانتقال:** ينشأ حاجز أمام الداخلين عندما توجد تكاليف الانتقال، أي التكاليف التي تواجه

المشتري مرة واحدة للانتقال من مورد إلى آخر، ويمكن أن يشمل تكاليف الانتقال تكاليف إعادة تدريب الموظف، أو تكاليف تجهيزات مساعدة جديدة أو تكاليف الوقت المستغرق في الاختيار أو تأهيل مصدر جديد، أو الحاجة إلى مساعدة فنية، إذا كانت تكاليف الانتقال هذه مرتفعة، عندئذ على الداخلين الجدد عرض تحسين كبير في التكلفة.

✓ **الوصول إلى قنوات التوزيع:** يمكن أن ينشأ حاجز أمام الدخول من حاجة الداخل الجديد إلى

تأمين توزيع منتجاته، وما دامت المؤسسات القائمة تفي بخدمة قنوات التوزيع المنطقية للمنتج، فإن على المؤسسة الجديدة أن تقنع هذه القنوات بقبول منتجها من خلال كسر الأسعار والعلاوات الإعلانية وما شابه، ما يخفض من الربح.

✓ **سياسة الحكومة:** المصدر الرئيسي الأخير للحواجز أمام الدخول هو سياسة الحكومة، فالحكومة

تستطيع الحد من دخول الصناعات أو حتى منعها بضوابط مثل متطلبات الترخيص والقيود على الوصول إلى المواد الخام من الأمثلة الواضحة على ذلك الصناعات التي تخضع للرقابة و يمكن أن تنبع القيود الحكومية الأكثر دقة على الدخول من ضوابط مثل معايير تلوث الماء والهواء وأنظمة سلامة المنتجات والفعالية.

3- تهديدات المنتجات البديلة: تتعرض المؤسسات التي تعمل في صناعة معينة إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات وخدمات الصناعة، ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية:¹

- قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص أو أفضل.
- عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين السعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
- عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة اتخاذ قرار بشراء السلع والخدمات البديلة.
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد و لا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظرا لقصور الإمكانيات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

فكلما زاد التهديد كلما كان ذلك أدعى إلى زيادة الاستثمار والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع

الجودة وكلما زادت نفقات الدعاية والإعلان ووجود السلع والخدمات البديلة يحد من قدرة المؤسسة

على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات والصناعات الأخرى مما يعتبر تهديدا بالغاً على المؤسسة.

4- قوة تفاوض الموردين: تحتاج عملية انتاج المنتجات الى مواد اولية وتجهيزات اخرى، ما يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة والجهات الموردة لهذه المتطلبات، ولهذا فإن مؤسسات الاعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن ان يحدث هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس به نشاطاتها.

5- قوة تفاوض العملاء: ويقصد بعبارة القوة التساومية للعملاء أن هناك تهديدا مفروضا على الشركات في

قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب العملاء، ويتحقق ذلك بتطلع العملاء إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية أسعار منخفضة، وهذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات الشركة، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، وتزداد قوة العملاء على التفاوض في الظروف التالية:²

- ✓ عندما يتألف عرض القطاع من شركات صغيرة ومتعددة بينما العملاء قليلو العدد ولكنهم كبيرو الحجم.
- ✓ عندما تكون الكميات المشتراة من قبل العملاء كبيرة، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط و المساومة على تخفيض السعر.

¹ - محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية والاسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 124.

² - شارلز هل و جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية،

✓ عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة وبذلك تتضارب مصالح الشركات لتخفيض الأسعار.

✓ عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الأسعار الحقيقية وتكاليف الموارد يتيح ذلك له الضغط على الشركات للحصول على أسعار ملائمة وجودة مقبولة.

✓ عندما يستطيع العملاء استخدام لغة التهديد، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للتنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب لأهم الأسس النظرية للتنافسية.

أولاً: تعريف التنافسية

لقد تعددت التعاريف التي تحدد مفهوم التنافسية، ويرجع ذلك الى الاختلاف في وجهات النظر وتجربة الممارسين في الميدان، حيث ان مفهوم التنافسية يختلف حسب المستوى الذي تتم فيه فيما اذا كان يخص دولة أو قطاع أو مؤسسة:

التنافسية هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين تمكنها من مقاومة منافسيها الذين يقللون من حصتها السوقية محلياً او دولياً.¹

تعرفها منظمة التعاون والتنمية التنافسية على أنها: الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة انتاج السلع والخدمات التي تواجه الاذواق في الاسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد مع المدى الطويل.²

هي القدرة على انتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية، بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء الداخلية او الخارجية.³

ومن أنواع التنافسية ما يلي:

1- تنافسية الدولة: تنافسية الاقتصاد القومي تعني درجة انفتاح الدولة على التجارة الدولية والتمويل وكفاءة البنية الاساسية وكفاءة وتطوير الاساليب التقنية، ومرونة سوق العمل المحلي، وكفاءة سياساتها ومؤسستها.

1 - الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 38.

2 - عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 96.

3 - سملاي حضييه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 04.

هي أيضا قدرة دولة ما على انتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الاسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على رفع نصيب الفرد من الدخل القومي، والحفاظ على استمرارية هذا الارتفاع.¹

2- تنافسية القطاع: عند الحديث عن قطاع معين فهو مجموعة المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي، ولذلك فمن المهم تحديده بشكل دقيق لان المجالات المختلفة في الصناعة قد لا تكون متشابهة في ظروف الانتاج.

وعليه فإن تنافسية القطاع هي: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر على مستوى الاسواق الدولية، دون الاعتماد على دعم او حماية الدولة، وبالتالي يتميز اقتصاد الدولة بهذه الصناعة.²

تقاس تنافسية مستوى الصناعة او النشاط الممارس من حيث تفوقه على الانشطة الاخرى من خلال:³

- ✓ الجودة الافضل والمواصفات القياسية الارقى.
- ✓ قدرة المنتجات على اشباع الحاجات المتنامية.
- ✓ التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.
- ✓ كذلك تقاس تنافسية قطاع معين من خلال الربحية الكية للقطاع.

3- تنافسية المؤسسة: يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية متطلبات ورغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الى الاسواق الدولية.

قدرة المؤسسة على انتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب، وهذا يعني تلبية احتياجات المستهلكين بكفاءة اكبر من المنشآت المنافسة لها.

هي قدرة المنظمة على الصمود امام منافسيها قصد تحقيق اهدافها والمتمثلة في: الربح، النمو، الاستقرار والبقاء.⁴

ثانيا: أهمية التنافسية.

تكمن أهمية التنافسية في الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يقدمها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي الى أن الدول الصغيرة هي الأكثر استفادة من التنافسية مقارنة بالدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية قدرة أكبر للمؤسسات في هذه الدول للخروج من محدودية السوق الصغيرة، الى رحاب السوق العالمي.

ومن المعلوم ان المؤسسات هي التي تتنافس في الوقت الحالي وبالتالي فإن المؤسسات التنافسية هي القادرة على رفع مستوى معيشة افراد دولها بدخولها ضمن الحلقات المنتجة لإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو.

1 - قدور بن فالة، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، 18/17-04-2006، ص 1220.

تاريخ التصفح: 2014/06/02 . <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph> 2014 - 2

3 - محسن احمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 86.

4 - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 11.

لا بد من الإشارة إلى أن التنافسية الانتاجية هي ذلك الاستثمار والاستغلال لكل الطاقات للوصول لمزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية العالية وكل من شأنه أن يرفع الانتاجية. كما تنبع أهمية التنافسية كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الانتاجية وتعزيزها، والارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الاداء ومستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. هذا بالإضافة إلا أنها تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير. إن أهمية التنافسية تكمن في الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، حيث تعطي للمؤسسات فرصة الخروج من سوق محدودة رحابة سوق عالمية أوسع.¹

ثالثاً: الركائز الأساسية للتنافسية

تتمثل الركائز الأساسية في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية والتكنولوجية،... إلى غير ذلك) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ويمكن عرضها كما يلي:²

1- التنافسية المالية:

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. وهناك بعض النسب شائعة الاستعمال مثل:

- ✓ نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة).
- ✓ نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون).
- ✓ نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية).
- ✓ نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب نستطيع معرفة قدرتها المالية على موازنة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

2- التنافسية التجارية:

إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- ✓ وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.

1 - يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول: الاداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، 03-09/8-2005، ص 26.

2 - كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، 22-05-2002، البلدة، الجزائر، ص ص: 10-11.

✓ شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها ونوعيتها، وفعالية سياستها الاتصالية الاشهارية... إلى غير ذلك.

✓ التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،... إلى غير ذلك.

3- التنافسية التقنية:

تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج. كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

4- التنافسية التنظيمية والتسييرية:

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج.

أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين. إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف ابتداء من عملية التموين مروراً بعملية الإنتاج وانتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

رابعاً: عوامل التنافسية:¹

هناك ثلاث عوامل أساسية للتنافسية و هي:

1- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين: فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس بالعكس صحيح.

2- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق: فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

1 - عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 26.

3- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات: فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

خامسا: أسباب التنافسية:¹

✓ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة منظمة التجارة العالمية (GATT) اتفاقيات الجات.

✓ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

✓ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

✓ تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال مع زيادة الطاقة الإنتاجية.

✓ ارتفاع مستويات الجودة السهلة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة والأسواق وتحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومنه تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

المطلب الثالث: مؤشرات ومحددات التنافسية واجراءات تحسينها

سيتم في هذا المطلب لمؤشرات ومحددات التنافسية واجراءات تحسينها.

أولا: مؤشرات التنافسية.

1- أهمية مؤشرات التنافسية: تلعب مؤشرات التنافسية دورا هاما في مساعدة اقتصاديات الدول بتوفير العديد من المعلومات لمساعدتها على مواجهة تحديات التنمية المتواصلة، من خلال تجميع كل قدراتها الاقتصادية بغية الرفع من الانتاجية ومعدلات النمو الاقتصادي، وتبني سياسة اقتصادية ملائمة، كما ان أهمية التنافسية بالنسبة للاقتصاد تكمن في:²

1 -علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 102.

2 - قويدري محمد وسعيد وصاف، مركاتر تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 09، ديسمبر 2003، ص123.

✓ رصد حالة الاقتصاد الوطني او الصناعة في فترة ما ومقارنة ادائه عبر الزمن وإجراء المقارنات بين الدول والصناعات المختلفة.

✓ تشخيص وتحديد العوامل التي تعيق التنمية الاقتصادية وكفاءة تخصيص الموارد.

✓ اقتناع رجال الاعمال والحكومات والمؤسسات المقرضة والمساهمين بحتمية و اهمية الاصلاحات الاقتصادية والمؤسسية، هذا بالإضافة الى ان هذه المؤشرات تستخدم في الحملات الاعلامية الموجهة للمستثمرين المحليين والأجانب عن مناخ الاستثمار السائد في البلد محل الاستثمار.

2- انواع مؤشرات التنافسية:

أ-المؤشرات الجزئية: والتي تتمثل فيما يلي:

◀ نمو الدخل الحقيقي للفرد: ان ترشيد الثروات والموارد الطبيعية وحسن استغلال رؤوس الاموال الوطنية من خلال تجميع المدخرات واستثمارها محليا وتشجيع الاستثمارات المباشرة وتحرير قطاع التجارة الخارجية بما يخدم المجموعة الوطنية كلها عوامل تؤدي الى تعظيم ثروة البلد من زيادة تدفق النقد الاجني نحوه وتحسن قيمة العملة الوطنية.

◀ النتائج التجارية: تقترح الدراسات المتخصصة ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية الموازية لبلد ما هي:

✓ الفائض المطرد في الميزان التجاري؛

✓ حصة مستقرة او متزايدة من السوق الدولية؛

✓ تطوير تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات الثقافة العالية او القيمة المضافة المرتفعة.¹

ب-المؤشرات الموسعة: وهي:

◀ تصنيف المعهد الدولي لتنمية الإدارة: مقر المعهد بسويسرا يقدم تقرير كل سنة يتضمن تصنيفا للدول التي تتنافس لتحقيق المعايير الدولية للتنافسية العالمية.

◀ تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي: هي مؤسسة مستقلة عن اي حكومة او دولة مقرها جنيف بسويسرا تعقد كل سنة ملتقاً دولياً كبيراً يحضره كل القادة والساسة ورجال الاعمال وعلماء الاقتصاد والمثقفين والصحفيين من كل انحاء العالم سنويا يشرح فيه الاوضاع الاقتصادية في العالم ليكون كوثيقة مرجعية للمهتمين والباحثين.

◀ تصنيف البنك الدولي: يعتمد في تصنيفه على 64 مؤشر تغطي 100 دولة منها 11 دولة عربية تشمل الجزائر تعتمد على 5 عوامل هي:

✓ الناتج القومي الاجمالي للفرد ومعدل النمو السنوي المتوسط.

1 - محمد عدنان وديع، مرجع سابق ذكره، ص 19.

✓ الدينامكية الكلية ودينامكية السوق أي النمو، الاستثمار، الانتاجية، حجم التجارة الكلي و تنافسية التصدير.

✓ الدينامكية المالية.

✓ البنية التحتية ومناخ الاستثمار أي شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية والاستقرار السياسي والاجتماعي.

✓ رأس المال البشري والفكري.

➤ **تقرير التنافسية الافريقية للبنك الافريقي للتنمية:**¹ ان انشاء مجموعة البنك الافريقي للتنمية فرضتها ظروف الفقر، الحرمان والتخلف الاقتصادي الفظيع الذي تشهده القارة الإفريقية ولمواجهة هذه التحديات ،تتكون المجموعة من البنك الافريقي للتنمية والصندوق الافريقي للتنمية والصندوق الخاص بنيجيريا تعد هذه المجموعة تقريراً عن التنافسية يصدر كل سنة بالاشتراك مع المنتدى الاقتصادي العالمي والبنك الدولي، يركز هذا التقرير على التنمية المالية، التجارة الحرة، البنية التحتية، الصحة والتعليم وغيرها.....

➤ **تصنيف حسب مؤشر الحرية الاقتصادية:** مؤشر الحرية الاقتصادية هو تقرير ترتيبى تعده مؤسسة Heritage Fondation الامريكية بالتعاون مع صحيفة "ول ستريت جرنال" الامريكية، حيث ترتب فيه الدول حسب الحرية الاقتصادية، والحرية الاقتصادية حسب واضعي التقرير تعني حرية الأعمال التجارية، المال والاستثمار الأجنبي النظام المصرفي وتملك الأراضي الخصخصة، التحرر من الفساد، الاجور والعمالة والتشريعات المنظمة للأعمال وغيرها.....

➤ **مؤشر التنافسية العربية:** يعد المعهد العربي للتخطيط بالكويت دورياً تقرير التنافسية العربية الذي صمم مؤشر مركب للتنافسية يرتب فيه الدول العربية حسب بيانات موضوعية، حيث ان ارتفاع قيمته تعني تحسناً في التنافسية للدولة صاحبة الترتيب والعكس صحيح كما ان كل قيم المؤشرات محصورة ما بين الواحد والصفر اذ يعني الواحد افضل اداء كما يعني الصفر اقل اداء.

➤ **مؤشر مؤسسة بيت الحرية الأمريكية:** منظمة بيت الحرية هي منظمة امريكية تأسست عام 1996 بالولايات المتحدة الامريكية تصدر تقريراً سنوياً عن مؤشرات الحرية بالعالم تحت عنوان " Freedom in the world"، ويصنف هذا التقرير الدول حسب اتساع هامش الحرية فيها وتراجع دور النظام الحاكم في تفسير الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للأفراد والجماعات.

➤ **مؤشرات صندوق النقد الدولي:** يعتبر الصندوق مؤسسة متخصصة من مؤسسات الامم المتحدة، يضم الصندوق اعضاء اصليين هم الدول التي حضرت مؤتمر بريتن وودز 1946، اما الدول التي انضمت الى

¹ - عبد الكريم كاكي، الاستثمار الاجنبي المباشر والتنافسية الدولية، ط1، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص165.

الصندوق بعد هذا التاريخ فلا تعتبر من الاعضاء الأصليين "وجدير بالذكر انه لا فرق في الحقوق والالتزامات بين الاعضاء الاصليين وغير الأصليين¹.

يقوم الصندوق الدولي دوريا بنشر بعض اداء المؤشرات الاقتصادية الكلية التي تتابع الافاق الاقتصادية العالمية مثل: الناتج المحلي الخام، ميزان الحسابات الجارية، التضخم، البطالة، اسعار الصرف الحقيقية المستندة الى مؤشرات اسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة... الى غير ذلك، ويعتبر الصندوق ان اولويته تتمثل في الحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي وذلك بالتوجه نحو نموذج تنموي داخلي.

ثانيا: محددات التنافسية

تعتبر محددات تنافسية أي اقتصاد ومهما كان توجهه أو الفكر الاقتصادي الذي يمارسه، من الأمور الهامة التي تحدد متانته وقوته ومدى تنافسيته، وقدرته على الاندماج في الاقتصاد العالمي، فآدم سميث يرى في كتابه محددات ثروة الامم أن التخصص وتقسيم العمل هو المحدد الأساسي للتنافسية، إذ تمكن هذه الميزة الدولة من الابداع في نوع معين من المنتجات تستطيع به التفوق على الآخرين، وبالتالي احتكاره وكسب ميزة تنافسية فيه. بينما الاقتصاد الكلاسيكي المحدث ربط التنافسية بالاستثمار الرأسمالي المادي والبنية التحتية، فعلى الدولة التركيز على الاستثمارات الرأسمالية القوية لبناء مؤسسات قادرة على إنتاج منتجات ذات جودة عالية، تستطيع من خلالها كسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في مجالها، عكس ما يراه الكلاسيك من أن قوة المال هي المحدد الوحيد للتنافسي.

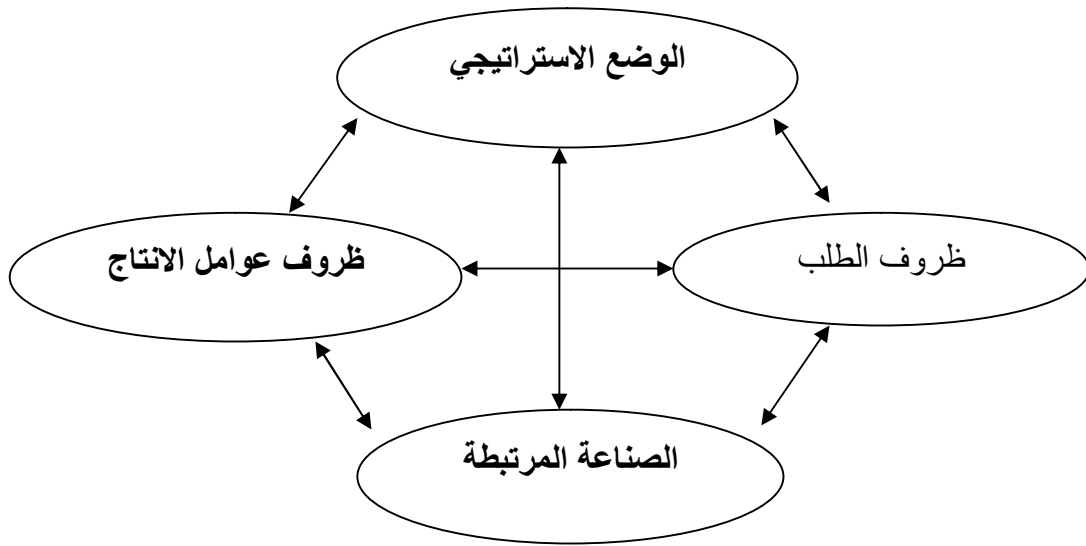
وتعتمد محددات التنافسية على العوامل التالية:

- ✓ التعليم والتدريب؛
- ✓ التقدم التكنولوجي؛
- ✓ الاستقرار الاقتصادي الكلي؛
- ✓ الحاكمية الرشيدة؛
- ✓ الانظمة والتشريعات؛
- ✓ شبكة النقل،
- ✓ درجة تطور المؤسسات؛
- ✓ شبكات الاعمال؛
- ✓ ظروف الطلب،
- ✓ حجم السوق.

1 - محمود يونس، اقتصاديات دولية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص366.

كلها عوامل تؤدي الى اكتساب الميزة التنافسية مما ينعكس على منتجات شركاتها. بينما وضع الاقتصادي مايكل بورتر صاحب الميزة التنافسية نموذجاً لقياس التنافسية على المستوى الوطني (نموذج الماسة) ويعرف بـ "محددات التنافسية"¹ حيث الخاصية الهامة هنا أن نموذج القياس يعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل المحددات مع بعضها، وعليه فإن دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة بينها تحدد تنافسية نشاط معين بتحديد نقاط القوة والضعف، والبحث عن الحلول الناجحة للحفاظ على مقدرة النشاط على المنافسة والتغلب على نقاط الضعف أو تجاوزها والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (9): نموذج الماسة



المصدر: بن مويزة مسعود، الابداع التكنولوجي لتنمية القدرات التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل اتفاق الشراكة الاوروجزائرية، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 13/14-11-2006، ص5.

وآلية العمل الديناميكي لهذا النموذج هي كالتالي:²

✓ **ظروف عوامل الإنتاج:** يرى بورتر ان هذه العوامل تتضمن إضافة الى عوامل الانتاجية العادية الموارد المختصة المرتبطة بمحاجات خاصة للصناعات، خاصة الموارد المعرفية من العلوم والمعارف الخاصة بالسوق، مراكز البحوث ودراسات السوق، إضافة الى البنية التحتية والاتصالات.

1 - عبد الكريم كاي، مرجع سابق ذكره، ص130.

2 - بن مويزة مسعود، مرجع سابق ذكره، ص ص : 5-6.

ويضيف ان الاعتماد على اليد العاملة او مصادر المواد الاولية لا تمثل ميزة كبيرة في الصناعات التي تستعمل العلم بصفة كثيفة، وعليه فإن توفر اليد العاملة الرخيصة أو المادة الاولية منخفضة التكلفة تشكل مزايا مهمة دون الاعتماد الكلي عليها كما ترتبط فعالية هذه العوامل بمدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وصول المؤسسات إليها بمقدار ما تتوفر وتنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للاقتصاد.

✓ **ظروف الطلب:** تستطيع المؤسسة والاقتصاديات الوطنية على حد سواء تحقيق ميزة تنافسية إذا ما استجابت الى ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه، وهذا يعني المتابعة المتواصلة والمتفهمة للحاجات المتنامية للزبائن في السوق والتي تشكل ضغط عليها دافعة إياها الى ابداع اسرع لتلبيتها، ومنه استخلاص مزايا تنافسية أكثر فعالية وتنظيما من منافسيها الخارجيين خاصة إذا ما ركزت على الجانب النوعي (جودة وتميز منتجاتها) أكثر من الجانب الكمي (الاهتمام بتوفير كميات كبيرة للمستهلكين).

✓ **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:** يعتبر وجود صناعة مرتبطة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة، أي تلك الصناعة التي تستخدم نفس المدخلات أو تنتج مواد مكملية للصناعة، عاملا مساعدا على توفير مدخلات جيدة بتكلفة اقل للمؤسسة، حيث ان حصولها على مكونات وتجهيزات جديدة هو في حد ذاته ميزة تقدمها الصناعات المرتبطة (خصوصا في مجال الابداع والتحسينات)، وترتكز هذه الميزة على فعالية علاقات العمل والتقارب بين مؤسسات الصناعة ومؤسسات الصناعة المرتبطة، بما يسهل الدوران السريع والفوري للمعلومات، والتبادل المستقر للأفكار والإبداعات والتعاون في مجال التوجهات التقنية والتكنولوجيا الجديدة.

✓ **الوضع الاستراتيجي والتنافسي:** يؤكد بورتر أن اختلاف أهداف المؤسسات وأهداف العاملين بها، إعادة تنظيم العمل والتركيز على العمال المؤهلين، كلها تلعب دورا هاما في المقدرة التنافسية للمؤسسة، بما ان وجود مزاحمين اقوياء في الصناعة يحفز المؤسسة على تطوير قدراتها وكفاءتها وسعيها نحو التحسين التطوير والإبداع للزيادة من إنتاجيتها وباختصار كلما كان الوضع التنافسي والاستراتيجي قويا، كلما ساعد على استخلاص ميزات تنافسية هامة تعطي التفوق للمؤسسة على منافسيها.

ولقد أضاف بورتر لهذه المحددات الأساسية محددات مساعدة وهي دور الصدفة او الحظ، دور الحكومة وسياساتها، على انها لا تؤثر بشكل دائم لذا لم يركز عليها.

ثالثا: اجراءات تحسين التنافسية

هناك سبع نقاط أساسية يركز عليها لتحسين التنافسية:¹

- 1- **الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة:** وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ " ISO " ومنه " ISO 9000 " مثلا.
- 2- **التطور التكنولوجي:** لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.
- 3- **تطور اليد العاملة وتكوينها:** إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
- 4- **تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق:** بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
- 5- **الاهتمام بالبحث والتطوير:** يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة ، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف و استغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
- 6- **دراسة الأسواق الخارجية:** تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
- 7- **تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات):**
إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن. ولقد ارتفع عدد مستعملي الانترنت في العالم من نحو 3 ملايين شخص سنة 1994 إلى نحو 100 مليون سنة 1998 والأرقام في تزايد.
وعلى هذا الأساس تلعب الحكومة دورا فاعلا في تهيئة مناخ التنافسية ، حيث تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها على تبني الأداء المتميز لتمكن من التفاعل والتأقلم مع المحيط التنافسي السائد.

1 - محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2001، ص135.

المبحث الثاني: مفاهيم اساسية حول الميزة التنافسية

في هذا المبحث سنتطرق للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

إن أغلب الباحثين يتفقون على أن المؤسسة هي المستوى الأنسب لتطبيق مفهوم الميزة التنافسية، حيث يرى Porter و Krugman أن المؤسسات هي التي تتنافس فيما بينها وليست الدول، ووفقاً لهذا التعريف يمكن استعراض التعاريف التالية:

- 1- الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر:** هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة. كما عرفها على أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".¹
- 2- حسب شارل هيل وجارث جونز:**² أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة.
- 3- حسب تعريف فليب كوتلر:** هي ميزة عن المنافسين تكتسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، أما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى.³ وتعرف أيضاً على أن المؤسسة تحقق الميزة التنافسية عندما تطبق الاستراتيجيات التي تمكنها من خلق قيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، مع الإشارة إلى أن تكون هذه الاستراتيجيات صعبة التطبيق على المنافسين.⁴
- 4- حسب تعريف Boseman و Phatak:** الميزة التنافسية هي تميز المؤسسة في جانب محدود من الصناعة مقارنة بمنافسيها.⁵

1 - مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 13.

2 - شارل هيل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 183.

3 - فليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 434.

4 - عادل زايد، الاداء التنظيمي المتميز "الطريق الى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003، ص 11.

5 - Boseman, Glenn & phatak, Arvind, Strategic Management, 2nd ed. John Wiley & Sons, 1989.p78.

5- حسب تعريف Lie و Pittes: فإن الميزة التنافسية هي مقدرة واستطاعة المؤسسة على انجاز أي أنشطة أو أعمال متميزة ومختلفة عن منافسيها.¹

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها جميع المزايا المكتسبة من طرف المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المنافسين والتي تعطي قيمة مضافة للزبون.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:²

أن تكون مستقرة ومستدامة بحيث تحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط. المزايا التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بفترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق.

تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة والقدرات والمؤهلات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى. أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدين القصير والطويل.

ثالثاً: الهدف من خلق مزايا تنافسية

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية لتحقيق جملة من الاهداف والتي تتلخص فيما يلي:³

- ✓ بالإضافة لخلق فرص تسويقية جديدة امكانية توسيع حصتها السوقية.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد بدخول اسواق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها، والفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.
- ✓ يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة.
- ✓ تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

1- Pitts , Adam & lie Everett, the Strategic Management process , New York. John Wiley & Sons, 1996,p86.

2 - طاهر منصور محسن الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2009، ص309.

3 - علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص104.

✓ تسعى المنظمة من خلال تحقيق و تعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية.

✓ تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة.

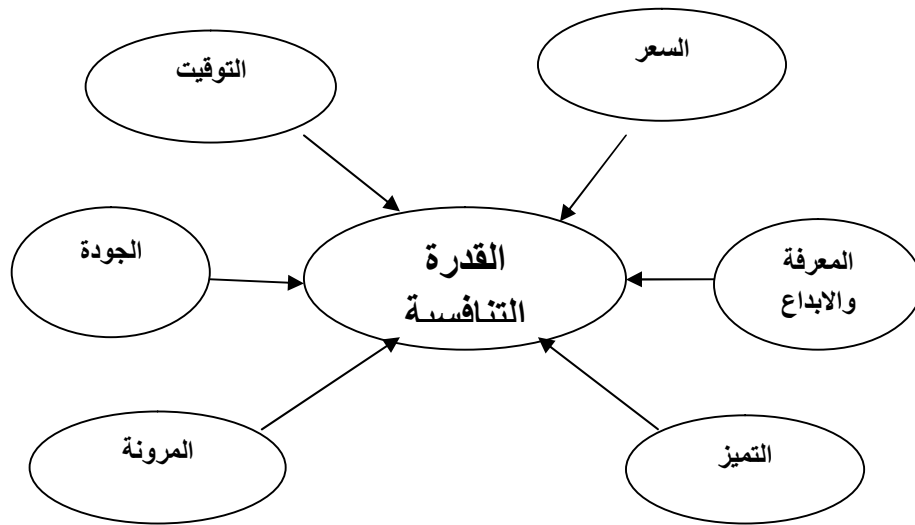
✓ تطوير تكنولوجيات جديد لتخفيض تكاليف انتاج المنتجات وتطوير ماركة المنتجات.

رابعاً: عناصر مرتبطة بمفهوم الميزة التنافسية

1-القدرة التنافسية: تعد القدرة التنافسية عامل مهم في تحديد مدى نجاح او فشل مؤسسة ما، فهي تعبر عن كل جوانب التفوق والتميز التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية وهي تستند الى مجموعة من المعايير والسبل التي تبقي المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة من امثلة ذلك: السعر، الجودة، ميز السلعة او الخدمة والمرونة وأخيراً الوقت.

ويمكن تفسير ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(10): سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة



المصدر: نبيل محمد مرسى، استراتيجية الانتاج والعمليات "مدخل استراتيجي"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص30.

يمكن شرح العناصر كما يلي:

◀ **السعر:** هو المبلغ الذي يدفعه الزبون مقابل السلعة او الخدمة وعادة ما يختار السعر الاقل، ولهذا تعمل المؤسسات المتنافسة على اساس السعر على تخفيض تكاليف الانتاج.

➤ **الجودة:** تعرف الجودة على انها ملاءمة المنتج للمستخدم، ويشير Rubernaid الى ان الاهتمام بالجودة يتم التأكيد عليه ليس فقط في عملية التصنيع الخاص بالشركة بل ايضا في الاهتمام بالتكلفة والخدمة والسرعة والابداع.¹

➤ **التميز:** يشير التميز الى صفات خاصة في الخدمة او السلعة تجعل المشتري يدرك انها أكثر من مناسبة مقارنة بالسلعة او الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اخرى منافسة.

➤ **المرونة:** هي المقدرة والسرعة على التجاوب مع التغيرات، فالمؤسسة الأنجح هي التي لها استجابة أكبر مع التغير وهو ما يزيد من مقدرتها التنافسية.

➤ **التوقيت:** ويشير الى عدة جوانب في المؤسسة:

✓ سرعة تسليم السلعة او تقديم الخدمة للزبون.

✓ السرعة في تنمية وتطوير سلع او خدمات جديد للسوق.

✓ سرعة وصول المعلومة للمؤسسة عن طريق تغذيتها العكسية.

✓ سرعة الاستجابة لطلبات الزبون وسرعة فهم سلوكه كمستهلك.

الابداع: هو انجاز تطور معين او عمل خلاق سواءا على مستوى الانتاج او على مستوى التكنولوجيا المستعملة.²

2-ميزة التميز: هي القيمة المضافة لمنتج المؤسسة التي يدركها المستهلك والتي تؤثر على خياراته وقرار الشراء عنده وذلك بإنشاء رغبة شديدة لدى المستهلك للحصول على منتج المؤسسة، والتخلي عن منتجات المنافسين، إضافة لما سبق فمن الواجب ان يحقق المنتج الرضا الكامل للمستهلك وذلك لتأكيد الصورة الذهنية عن المنتج. الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز:³

تعدد استخدامات المنتج وتوافقه وحاجات المستهلك.

عندما يقدر المستهلك الاختلافات في المنتج عن غيره يجب ان تكون درجة الاختلاف كبيرة، أي درجة تميزه يدركها المستعمل من الوهلة الاولى او بالأصح احساس المستخدم بفعالية المنتج.

عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون نفس استراتيجية التميز.

1 - محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص460.

2 - نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص21.

3 - نبيل محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص238.

الميزة التنافسية المستدامة: إن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها هي منتج يرتبط بجانبين هما: الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية، على اعتبار ان الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية للحاجات الآنية والحالية للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.¹

الميزة التنافسية الداخلية: وهي التي تعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في تكاليف التصنيع وتسيير الإنتاج، وهو الأمر الذي يعطي للمنتج قيمة من خلال سعر التكلفة المنخفض مقارنة بالمنافسين.

الميزة التنافسية الخارجية: وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، وتمثل قيمة لدى المشتري سواء من خلال تخفيض تكاليف الاستخدام، أو رفع كفاءة الاستخدام.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية

أولاً: التطور من الميزة المطلقة والميزة النسبية إلى الميزة التنافسية

يرجع بعض الباحثين الميزة التنافسية إلى منطلق الميزة المطلقة والميزة التنافسية كبداية للتطور التاريخي للميزة التنافسية وبأني تحليلها كالتالي:

1- نظرية الميزة المطلقة (آدم سميث 1723-1730): وتشير نظرية الميزة المطلقة إلى قدرة الاقتصاد على إنتاج كمية أكبر من المنتجات، باستخدام كمية محددة ومتماثلة من الموارد المتاحة مقارنة مع الاقتصاديات الأخرى، أي أن كل دولة تخصص في إنتاج السلعة التي تتميز بميزات مطلقة في إنتاجها، وتبادل فائض الإنتاج عن حاجات الاستهلاك مع دولة أخرى.

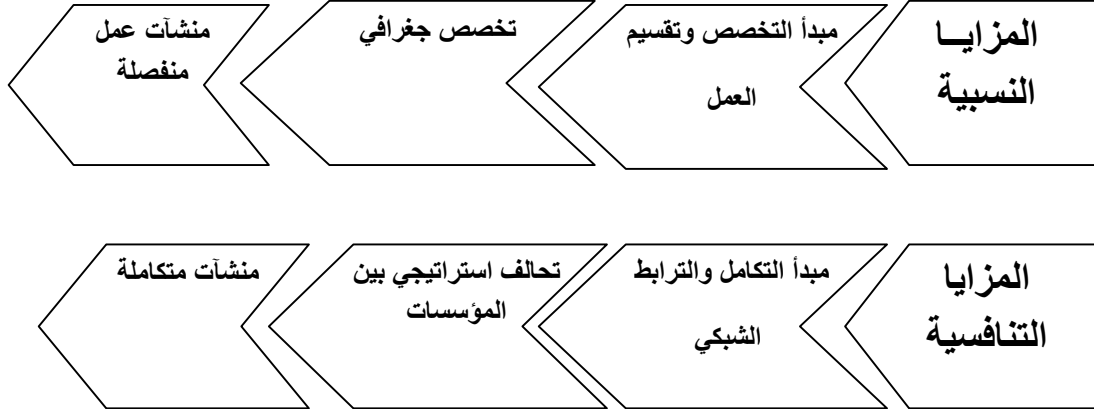
2- نظرية الميزة النسبية (دافيد ريكاردو 1772-1823): وتعتمد المزايا النسبية على ما تتمتع به الدولة من موارد طبيعية وبشرية متوفرة، ويد عاملة رخيصة، إضافة إلى المناخ المناسب، والموقع الجغرافي المتميز، وغير ذلك من العوامل التي تسمح للدولة من إنتاج سلع منخفضة السعر في السوق العالمي، أي قدرة الاقتصاد على إنتاج سلعة ما بتكلفة أقل من اقتصاد آخر باستخدام الموارد المتاحة، وتعتمد الميزة النسبية على التميز الداخلي في صناعة كل بلد، حيث يكون كل بلد أكثر تفوقاً في سلعة ما قياساً إلى السلعة الأخرى. ويتم تحديد الميزة المطلقة من خلال مقارنة إنتاجية قوة العمل بين الدول، بينما تشير الميزة النسبية إلى قدرة البلد على إنتاج سلعة معينة بأقل تكلفة للفرصة البديلة.

3- الميزة التنافسية (مايكل بورتر 1985): تعتمد المزايا التنافسية على التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة في الإنتاج، وبالتالي إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة ومتميزة، من خلال الإدارة والمعرفة وقيام التحالفات الاستراتيجية وإنشاء الترابطات الشبكية.

1 - ثامر البكري وخالد بني حمدان، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، عمان، الاردن، العدد 09، 2013، ص 07.

إن الميزة التنافسية هنا تعني: عدم حاجة الدولة لميزة نسبية كي تستطيع التنافس في الأسواق العالمية وذلك من خلال الاعتماد على التقنية والعنصر الفكري في الإنتاج ونوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك.

الشكل رقم(11): تطور الميزة التنافسية

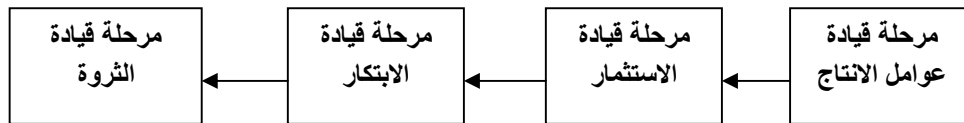


Source: J Peter Neary, “Competitive versus Comparative Advantage”, Working Papers. School Of Economics, University College Dublin. 2002, p24.

ثانيا: مراحل تطور الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر

يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها¹، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها، كما سنلاحظ في الشكل الآتي:

الشكل رقم(12): مراحل تطور الميزة التنافسية لمايكل بورتر.



المصدر: عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999، ص538.

1 - سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الاسراء، القاهرة، مصر، 2003، ص284.

1-مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المنظمات تنتهج إستراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة.

2-مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومنظمتها على الاستثمار بشكل متواصل ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.¹

3- مرحلة قيادة الابتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لإنشاء الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة على أساس السعر المستندة على انخفاض التكاليف ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

4-مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة ورغبة المؤسسات في الحفاظ على الابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصارها في المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزاتها التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية.

المطلب الثالث: انواع الميزة التنافسية

أولا: التصنيف وفق التكلفة والتميز

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية هو تصنيف مايكل بورتر والذي يعتمد في تصنيفه على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة.

"وفي دراسات اجريت على مجموعة من الشركات العالمية مثل شركة COCACOLA، اتضح أن نجاح شركة COCACOLA كان باختيارها لإستراتيجية تمييز المنتج".²

1-ميزة التكلفة الاقل: تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد اسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى ان الكثير من الشركات العالمية المتميزة تنافسيا تستهدف ان تكون الرائدة او القائدة في خفض عناصر التكلفة.

ان الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الاخيرة بالمحافظة على ضمان استمرارها، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الاقل ما يلي:

1 - نيفين حسين محمد محمود، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2004، ص 09.

2 - احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي "بناء القدرة التنافسية للتصدير"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2001، ص 129.

❖ **اقتصاديات الحجم:** من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى.

❖ **اللاحق:** وذلك بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك بقصد استغلال الإمكانيات المشتركة.

❖ **الروابط:** إذا تمكنت المنظمة من التعرف على الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، ثم استغلالها فإنها تضمن التكلفة الأقل.

❖ **الزنامة:** بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه، حيث تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما، فعادة ما تستفيد المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل، لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون من الأفضل الانتظار.

❖ **التعلم:** التعلم هو نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

❖ **التموضع:** التمرکز بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة كالأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والذي من شأنه أن يقلص من التكاليف.

2-ميزة التميز:

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.¹ ولحيازة ميزة الجودة أو التميز يجب الاستناد لبعض عوامل التفرد والتي سنذكرها كما يلي:

✓ لإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

✓ التوضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

✓ التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد

المؤسسة.

إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة. حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمنظمة.

1 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص105.

الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

إن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط و باختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.

ثانياً: التصنيف حسب الوقت والجودة.

إضافة إلى تصنيف المزايا التنافسية وفق التكلفة والتميز يمكن تصنيفهما على أساس الوقت والجودة:¹

1-ميزة الوقت: يتبار المنافسون في اختصار الوقت بين الابتكار وتقديم المنتج الجديد واختزال وقت انتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه، ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

2-ميزة الجودة: حيث تتحقق الجودة عند نجاح تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل، حتى تلك التوقعات التي لم يفصح عنها.

المطلب الرابع: عناصر الميزة التنافسية وأبعاد تحقيقها

أولاً: عناصر الميزة التنافسية.

يعتمد توفر الميزة التنافسية على توفر عدة عناصر وعلى التفاعل والتكامل بينها ومن ابرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:²

1-الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة او المنظمة إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العلمية والمحلية التي تحدث في الآونة الأخيرة، حيث ان عدم توافر الموارد الطبيعية لم يعد حائلاً دون تحقيق الميزة التنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين ان هنالك دول تمتلك هذه الموارد ولكنها لم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي توفر الموارد الطبيعية لم يعد يترأس أولويات التنافسية.

2-توفر رأس المال: ان توافر رأس المال في الدولة قادر على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للقارات والذي يتيح نقل رؤوس الاموال من بلد الى آخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة، عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية ادى الى تراجع أهمية رأس المال للدولة و المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

1 - عمار صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق "محور الاداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية مدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة"، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005، ص117.

2 - الرابعة فاطمة علي، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الاردنية، اطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006، ص07.

3-التكنولوجيا: يلعب عنصر التكنولوجيا دورا هاما في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك خلق وتطبيق تكنولوجيات جديدة في اداء الاعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم يعد مقتصرًا على دولة بعينها ولكن تستطيع العديد من الدول الحصول على التكنولوجيا. الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، إذ تعتبر من بين اهم العناصر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلا عن انها تمثل عنصر غير قابل للمحاكاة او التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

ثانيا: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية على بعدين أساسيين هما:

- 1-بعد القيمة المدركة من طرف العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الامكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة الى السعر والجودة مدى اقناع العميل بالمنتج أو الخدمة، وخدمات ما بعد البيع. وتؤدي ادارة رأس المال الفكري دورا هاما في في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأسمال العلاقات.¹
- 2-بعد التميز:** يمكن تحقيق الميزة ايضا من خلال عرض سلعة او خدمة لا يمكن للمنافسين تقليدها او عمل نسخة منها، وهناك عدة سبل للوصول إلى التميز منها: الموارد المالية والمادية والموارد البشرية، والإمكانيات التنظيمية.

1 - مصطفى محمد ابو بكر، مرجع سابق ذكره، ص15.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية (مصادرها، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها)

تم التطرق في هذا المبحث لمصادر الميزة التنافسية محدداتها ومعايير الحكم عليها.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسي: التفكير الاستراتيجي مدخل الموارد والإطار الوطني.

أولاً: التفكير الاستراتيجي.

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق اسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية حسب مكتب الاستشارة الأمريكي على أنها: "فن تخصيص الموارد والتي هي محدودة في الأصل، من أجل إنشاء افضلية مستدامة".¹

كما أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف درجة تحقيقها على نجاح أو فشل المؤسسة.

هي "أيضا إعداد الغايات والأهداف طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد لبلوغ هذه الأهداف".²

الشكل رقم(13): الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر.

الميزة التنافسية			
		خصائص فريدة	تكاليف منخفضة
حجم السوق	كل السوق	التميز	السيطرة من خلال التكاليف
	جزء من السوق	التركيز	

المصدر: عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص231.

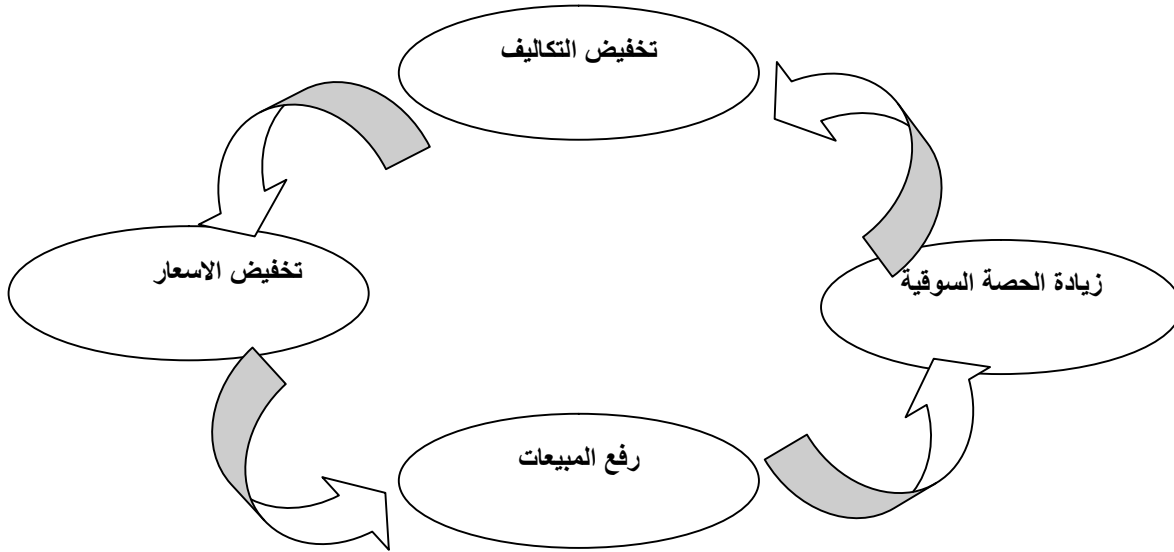
1- Bosten Consulting Group, Le grand livre de la stratégie, ed.Eyrolles, Paris,France, 2009, p14.

2 - ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص08.

وصنف مايكل بورتر استراتيجيات التنافس لثلاث إستراتيجيات¹ هي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تسمى أيضا بإستراتيجية السيطرة على التكاليف، لان الزبائن تهمهم الاسعار التي يدفعونها، وتخفيض التكاليف من طرف المؤسسة ما هي إلا تخفيض للأسعار والتي تمثل من وجهة نظر المؤسسة وسيلة قوية لرفع مبيعاتها، مما يؤدي بها إلى السيطرة على السوق وزيادة حصتها السوقية.²

الشكل رقم(14): منطق إستراتيجية السيطرة على التكاليف.



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سابق ذكره، ص231.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف: يقصد بالتميز في مجال الاستراتيجية جعل المنتج مميزا عن غيره من جوانب غير السعر، كأن يكون الاختلاف في الحجم، الذوق، الجودة..... إلى غير ذلك، أي بخصائص تختلف عن خصائص المنتجات المنافسة والتي تجعل المستهلك يقبل على المنتج.³

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: هي الاستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين، من خلال تشكيلة محددة من المنتجات، وهذه الاستراتيجية تتناسب والمؤسسات التي لا تستطيع او لا ترغب في خدمة قطاع بكامله.⁴

1 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سابق ذكره، ص: 115-118.

2 - عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص233.

3 - نفس المرجع السابق، ص242.

4- Chantal Bussenant- Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise: structures décision-stratégie, tom 2, vuibert, 1999, p183.

ثانياً: موارد المؤسسة.

يتطلب تجسيد الاستراتيجية في المؤسسة على الموارد والكفاءات الضرورية، بحيث ان حيازتها بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- 1- **الموارد الملموسة:** وتشمل مختلف الموارد المادية والمالية فالمؤسسة وهي:
- 2- **معدات الانتاج:** هي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل الآلات والأدوات والمعدات المستخدمة في العملية الانتاجية كافة ويمكن تقسيمها الى:¹
- 3- **الآلات المتخصصة:** ويطلق عليها وحدات الاستخدامات الخاصة، وتختص في اداء وظيفة خاصة.
- 4- **الآلات غير المتخصصة:** ويطلق عليها وحدات الاستخدامات العامة، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة.
- 5- **الموارد المالية:** كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة و توسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف و توزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.
- 6- **الموارد غير الملموسة:** هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا ولكنها تأتي في صورة: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا والمعرفة و معرفة كيفية العمل.
- 7- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- 8- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- 9- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- 10- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- 11- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة

1 - رضا صاحب ابو آل علي وسنان كاضم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة "نظرة بانورامية عامة"، الوراق للنشر، الاردن، 2001، ص92.

والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

12- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

➤ **الكفاءات الفردية:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

➤ **الكفاءات الجماعية أو المحورية:** تدعى أيضًا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الم وارد، بل تسمح بتطورها كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التصرفات المنتظمة والتي تشكل في مجملها أساسًا جيدًا وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها.

ثالثا: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثثلة في الموارد البشرية والفيزيائية والمعرفية والمالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

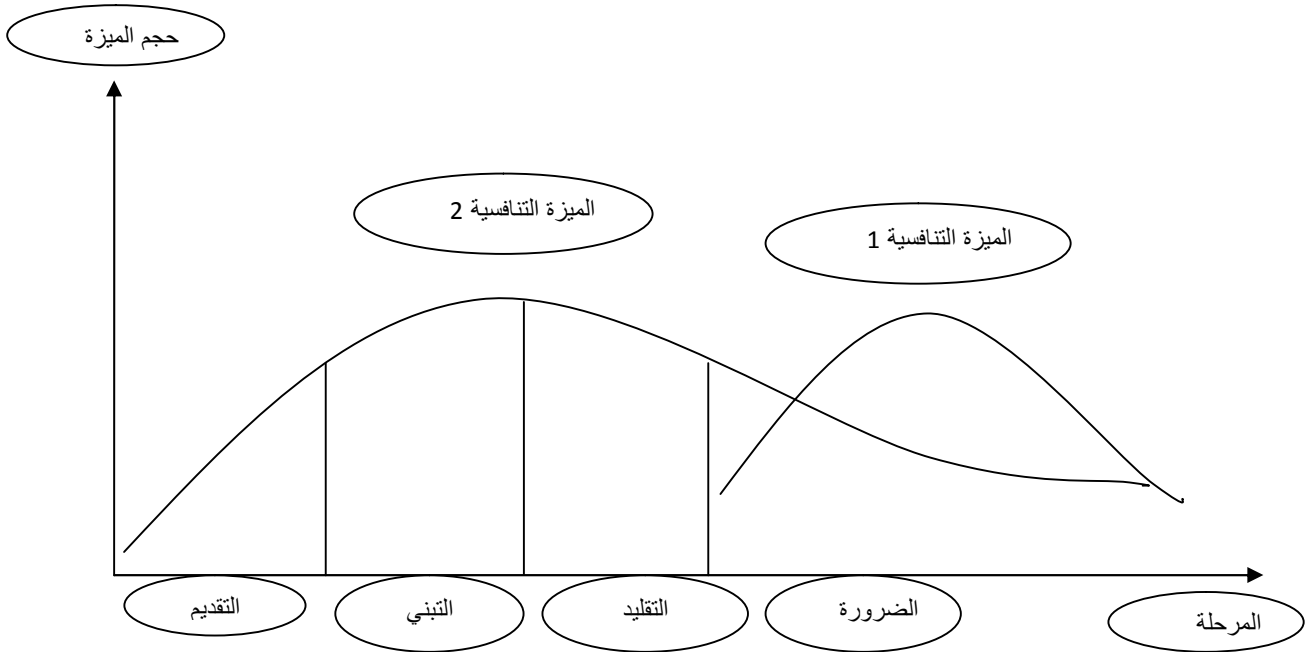
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

أولاً: حجم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج.¹

إذا تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(15): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال

الاعمال، مرجع سابق ذكره، ص24.

1- عبد الله بلوناس، بوزيدي مجدي، " طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة - مدخل حلقة القيمة لبورتر"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010، ص05.

1-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2-مرحلة التبنى: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

4-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المنظمة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المنظمة الوصول إليها.¹ وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:²

1-نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا كقرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة كقرار الشراء، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

3-النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

4-نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

1 - غول فرحات مرجع سابق ذكره، ص 99.

2 - نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، مرجع سابق ذكره، ص ص: 87-88.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف، وهي:¹

1- مزايا تنافسية منخفضة أو مرتفعة:

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار، وهي:

◀ **مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

◀ **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، أو السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، أو العلاقات الوطيدة مع العملاء، وتتطلب هذه المزايا توفر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العاملين.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذلك يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لديها لكي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع من المنافسين لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذلك تتجه لخلق مزايا تنافسية مبتكرة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، ومعرفة مدى نجاحها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حال عدم التفوق على المنافسين وتحقيق الوفرة الاقتصادية.

المطلب الرابع: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق الاداء المتميز

أولاً: الاداء المتميز

1- الاداء المتميز: هو مستوى مرتفع للإتقان.²

يعرفه ميرابيل - Mirabile على أنه: مجموعة المعارف، المهارات والقدرات التي يمتلكها اصحاب الاداء المتميز.³ هو توافر مهارات وقدرات بمستوى مرتفع عند القادة، أي لديهم القدرة على الابتكار بشكل يسمح لهم بتحقيق التفوق في الاداء.

يعرفه ماكس ويل بأنه: ينبع من انجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة وهو بذلك يتماشى مع مبادئ الادارة الشاملة.⁴

1 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، ص ص: 99-100.

2- علي السلمي، ادارة الاداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 11.

3 - مدحت ابو النصر، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 112.

4 - علي السلمي، ادارة الاداء المتميز، مرجع سابق ذكره، ص 12.

مما سبق يمكن تعريف الاداء المتميز على أنه: قدرة الفرد او المؤسسة على اداء الاعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الاتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ أو للانحراف، بوجود ادارة تتميز بالتفوق والريادة ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبوقه.

ثانيا: المؤسسة المتميزة

إن المؤسسة المتميزة هي التي تحافظ على مستوى للجودة، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها، وإعطاء الحرية للابتكار والتطوير في المنتجات.

حيث حددت المزايا الاساسية لهذه المؤسسة كتالي:

1- الاعتماد على مبدأ الحركة: باعتبار ان الوقت هو اكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة وله قيمة اغلى من النقود، فأرأس المال من الوقت يجب ان يستثمر بعناية كبيرة.¹

2- الاستقلالية وروح التجديد: يقوم القادة بدعم العمال في كل محاولاتهم الهادفة نحو الابتكار والتجديد حتى لا يعيقوا قدرتهم على اظهار مواهبهم وأفكارهم.

3- التقرب من الزبون: الاستماع المتواصل للزبائن حيث ان المستهلك هو الذي يحدد المنتج، أي البداية تكون من طرف المستهلك وما على المؤسسة الى ان تجسد رغباته وغاياته في المنتج.

4- تحقيق الانتاجية من خلال دافعية العمال: يجب النظر للعامل على انه مصدر للمعرفة، لأنه لا يمكن الاستغناء عن العامل مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي. فهو منفذ الاستراتيجية والمسؤول على نجاح أو عدم نجاح تطبيق الاستراتيجية، كلما زاد مبدأ احترام وتقدير العمال والثقة فيهم كلما منحهم ذلك الاحساس بالانتماء.

"لأنه كلما كان حوافز كلما ارتفع مستوى ادائه والعكس صحيح، فعندما يفتقد العامل لعنصر التحفيز انخفض مستوى مردوديته".²

5- التجمع حول قيم أساسية: أي قدرة التنظيم في المؤسسة على استخراج الطاقات وإتاحة الفرصة للعمال من أجل اظهار مواهبهم وكل امكاناتهم، حيث يمكن للمؤسسة التأثير على العاملين بها من خلال مدى جاذبية القيم السائدة وتأثيرها في تصرفات العاملين.

6- الاعتماد على هيكلية بسيطة وخفيفة: أي أن هيكلها التنظيمي يمكنها من استخدام الاقسام والوحدات الصغيرة، الذي يمكنها من اعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبسرعة وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك.

1 - لوثر جي سيوارت، ادارة الوقت، ترجمة رعد الصرن، ط1، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، سوريا، 2002، ص08.

2 - ابراهيم الفقي، اسرار قادة التميز، ترجمة اميرة نبيل عرفة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996، ص50.

7- الربط بين صفة الجدية والليونة: أي أن تترك حرية اتخاذ القرارات لوحدة التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، وفي نفس الوقت يجب أن تدور المؤسسة حول القيم الأساسية التي تتميز بها المتعارف عليها بين العاملين أي معروفة وقديمة .

ثالثاً: نماذج الأداء المتميز.

1- النموذج الياباني (نموذج ديمينج): يعد ديمينج من أبرز رواد الجودة الشاملة في اليابان منذ الأربعينيات القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، ويقوم النموذج على معايير نوجزها فيما يلي:¹

➤ السياسات: يشمل هذا المعيار العمليات التي تستخدمها المؤسسة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وشؤون القيادة.

➤ التنظيم والنمو: أي التنظيم العام في المؤسسة وأسس توزيع السلطة، وطبيعة العلاقات مع الخارج.

➤ المعلومات: طرق استقبال وتداول المعلومات ومصادرها سواء كانت داخلية أو خارجية، كذلك طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

➤ التحليل: هذا المعيار يشير إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب هذه المشكلات وكيفية التعامل معها.

➤ التخطيط للمستقبل: ويعبر على ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي من الجودة، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

➤ التعليم والتدريب: "يعنى التدريب على أساليب تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين، وعلى الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة"².

➤ تأكيد الجودة: تفاصيل عملية الجودة بدءاً من تصميم المنتج، الرقابة أثناء الإنتاج، معايير رضا العميل والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

➤ تأثير الجودة: أي النتائج التي تتحقق للمؤسسة ومدى تأثيرها على أعمال المؤسسة.

➤ الترميز (التقييس): يقصد به المعايير المستخدمة في نظم الجودة، كيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

➤ الرقابة: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة لتأكيد جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبون.

1 - علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، مرجع سابق ذكره، ص: 49-50.

2 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص30.

2- النموذج الأمريكي (نموذج جائزة مالكوم بولديرج): تأسست هذه الجائزة 1987/08/20 وحسب النظام المعلن للجائزة فإن الهدف من النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تميز المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، "سمية بهذا الاسم نسبة لأحد وزراء التجارة الأمريكيين"¹، حيث ان هذا النموذج يضم المعايير التالية:²

- القيادة: أي ما مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة الجودة.
- التخطيط الاستراتيجي: أي التخطيط الاستراتيجي للجودة، من حيث مطابقة الجودة مع مخطط وأنشطة المؤسسة.
- التركيز على العميل والسوق: بتحديد توقعات ومتطلبات العميل، وعرض نتائج الاستجابة لها (المنتج).
- ادارة القياس التحليل والمعرفة: أي قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعطيات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.
- التركيز على العاملين: يوضح مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل للعاملين بها، من اجل تحسين الجودة.
- ادارة العمليات: أي تصنيع وإدارة الانتاج لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات الجودة.
- النتائج: وذلك بعرض الانجازات والتحسينات من خلال مقاييس كمية.

تاريخ الاطلاع 2014-03-25 http://www.Qualityconf.com/papers.htm/14.ppt - 1:

2 - احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين "مدخل انتاجي"، ط1، مكتبة الجلولو المصرية للنشر، 2003، ص ص: 274-275.

3- النموذج الاوروبي (جائزة المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة): جائزة مخصصة للمؤسسات الاوربية التي تسعى للوصول الى ميزة تنافسية عالمية.

هناك 09 معايير رئيسية و32 معيار فرعي، والمعايير الرئيسية تقسم الى مجموعتين: حيث ان كل مجموعة تمثل 50% من الوزن النسبي لهذه المعايير، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم(19): معايير الاداء المتميز حسب النموذج الاوربي.

عناصر التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
الممكنات	القيادة	10%
	السياسات والاستراتيجية	9%
	العمال	8%
	الشركاء والمصادر	9%
	العمليات	14%
		50%
النتائج	نتائج الزبائن	9%
	نتائج العمال	20%
	النتائج الاجتماعية	6%
	نتائج الاداء	15%
		50%

المصدر: علي السلمي، ادارة الاداء المتميز، مرجع سابق ذكره، ص33.

إن الميزة الأساسية لهذا النموذج هو امكانية استخدامه من طرف ادارة كل مؤسسة لإجراء تقييم ذاتي، باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج.

المبحث الرابع: واقع تنافسية الاقتصاد الجزائري

في هذا المبحث سنتطرق لواقع تنافسية الاقتصاد الجزائري.

المطلب الأول: الأداء التنافسي للاقتصاد والتصنيع الجزائري للفترة 2012-2016

أولاً: أداء الاقتصاد الجزائري حسب مؤشر التنافسية العالمية

يمكن توضيح مركز الجزائر التنافسي من خلال دراسة الفترة 2013/2016 والتي تعد من أهم المراحل لأن هذه المرحلة مرت بمجموعة من التغيرات على المستوى الدولي بسبب الأزمة المالية العالمية أو بالأحرى أزمة الرهن العقاري والتي بدأت شرارتها من الولايات المتحدة الأمريكية وامتدت إلى باقي دول العالم حيث عرفت هذه الفترة مجموعة من التقلبات على مستوى اقتصاديات الدول. والجدول الموالي يوضح وضع الجزائر ضمن مؤشر التنافسية العالمي خلال هذه الفترة:

الجدول رقم (20): مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب تقرير التنافسية العالمية للفترة 2013-2016.

السنة	الترتيب من بين 144 دولة	النقاط من 1-7
2013-2014	100	3.79
2014-2015	79	4.08
2015-2016	87	4.00

Source : La des données de :The global competitiveness,Report 2013-2016,p68. تاريخ الاطلاع:2016/05/22.

نلاحظ من الجدول تراجع الجزائر من المرتبة 79 سنة 2014-2015 إلى المرتبة 87 في لفترة 2015-2016 مقارنة بالتحسن الذي حققته من المرتبة 100 إلى 79 من 2013-2014 إلى 2014-2015، ويرجع تأخر الجزائر لهذه الفترة نتيجة الاصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر خلال هذه الفترة والمتمثلة في سياسة ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات بالإضافة إلى تراجع اسعار البترول.

أما تقرير التنافسية العالمية الأخير لفترة 2015/2013 يرتب 144 دولة حسب تنافسية اقتصاديتها فهو كالتالي:

الجدول رقم (21): تقرير التنافسية العالمية لفترة 2015/2013

البلد	الترتيب عالميا 2014/2013	الترتيب عالميا 2015/2014	الترتيب عربيا 2015/2014
الإمارات	12	19	1
قطر	16	13	2
السعودية	24	20	3
البحرين	40	36	4
الكويت	44	43	5
عمان	46	33	6
الأردن	64	68	7
المغرب	72	77	8
الجزائر	79	100	9
تونس	87	83	10
مصر	119	118	11
لبنان	113	103	12
ليبيا	126	108	13
موريتانيا	141	140	14
اليمن	142	145	15

Source: http://www.aleqt.com/2014/09/04/article_883168.html

تاريخ الاطلاع: 2016/05/22.

ثانيا: أداء الاقتصاد الجزائري حسب مؤشرات البنك العالمي

أصدر البنك الدولي تقريره لأداء الأعمال لعام 2014 حيث كان التقرير ايجابيا حول مؤشرات الاقتصادية الجزائرية، وجاء في تقرير البنك الدولي أن إصلاح القطاع المالي الجزائري ولد آثار ايجابية ليس فقط بالنسبة للقطاع المالي ولكن بالنسبة لباقي الاقتصاد ايضا. والجدول التالي يوضح ترتيب الاقتصاد الجزائري وفقا لمؤشرات البنك الدولي لعام 2014:

الجدول رقم (22): مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب مؤشرات البنك العالمي لسنة 2014

المؤشرات الفرعية	ترتيب الاقتصاد الجزائري عام 2014	ترتيب الاقتصاد الجزائري عام 2013	التغير في الترتيب
بدء المشروع	164	159	-5
استخراج تراخيص البناء	147	136	-11
الحصول على الكهرباء	148	139	-9
تسجيل الممتلكات	176	174	-2
الحصول على الائتمان	130	126	-4
حماية المستثمرين	98	95	-3
دفع الضرائب	174	173	-1
التجارة عبر الحدود	133	131	-2
تنفيذ العقود	129	128	-1
إغلاق المشروع	60	61	+1

Source: <http://yarjana.blogspot.com/2014/09/2014-algeria-economic-ranking.html> تاريخ الاطلاع: 2016/05/23

من الجدول نلاحظ تراجع الجزائر في جميع المؤشرات فقط سجلت تحسنا ملحوظا في مؤشر إغلاق المشروع. لكن تبقى النتائج سلبية ودون المستوى المرجو.

ثالثا: أداء الاقتصاد الجزائري حسب مؤشر التنافسية العربية

يعتمد تقرير التنافسية العربية على مؤشرين هما: التنافسية الجارية والتنافسية الكامنة. وهو مرتب بين 0 وال1 لما اقترب من ال1 كلما كان الأداء التنافسي للدولة جيد والعكس صحيح.

1- التنافسية الجارية: تركز على الأداء الجاري والعوامل التي تؤثر عليه مثل: السوق مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها.

2- التنافسية الكامنة: تركز على القدرات بعيدة الأثر على التنافسية والتي تضمن استدامة القدرة التنافسية مثل: التعليم البحث والتطوير وبيئة الابتكار... إلى غير ذلك. والجدول الموالي يوضح وضع الجزائر ضمن مؤشر التنافسية العربية لسنة 2012:

الجدول رقم (23): وضع الجزائر ضمن مؤشر التنافسية العربية لسنة 2012

البلد	مؤشر التنافسية الجارية	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر التنافسية العربية
الجزائر	0.39	0.33	0.36
البحرين	0.58	0.48	0.53
مصر	0.39	0.32	0.36
الأردن	0.41	0.43	0.42
الكويت	0.53	0.39	0.46
لبنان	0.39	0.39	0.39
موريطانيا	0.34	0.16	0.28
المغرب	0.40	0.27	0.34
عمان	0.50	0.35	0.43
قطر	0.53	0.41	0.47
السعودية	0.52	0.43	0.47
السودان	0.31	0.23	0.27
سوريا	0.37	0.31	0.34
تونس	0.47	0.44	0.45
الإمارات	0.58	0.47	0.52
اليمن	0.35	0.14	0.28
متوسط الدول العربية	0.441	0.346	0.371

المصدر: تقرير التنافسية العربية، الملخص التنفيذي، 2012، ص 02.

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن دول الخليج قد احتلت المراكز متقدمة على سلم التنافسية مثل قطر البحرين الامارات السعودية والكويت، وحافظت دول أخرى على أماكنها مثل السودان اليمن والجزائر مما يعني أن الجهود الاصلاحية المبذولة في هذه البلدان غير كافية لتغيير الوضع التنافسي لها.

مما سبق ذكره وحسب مؤشرات التنافسية العالمية والعربية ومؤشرات البنك العالمي ومقارنة بتنافسية الدول الأخرى يبقى الاقتصاد الجزائري يسجل عدم استقرار ملحوظ ويرجع السبب لاعتماد الجزائر على عائدات البترول بصفة أولى في تمويل اقتصادياتها، ومع بداية انتهاجها لسياسة ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات هناك امكانية لتعزيز قدراتها التنافسية على المستوى الدولي.

المطلب الثاني: معوقات وعوامل ضعف الأداء التنافسي للجزائر

أولاً: معوقات على مستوى الاقتصاد القومي:¹

ضعف السياسة الاقتصادية الكلية: على الرغم من زيادة الاهتمام بتشجيع القطاع الخاص لا تزال السياسة الاقتصادية الكلية للحكومة الجزائرية متحيزة عموماً لمصلحة المشاريع الكبرى، حيث وضعت الحوافز لتشجيع المشاريع الكبرى بدلا من الصغيرة والتي تتمتع بتنوع منتجاتها وذلك بتقديم امتيازات للأولى دون الأخرى، (وتقدم قوانين الاستثمار حوافز مختلفة وإعفاءات ضريبية مختلفة ولكنها تقتصر على المشاريع التي تتمتع بقيمة مرتفعة من الاستثمارات الرأسمالية).

1- الافتقار إلى برامج ديناميكية لتعزيز التنافسية:

على سبيل المثال برنامج التركيز على الاستثمار الجيد ورفع العائد على الاستثمار الموجه نحو مجالات البنية التحتية التقنية.

تحسين التعليم وربطه بسوق العمل ورفع العائد عليه من خلال تنمية رأس المال البشري. توفير المعلومات عن الأعمال بما في ذلك معلومات وبيانات على الشركات العاملة، استخدام قواعد بيانات مفيدة مع سهولة الوصول إليها عن طريق الشبكة العنكبوتية.

دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة لتسويق منتجاتها من خلال توفير مراكز حكومية متخصصة في الترويج للصادرات.

1- حسن شريف، السياسات الصناعية في البلدان العربية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، دار العلوم العربية، بيروت، 2007، ص 271.

2- ضعف بيئة ومناخ الاستثمار: تدل المراجعات الاقتصادية على عدم تحقيق تقدم على مستوى تحسين مناخ الاستثمار من أجل جذب القطاع الخاص المحلي والأجنبي في الجزائر، ويزيد في التأثير السلبي لهذه المشكلة ما تشهده من انخفاض في الاستثمارات العامة في مجال الانتاج. ومن العوامل المؤثرة في ضالة دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي ضعف نطاق الاستثمار الصناعي بصفة خاصة ويضاف إلى ذلك تواضع نصيبها من الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

3- الاعتماد على عائدات النفط في تمويل الاقتصاد الجزائري: هدفت الإصلاحات الاقتصادية في

الجزائر منذ بداية التسعينات من القرن العشرين إلى تغيير بنية الاقتصاد الكلي. وبالرغم من الجهود الإصلاحية المبذولة إلا أنها لم تستطع تحرير الاقتصاد الجزائري من هيمنة النفط عليه بحيث يعتبر قطاع النفط المحرك الأساسي للاقتصاد بالنظر إلى الضعف المسجل في مستويات نمو القطاعات غير النفطية خاصة القطاع الصناعي والزراعي من جهة ومن جهة ثانية إلى وتيرة النمو التي يسجلها قطاع المحروقات منذ أواخر التسعينات إلى غاية اليوم نتيجة تزايد الطلب العالمي على النفط وتدعيم القدرات الإنتاجية الجزائرية جراء دخول الشركات الأجنبية إلى هذا القطاع. والجدول التالي بين موقع القطاع النفطي في بنية الناتج المحلي الخام للجزائر:

الجدول رقم(24): الناتج المحلي الخام للجزائر للفترة 2009/2013. بملايير الدينارات.

القطاع	2009	2010	2011	2012	2013
محروقات	3109.1	4180.4	5242.1	5536.4	4968.0
فلاحة	931.3	1015.3	1183.2	1421.7	1627.8
صناعة	570.7	617.4	663.8	728.6	765.5
خدمات	1197.2	1587.1	2386.6	2654.4	2524.5

المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي لسنة 2009-2013.

4- إنتهاج سياسة التوجه الداخلي: انتهجت الجزائر سياسة حمائية مرتفعة وهو ما حال دون الدخول في صناعات رأسمالية، وقد ترتب عنها تحيز واضح ضد التصدير مما أدى إلى هدر الكثير من الموارد الاقتصادية.

5- معوقات متعلقة بالبنية التحتية التجارية والخدمات اللوجستية: يعود تدني مستوى مؤشر البنى التحتية في الجزائر إلى عوامل منها أزمة تمويل مشاريع البنى التحتية وعدم تفعيل الصيغ التمويلية الحديثة. خاصة تدني أداء النقل بكل أنواعه وارتفاع تكاليفه.

ثانيا: معوقات على مستوى الصناعة

1- ضعف العلاقات التشابكية الصناعية: تعاني معظم الصناعات الجزائرية من انخفاض التشابك الصناعي وهذا ما يؤدي إلى حرمان الانتاج الصناعي من فرص النمو والتشغيل من خلال التوسع نحو الأمام ونحو الخلف. ضعف القدرة التكنولوجية وعدم اكتمال نظم البحث والتطوير الداخلية: تعتمد الميزة التنافسية الصناعية بالدرجة الأولى على الابتكار والإبداع والتميز، إلا أن الصناعة الجزائرية اعتمدت الانتاج على حقوق المعرفة المستوردة من الشركات العالمية.

2- ضعف خدمات الدعم والتدريب وتكوين الكوادر البشرية: هناك الكثير من مشكلات الأساسية التي تعترض العمل المثمر في نطاق نشر المعارف العلمية وإعداد الاطارات، بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين المؤسسات والجامعات والمعاهد العلمية.

3- عوائق التعاون والإتحاد بين الشركات: هناك العديد من العوائق التي تحول دون قيام شبكات وشراكات بين المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتعاونها فيما بينها باستثناءات قليلة، فإن الصناعات الجزائرية مبعثرة جغرافيا وقطاعيا. ومن النادر أن نجد تحيزا لشركات صغيرة في موقع واحد أو على أساس قطاعي.

المطلب الثالث: سياسات دعم تنافسية الاقتصاد الجزائري

أولا: تحرير التجارة الخارجية تأهيل قطاع المحروقات وإعادة تأهيل القطاع الصناعي

1- تحرير التجارة الخارجية: بالنسبة للجزائر فإن قطاع التجارة الخارجية يعتمد كليا على الواردات في حين أن صادراته تعتمد على البترول خصوصا وقطاع المحروقات عموما. لذلك اعتقدت السلطة بأهمية استحداث إطار مؤسسي جديد لترقية الصادرات خارج المحروقات، يعمل على توفير الدعم والإسناد لقطاعات التصدير ويسهر على تطبيق سياسات الحكومة في مجال تنويع الصادرات.¹

1 - عجة الجيلالي، التجربة الجزائرية في تنظيم التجارة الخارجية من احتكار الدولة إلى احتكار الخواص، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 249.

2- تأهيل قطاع المحروقات: قامت الحكومة الجزائرية بإعداد مشروع قانوني لتحرير قطاع الطاقة، رغبة منها في إصلاح هذا القطاع وبالتالي تأهيله عالميا حتى يرقى بقدرته التنافسية إلى المستوى الدولي وكان هذا من خلال مجموعة من التشريعات.

✓ **قانون 05-07 المؤرخ في 28 أفريل 2005:** الذي يتعلق بالمحروقات المتكون من 115 مادة والذي يهدف إلى إعادة تأهيل قطاع المحروقات محددًا ما يلي:¹

النظام القانوني لنشاط البحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بواسطة الأنابيب وتكريرها وتحويل وتخزين وتسويق المنتجات البترولية وكذا الهياكل والمنشآت التي تسمح بممارسة هذا النشاط. الإطار المؤسسي الذي يسمح بممارسة هذا النشاط المذكور.

حقوق والتزامات الأشخاص لممارسة نشاط أو العديد من الأنشطة المذكورة سابقا. هدف هذا التشريع هو إزالة الاحتكار التام والتسيير الإداري المباشر عن المحروقات.

✓ **قانون 06-10 المؤرخ في 29 يوليو 2006 المعدل والمتمم للقانون السابق:** قام بإدخال تعديلات على تسعة عشر مادة من أصل 115 جاءت بمحملها لتعزيز قدرات شركة سونطراك. من خلال:²

يمكن ممارسة نشاط النقل بواسطة الأنابيب من طرف:

المؤسسة الوطنية سونطراك.

أو كل شركة تخضع للقانون الجزائري.

شركة ذات أسهم والتي يجب أن تساهم في الشركة المذكورة سابقا بنسبة لا تقل عن 51%.

4- إعادة تأهيل القطاع الصناعي: يقصد به اتخاذ اجراءات قصد تحسين أداء المؤسسة في ظل المنافسة الدولية والتكيف مع التحولات الاقتصادية الدولية قصد الاندماج في الاقتصاد الدولي والاستعداد للمنافسة التي ستنج عن الدخول الحر للسلع الاوربية نحو السوق الجزائرية وبذلك تصبح المؤسسات متنافسة على مستوى الأسعار والجودة وقادرة على مواكبة تطور الأسواق.³

1- الجريدة الرسمية، العدد 5، الصادرة بتاريخ 19 يوليو 2005، القانون رقم 50-07 المتعلق بالمحروقات.

2- الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 30 يوليو 2006، الأمر رقم 06-10 المعدل والمتمم للقانون 05-07.

3- ناصر مراد، شروط نجاح اتفاقية الشراكة الاوروجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 34، 2007.

5- إصلاح القطاع المصرفي والمالي:

إصلاح القطاع المصرفي: "بعد الاستقلال مباشرة بذلت السلطات الجزائرية كل ما في وسعها لاسترجاع كامل سيادتها بما في ذلك إصدار النقد وعملة وطنية فباشرت بإنشاء البنك المركزي سنة 1963 والدينار الجزائري سنة 1964¹. وبعد سنوات من التسيير الإداري المخطط للاقتصاد تبعا للنظام الاشتراكي تحتم عليها ادخال التغيير على المنظومة المصرفية لتجعل هذا القطاع أداة فعالة لجمع الادخار وتخصيص الموارد على أسس موضوعية وشفافة ومن بين أهم الاجراءات التي قامت بها:

✓ إصدار قانون 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقرض: وقد جاء هذا القانون لتنظيم عمل البنوك في الجزائر وتحديد صلاحيات البنك المركزي ولكن بقيت الدولة محتكرة لهذا القطاع وبقيت البنوك تخضع للتسيير الإداري المخطط الذي ينفذ برامج الحكومة التنموية بعيدا عن أي احترافية أو مسايرة لقواعد التجارة.

✓ إصدار القانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للسابق: وقد جاء هذا القانون بهدف إعادة تنظيم نشاط المنظومة المصرفية في الجزائر وإعطائها الاستقلالية في التسيير المادي والمالي ورفع السلطة الادارية للدولة عليها.

✓ القانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض: يعتبر ثروة حقيقية في تنظيم النظام المصرفي في الجزائر فرضته التحولات العميقة التي عرفتها الجزائر. "أشاد بإمكانية فتح فروع في الجزائر للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية وهذا الترخيص يخضع لمبدأ المعاملة بالمثل"².

6- إصلاح قطاع التأمين:

"إن مطلع 1995 شكل محطة أساسية في قطاع التأمين الجزائري، إذ تم وضع حد لاحتكار الدولة للنشاط التأميني وعمليات إعادة التأمين وفتح سوق المنافسة"³.

ثالثا: الاندماج في الاقتصاد العالمي

1- المنظمة العالمية للتجارة: كان أول طلب تقدمت به الجزائر للمنظمة بتاريخ 3 جوان 1997، حيث أن انضمام الجزائر متوقف على مدى مواصلة المفاوضات الثنائية بين الطرفين ومدى تجاوبها مع الملاحظات والانتقادات الموجهة لها وقدرتها على ضبط المعطيات التجارية والاقتصادية وجدية الاصلاحات التي تقوم بها لاقناع خبراء المنظمة بجدية الاصلاحات التي تقوم بها الجزائر.

1- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص125.

2- المادة 130 من القانون 05-07، الجريدة الرسمية، مرجع سابق ذكره.

3- قويدري محمد ووصاف سعدي، مركّزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 9، ديسمبر، 2003، ص136.

2-الإتحاد المغربي:إتحاد يجمع دول المغرب العربي تأسس بتاريخ 17 فيفري 1989 بمراكش. ومن أهدافه:فتح الحدود بين دوله للسماح بتنقل الأفراد والسلع بدون أي قيد والتنسيق الأمني لمواجهة الأخطار المحدقة بدول الاتحاد.

3- منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى: هي تحالف اقتصادي بين الدول العربية بهدف الوصول إلى التكامل الاقتصادي والتبادل التجاري وتخفيض الرسوم الجمركية بين دوله.

4- اتفاق الشراكة الأورومتوسطية: كانت هذه الاتفاقية قد ابرمتها الجزائر مع الاتحاد الاوربي بمدينة فالنسيا الاسبانية في 22 أفريل 2002 مع 14 دولة من دول الاتحاد وقد دخلت حيز التنفيذ في سبتمبر 2005.بعد مفاوضات شاقة بين خبراء جزائريين وخبراء الاتحاد الاوربي والتي شملت: الحوار السياسي، تسويق الخدمات،التعاون الاقتصادي، الشراكة الاجتماعية والثقافية والشراكة في مجال العدالة والشؤون الداخلية. أدت في النهاية إلى انضمام الجزائر لنادي الدول الموقعة على اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية.

خلاصة

لقد حاولنا من خلال الفصل الثاني التطرق للمفاهيم المتعلقة بالتنافسية، الفرق بين كل من المنافسة، التنافسية، القدرة التنافسية والميزة التنافسية. كما تطرقنا لمفهوم الميزة التنافسية بشكل من التفصيل لإزاحة الغموض والتشابه عن هذه المصطلحات المتشابهة، وتطرقنا أيضا لموضوع تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال دراسة واقع تنافسية الاقتصاد الجزائري، من خلال هذا الفصل تمكنا من التوقف أمام مشاكل الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية ومدى امكانية البحث عن حلول من شأنها تطوير ودعم الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية من خلال اجراء اصلاحات شاملة على مستوى جميع القطاعات الاقتصادية للاقتصاد الجزائري .

الفصل الثالث

التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة
التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة لأهم الأسس النظرية للبحث، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي من خلال التطرق للجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم التعريف بعينة الدراسة، أدوات البحث في الدراسة، برنامج تحليل البيانات المستعمل ومتغيرات الدراسة. تمثل المنهج المستخدم في المنهج الوصفي والمقارن ومنهج التحليل الكيفي للبيانات، تمثلت عينة الدراسة الميدانية في مؤسستين أحدهما عامة والأخرى خاصة، كلا المؤسستين لها تحالف استراتيجي مع مؤسسة أجنبية، أما أداة البحث فكانت المقابلة المعمقة وبرنامج تحليل البيانات كان برنامج تحليل البيانات الكيفية NVIVO، أما متغيرات الدراسة فقد كانت لها علاقة مباشرة بكل من التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية، فالتغيرات كانت التكنولوجيا، المعرفة وأداء العاملين، الانتاج والثقة والسلوك الانتهازي. سنتطرق فالمبحث الأول لمنهج البحث والتعريف بأدوات الدراسة أما المبحث الثاني فخصص للتعريف بعينة الدراسة ثم المبحث الثالث لتحليل معطيات المقابلة والمبحث الرابع ل مناقشة نتائج برنامج تحليل البيانات الكيفية NVIVO واستخراج النتائج.

المبحث الأول: منهج البحث والتعريف بأدوات الدراسة

في هذا المبحث عرفنا بمنهج البحث وأدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل دراسة ميدانية منسجمة وذات مصداقية يجب اتباع منهج علمي يساعد على فهم أوسع وإلمام أكثر للمعرفة التطبيقية للموضوع، ولذلك اعتمدنا على:

أولاً: المنهج الوصفي: يتميز المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال وصف ظاهرة التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الوطنية والأجنبية محل الدراسة، إضافة إلى وصف مكونات الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، ووصف إمكانية مساهمة التحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية لهذه المؤسسات محل الدراسة، وتحليل المعلومات والبيانات والمعطيات للتوصل للنتائج المرجوة.

ثانياً: منهج المقارنة: الذي يمكن من عمل مجموعة من المقارنات، يمكن من خلاله الاجابة على الكثير من التساؤلات المفسرة للعلاقة القائمة بين التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذه المؤسسات المختارة.

ثالثاً: منهج التحليل النوعي: حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات النوعية، ثم يحللها لتحقيق عملية فهم أدق وأكثر وضوحاً.

المطلب الثاني: التعريف بأدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة

أولاً: أدوات جمع البيانات

1- المقابلة: تم اختيار أداة المقابلة الحرة المعمقة والمقابلة نصف المهيكلية، هذه الأنواع من المقابلة موجهة لكل من رؤساء المؤسسات، الخبراء والإداريين وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات والمعطيات التي تفيدنا في بحثنا.

أ- المقابلة الحرة: مهدت لتكوين علاقة ودية مع الخبراء المستجوبين، تم فيها طرح أسئلة مفتوحة وعامة على إطاراتهم لهم علاقة بالموضوع، كما كانت تمهيدا لإعداد دليل المقابلة نصف الموجهة وضبط محاورها وتعديلها من خلال إضافة أو حذف بعض الأسئلة.

ب- المقابلة نصف الموجهة: استخدمناها لأن طبيعة أسئلتها تسمح للشخص المستجوب (المقابل) من الإجابة بأسلوب مباشر وبقدر كبير على أسئلة محددة ولكن لا تزال واسعة، وهذا بأخذ نوع من الحرية في الإجابة، أي حتى نضمن ارتياح المستجوب وإعطائه فرصة للتحدث، إضافة إلى عمق ونوعية المعلومة التي سيدلي بها، ومنه ضمان دقة المعلومات الصادرة عنه، وبالتالي ما يحقق التفاعل المباشر بين الباحث والأشخاص الذين تمت مقابلتهم، مما يجعل المستجوب يبذل جهدا إضافيا في إعطاء المعلومات الضرورية وذات الصلة.

2- الوثائق والسجلات والكتالوجات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة: ساعدت كل من هذه الأدوات في توفير كم لا بأس به من المعلومات والمعطيات والبيانات النوعية المفيدة والهادفة والأكثر تخصصا لمجال بحثنا.

3- الملاحظة: ساهمت الملاحظة في تفسير العديد من التساؤلات التي لم يتم الإجابة عنها من خلال أدوات البحث الأخرى (الوثائق والسجلات، خلال المقابلة)، جاءت الملاحظة بطريقة ممنهجة ومنظمة، من خلال المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك الأفراد داخل كيان التحالف.

ثانيا: متغرات الدراسة الميدانية: من إعطاء صورة أوضح لخلاصة بحثنا سنقوم بعرض طريقة الدراسة وذلك من خلال عرض عينة الدراسة وتحديد متغراتها كالتالي:

1- عينة الدراسة: لإمكانية إعطاء صورة موضحة عن التحالف الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية ومدى مساهمته وفعاليته في دعم الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، قمنا باختيار مؤسسات جزائرية تعتمد هذا البديل الاستراتيجي في تعزيز ميزتها التنافسية في السوق، ووقع اختيارنا على مؤسستين إحداهما وطنية والأخرى خاصة لإضافة التنوع لدراستنا الميدانية، وهما:

- المؤسسة الوطنية سونطراك متحالفة مع الشركة الإيطالية ENI.

- المؤسسة الخاصة مغرب بايب المتحالفة مع الشركة الإيطالية SAR PAST.

سيأتي ذكرهما مجملا وتفصيلا في المطالب اللاحقة.

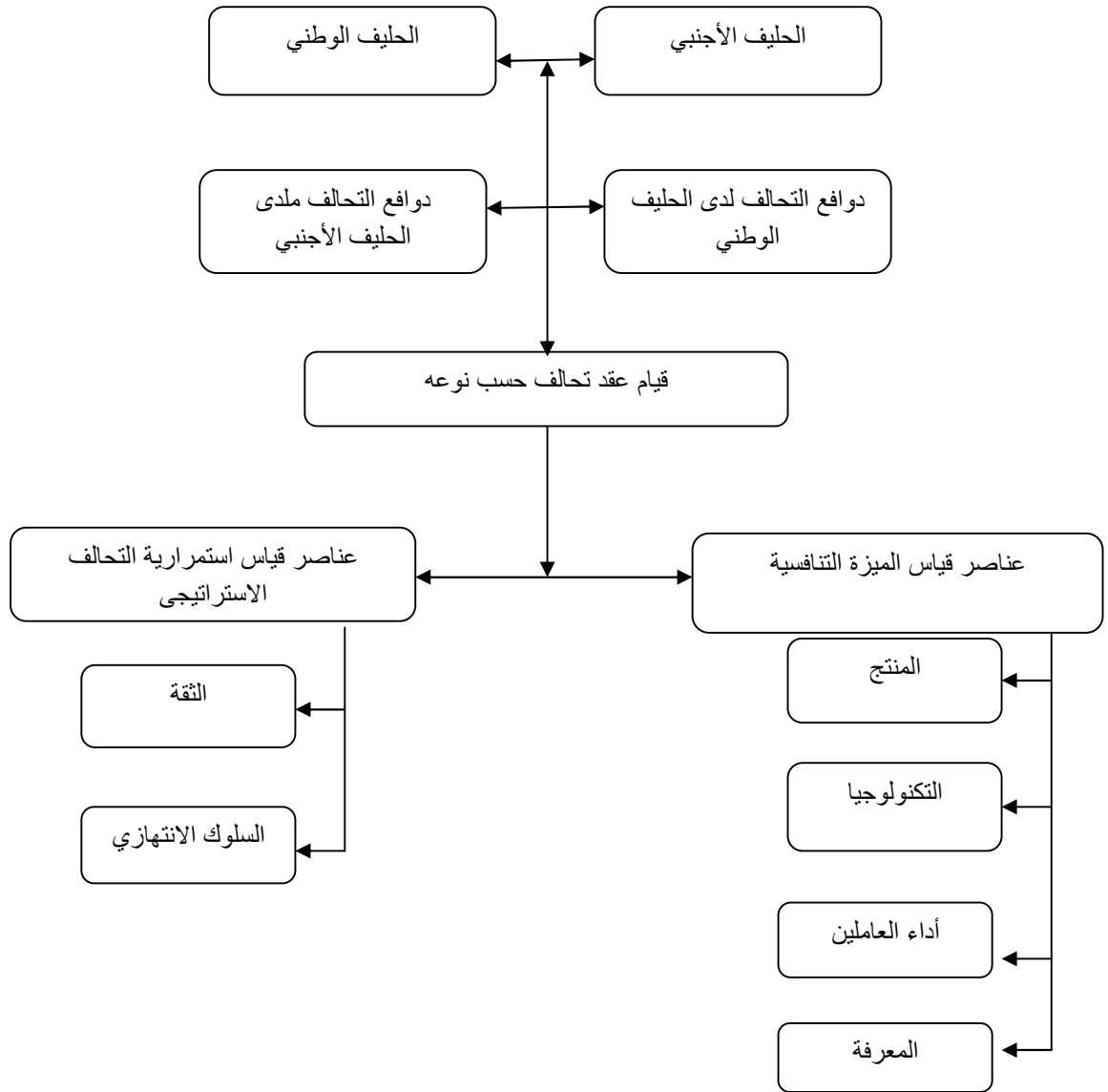
2- متغرات الدراسة: بما أننا وبصدد دراسة موضوع يخضع للقياس النوعي أو الكيفي بشكل أكبر من القياس الكمي، قمنا بتحديد متغرات الدراسة حسب ما تتطلبه منا الدراسة الميدانية التي بين أيدينا وكانت متغرات الدراسة كالتالي:

بما أن اشكالية البحث هي: ما دور التحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة؟

يمكننا الآن تحديد كل من المتغير المستقل والتابع كالتالي:

أما المتغير المستقل فهو التحالف الاستراتيجي، والذي يمثل عامل داعم أو غير داعم للميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة والمتغير التابع فيتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة. مما سبق يمكننا توضيح الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع من خلال وضع المخطط أو الهيكل العام لدور التحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات الجزائرية محل الدراسة كالتالي:

الشكل رقم (16): الهيكل العام للدراسة الميدانية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاطار النظري للدراسة.

من خلال الهيكل العام يمكن تحليل ابعاد الدراسة التطبيقية كالتالي:

✓ تحديد أطراف التحالف.

✓ الدافع وراء اختار كل حليف من الحلفاء للطرف الآخر.

✓ عقد التحالف القائم بين الأطراف.

من الهيكل العام أن التحالف الاستراتيجي قد يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية محل الدراسة من خلال كل من المحددات التالية:

➤ المنتج: ويتجسد ذلك في تغير كل من السعر (التكلفة)، الكمية والنوعية.

➤ التكنولوجيا: يقاس أثر التحالف الاستراتيجي على الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال اكتساب التكنولوجيا وتوظيفها على مستوى المؤسسة الوطنية.

➤ أداء العاملين: يساهم التحالف الاستراتيجي في حقن المهارات والخبرات بين كل من العمال لكلا الطرفين.

➤ المعرفة: التحالف الاستراتيجي يعزز المعرفة بين الطرفين.

ومن أجل قياس استمرارية التحالف الاستراتيجي تم التطرق لكل من عنصري الثقة والسلوك الانتهازي:

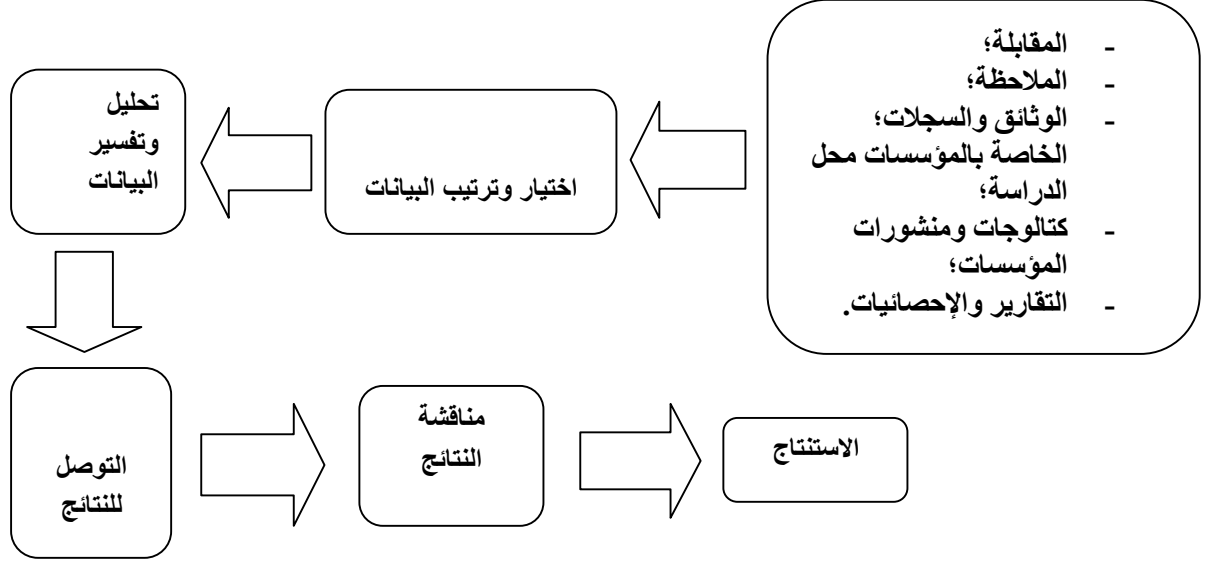
➤ الثقة: تم الاعتماد على هذا المحدد لأنه يعد من أهم المحددات التي تضمن امكانية بقاء التحالف الاستراتيجي.

➤ السلوك الانتهازي: هو وضع المصلحة الشخصية قبل المصلحة المشتركة، وأثر هذا السلوك على استمرارية التحالف.

المطلب الثالث: خطوات الدراسة الميدانية: من أجل الوصول إلى الهدف المسطر لدراستنا الميدانية

اتبعنا مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

الشكل رقم(17): خطوات الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجعية الدراسة.

الخطوة الأولى: جمع المعلومات والبيانات، وهذا عن طريق أدوات جمع البيانات التالية:

- المقابلة؛
- الملاحظة؛
- الوثائق والسجلات؛ الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة؛
- كتالوجات ومنشورات المؤسسات؛
- التقارير والإحصائيات.

الخطوة الثانية: اختيار وترتيب البيانات من أجل الحصول على المعلومات المناسبة والمفيدة لدراستنا.

الخطوة الثالثة: يكون تحليل وتفسير البيانات عن طريق أدوات تحليل البيانات النوعية.

الخطوة الرابعة: بعد تحليل وتفسير البيانات نتحصل على النتائج الأولية.

الخطوة الخامسة: بعد الحصول على النتائج الأولية نقوم بمناقشة النتائج للتوصل إلى تفسير حقيقي وذو مصداقية
لأسئلة المطروحة أمامنا.

الخطوة السادسة: الاستنتاج والذي يمثل الاجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: التعريف بعينة الدراسة

تطرقنا في هذا المبحث للتعريف بعينة الدراسة بالتفصيل.

المطلب الأول: التحالف الأول مجمع سونطراك أجيب.

تم الاعتماد في دراسة الحالة على تحالفين، أحد طرفيهم مؤسسة جزائرية عامة والأخرى مؤسسة جزائرية خاصة، نعرفهما تفصيلا كآلي:

أولا: الحليف الأول سونطراك.

1- التعريف بالمؤسسة الوطنية سونطراك¹:

بعد الاستقلال مباشرة بحثت الجزائر على بسط سيطرتها على ثروتها النفطية التي بدأت تتضح مكانتها وأهميتها في الاقتصاد الوطني، وخططت للوصول إلى هذا الهدف عبر مراحل، حيث كانت الخطوة الأولى هي تأسيس الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سونطراك في 03-12-1963 لتكون الأداة التي تتحقق بها الأهداف المسطرة لاسيما كسر احتكار وهيمنة الشركات الأجنبية (الفرنسية خاصة) على معظم الأنشطة البترولية، وكان دور هذه الشركة كما تدل على ذلك تسميتها محصورا عند نشأتها في نقل وتجارة المحروقات فقط، ثم تعزز دورها عام 1966 عندما توسع نشاطها إلى المجالات الصناعية، قبل أن تصبح بداية من 1971 الفاعل الرئيسي في قطاع المحروقات بالجزائر لتتولى مهام القيام بجميع أنشطة التنقيب والإنتاج والنقل وتسويق المحروقات الجزائرية. والملاحظ أنه قبل صدور قرارات التأميم الشهيرة في 24-02-1971 فقد انتهجت الجزائر سياسة تدريجية لاستعادة الرقابة على المحروقات، بدأ بالنقل أولا ثم التنقيب والإنتاج لاحقا بأسلوب متبع منذ تأسيس شركة سونطراك منها القيام بتشغيل أنبوب سنة 1966 ثم شراء حقوق بريتش بتروليوم في جانفي 1967، وتأميم كل شركات التوزيع في أوت 1967، كما قامت بعملية شراكة بنسبة 49/51 بالمئة وهي الأولى من نوعها في الجزائر بين الجزائر وشركة "غيت" الأمريكية. مع نهاية 1967 كانت الجزائر تشرف على حوالي 75 % من أنشطة النقل و 65 % من أنشطة البحث والتكرير وكامل الرقابة على التوزيع.

عرفت شركة سونطراك في مرحلة ما بعد التأميم، تعديلات هامة على مستوى قدراتها وهيكلها خاصة بعد انعقاد المجلس الوطني للطاقة الذي أعاد هيكلة هذه الشركة وحولها إلى شركة مساهمة، ويعود هذا الطموح إلى الاكتشافات التي حققتها الشركة في ميدان الحقول الغازية والبترولية وذلك بعد إحداث تعديلات على قانون

1 - أنشأت الشركة الوطنية لنقل وتوزيع المحروقات سونطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 491/63 المؤرخ في 31-12-1963.

الفصل الثالث ————— التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

الاستثمارات الذي فسح المجال للشركات الأجنبية من جهة، ومن جهة أخرى يعود إلى النمو المتزايد في الطلب على الطاقة في العالم.

عرفت سوناطراك أيضا تطورات عدّة على إثر التغيرات الاقتصادية التي حدثت في البلاد وبالنظر إلى الأحداث الدولية التي شهدتها سوق النفط خلال العشرينات الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، فقد لعبت شركة سوناطراك دورا كبير في تنمية الاقتصاد الجزائري خلال هذه الفترة ومع الانتقال إلى اقتصاد السوق وفتح السوق الجزائرية على المنافسة الأجنبية.

2- الانضمام لمنظمة الدول المصدرة للنفط:

تستمد المنظمة اسمها من الأحرف الأربعة المكونة للكلمات التالية:

OPEC: organization of petroleum exporting countries.

OPEP: Organisation des pays exportateurs de pétrole.

أنشأت هذه المنظمة نتيجة لوجود بعض الشركات المتعددة الجنسيات والدول المصدرة على شكل تنظيم مشابه للكارتل التي تسيطر على أسعار البترول وتتحكم فيها حيث كانت هي السبب الأساسي في انخفاض الأسعار في معظم الأحيان مما أدى إلى إلحاق أضرار كبيرة باقتصاديات البلدان الأخرى، وبناء على مبادرة فنزويلا عقد اجتماع في بغداد بين 10 و 14 من شهر ديسمبر 1960 ضم ممثلي إيران، العراق، الكويت، المملكة العربية السعودية وفنزويلا، وتقرر من هذا الاجتماع التاريخي إنشاء منظمة (OPEC) فالهدف الأول لهذه المنظمة كان الإبقاء على أسعار النفط الذي يستغله الكارتل الدولي للنفط خارج حدودها في مستوى مرتفع، وحماية مصالح الدول المنتجة وضمان دخل ثابت لها وتأمين تصدير إلى الدول المستهلكة بطريقة اقتصادية منتظمة، وفوائد مناسبة لرؤوس أموال الشركات المستثمرة في الصناعات البترولية وتنسيق الجهود التي تبذلها البلدان المنتجة لانتزاع حصة أكبر من الأرباح الناتجة عن استغلال ثرواتها الخاصة.¹

حاليا منظمة OPEC تتألف من 12 دولة، وهذا بغض النظر عن قومية أعضائها (دول عربية وأخرى غير عربية)، وأعضائها هم: الجزائر وأنغولا وأندونيسيا وإيران والعراق والكويت وليبيا ونيجيريا وقطر والعربية السعودية والإمارات العربية المتحدة وفنزويلا.²

وقد ثبتت الأهداف الرئيسية لهذه المنظمة في:

1 - عبد القادر سيد أحمد، الأوبك ماضيها، حاضرها وآفاق تطورها، ديوان المطبوعات الجامعية 1982، ص 75.

2 - تاريخ الاطلاع: 2016/05/14. www.opec.org - 2

✓ توحيد السياسات النفطية بين الدول الأعضاء وعمل أفضل الطرق لحماية مصالحهم الفردية والجماعية مع تحسين عائدات للبترول لدول الأعضاء عن طريق تنسيق سياساتها البترولية العامة للاستفادة من هذه الثروة.

✓ العمل على استقرار أسعار النفط في الأسواق العالمية.

✓ فرض رقابة على ثرواتها النفطية وعلى عمليات الاستخراج والنقل والأسعار.

✓ تطوير الخبرات الفنية في مجال الاستغلال والتصنيع.

وانضمت الجزائر لهذه المنظمة سنة 1969.

3 - أهم أشكال عقود الشراكة مع المؤسسة سونطراك:

من أهم العقود التي تدخل الشركات الأجنبية مجال استغلال المحروقات بالجزائر ما يلي:

أ- عقود الامتياز:

يعتبر عقد الامتياز وسيلة قانونية يبرم بين سلطة عمومية وبين صاحب المشروع غالبا ما يكون أجنبيا، يعطى له الحق في استغلال مرفق بترولي لحسابه الخاص مع حق تملك الآبار التي يكتشفها مقابل جزء من العائدات بالإضافة إلى الإتاوات أو الرسوم التي يدفعها للدول المضيفة.

من خلال عقود الامتياز جلّ المزايا في صالح الشركات الأجنبية، خاصة جانب التملك الفعلي للبترول في جميع مراحل من المنبع إلى المصب، والتصرف في الكميات المنتجة وأسعارها بعيدا عن إرادة الدولة المضيفة.

وتجدر الإشارة هنا أن الدولة المضيفة في حالة عقود الامتياز لا تتحمل أية مخاطر أو استثمارات من

أي نوع، وغير ملزمة بتحمل تكاليف الاستخراج والاستغلال، كما أنها غير معنية بتحديد أسعار البترول، وتتقاضى في المقابل إتاوة عن منح الامتياز، بالإضافة إلى عوائد إما ثابتة عن كل برميل ينتج أو نسبة من الأرباح وذلك حسب بنود

ب- عقود المشاركة:

جاءت عقود المشاركة كبديل عن عقود الامتياز التي فرضتها الشركات الكبرى وذلك بعد سيطرة الدول المتقدمة على قطاع المحروقات تأكيدا لقاعدة السيادة الدائمة للدول على ثرواتها الطبيعية، وبعد أن أصبحت للدول المضيفة شركات وطنية تعمل في مجال البترول. و عقد المشاركة هو " عقد بين حكومة أو إحدى مؤسساتها وبين

الفصل الثالث — التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

شركة أجنبية يكون للأخيرة بمقتضاه حق البحث عن البترول في منطقة معينة وزمن معين، فإذا وفقت في اكتشاف البترول يبدأ في تكوين شركة مشتركة بين الطرفين.

تتمثل خصائص هذا النوع من الشراكة فيما يلي:

✓ استثمارات البحث تمول من طرف الشريك الأجنبي.

✓ يسحب الشريك الأجنبي حصته من إنتاج الحقل حسب نسبة المساهمة بشرط أن تكون حصة سونطراك على الأقل 51%.

✓ عند اكتشاف حقل قابل للاستغلال فإن الشركة الأجنبية تتمتع بحقها في إنتاج الحقل بنسبة مساهمتها، والتي لا تتجاوز 49 % من الإنتاج المكتشف.

✓ يتحمل الشريك الأجنبي مسؤولية دفع الأعباء والرسوم على حصته في الإنتاج.

من أهم أنواع عقد الشراكة:

1. الشراكة التجارية:

تخضع الشركة التجارية المختلطة إلى القانون الجزائري، وتكون نسبة مساهمة سونطراك 51% على الأقل. أما فيما يخص طرق التمويل، القيود ومبادئ الفوائد المستحقة، فهي نفسها كما في حالة الاشتراك بالمساهمة. وسنقف أمام حالتين:

- يوزع الإنتاج بين الشركاء، بحيث يدفع كل طرف الإتاوة والضريبة النسبية على حصته.
- الشركة التجارية تقوم بتسويق الإنتاج، وعليها دفع الأتاوة لضريبة .

2. عقود الخدمات:

تنقسم عقود الخدمة إلى نوعين هما:

✓ عقد الخدمة ذات المخاطر : و الذي يطلق عليه اسم عقد المؤسسة أو الوكالة.

في عقد الخدمة ذات المخاطر الشريك الأجنبي يتحمل كامل مصاريف تمويل عمليات البحث .وتكمن المخاطرة في إمكانية حدوث بحث بترولي سلبي، مما يعدم كل إمكانية تسديد المصاريف الخاصة بعملية البحث والتنقيب. خلافا لعقد تقاسم الإنتاج، ففي حالة الاكتشاف يسدد للشريك مصاريفه والخدمات المقدمة، وهذا نقدا أو عينا.

✓ عقد المساهمة التقنية دون المخاطر:

و تقدم الشركة الأجنبية في إطاره خدمات للشركة الوطنية التي تتحمل وحدها المخاطر المالية للاستغلال والإنتاج .

وبناء عليه فإنه في هذه الحالة و في إطار الشراكة:

- يدفع للشركة الأجنبية مبلغ عيني أو نقدي والذي يجب أن لا يتجاوز 29% من الإنتاج المكتشف.
- يحدد الدفع عينا أو نقديا وكذا كيفيات التسديد مقدما في العقد.
- إذا اتفق الطرفان على الدفع عينيا، تسلم حصة الشريك الأجنبي بقيمة التسليم في ميناء الشحن تخصم منها جميع الأعباء والرسوم وكذا من كل الالتزامات الجبائية البترولية.

ج-الشراكة عن طريق نظم اقتسام الإنتاج:

تطبق هذه النظم بصفة خاصة في مجالات الاكتشاف البترولية، حيث تحتاج هذه الاكتشافات إلى موارد مالية ضخمة وتكنولوجيا عالية، في حين تبقى نتائجها احتمالية، ومن ثم لا تقدر عليها الاقتصاديات النامية فيعيد بها إلى مشروع متعدد الجنسيات ذو قدرة ضخمة من حيث التمويل والمعرفة الفنية، فيقوم بالاستثمار والإنفاق على الإنتاج ويتحمل مسؤولية النجاح أو الفشل، كما يقوم أيضا بتطوير وتدريب العناصر المحلية من العمالة والمهندسين والإطارات، كما يقوم في بعض الأحيان بتسويق الإنتاج كله أو جزء منه، ويتم اقتسام الناتج بعد اكتشافه وإنتاجه بنسبة معينة بين الملاك المحليين أو الدولة، وبين المشروع متعدد الجنسيات الذي كلف بالإنفاق والإنتاج عليه، ويمكن للسلطة المحلية استخدام نصيبها من المنتج إما في الاستهلاك المحلي أو تصديره للخارج.

ولقد أصبح هذا النظام مفضلا عند سونطراك نتيجة تقلب أسعار المواد الأولية وزيادة معدلات

التضخم، وهو نظام أكثر دقة وعدالة من نظام اقتسام العائد أو الأرباح.

"وحسب تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لسنة 2007 فإن عقود الشراكة الاجنبية المطبقة في قطاع

المحروقات الجزائري بلغت 109 عقدا، كان النصيب الأكبر لعقود الامتياز بـ 66 عقدا

مبرما أي أكثر من 60 % من إجمالي العقود المطبقة، في حين كان نصيب عقود اقتسام الإنتاج 25 عقدا

بنسبة 23 %، بينما لم تتجاوز عقود الخدمات 4 عقود. وما يلاحظ في التقرير أن اتفاقات المشاركة في الانتاج

كانت الاكثر شيوعا، واستأثرت بأكثر من 50 % من جميع عقود المشاركة مع الشركات الأجنبية فكانت

الشكل الرئيسي من أشكال التعاقد في بلدان كاندونيسيا والجمهورية العربية الليبية والسودان والصين والعراق

وقطر، أما الامتيازات والمشاريع المشتركة فقد كانت الشكل الرئيسي السائد في كل من الاتحاد الروسي وأونغولا

والبرازيل والجزائر.¹

1 - تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الكويت، 2007.

ثانيا: الحليف الثاني: أجيب AGIP

1- التعريف بالشركة الإيطالية AGIP:

مباشرة بعد الحرب العالمية الأولى، أطلقت إيطاليا سياسة أبحاث النفط والغاز على أراضيها، وفي عام 1926 أسست الشركة أجيب لهذا الغرض. AGIP باللغة الإيطالية Azieda Generale Italiana Petroli "الشركة العامة الإيطالية للبترول" والتي لها شعار كلب بستة أرجل، بدأ التنقيب عن النفط والغاز في إيطاليا ورومانيا والبنانيا والعراق وأوكلت هذه المهمة إلى أجيب استمر البحث حتى عام 1939، وتوقفت مع الحرب العالمية الثانية استئنافها بعد تحرير إيطاليا.

بعد الحرب العالمية الثانية تم استئناف البحث من جديد وتم اكتشاف موقع Caviaga حقل للغاز الطبيعي في واد Po.¹

2- التعريف بالشركة الإيطالية ENI:

في 10 فبراير من سنة 1953 تم تأسيس E.N.I، والتي تسمى باللغة الإيطالية Ente nazionale idrocarburi "الشركة الوطنية للنفط" برئاسة انريكو ماتيني، E.N.I التي كانت في السابق شركة مساهمة عامة المملوكة بالكامل من قبل الدولة الإيطالية تم خصخصتها وأصبحت شركة ذات مسؤولية محدودة بين عامي 1995 و1998، وضعت للاكتتاب العام في السوق لحوالي 63٪ من رأس المال. تم خصخصتها في عام 1998 وتحتفظ الحكومة الإيطالية على حصة أقلية (30.3٪). تنشط E.N.I في مجال النفط والغاز الطبيعي والبتروكيماويات وتوليد الطاقة الكهربائية. توجد في 85 بلدا، بقوة عاملة 82.289 موظف. وبلغ حجم رأسمالها بـ 120.57 مليار يورو ورقم أعمال 167.9 مليار يورو في عام 2013، وأرباح قدرها 10.0 مليار يورو. احتلت الشركة الإيطالية إيني في 2008 المرتبة الخامسة علميا حسب مبيعات النفط وراء اكسون موبيل وبي-بي ورويال داتش شل وTotal.² لهذه الشركة ثلاثة أقسام تشغيلية:

1- <http://www.agip.it> تاريخ الاطلاع: 2016/09/27

2 - <http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/energie/eni-va-indemniser-sonatrach-26-06->

تاريخ الاطلاع: 2016/09/27 2016-178125_289.php

✓ التنقيب والإنتاج: بحوث البحث والتنقيب وإنتاج النفط والغاز.

✓ الغاز الطبيعي والطاقة: إنتاج ونقل وتوزيع الغاز والطاقة الكهربائية.

✓ التكرير والتسويق: تكرير وتسويق المنتجات البترولية.

يتم تشغيل مجموعة إيني الإيطالية باتجاه كل من إنتاج وتوزيع النفط والغاز. وتضم المجموعة خمسة فروع

رئيسية هي:

شركة سنام **S.N.A.M**: باللغة الإيطالية هي Società nazionale Metanodotti أي الشركة الوطنية للنقل عبر الأنابيب، أنشأت سنة 1941 وتتحكم في إدارة 52.07 % من شبكة توزيع الغاز الطبيعي في إيطاليا وتنشط أيضا في مجال تجميع الغاز الطبيعي. وتتحكم في 100 % من إنتاج وتوزيع الغاز الطبيعي لـ **ITALGAS**.

إيني باور **ENI PAWOR**: والتي تتحكم في 100 % من نشاط توليد الكهرباء في إيطاليا.

شركة سايم **SAIPEM**: تم تأسيسها عام 1957 تقدم خدمات الحفر والبناء وتركيب المنصات البحرية، ومد الأنابيب لشركات النفط.

ديستري غاز **DISTRIGAS**: شركة متخصصة في مجال الغاز الطبيعي قاعدتها في بلجيكا.

فارسالي **VERSALIS**: شركة متخصصة في مجال البتروكيماويات.

أما في سنة 1998 قامت شركة إيني بالاستحواذ على شركة أجيب وشرائها مع احتفاض أجيب بإسمها التجاري.

ثالثا: التحالف الاستراتيجي الأول مجمع سوناطراك أجيب

والذي يرمز له بالرمز التالي:

G.S.A أي G.S.A GROUPMENT SNATRACH-AGIP

في هذه الحالة وبصدد دراسة تحالف استراتيجي مكون من كيانين هما:

المؤسسة الوطنية سوناطراك وعملاق الطاقة في إيطاليا شركة إيني والتي تضم المؤسسة أجيب.

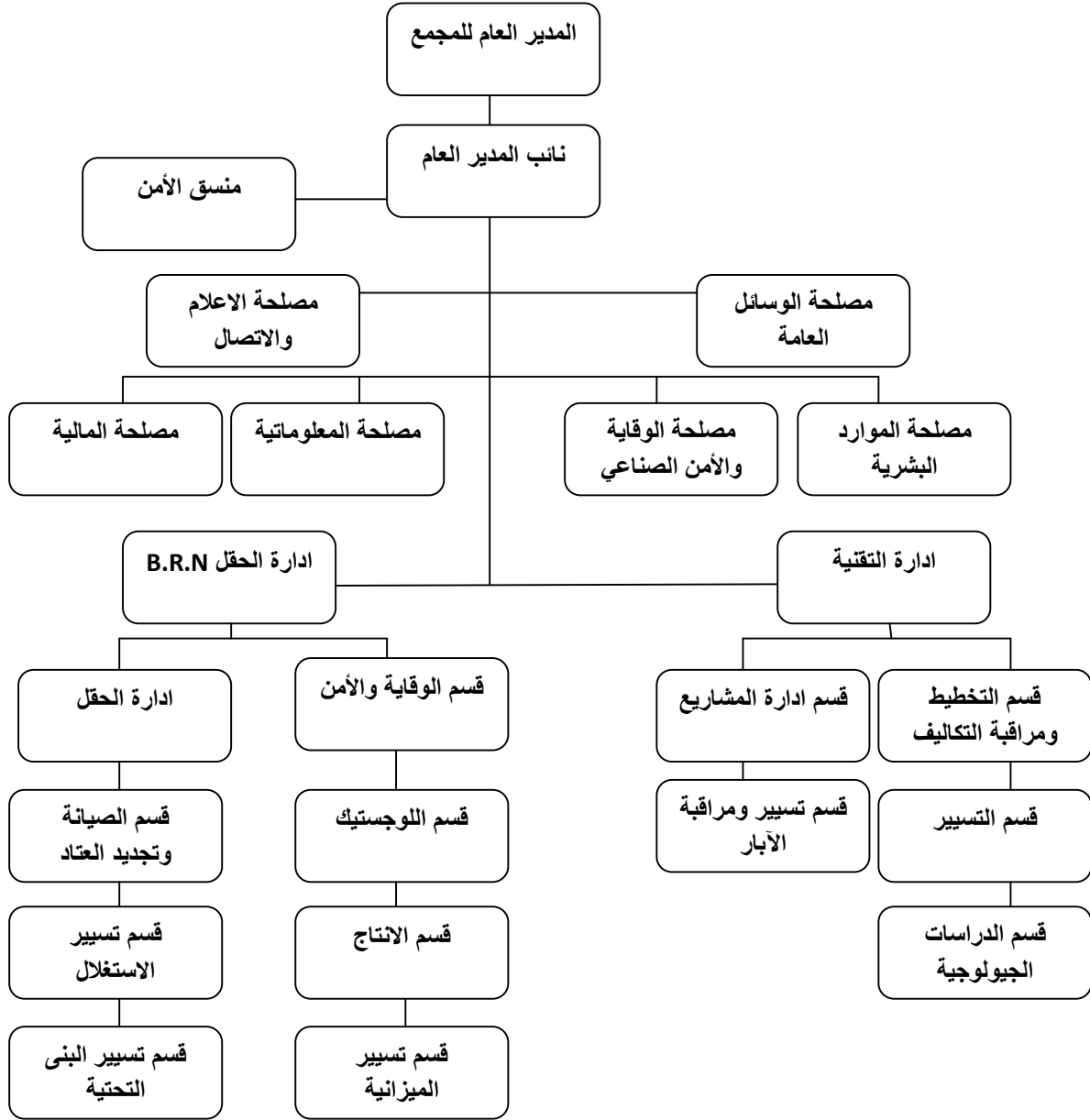
G.S.A مجموعة نفطية بدأت المفاوضات والعمل على تشكيل المجمع منذ عام 1986 والآن المجموعة يحكمها المرسوم التنفيذي رقم 08-23 المؤرخ في 25 أبريل 1993، وتتكون هذه المجموعة من اثنتين من الشركات الكبيرة هي:

✓ سوناطراك 51 %.

✓ إيني (أجيب) 49 %.

أ- الهيكل التنظيمي للمجمع:

الشكل رقم(18): الهيكل التنظيمي للمجمع سوناطراك أجيبي



المصدر: بالاعتماد على وثائق وسجلات المؤسسة (دليل عام تعريفى لمجمع سونطراك أجيبي لسنة 2016).

أول قرار لتشكيل المجمع يعود إلى 15-12-1987 تاريخ توقيع أول اتفاق للعلاقة بين سوناطراك وأجيبي، على أساس البحث والتنقيب واستغلال النفط في الكتلة 403. منذ ذلك الحين وإلى يومنا هذا يستحوذ المجمع G.S.A خمسة من أهم الكتل استغلالا في الصحراء الجزائرية وهي:

✓ 403.

✓ 403a.

✓ 403d.

✓ ROD.

✓ Gis Sat.

بطاقة إنتاجية تقدر بـ 117.000 برميل في اليوم.

إن أهم عقود الشراكة المبرمة بين الشركتين منذ إنشاء المجمع وإلى يومنا هذا:

أ- عقد الشراكة من أجل الاستغلال في الكتلة 403:

هذه الكتلة والتي يستغل المجمع فيها بالقطاعات التالية:

✓ بير الربيع شمال (Bir Rebaâ Nord.) ويرمز له بـ BRN.

✓ بير الربيع غرب (Bir Rebaâ west) ويرمز له بـ BRW.

✓ بير الربيع الجنوبي الغربي (Bir Rebaâ sud west) ويرمز له بـ BRSW.

تم توقيع عقد الشراكة لاستغلال هذه الكتلة في 15-12-1987، يتم وحسب هذا العقد تمويل العملية هنا من طرف مؤسسة سوناطراك أما حصة أجيوب والتي تقدر بـ 50 % فيتم تمويلها بالنقد الأجنبي.

ب- عقد الشراكة للاستغلال في الكتلة 403a:

هذه الكتلة والتي يستغل المجمع فيها بالقطاعات التالية:

✓ روود مسعود (Rhourd Messaoud) ويرمز للقطاع بـ ROM.

✓ زمول الكبر (Zemoul El Kbar) ويرمز له بـ ZEK.

✓ زمالت ادرك (Zemlet Adreg) ويرمز له بـ ZEA.

لاستغلال هذه الكتلة تم توقيع عقد استغلالها في 13-05-1995، تكاليف الاستغلال مؤمنة 100

% من طرف أجيوب، باستثناء القطاع ZEA الي يمول بنسبة 75 % من طرف أجيوب والباقي يمول من طرف سوناطراك.

ت- عقد الشراكة للاستغلال في الكتلة 403d:

عقد استغلال هذه الكتلة والتي تضم القطاعات التالية:

✓ روود مسعود شرق (Rhourd Messaoud East) ويرمز للقطاع بـ ROME.

✓ روود أششولي (Rhourd Ech Chouli) ويرمز للقطاع بـ REC.

تم توقيع عقد الاستغلال في 30-05-1999، تكاليف الاستغلال مؤمنة 100 % من طرف أجيوب.

ث- عقد الشراكة للاستغلال الكتلة **ROD et Gis Sat**:

عقد الاستغلال تم توقيعه في 10-04-2002، بين G.S.A و BHP (بريتش بيتروليوم) للقطاعات التالية:

روود اولاد جامعة (Rhourd Oled Djemaa) ويرمز له بـ ROD.

سيف فاطمة شمالي شرقي (Sif Fatima North East) ويرمز له بـ SFNE.

المطلب الثاني: التعريف بالتحالف الثاني

أولاً: المؤسسة الأولى: مغرب بايب

تأسست المؤسسة مغرب بايب عام 2006، حيث تعد أول مؤسسة انتاجية جزائرية متخصصة في انتاج الأنابيب المصنوعة من الألياف الزجاجية، بدأت في الانتاج فعليا عام 2007، الغرض الاساسي من انشائها هو انتاج وتوزيع الألياف الزجاجية طبقا لأحدث التقنيات برأس مال قدره 694400000.00 دج.

تصل قدرتها الانتاجية السنوية إلى 500 كلم سنويا من الأنابيب ومشتقاتها من جميع الأحجام والأنواع، وتقوم بانتاج أنابيب الألياف الزجاجية طبقا لتقنيات تمزج بين المواصفات الميكانيكية الحديثة وتعتبر أيضا حلا مثاليا للعديد من الاستخدامات.

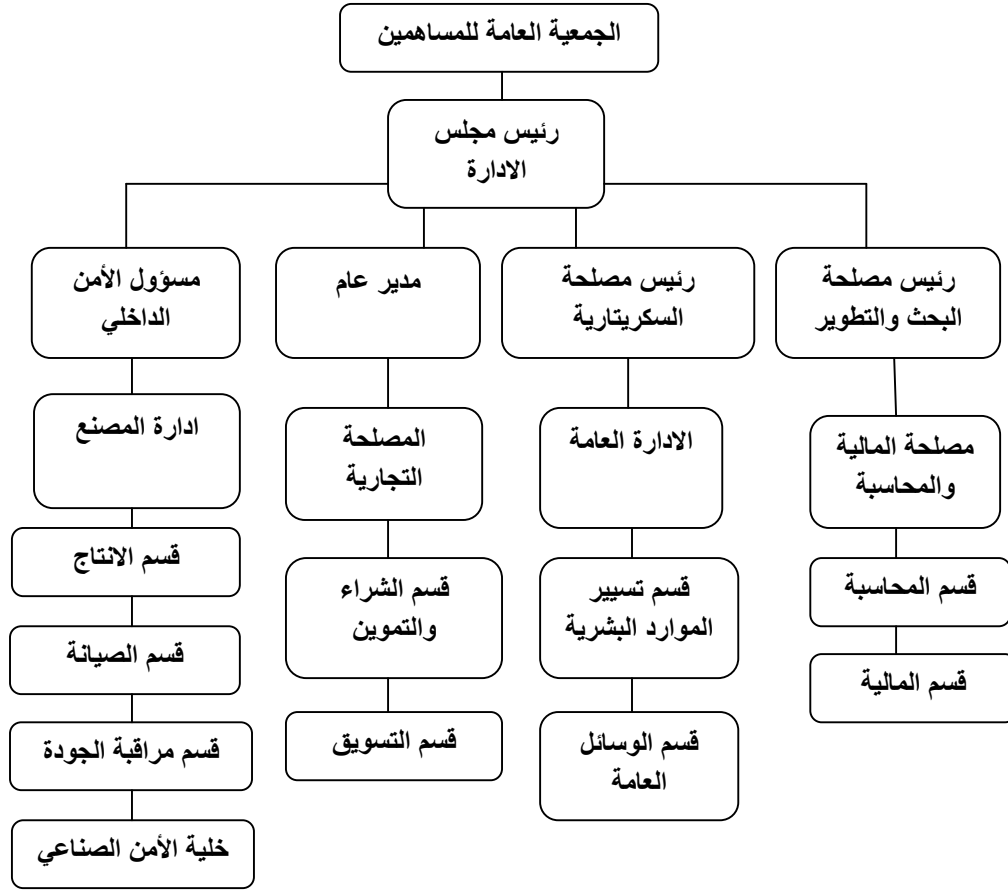
تخضع منتجات المؤسسة لمواصفات ومعايير الجمعية الأمريكية لاختبار المواد والمنظمة الدولية للمعايير والمعايير البريطانية، كما تحصلت سنة 2008 على شهادة الـ 9001 I.S.O.

يتم انتاج الأنابيب عبر أربعة خطوط وورشتين للملحقات والتركيب وذلك بواسطة عملية اللف المحوري المتواصل، وكذا المنقطع باستخدام ألياف زجاجية ومادة الراتنج بوليستر ورمل السيلكا.

تم انشاء هذه المؤسسة بالاستعانة بالشركة العالمية الايطالية SARPLAST، والتي قامت بابرام عقد من أجل تجهيز المؤسسة بالآلات الانتاجية كمرحلة أولية، وتم توقيع عقد شراكة ثاني عقد شراء التكنولوجيا.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة مغرب بايب :

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي للمؤسسة مغرب بايب



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: المؤسسة الثانية: SARPLAST الإيطالية.

ساربلاست الشركة الإيطالية العالمية هي مجموعة دولية لأكثر من 40 عاما من الخبرة في مجال تصميم وتصنيع وتوريد أنابيب الألياف الزجاجية المقوى والتجهيزات المرافقة لها، أنشأت منذ عام 1973.

الهدف الرئيسي لساربلاست هو تطوير التكنولوجيا وسوق أنظمة الأنابيب والحفاظ على مكانتها القيادة العالمية. ساربلاست ومنذ إنشائها، قدمت مساهمات كبيرة في تطوير السوق العالمية من أنابيب الألياف الزجاجية، مع التطبيقات الرائدة في كل من القطاعين المدني والصناعي.

وتستند رسالة الشركة على العمل الجماعي بإشراك فريق العمل والموظفين بجميع مستوياتهم في البحث والتطوير لخلق منتجات جديدة وتحسينها مع الاحترام الكامل للبيئة. وتتوجه الشركة نحو التحسين المستمر وفقا لنظام إدارة الجودة الشاملة.

تعمل ساربلاست في أكثر من 25 دولة، ونشاطها اليوم أكثر تركيزا على الأسواق الناشئة في أفريقيا وآسيا وأمريكا الجنوبية، مما يجعل إنتاج أنابيب قريبة من حيث ينشأ الطلب (القرب من مصادر المادة الأولية واليد العاملة الرخيصة).

إن الرؤية الاستراتيجية في إدارة المشاريع والأنشطة العالمية التي نفذت على مدى السنوات الأربعين الماضية هي واحدة من العوامل الرئيسية لنجاح واستمرارية الشركة.

3-التحالف مغرب بايب ساربلاست:

نشأ التحالف بعقد شراء الآلات والتجهيزات الضرورية لإنشاء المصنع عام 2006، تلاه عقد شراكة لشراء تكنولوجيا متمثلة في نظام التشغيل الأوتوماتيكي للآلات عام 2009، ومنها يتم تحديد عقد الشراء كل عام عن طريق شراء أنظمة تشغيل معدلة ومطورة عن سابقتها لسداسيين لكل عام.

الاستراتيجية المتبعة من قبل هذا التحالف هي :

✓ الاتفاقية القائمة بين الحليفين تهدف لتحديد شروط وظروف تسويق المنتجات المصنعة من قبل الشركاء في السوق الصناعية للمنطقة (الجزائر وشمال أفريقيا)، وهذا بتطوير جميع أوجه التعاون الممكنة بين الطرفين.

✓ انتاج الأنابيب في المؤسسة مغرب بايب وذلك لقربها من المشاريع الصناعية المقررة (حليف استراتيجي في شمال أفريقيا).

✓ الجمع بين امكانات مغرب بايب من جهة وساربلاست من جهة أخرى، يضع كلا الحليفين في ظروف أكثر ملاءمة لتلبية احتياجات سوق المنطقة.

• شروط العقد والتزامات كل حليف:

✓ التزامات سار بلاست:

- توفير الخبرة والتجربة والتكنولوجيا والتقنية للحليف الجزائري.
- استخدام خبرتها لافتكاك والفوز بالسوق الصناعية القريبة من الشركات المنجزة للمشاريع الصناعية.
- تقديم الدعم التقني والتجاري اللازمين لبلورة مواصفات المنتج.
- تعيين مجموعة من الاطارات للحفاظ على العلاقة الجيدة مع الحليف الوطني وهذا بصورة دائمة ومستمرة.
- تقديم لائحة بالأسعار وصلاحياتها للحليف الوطني بغرض اعتمادها.
- توفير الدعم اللوجستيكي لموظفي الحليف الوطني.

✓ التزامات مغرب بايب:

- توفير موارد بشرية كافية للوفاء بالالتزامات المتفق عليها مع الحليف الأجنبي.
- استغلال جميع الاجراءات الادارية والمالية والتجارية والقانونية للسماح بتنفيذ أنشطة الحلفاء بشفافية.
- الشروع في الخطوات والإجراءات لكل التراخيص والمطابقة المطلوبة واللازمة لتسويق واستخدام المنتجات الخاضعة لهذه الاتفاقية في المنطقة.
- تعيين مجموعة من الاطارات للحفاظ على العلاقة الجيدة مع الحليف الأجنبي بشكل دائم ومستمر.
- مؤازرة الحليف الأجنبي لترويج وتأهيل منتجاتها الصناعية لدى السلطات والعملاء الصناعيين الجزائريين.
- أثناء اعداد العروض يدخل كل من الحلفاء تكاليفه ورسومه.
- بالنسبة للعروض المشتركة كل حليف مسؤول عن الخدمات والإمدادات والسعر المنوط به الذي تمت مناقشته.
- يتفق الحليفان على تعزيز الشفافية التامة أثناء علاقتهما وهذا لصالح المنفعة المتبادلة.
- يتعهد الحليف الوحيد في المنطقة على أن يتمتع عن بيع أو توزيع المنتجات المنافسة للحليف الأجنبي عدا المنتجات المصنعة من طرف الحليف الوطني ذاتها.

المبحث الثالث: تحليل معطيات المقابلة

في هذا المبحث تطرقنا وبشكل من التفصيل لشرح أداة المقابلة من خطوات اجرائها وحتى مناخ وظروف وأهداف اجرائها.

المطلب الأول: خطوات إجراء المقابلة

تتضمن خطوات دراسة الحالة عن طريق أداة المقابلة عدد من الأعمال العلمية، لجمع المعلومات وتحليلها ثم الاستنتاج، وقد مرت الدراسة عن طريق المقابلة بالخطوات الآتية:

- ✓ الإمام بجميع المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة؛
 - ✓ إجراء مقابلات حرة مع رؤساء المؤسسات كخطوة مبدئية لإزالة الغموض؛
 - ✓ إعداد دليل مقابلة النصف موجهة؛
 - ✓ اختيار أفراد مسؤولين ذوي خبرة وصلة بمتغيرات الدراسة؛
 - ✓ القيام بمقابلات مع الخبراء للإجابة عن الأسئلة والحصول على المعلومات الدقيقة والضرورية، حيث دامت مدة المقابلة بين ساعة و ساعة ونصف لكل خبير؛
 - ✓ تحليل المعلومات المجمعة والحصول على النتائج وهذا باستخدام برنامج التحليل الكيفي NVIVO.
- إن اختيار أداة المقابلة راجع لطبيعة الدراسة الاستكشافية في ميدان البحث، لكونها الأداة الملائمة ما دامت طبيعة الموضوع تخضع للقياس النوعي، وتهدف الدراسة الاستطلاعية من خلال أداة المقابلة للحصول على معلومات أولية، كما أن المقابلة وفي هذه الحالة تمكنا من الإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفروض، من خلال شرح السؤال للمبحوث وبالتالي تكون إجابته دقيقة تقل فيها الأخطاء.
- مكنتنا المقابلة من الحصول على إجابات لجميع الأسئلة سواء وردت في دليل المقابلة أو لا، واستطعنا ترتيب أسئلتنا وفق أهداف البحث وربطها بالجانب النظري كما أعطينا المقابلة القدرة على التحكم في الوقت والمقارنة بين الإجابات وكشف التناقض في حالة وجوده في إجابة المبحوث مما يتيح لنا فرصة المراجعة.
- يحتوي دليل المقابلة على عدة أسئلة عامة وفرعية وعادة ما ترتبط الأسئلة العامة بالأبعاد والأسئلة الفرعية بمحددات الدراسة، وتنوعت بين الأسئلة نصف المفتوحة والمغلقة أحيانا، ولكن أغلبية الأسئلة كانت من النوع نصف المفتوح لأن طبيعة المقابلة التي قمنا بها نصف الموجهة تفرض ذلك.

الفصل الثالث — التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

إذ قمنا في بداية التصميم بإدراج وكتابة تقديم المقابلة والذي يحتوي على عدة جوانب هي تاريخ وساعة المقابلة، المنصب والخبرة، ثم قسمنا الاستمارة إلى خمسة محاور أساسية، وذلك تماشياً مع إشكالية البحث وفرضياته، وحتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي.

يندرج تحت كل محور مجموعة من الأهداف، وتحت هذه الأخيرة يوجد مجموعة من الأسئلة تصب في نفس الهدف، حيث تنوعت الأسئلة على حسب كل هدف، وبغية الإجابة على الإشكالية وإثبات أو نفي الفرضية بعد مقارنة آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم مع بعضهم البعض ومع الجانب النظري.

المطلب الثاني: مخطط دليل المقابلة (الأسئلة)

كان دليل أو مخطط المقابلة كالتالي:

التقديم :

التاريخ: / / 2017 الساعة: من إلى اليوم:

المكان:

المنصب:

عدد سنوات الخبرة:

تحية طيبة:

إنني أشكركم عن منحي جزءاً من وقتكم، أذكركم باسمي وهو عبد الكريم هاجر مسعودة طالبة دكتوراه إدارة أعمال المنظمات بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بمسيلة، جئت لمحاورتكم في إطار أطروحة دكتوراه بعنوان، إذ كنتم لا تمنعون فسأقوم بتسجيل كلامكم حتى أتذكره، أعاهدكم أن ما تدلون به سيمحي بمجرد انتهاء البحث بطبيعة الحال فإن كلامكم سيبقى جد سري ولا يذكر اسمكم إطلاقاً، إذا كنتم الآن مستعدون سأشرع في طرح الأسئلة.

و الآن لو سمحتم ننتقل لتكلم عن عقد الشراكة بين مؤسستنا والمؤسسة الأجنبية:

1- هل استفادت مؤسستكم من تحالفها مع المؤسسة الأجنبية؟

1-1 ما مدى التزام الشريك بشروط العقد؟

1-2 إذا كانت هناك بعض التجاوزات من طرف الشريك هل يمكن ذكرها؟

1-3 ماهي نقاط التعارض بينكم وبين الحليف ؟

1-4 ما هي درجة أهمية التحالف لشريكنا؟

1-5 ما مدى الانسجام بين أهدافنا في التحالف وأهدافنا حليفنا كذلك؟

ولنتحدث الآن عن أثر التحالف بين الكيانين على منتج المؤسسة.

2- هل تم إضافة قيمة على منتج المؤسسة؟

1-2 من حيث الكمية؟

2-2 من حيث النوعية؟

2-3 من حيث التكلفة؟

يمكن أيضا التحدث عن أثر التحالف الاستراتيجي على كفاءة الموارد البشرية؟

3- ما هو أثر التحالف على العنصر البشري في مؤسستنا؟

1-3 درجة الاحتكاك بين العاملين؟

2-3 درجة التأقلم بين الأفراد؟

3-3 تبادل الخبرات؟

3-4 التباين في الثقافة بين عاملينا وعاملي المؤسسة الحليفة؟

3-5 مستوى أداء العاملين بعد إقامة التحالف؟

4- ما هو أثر التحالف على مستوى المعرفة لدى العاملين في المؤسسة؟

1-4 ما هي نوعية المعلومات المتبادلة؟

2-4 سرعة انتقال المعرفة (سرعة اكتساب عاملينا للمهارات)؟

5- ما هو أثر التحالف على التكنولوجيا؟

1-5 على أي مستوى تطبق التكنولوجيا الحديثة؟

2-5 ما مدى تقبل العاملين للتكنولوجيا الدخيلة؟

3-5 ما هي الفترة اللازمة للتعرف على تكنولوجيا الغير وإتقانها؟

المطلب الثالث: عرض ومناقشة أسئلة المقابلة

تم التطرق لمجموعة من الأسئلة الممنهجة والمهيكلية لتخدم موضوع البحث وكانت الأسئلة كالتالي:

المحور الأول: يتعلق هذا المحور بدراسة طبيعة العلاقة بين كل من الحليفيين الوطني والأجنبي وإمكانية استمرار

هذا التحالف، وسأني بشرح أسئلته كالتالي:

الفصل الثالث — التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

مجموعة الأسئلة في هذا المحور تركز حول مفهومي الثقة والسلوك الانتهازي، لأن كل منهما يترجم علاقة الحليف بالآخر، ويترجم أيضا امكانية استمرار هذا التحالف.

المحور الثاني: يعني هذا المحور بدراسة أثر التحالفات الاستراتيجية على عنصر من عناصر قياس الميزة التنافسية أنا وهو المنتج، أي ما مدى تأثير هذه العلاقة على منتج مؤسستنا، وبالتالي التغير في كل من التكلفة، النوعية والكميات المنتجة.

المحور الثالث: نتكلم في هذا المحور على أثر تحالف المؤسسة الوطنية مع المؤسسة الأجنبية على كفاءة الموارد البشرية، لما من أهمية كبيرة للعنصر البشري في خلق الميزة التنافسية لمؤسستنا.

المحور الرابع: تم التطرق في هذا المحور لعنصر المعرفة، لما لها من أهمية في خلق ودعم للميزة التنافسية للمؤسسة، ومحاولة اكتسابها من قبل عاملينا وموظفينا.

المحور الخامس: يأتي بأهم عنصر قامت لأجله التحالفات الاستراتيجية وهو عامل التكنولوجيا، والذي يكسب المؤسسة الوطنية ميزة تنافسية لمنتجاتها.

المطلب الرابع: مناخ المقابلة نصف الموجهة

ونلخص فيه أهم عناصر طريقة سير المقابلة، حيث وضعنا جدول تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء، تم التطرق في الجزء الأول إلى معلومات عن الخبير من حيث الخبرة ومكان العمل والمنصب الذي يشغله، وفي الجزء الثاني خصص لتاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل، وأما الجزء الثالث تحدثنا فيه عن ظروف إجراء المقابلة، وفي الجزء الأخير ذكرنا الأهداف الأساسية لهذه المقابلة، في الجدول على النحو التالي:

الجدول رقم (25): مناخ المقابلة نصف الموجهة

الخبير	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	ظروف اجراء المقابلة	الأهداف الأساسية للمقابلة
الخبير الأول: سوناطراك المهنة: رئيس مصلحة الانتاج الخبرة: 10 سنوات	تاريخ المقابلة: 2016/04/24 الساعة: 09:15 صباحا مدة المقابلة: ساعة و 15 دقيقة الاستقبال: كان على		

✓ استفادة المؤسسة الوطنية من التحالف الاستراتيجي. ✓ مساهمة الحليف الأجنبي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية. ✓ القيمة المضافة على منتج المؤسسة الوطنية بعد إقامة التحالف الاستراتيجي. ✓ استيعاب العنصر البشري في المؤسسة الوطنية للتكنولوجيا الدخيلة وللمعرفة المكتسبة من طرف الحليف الأجنبي.	✓ الاستقبال كان على أفراد في مكتب العمل، أثناء العمل، في فترة تناول الوجبات، على الهاتف؛ ✓ تم تقديم الشكر للخبير على قبول المقابلة؛ ✓ تم إعلام الخبير بطبيعة وحيثيات مشروع البحث، وتم شرح الغرض من المقابلة؛ ✓ البدء في طرح الاسئلة سؤال وراء سؤال بتأن وروية؛ ✓ إتاحة الوقت الكافي للخبير للإجابة عن	أفراد وأثناء أداء العمل التسجيل: كان عن طريق التسجيل الصوتي بعد إذن المبحوث.	
		تاريخ المقابلة: 2016/04/24 الساعة: 01:30 زوالا مدة المقابلة: ساعة و 10 دقائق الاستقبال: كان في مكتب المبحوث التسجيل: كان كتابيا بعد إذن المبحوث	الخبير الثاني: سوناطراك المهنة: رئيس مصلحة العاملين الخبرة: 13 سنة
		تاريخ المقابلة: 2016/04/24 الساعة: 12:10 ظهرا مدة المقابلة: ساعة الاستقبال: كانت على طاولة الغداء التسجيل: كان التسجيل صوتي بعد إذن المبحوث	الخبير الثالث: سوناطراك المهنة: خبير مشرف عن المشاريع الخبرة: 18 سنة
		تاريخ المقابلة: 2016/04/25 الساعة: 09:00 صباحا	الخبير الرابع: سوناطراك المهنة: مهندس خبير

✓ مستوى تطبيق التكنولوجيا الجديدة في المؤسسة الوطنية.	الأسئلة؛ ✓ إعطاء فرصة للخبير للتكلم باسترسال وبروية لإلمام أكثر للمعلومات؛	مدة المقابلة: ساعة و 08 دقائق الاستقبال: مكتب العمل التسجيل: كان كتابي بعد إذن المبحوث	في الإعلام الآلي الخبرة: 19 سنة
✓ انتقال المعارف والخبرات بين الأفراد لكلا الحليين في التحالف.	✓ إعطاء فرصة للخبير لطرح استفسارات حول المقابلة.	تاريخ المقابلة: 2016/04/25 الساعة: 10 صباحا مدة المقابلة: بمكتب المبحوث الاستقبال: ساعة و 23 دقيقة التسجيل: كتابي	الخبير الخامس: سوناطراك المهنة: رئيس مصلحة اللوجستيك الخبرة: 21 سنة
		تاريخ المقابلة: 2016/05/08 الساعة: 08:300 صباحا مدة المقابلة: ساعة و 20 دقيقة الاستقبال: مكتب المبحوث التسجيل: كتابي	الخبير السادس: مغرب بايب المهنة: نائب مدير المصنع الخبرة: 11 سنة
		تاريخ المقابلة: 2016/05/08	الخبير السابع: مغرب بايب

		المهنة: مدير مصلحة الانتاج الخبرة: 8 سنوات الساعة: 10:00 صباحا مدة المقابلة: ساعة و 15 دقيقة الاستقبال: المكتب التسجيل: كتابي	
		الخبير الثامن: مغرب بايب المهنة: مسؤول تقني الخبرة: 5 سنوات الساعة: 09:00 صباحا مدة المقابلة: ساعة و 3 دقيقة الاستقبال: المكتب التسجيل: كتابي	
		الخبير التاسع: مغرب بايب المهنة: رئيس مصلحة الموارد البشرية والعلاقات العامة الخبرة: سنة ونصف الساعة: 01:30 زوالا مدة المقابلة: ساعة و 25 دقيقة الاستقبال: المكتب التسجيل: كتابي	
		الخبير العاشر: مغرب بايب المهنة: رئيس مصلحة الصيانة الخبرة: 4 سنوات الساعة: 08:45 صباحا مدة المقابلة: ساعة الاستقبال: أثناء العمل التسجيل: صوتي كتابي	

المصدر: من إعداد الباحثة.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج برنامج تحليل البيانات الكيفية NVIVO

في هذا المبحث تطرقنا لاستخراج ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية بمساعدة برنامج تحليل البيانات الكيفية NVIVO.

المطلب الأول: استخراج نتائج الدراسة الكيفية وتحليلها

لعرض مخرجات برنامج NVIVO والمتعلقة بالنتائج الكيفية للمقابلات حيث أن هذا البرنامج استحدث من قبل المطور الدولي لبرامج البحوث الكيفية QSR International وهو برنامج يدعم طرق البحث الكيفي والمجهر، حيث يتيح جمع وتنظيم وتحليل محتوى المقابلات، المناقشات الجماعية الدراسات لاستقصائية والملفات الصوتية، ووسائل الاعلام الاجتماعية وصفحات الويب على الرابط:

<http://www.qsrinternational.com/what-is-nvivo> تاريخ الاطلاع: 2017/01/22.

ويمكن الباحث من استخراج عدة مؤشرات كمية تساعد على التعمق أكثر في تحليل محتوى المقابلات تعرف بالمقاربات الكمية للتحليل النصي أو الكيفي. ولتوضيح هذه المقاربات وكيفية استخدام برنامج Nvivo في ذلك تم اعتماد بيانات كيفية لمقابلات معمقة في دراستنا هذه، وهنا نعلم إلى انتهاج نفس تسلسل مقاربات التحليل الكيفي والتركيب، وذلك كما يلي:

أولاً: نتائج المقاربة المعجمية: لوصف ما تحدث عنه المستجوبون نورد في الجدول الموالي تكرار المصطلحات الأساسية في المقابلات العشرة كملف واحد والمتعلقة بمتغيري التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية، وكذا تردد المصطلحات المتماثلة من حيث المعنى:

الجدول رقم (26): تردد المصطلحات الأساسية في الدراسة

الرقم	المصطلحات المماثلة	والمصطلحات	عدد الاحرف	التردد	التكرارات	النسب المرجحة	مجموع النسب المرجحة
01	الانتاج-المنتجة		07-07	02-26	28	0.20+2.55	2.75
02	التكنولوجيا-تكنولوجيات		10-11	08-13	21	0.78+1.27	2.05
03	الحليف-الشريك-شريكننا		06-06-06	02+06-12	20	0.20+0.59+1.18	1.97
04	العامل-العاملين		07-05	06-04	10	0.59+0.39	0.98

الفصل الثالث ————— التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

05	الطرف-الطرفين-الأطراف	07-07-05	04-05-05	14	0.39+0.49+0.49	1.37
06	الأداء-العمل	05-06	09-04	13	0.88+0.39	1.27
07	التأقلم-الانسجام-الالتزام-	-07-07	-03-09	20	0.39+0.29+0.88	2.15
	الاحترام-توافق	05-08-08	02-04-04		0.20.39++	
08	معلومة-المعلومات	09-06	13-04	17	1.27+0.39	1.66
09	تحالف-شراكة	05-05	04-08	12	0.39+0.78	1.17
10	الأهداف-المصالح	07-07	02-04	06	0.20+0.39	0.59
11	التكاليف	08	06	06	0.59	0.59
12	اقتصادية	08	04	04	0.39	0.39
13	استراتيجية	10	04	04	0.39	0.39
14	تقنية-عملية	05-05	03-03	06	0.29+0.29	0.58
15	تجاوزات-تنازع-تعارض-تباين	-05-07	-02-03	10	0.20+0.20+0.29	0.98
		05-05	03-02		0.29+	
16	انخفاض-تدني	04-06	01-03	04	0.10+0.29	0.39
17	زيادة-ارتفاع-تزايد	05-06-05	02-04-06	12	0.20+0.39+0.59	1.18
18	تحسن-تحسنت-جيدة	04-05-04	08-02-06	14	+0.20+0.59+	1.57
					0.78	
19	النوعية-الجودة	06-07	04-07	11	0.39+0.88	1.27
20	المنفعة-الفائدة-الربح	05-07-07	06-03-04	13	0.59+0.29+39.	1.27
21	وطني	04	06	06	0.59	0.59
22	أجنبي	05	02	02	0.20	0.20
23	الأهمية	07	05	05	0.49	0.49

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج NVIVO.

بالرجوع إلى تردد المصطلحات الموضح في الجدول أعلاه يتبين أن إجابة مسؤولي كلا المؤسسات المدروستين حيث كانت الأجوبة جد مركزة وذلك من خلال:

✓ استخدام المصطلحات المتخصصة والمتعلقة بالدراسة بنسبة: 35.24 %.

أما المصطلحات المتبقية فاستخدمت للربط مثل: في: ترددت 41 مرة، من ترددت 27 مرة، على ترددت 25 مرة، لا ترددت 17 مرة، بين ترددت 07 مرات، أما الواو فترددت 68 مرة.

وتأتي بعض المصطلحات الأخرى والتي ليس لها علاقة مباشرة بالدراسة في سياق الإجابة مثل: فقط ترددت 06 مرات، بعض ترددت 05 مرات، بعض ترددت 05 مرات، ما ترددت 4 مرات.

✓ ومن ناحية ثانية نجد تماثل المصطلحات المستخدمة وتعارفها مثلاً: استخدمت مصطلحات انتاج ومنتجة بمعنى واحد ومصطلحات تأقلم، انسجام، احترام، التزام وتوافق كذلك بمعنى واحد.

إضافة إلى ذلك فالتركيز على تردد هذه المصطلحات دون الرجوع لمختلف الاجابات في دليل المقابلة، يقودنا إلى نتيجة أساسية مفادها تكلم المستجوبين عن أهمية التحالف الاستراتيجي مع الحليف الأجنبي ودوره في تحقيق التحسين المستمر والدعم للميزة التنافسية لمؤسساتهم.

وكيفية استخدام التكنولوجيا المنقولة من قبل الطرف الأجنبي لزيادة كمية الانتاج، تخفيض التكاليف وتحسين جودة ونوعية منتجاتهم، وتجدد الإشارة أن إجابة المستجوبين تركز على مصطلح الانتاج(الذي تكرر 28 مرة مع المصطلحات المماثلة) قبل تركيزها على مصطلح التكنولوجيا(الذي تكرر 21 مرة) ومصطلح التأقلم والانسجام (الذي تكرر 20 مرة) وهذا ما يدل على أهمية الاهتمام بعنصر التكنولوجيا من قبل المؤسسات الجزائرية لتحسين وتدعم ميزتها التنافسية.

أما التركيز على مصطلح التحسين (الذي تكرر 14 مرة) أكثر من مصطلح الأداء (الذي تكرر 13 مرة بالمصطلحات المماثلة)، فهذا إنما يدل على أهمية معرفة مستوى أداء العاملين أو تقييمه قبل تحسنه، وهذا أهم ما يقال عن وجهة نظر المستجوبين بهذا الموضوع.

ثانياً: نتائج المقاربة اللغوية: لوصف كيف تحدث المستجوبون أو قياس تماثل المصطلحات المستخدمة في الإجابة على أسئلة مختلف المقابلات نعرض في الجدول الموالي معامل قياس التشابه النصي:

الجدول رقم (27): معامل التشابه النصي

المصدر الأول	المصدر الثاني	معامل التشابه النصي Pearson
الخبير الأول	الخبير السابع	0.947764
الخبير الثاني	الخبير التاسع	0.967003
الخبير الثالث	الخبير السادس	0.863162
الخبير الرابع	الخبير الثامن	0.905631
الخبير الخامس	الخبير العاشر	0.801042

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن التقاطع أو ما يعرف علميا بالتشابه النصي وارد بين المقابلات العشرة من خلال حساب معامل القياس Pearson بيرسون .

فمن جهة أولى نجد أن التشابه النصي الأكبر وارد بين مقابلات كل من رئيس مصلحة الانتاج للمجمع سوناطراك-أجيوب ومدير مصلحة الانتاج لشركة مغرب بايب ب 0.947764 وهذا تشابه كبير جدا ويمكن تفسيره بممارسة نفس الوظيفة أي الاجابة على كل ما يتعلق بوظيفة الانتاج، ويليه التشابه النصي بين كل من رئيس مصلحة العاملين المؤسسة سوناطراك مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والعلاقات العامة بنسبة 0.967003 والتي تعد أكبر نسبة للتشابه النصي بحكم تشابه وظيفة كل من الخبيرين وتخصصهما في مجال الموارد البشرية.

التشابه النصي الثالث كان بين الخبير المشرف على المشاريع لشركة سوناطراك مع نائب مدير المصنع لشركة مغرب بايب بنسبة 0.863162 وتعد نسبة تشابه مرتفعة نسبيا وذلك يفسر بانتماء كل منهما لوظائف ادارية عليا، أما التشابه النصي الرابع بين كل من مهندس خبير في الاعلام الآلي بمؤسسة سوناطراك ومسؤول تقني بشركة مغرب بايب بنسبة 0.905631 وهي نسبة مرتفعة أي أنه هناك تشابه كبير بين مقابليتي كليهما ويفسر بتقارب وتشابه التخصص، وتأتي نسبة 0.801042 كأقل نسبة بين الكل ولا يمكن اعتبارها نسبة منخفضة حسب معامل القياس بيرسون Pearson بل تعتبر نسبة مرتفعة نسبيا حتى وإن كان كل من الخبيرين لا يمارس نفس الوظيفة.

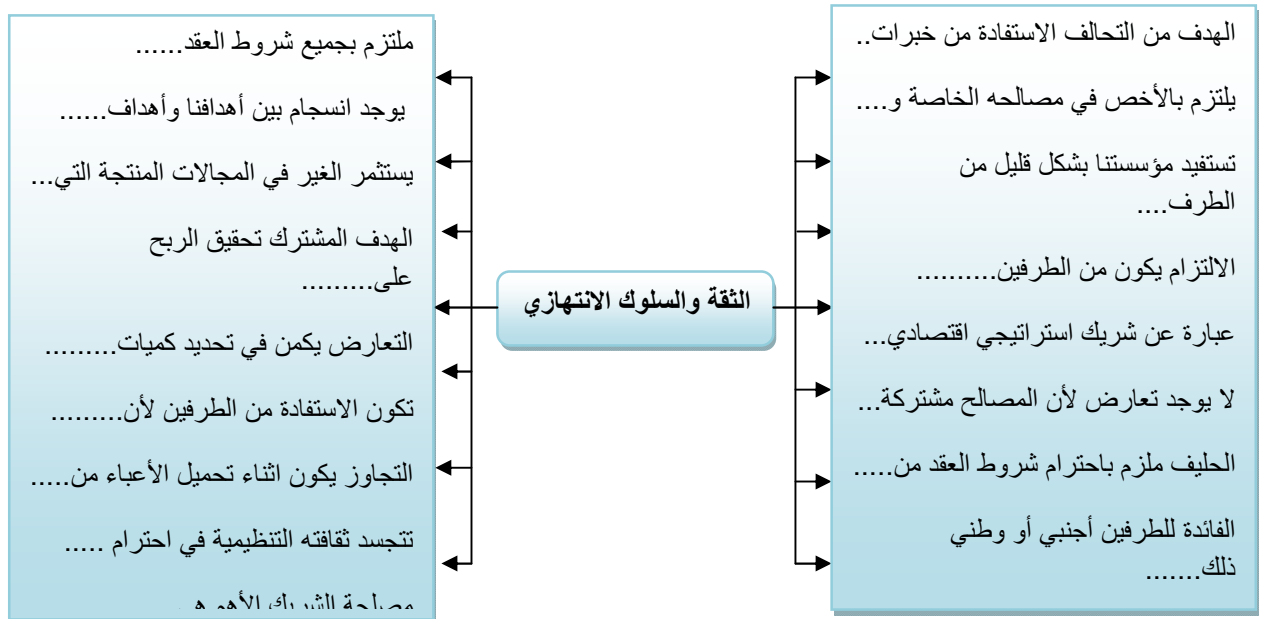
بالأساس نجد ومن خلال معامل بيرسون التشابه النصي الكبير في المقابلات بين كل من خبراء مؤسسة سوناطراك وشركة مغرب بايب بغض النظر عن وظائف كل منهم، أي أن آراء الخبراء فيما يخص موضوع التحالف الاستراتيجي ودوره في دعم الميزة التنافسية متقاربة جدا، بحيث أن كل منهم يشيد بأهمية التكنولوجيا في المؤسسة ومساهمتها في الحصول على الجودة من خلال تحسين الانتاج من جميع نواحيه وكذا تحسن أداء العاملين واكتساب كل من الخبرة والمعرفة عن طريق الحليف الأجنبي.

ثالثا: نتائج مقارنة الخرائط المعرفية:

لهيكلية التصورات العقلية والإجابة على أسئلة المقابلة، نورد في ما يلي الرسوم التوضيحية Synapsies التي تربط المصطلحات الأساسية للدراسة مع مختلف الأفكار في المقابلات العشرة:

أ- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلحي الثقة والسلوك الانتهازي:

الشكل رقم (20): الخارطة المعرفية لمصطلحي الثقة والسلوك الانتهازي

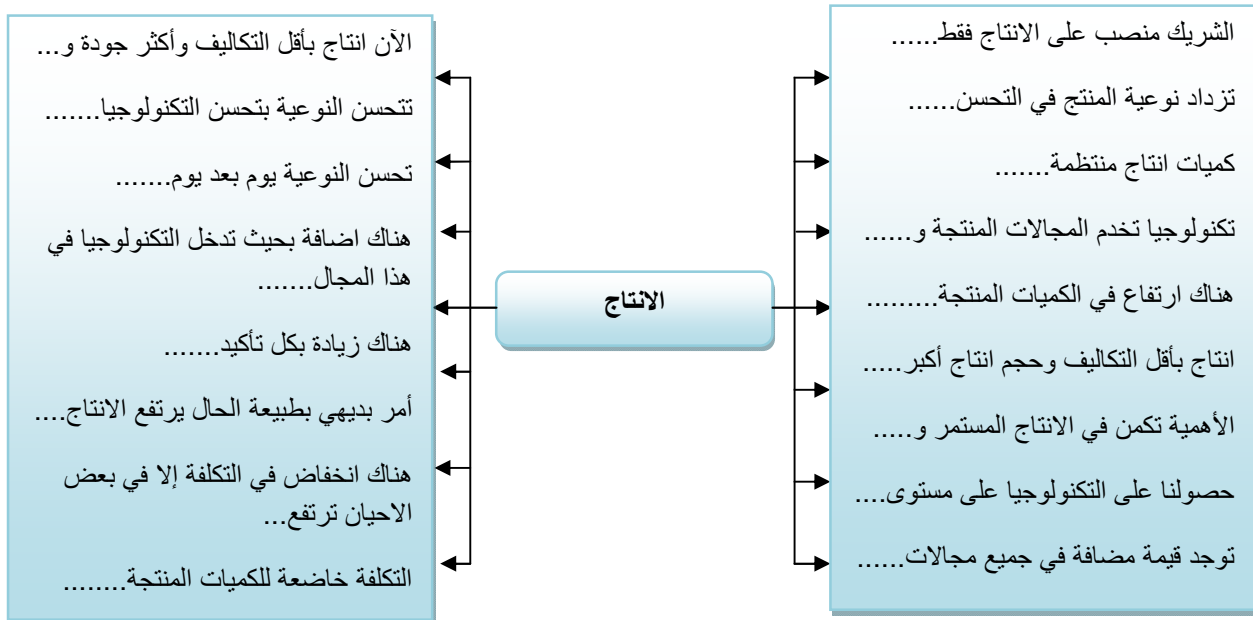


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO.

يلاحظ ومن خلال ترابط العبارات في الشكل أعلاه أن كل من مصطلحي الثقة والسلوك الانتهازي متواجدان وبنفس القدر داخل كيان التحالف، ولو أن كلاهما لا يتماشى مع الآخر. هنا ومن خلال التركيز في الخارطة المعرفية المتعلقة بكل من عنصري الثقة والسلوك الانتهازي يتحدد مفهوم الثقة من خلال الالتزام بشروط العقد والتناغم والانسجام بين أهداف كلا الحليفيين والاستفادة المشتركة وعدم وجود تعارض في المصالح المشتركة بينما يتجسد عنصر السلوك الانتهازي من خلال تعارض الحليفيين في تحديد كميات الانتاج أي تجاوز الحليف لسقف الانتاج المحدد من طرف شركة سوناطراك من أجل زيادة الانتاج وبالتالي زيادة الأرباح ولو كانت الأرباح تعود لكليهما وعند تحميل الأعباء حيث يلجئ الحليف لتحميل أغلب الأعباء على الحليف الوطني والتهرب من دفع المستحقات، إضافة إلى استثمار الغير أي الحليف الأجنبي في الاستثمارات المنتجة فقط.

ب- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح الانتاج:

الشكل رقم (21): الخارطة المعرفية لمصطلح الانتاج

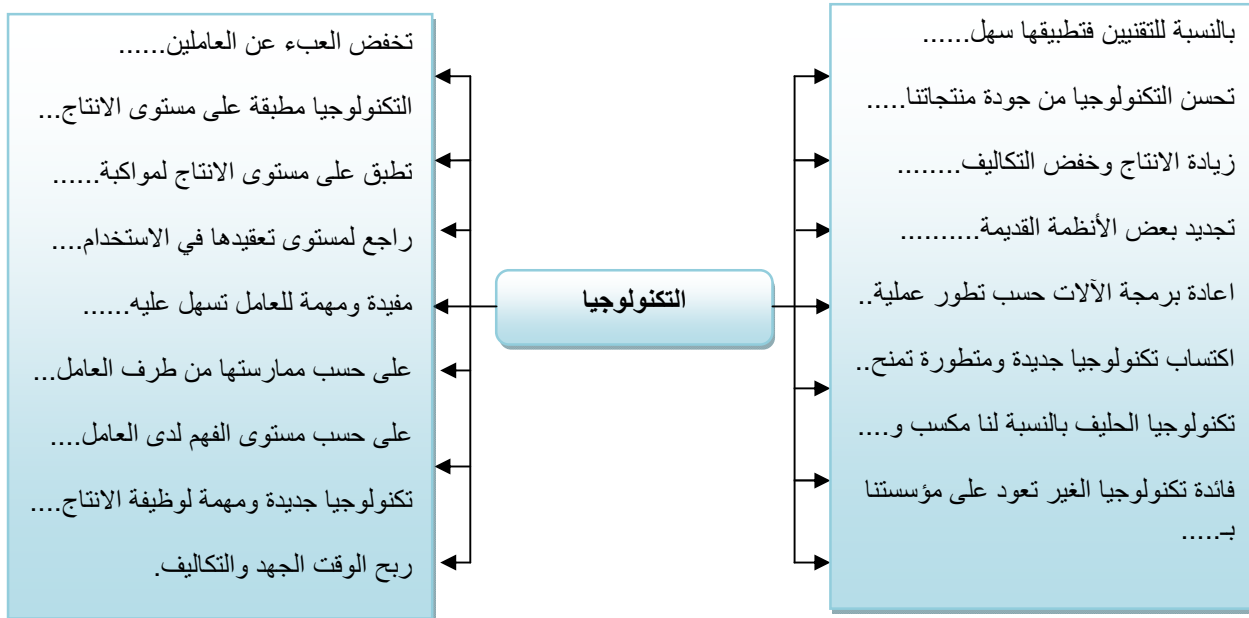


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO.

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ أن عنصر الانتاج والذي يعد أكثر عنصر تتجسد من خلاله أهمية التحالف الاستراتيجي لدعم الميزة التنافسية لكلا المؤسستين الوطنيتين، حيث يتبين أماننا وبشكل واضح وصريح مدى مساهمة تكنولوجيا الغير في تحسين النوعية وزيادة الكميات المنتجة وتخفيض التكاليف وذلك بحصول المؤسسة الوطنية على التكنولوجيا بأقل جد وتكلفة ممكنة من خلال شراكتها بالمؤسسة الأجنبية.

ج- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح التكنولوجيا:

الشكل رقم (22): الخارطة المعرفية لمصطلح التكنولوجيا



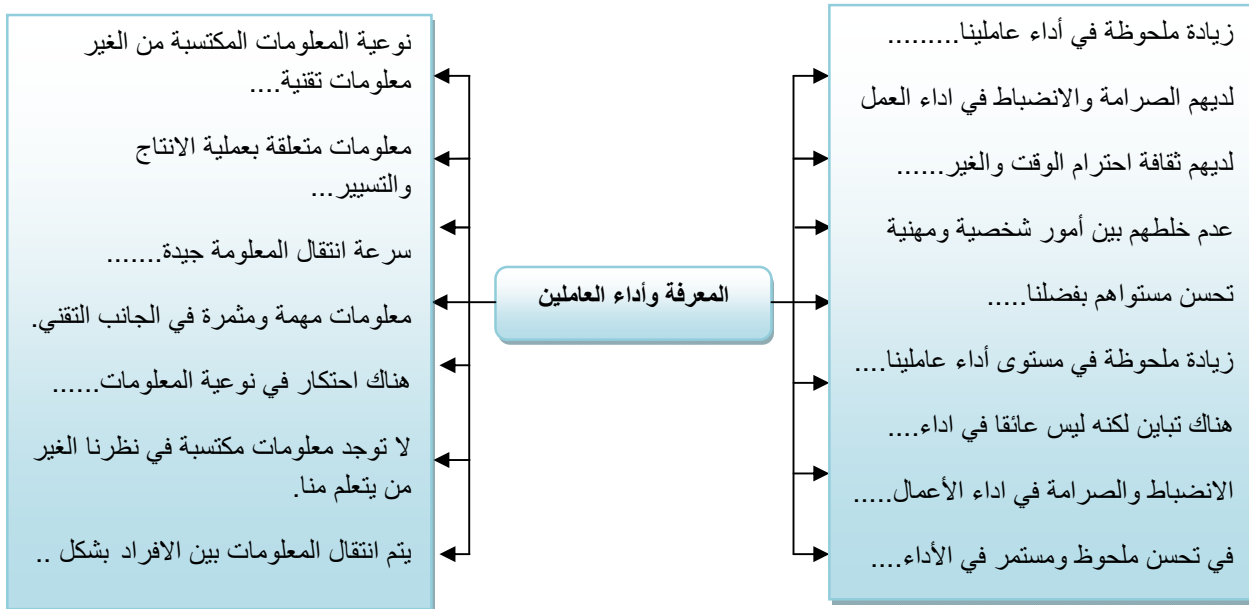
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO.

يلاحظ من الشكل السابق أن عنصر التكنولوجيا وحسب رأي الباحثين أنه مهم جدا لمؤسستنا، ويتجسد هذا من خلال المكاسب التي تحصل عليها المؤسسة من ورائه والتي تلخصت في مجملها في هذه الخارطة، فمثلا يعترف الباحثين أن التكنولوجيا تخفف العبء عن العاملين، تجدد الأنظمة القديمة ويعاد من خلالها برمجة الآلات حسب تطور العمليات الانتاجية وحسب الحاجة (تنوع المنتجات) وغير ذلك من الفوائد التي تتيحها التكنولوجيا للمؤسسة الوطنية.

إضافة إلى ربط عنصر التكنولوجيا بعنصر الاستخدام من طرف العاملين فالكل يخلص إلى فكرة أن سهولة استخدام التكنولوجيا يعود إلى مدى فهم وإدراك العامل لهذه التقنية أو خبرته أو مدى تعقيدها أو المستوى التعليمي والتكويني للعامل.

د- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلحي المعرفة وأداء العاملين:

الشكل رقم (23): الخارطة المعرفية لمصطلحي المعرفة وأداء العاملين



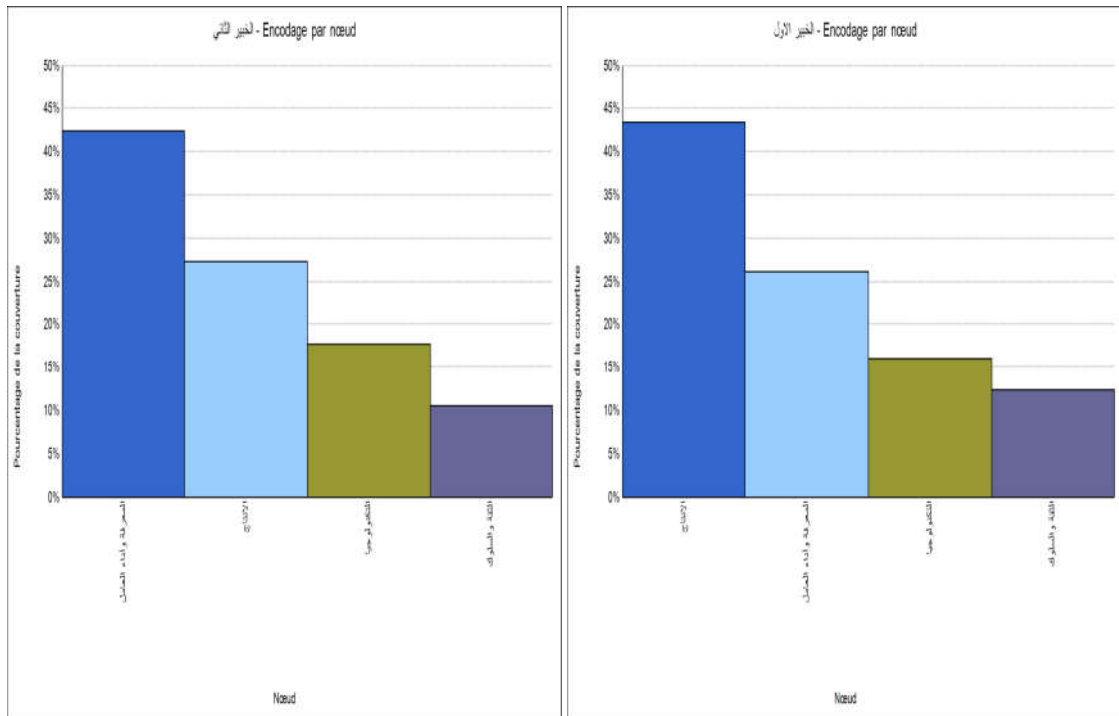
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO.

من الشكل أعلاه يلاحظ أن عنصر المعرفة المكتسبة يتلخص في أنها معرفة تقنية متعلقة بعملية الانتاج فقط، وفي بعض الأحيان مهمة ومثمرة، كما أن المعرفة أخذ وعطاء بين كلا العاملين لكلا الطرفين وأن الاستفادة مشتركة ويكون انتقالها حسبة درجة الاحتكاك بين العاملين داخل كيان التحالف بالإضافة إلى أن بعض المستجوبين أقروا باحتكار المعلومة من الطرف الآخر. أما في ما يخص أداء العاملين فهناك زيادة ملحوظة وتحسن مستمر في أداء عمالي المؤسسة الوطنية، كما أن مستوى أداء العامل الأجنبي أيضا تحسن بفضل احتكاكه بالعاملين الجزائريين خاصة في مجال الخبرة فيما يخص استيعاب وحل المشاكل التي تحصل في ميدان العمل أي الجانب التطبيقي، ومن جهة أخرى أشاد المستجوبين في أداء العاملين الأجانب وفي ثقافتهم التنظيمية من حيث احترام الوقت والغير، الانضباط والصرامة في أداء الأعمال وعدم خلطهم بين الأمور الشخصية والمهنية.

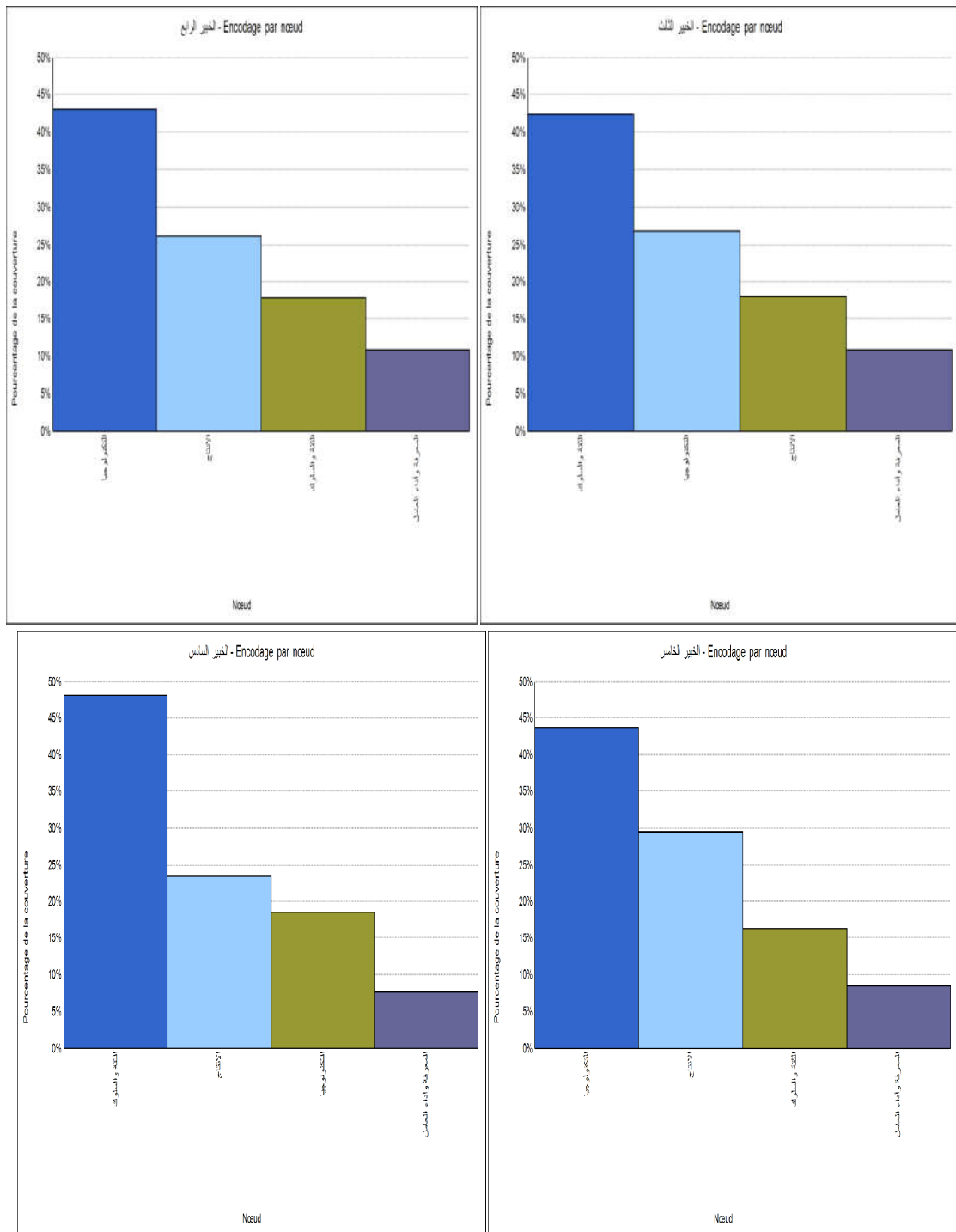
رابعاً: نتائج المقاربة الموضوعية:

يأتي فيما يلي تفصيل لنتائج المقابلات العشرة ولكل عنصر من العناصر على حدة بهدف تفسير محتواها لكل مقابلة من المقابلات أي عرض نسبة التغطية لإجابة كل سؤال أي كل عقدة، ومعرفة السؤال أو العنصر الذي أحيط بعناية أكثر من قبل كل مستجوب وما محتواه؟
والشكل التالي يبين نتائج المقاربة الموضوعية للخبراء العشرة:

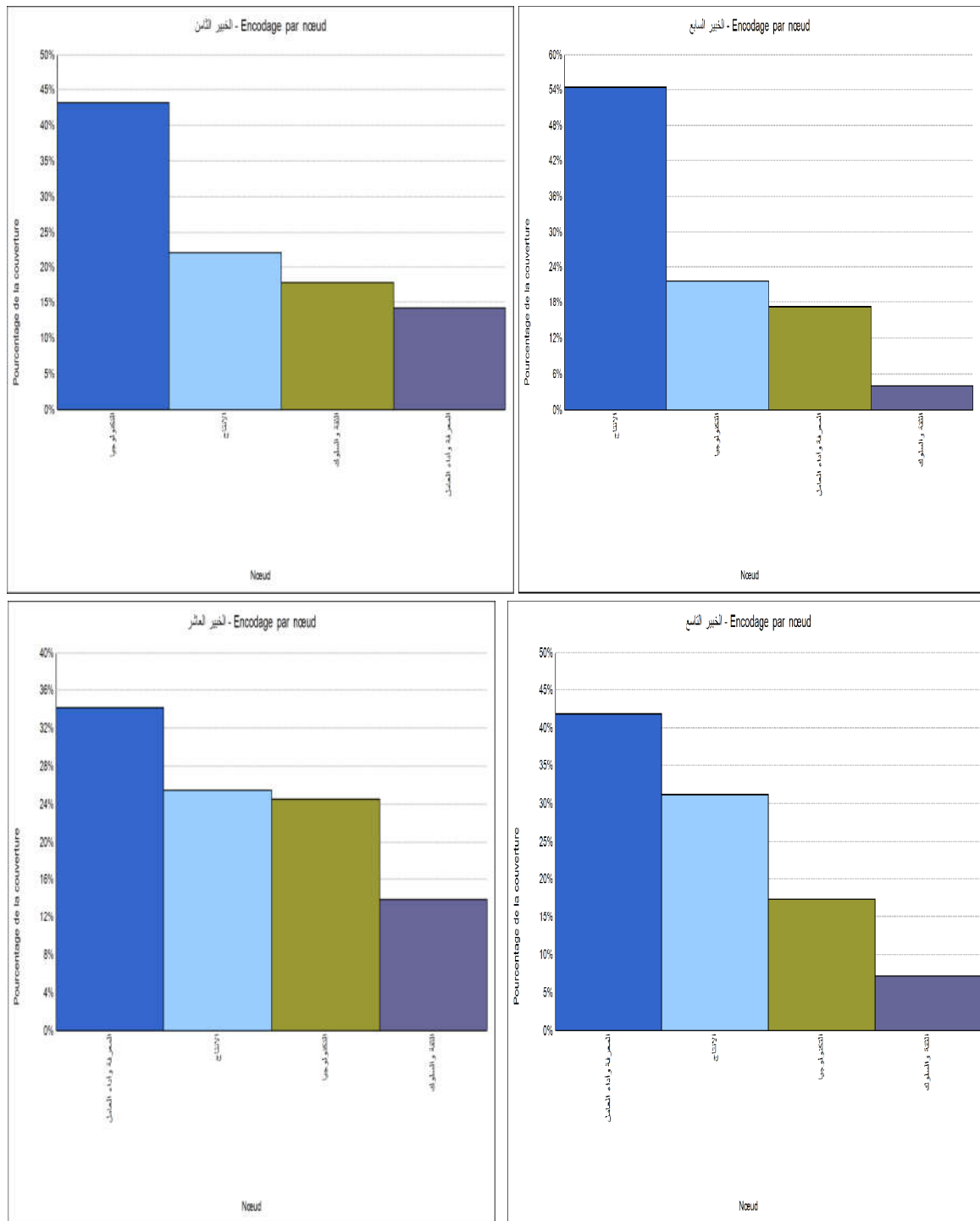
الشكل رقم (24): نسبة التغطية لأسئلة المقابلات



الفصل الثالث — التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة



الفصل الثالث — التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج NVIVO.

من خلال الشكل السابق يمكن تحديد نسب التغطية لكل خبير على حدى، وسنأتي بالشرح تفصيلا

لكل الخبراء كالتالي:

الخبير الأول: رئيس مصلحة الانتاج بمؤسسة سوناطراك مجمع G.S.A.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر الانتاج بنسبة 43.75 %، يليها عنصر المعرفة وأداء العاملين بنسبة 25.25 % ثم عنصر التكنولوجيا بـ 16 %، يليها عنصر الثقة والسلوك الانتهازي بنسبة 15 %.

حدد هذا الخبير علاقة التكنولوجيا المكتسبة بوظيفة الانتاج وكيف أنها ساهمت في زيادة الانتاج من حيث الكم، والتي ساهمت أيضا في تخفيض تكاليف الإنتاج أما من حيث الجودة وبما أنها صناعة إستخراجية فتكمن في نسبة البقايا والشوائب بعد عملية الفصل والتصفية. والجدول التالي يبين علاقة التكنولوجيا بوظيفة الانتاج:

الجدول رقم (28): الانتاج اليومي لمجمع سوناطراك-أجيب لسنة 2016

	HUILE (Barils/J)	EAU (SM3/J)	GAZ (Sm3/J)	Impuretés (Mg/Litre)
TRAIN I	40 000	1 920	3 500 000	36
TRAIN II	39 000			
TRAIN III	84 000	2 640	5 500 000	14

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات المؤسسة.

من الجدول أعلاه نلاحظ كمية الانتاج من البنزين والماء والغاز للمجمع خلال يوم واحد لكل خط من خطوط الانتاج الثلاثة، من هذا المنطلق يمكن استنتاج مدى مساهمة التكنولوجيا في عملية الانتاج كالتالي:

حسب ذات المصدر (الخبير الأول) فإن كل من خط الانتاج الأول تم الاستثمار فيه عام 1993، وخط الانتاج الثاني عام 2003 وخط الانتاج الثالث تم البدء بالإنتاج من خلاله عام 2007، فكل من خطي الانتاج الأول والثاني يعملان بنفس التقنية أما خط الانتاج الثالث فيعمل بتكنولوجيا متطورة مقارنة بسابقه وفق برنامج تشغيل أوتوماتيكي جد متطور.

من خلال الجدول السابق فإن خط الانتاج الثالث يستخرج ويعالج ما مقداره 5.586.640 برميل من البترول الخام في اليوم، بينما يستخرج ويعالج كل من خط الانتاج الأول والثاني كلاهما ما يعادل 3.580.920

برميل من البترول الخام في اليوم أي أن خط الانتاج الثالث ينتج بالتقريب ضعفي كمية كل من خطي الانتاج الآخرين. أما بالنسبة لكمية الشوائب في كل من البنزين والماء فتقدر بـ 36 مغ/لتر بالنسبة لمخرجات كل من خطي الانتاج الأول والثاني مقارنة بـ 14 مغ/لتر لمخرجات خط الانتاج الثالث.

من هنا ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي القائم على أساس الشراكة بين كل من سوناطراك وأجيپ كان له دور كبير في زيادة كل كمية ونوعية المنتجات وأيضا تخفيض التكاليف.

الخبر الثاني: رئيس مصلحة العاملين بمؤسسة سوناطراك مجمع G.S.A.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر المعرفة وأداء العاملين بنسبة 42.5 %، يليها عنصر الانتاج بنسبة 27.5 % ثم عنصر التكنولوجيا بـ 17.5 %، يليها عنصر الثقة والسلوك الانتهازي بنسبة 12.5 %.

تكلم هذا الخبر بتوسع وشمولية كبيرة عن عنصري المعرفة وأداء العاملين، حيث أكد على أهمية المعرفة المكتسبة من قبل العاملين الأجبيين وأن المعرفة لا تكتسب بسهولة ولكن يجب السعي لنيلها، كما أكد على أهمية العاملين بالمؤسسة الوطنية ومدى براعتهم وخبرتهم في حل المشاكل التقنية المتعلقة بالمعدات والآلات وقدرتهم على استيعاب وإدراك صعوبات العمل في حقول البترول. ومن هنا أضاف إلى ما سبق أن كلا العاملين سواء الأجبيين أو الوطنيين قد استفادوا من بعضهم البعض أي أن هناك تحسن في أداء كليهما.

الخبر الثالث: خبير مشرف على المشاريع بمؤسسة سوناطراك مجمع G.S.A.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر الثقة والسلوك الانتهازي بنسبة 42.75 %، يليها عنصر الانتاج بنسبة 26.5 % ثم عنصر التكنولوجيا بـ 18.5 %، يليها عنصر الثقة والسلوك الانتهازي بنسبة 12.25 %.

من حيث الثقة أبدى الخبر ارتياحا تاما فيما يتعلق بهذا العنصر لما لهذا الكيان من سنوات شراكة وتعاون أي منذ 1986 فكل من الحليفين يثق بالآخر، حتى وإن كانت هناك نقاط تعارض بين الطرفين يلجئ الطرفين لحلول ترضي كلاهما. أما فيما يخص السلوك الانتهازي فيقر الخبر هنا بوجود تجاوزات من قبل الحليف الأجبي حيث يسعى الأخير لزيادة الانتاج فوق السقف المحدد أحيانا، كما يمارس هذا السلوك عند تحميل الأعباء وذلك بمحاولة التهرب أو على الأقل محاولة تحميل أكبر قدر ممكن من الأعباء على المؤسسة الوطنية، ويأتي بالذكر في الأخير أن جميع المسؤولين في المؤسسة الوطنية يتمتعون بالروح الوطنية وروح الانتماء لمؤسستهم ويحاولون قدر المستطاع ردع الغير والحفاظ مصالح المؤسسة.

الخبر الرابع: مهندس خبير بالإعلام الآلي بمؤسسة سوناطراك مجمع G.S.A.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر التكنولوجيا بنسبة 44 %، يليها عنصر الانتاج بنسبة 26 % ثم عنصر الثقة والسلوك الانتهازي بـ 18 %، يليها عنصر الثقة المعرفة وأداء العاملين بنسبة 12 %.

يصف هذا الخبير التكنولوجيا على أنها أمر مهم وضروري في المؤسسة حيث أنها ومنذ الحصول عليها مكنت العاملين من تجاوز كثير من الصعوبات والمشقات التي كانوا يواجهونها أثناء أداء عملهم، وجاء بالذكر أنها ساهمت أيضا في زيادة الإنتاج واختصرت عليهم الجهد والوقت والتكلفة أيضا. كما وصف لنا التكنولوجيا المستعملة في الآلات على مستوى الخط الثالث ومقارنتها بسابقتها في كل من خطي الانتاج الأول والثاني. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (29): أنظمة تشغيل الآلات لكل من خطوط الانتاج الثلاثة

نظام التشغيل	أداء المهام	نسبة مشاركة العنصر البشري في مهام العنصر البشري
خط الانتاج الأول	تشغيل آلي / يدوي	50 %
خط الانتاج الثاني	تشغيل الآلة والعمل عليها.	
خط الانتاج الثالث	نظام تشغيل أوتوماتيكي	08 %
	تشغيل الآلة والعمل على مراقبتها أو احداث بعض التغييرات في البرنامج فقط.	

المصدر: من إعداد الباحثة بمساعدة الخبير والرجوع لبعض الوثائق والسجلات.

الخبير الخامس: رئيس مصلحة اللوجستيك بمؤسسة سوناطراك مجمع G.S.A.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر التكنولوجيا بنسبة 44.5 %، يليها عنصر الانتاج بنسبة 30.5 % ثم عنصر الثقة والسلوك الانتهازي بـ 16 %، يليها عنصر الثقة المعرفة وأداء العاملين بنسبة 09 %.

أكثر عنصر تحدث عنه المبحوث عنصر التكنولوجيا، من حيث أنها مرتبطة ارتباط وثيق بوظيفة الانتاج فكلما كانت التكنولوجيا متطورة زالت العديد من المتاعب والصعوبات، بل وليس على مستوى الانتاج فقط في جميع

الفصل الثالث — التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

المجالات فقد اختصرت عليهم الكثير من الجهد والوقت وساهمت في انعاش وتحديد الأنشطة والوظائف في المؤسسة مثل: المحاسبة، الصيانة، الإدارة، الدراسات الجيولوجية، المراقبة والاستغلال..... إلى غير ذلك.

الخبر السادس: نائب مدير المصنع لمؤسسة مغرب بايب.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر الثقة والسلوك الانتهازي بنسبة 47 %، ويليهما عنصر الانتاج بنسبة 28 % ثم عنصر التكنولوجيا بـ 14 %، ويليهما عنصر المعرفة وأداء العاملين بنسبة 11 %.

تكلم الخبر عن عنصر الثقة بحيث أنه لا يمكن السير في خطى سليمة من دون توفر هذا الشرط وفي هذا النوع بالذات من أنواع الشراكة، كما أن الحليف الاستراتيجي ملتزم التزم تام بشروط العقد فكلما تقدم الوقت زاد عدد المشاريع المشتركة بينهما، وهذا لما لهما من علاقة وطيدة تكونت من خلال العمل المشترك المضني. كما أكد التزام الحليف أكثر حتى من التزامهم هم في جميع النواحي سعيًا من الحليف الأجنبي لعدم فقدان هذا الشريك الأول والوحيد في شمال أفريقيا. أما فيما يخص السلوك الانتهازي فقد نفى وجود تعارض في الأهداف أو أنه بدر منهم أي تجاوزات لأن العلاقة هنا هي علاقة مصالح مشتركة علاقة ربح ربح، حيث لا يمكن للطرف الآخر أن يخاطر بفقدان مصالحه.

الخبر السابع: مدير مصلحة الانتاج لمؤسسة مغرب بايب.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر الانتاج بنسبة 54.5 %، ويليهما عنصر التكنولوجيا بنسبة 22.75 % ثم عنصر المعرفة وأداء العاملين بـ 17.5 %، ويليهما عنصر الثقة والسلوك الانتهازي بنسبة 5.25 %.

أقر هذا الخبر بأن التكنولوجيا الداخلة في عملية الانتاج تتيح للمؤسسة انتاج منتجاتها بأقل التكاليف وبجودة جد عالية، فهذه التكنولوجيا تعطي منتجاتهم ميزات مختلفة عن المنتجات المشابهة لها في السوق كأنابيب الحديد أو البلاستيك أو الأنابيب المصنوعة من الاسمنت (الخرسانة). حيث تعتمد هذه المؤسسة تكنولوجيا الألياف الزجاجية التي تجمع بين المواصفات الميكانيكية للأنابيب الحديد (الصلابة، مقاوم للحرارة، فترة التشغيل الطويلة والمقاومة الميكانيكية العالية) وبين المواصفات العالية للأنابيب البلاستيكية (مضادة للتآكل، خفة الوزن ونعومة سطحها الداخلي).

كما أن من بين مميزات التي تؤكد جودتها العالية تعدد مجالات استخدامها، حيث تستخدم في الصناعات التالية:

- خطوط الصرف الصحي.

- خطوط تزويد المياه.

- منظومات الري.
 - منظومات اطفاء الحريق.
 - منظومات معالجة مياه الصرف الصحي.
 - منظومات تحلية وتصريف مياه البحر.
 - نقل السوائل الأكالة ومجاري المياه الصناعية.
 - نظام تبريد المياه ومشاريع التبريد الكبرى.
- إضافة إلى ما سبق فإن الحليف الأجنبي متعاون جدا حيث أتاح للمؤسسة صناعة أنابيب الألياف الزجاجية بمواصفات جديدة، فبعدما كان أكبر قياس للقطر الأنبوب 2200 ملم أصبح في إمكان المؤسسة انتاج أنابيب بقطر 2800 ملم. وهنا يصبح لدى المؤسسة تنوع أكبر في منتجاتها.

الخبر الثامن: مسؤول تقني في المصنع لمؤسسة مغرب بايب.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر التكنولوجيا بنسبة 43.75 %، يليها عنصر الانتاج بنسبة 28 % ثم عنصر التكنولوجيا بـ 18 %، يليها عنصر المعرفة وأداء العاملين بنسبة 10.25 %.

تكلم الخبير عن التكنولوجيا من خلال تجديدها كل 06 أشهر من طرف الحليف الأجنبي، وذلك عن طريق تجديد برنامج تشغيل الآلات لنحت المنتجات حسب التصميم بتكنولوجيا ثلاثية الأبعاد وبخيارات تشغيل أقل تكلفة وأكثر جودة للمنتجات وزيادة في تنوعها، هذه التكنولوجيا تضيف ميزات مهمة لمنتجات المؤسسة وتضيف أيضا تنوعا وتساعد في قبول طلبات الزبائن حسب التصميم المرغوب فيه.

الخبر التاسع: رئيس مصلحة الموارد البشرية والعلاقات العامة لمؤسسة مغرب بايب.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر المعرفة وأداء العاملين بنسبة 42 %، يليها عنصر الانتاج بنسبة 31 % ثم عنصر التكنولوجيا بـ 17 %، يليها عنصر الثقة والسلوك الانتهازي 10 %.

أتى الخبير بذكر عنصر المعرفة من خلال وصف عاملي الحليف الأجنبي عند تأديتهم للمهام الموكلة إليهم والتي حددت سابقا بعقد الشراكة القائم بينهما، لأن الحليف ملزم بنقل المعرفة للعاملين في المؤسسة الوطنية لتسهيل عملية الانتاج عليهم ولكن المعرفة تقتصر في فهم كيفية تشغيل النظام أو إحداث التغيرات اللازمة التي يحتاجونها لتلبية طلبات الزبائن. كما أن مجموعة من الخبرات التقنيين في المؤسسة الوطنية قاموا بهم النظام وباستطاعتهم خلق نظام خاص بالمؤسسة أي أن هناك امكانية للاستغناء عن خدمات الحليف الأجنبي مستقبلا.

الخبر العاشر: رئيس مصلحة الصيانة لمؤسسة مغرب بايب.

كانت أعلى نسبة إجابة على عنصر المعرفة وأداء العاملين بنسبة 34 %، يليها عنصر الانتاج بنسبة 25 % ثم عنصر التكنولوجيا بـ 24.5 %، يليها عنصر الثقة والسلوك الانتهازي 16.5 %.

تحدث الخبير عن أداء العاملين فلقد أكد وجود تحسن على مستوى العاملين في المؤسسة، أما فيما يخص موضوع الصيانة على مستوى الآلات فهناك متاعب ومشقات أثبت العامل الجزائري من خلالها قدرته على استيعابها ومواجهتها وحلها دون الرجوع للمساعدة الأجنبية. فند هذا الخبير الخبراء الآخرين رأيهم فيما يخص عنصر التكنولوجيا فقد أضاف هذا الأخير الكثير على الصناعة في المؤسسة وأختصر عليها الكثير من التكاليف واختصر أيضا الجهد على العاملين.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم دراسته في الدراسة النظرية والدراسة الميدانية يمكن اختبار الفرضيات كالتالي:

أولا: الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى: الفرضية التي تؤكد دعم التحالف الاستراتيجي للميزة التنافسية للمؤسسات

الجزائرية محل الدراسة من خلال عنصر التكنولوجيا ثبتت صحتها نظريا وميدانيا.

وفي الدراسة الميدانية تبين لنا مساهمة التكنولوجيا في تحسين المنتج كما ونوعا وتخفيضها لتكاليف الانتاج، تحسن أداء العاملين واكتسابهم للمعرفة من خلال الغير.

2- الفرضية الفرعية الثانية: التحالف الاستراتيجي يحسن من انتاج المؤسسة كما ونوعا ويخفض من

التكاليف، ثبتت صحة الفرضية من خلال كلا الدراستين النظرية والميدانية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: التحالف الاستراتيجي يزيد من فعالية أداء عمال المؤسسة الجزائرية، ثبتت

صحتها نظريا وميدانيا.

4- الفرضية الرابعة: التحالف الاستراتيجي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من خلال المعرفة

المكتسبة من الغير، ثبتت صحتها نظريا وميدانيا.

5- الفرضية الخامسة: هناك امكانية لاستمرار التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية

والمؤسسات الأجنبية محل الدراسة، ثبتت صحتها من نظريا وميدانيا وذلك بشرط توفر عنصر الثقة بين الطرفين المتحالفين.

ثانيا: الفرضية الأساسية: بعد اختبار الفرضيات الفرعية تمكنا من تحديد العلاقة بين التحالف الاستراتيجي والميزة

التنافسية، تأكد لنا أن التحالف الاستراتيجي يعد خيارا استراتيجيا داعما للميزة التنافسية للمؤسسات محل

الفصل الثالث — التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة

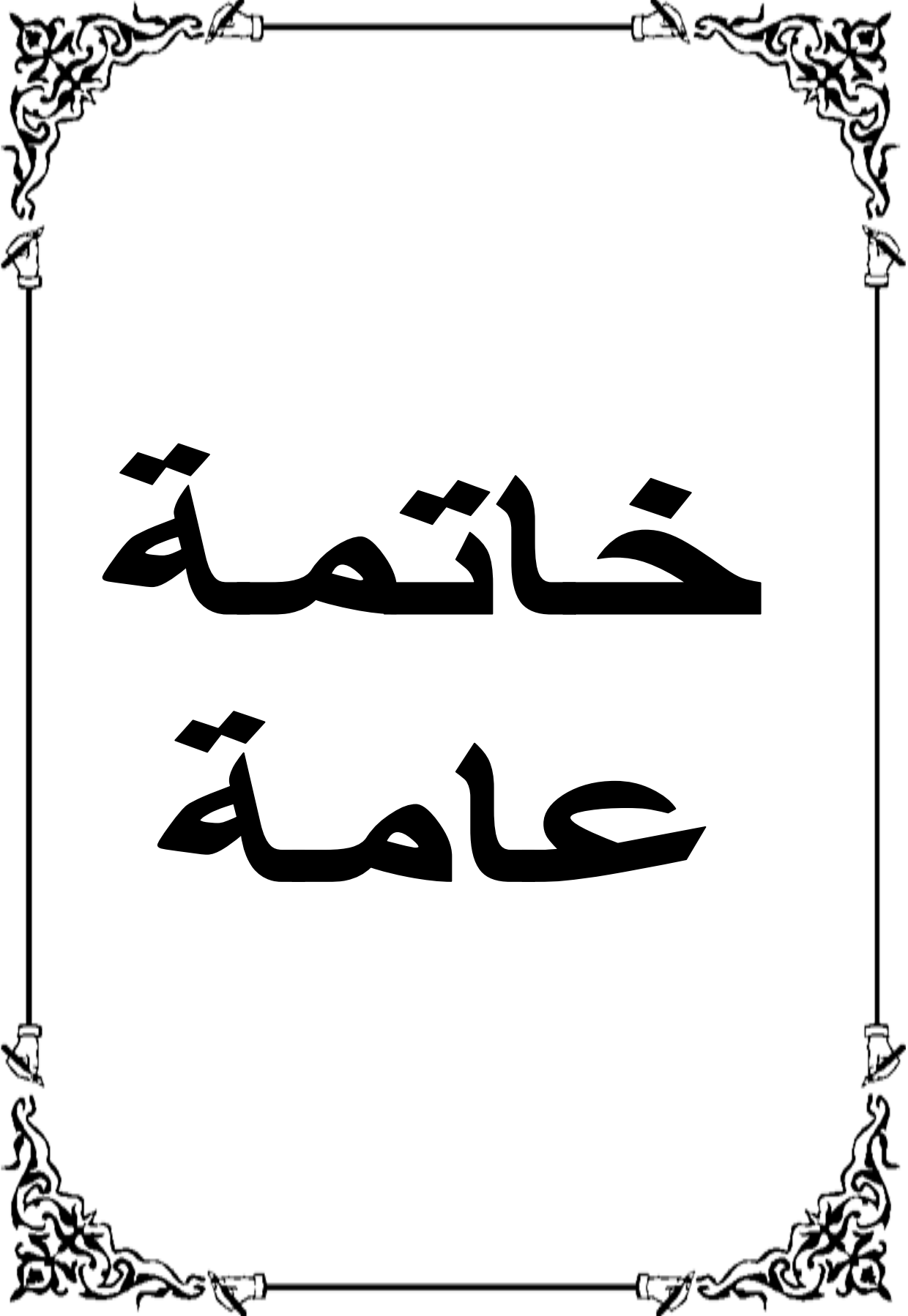
الدراسة من خلال جلب التكنولوجيا بأقل التكاليف، فمن خلال الجانب النظري كانت نظرية التكاليف المفسرة للتحالف الاستراتيجي أكبر برهان على أن التكاليف تكون منخفضة لأن طرفا التعاقد يتحملان تكلفة المشروع المشترك معا.

أما بالنسبة لدراستنا الميدانية فتبين لنا فعليا مساهمة التحالف الاستراتيجي في توفير عنصر التكنولوجيا للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة. ومدى مساهمتها في حل العديد من المشاكل المتعلقة بوظيفة الانتاج.

إذا الفرضية الرئيسية التي تأكد دعم التحالفات الاستراتيجية للميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة ثبتت صحتها نظريا وميدانيا.

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل في البداية بتقديم منهج البحث والتعريف بعينته، حيث أوضحنا المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأسلوب تحليلها ثم عرفنا عينة بحثنا بتوسع، متغيرات الدراسة وميدان دراستنا الميدانية، ثم تطرقنا لأداة الدراسة أي المقابلة فشرحنا خطوات اجراء المقابلة، تصميم دليل المقابلة وعرض ومناقشة اسئلة المقابلة. ثم في الاخير قمنا بمناقشة مقاربات نتائج برنامج التحليل الكيفي وهي المقاربة المعجمية والمقاربة اللغوية، مقارنة الخرائط المعرفية والمقاربة الموضوعية للوصول إلى نتائج أكثر مصداقية، وكانت نتائج هذا الفصل مؤكدة للدور الايجابي الذي يلعبه التحالف الاستراتيجي من خلال دعمه للميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.



خاتمة عامّة

خاتمة عامة

أولاً: تلخيص الدراسة

انطلاقاً من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية يمكن التنويه إلى أن التحالف الاستراتيجي ليس مجرد خيار استراتيجي في حد ذاته، بل يعتبر عنصر من عناصر دعم الميزة التنافسية والتحسين المستمر لها. وذلك بالتزام المؤسسة الوطنية بشروط العقد مع الشريك الأجنبي والحصول على التكنولوجيا، المهارات والخبرات اللازمة للنهوض بالمؤسسة الوطنية وللمواجهة المنافسة. تبين بشكل جلي من خلال ما ورد بهذا البحث في جانبه النظري أن التحالف الاستراتيجي يعد أنسب خيار للحصول على المزايا التنافسية من خلال الحليف الأجنبي دون نسيان لزوم وجود منفعة متبادلة أو على الأقل منفعة مشتركة وأهداف مشتركة. أما في الدراسة الميدانية فتأكد دعم التحالف الاستراتيجي للميزة التنافسية من خلال مجموعة من المحددات التي تبين من خلالها التغيير الحاصل بعد تبني المؤسسات الوطنية محل الدراسة لخيار التحالف، كانت هذه المحددات هي نفسها محددات الميزة التنافسية في الدراسة النظرية وعبرنا عنها في الواقع وهي: محدد التكنولوجيا، الانتاج والمعرفة وأداء العاملين أما المحددات المتعلقة باستمرارية التحالف فتتمثل في كل من محدد الثقة والسلوك الانتهازي.

ثانياً: نتائج الدراسة

اعتماداً على التحليل النظري والفكري للتحالفات الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية، والتحليل الميداني لهما لاختبار الفرضيات ومن ثم النموذج الافتراضي للدراسة، يمكن استنتاج جملة من النتائج وذلك كما يلي:

✓ بالنسبة للفرضية الأولى والمتمثلة في أن التحالف الاستراتيجي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من خلال التكنولوجيا المكتسبة من الغير فتؤكد مدى فعالية التحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية من خلال مساهمة عنصر التكنولوجيا في تحسين وتطوير منتجات المؤسسة الوطنية، إضافة إلى تخفيض التكاليف واختصار الوقت والجهد.

✓ بالنسبة للفرضية الثانية والمتمثلة في أن التحالف الاستراتيجي يحسن من انتاج المؤسسة كما ونوعاً ويخفض من التكاليف فقد أثبتت في الدراسة الميدانية، فبمجرد حصول المؤسسة الوطنية على عنصر التكنولوجيا يكون من السهل عليها التحكم في نوعية المنتج وكميته.

✓ بالنسبة للفرضية الثالثة المتمثلة في أن التحالف الاستراتيجي يزيد من فعالية أداء عاملي المؤسسة الجزائرية اثبتت وذلك من خلال احتكاكهم الدائم بعاملي المؤسسة الأجنبية وبالتالي تمكنهم من اكتساب المعارف والخبرات والمهارات.

✓ بالنسبة للفرضية الرابعة والمتمثلة في أن التحالف الاستراتيجي يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من خلال المعرفة المكتسبة من الغير فيتأكد ميدانيا من خلال التحسن المستمر لأداء عاملي المؤسسة الوطنية وفي تحسن نوعية منتجاتها وأيضا في مسألة التحكم في التكاليف وتخفيضها.

✓ بالنسبة للفرضية الخامسة والمتمثلة في أن هناك امكانية لاستمرار التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية محل الدراسة على الأقل على المدى القصير والمتوسط فقد تجلّى في خلال كل من عنصري الثقة والسلوك الانتهازي، فكلما زادت الثقة بين الطرفين زادت احتمالية استمرار العلاقة بينهما، وكلما زاد عنصر السلوك الانتهازي انخفض احتمال استمرارية العلاقة بينهما.

ثالثا: الاقتراحات:

- تشجيع البحث العلمي في مجال التصنيع والإنتاج لتعزيز القاعدة الصناعية في الجزائر بما يسهم في بناء مزايا تنافسية للمؤسسات الجزائرية حتى تتمكنها من تنمية وتطوير صادراتها لحيازة حصة سوقية في السوق الدولية.
- محاولة الاهتمام بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من خلال ترقية وتطوير البيئة الرقمية واستعمالها في ممارسات اقتصادية جديدة أي توظيف التكنولوجيا بشكل أكبر في المعاملات الاقتصادية لتسهيلها وتسهيل إجراء الصفقات.
- تطوير المؤسسات الوطنية لإعطاء نظرة جديدة للدخول في العمل المشترك، وذلك لبث الثقة في المستثمر الأجنبي.
- تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال سن لوائح وقوانين تسهل استقطاب هذا الأخير من أجل انشاء تحالفات استراتيجية بين المؤسسات الجزائرية ومثيلاتها الأجنبية.
- تغيير ذهنيات وسلوكيات ومواقف العاملين على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتوجه نحو التفكير الاستراتيجي وتبني خيار التحالف الاستراتيجي.

- ضرورة تطوير القطاع الصناعي وتهيئة الجو نحو شراكة فعالة ومثمرة بين المستثمرين الجزائريين والأجانب.
- لهذا يجب الارتقاء بقطاع السياحة بترقية الاستثمار والشراكة والاستغلال الامثل للعقار السياحي وتنويع المنتج السياحي وتحسين مستوى الخدمات لتلبية حاجات المواطن الجزائري والطلب الأجنبي.
- تفعيل دور البنوك ووسائل الاعلام في الإشهار والتعريف بالمناطق السياحية داخل وخارج الوطن علاوة على الدور الذي يجب أن تضطلع به وكالات السفر في الترويج للمنتج السياحي الوطني واستقطاب السياح الأجانب.

رابعاً: آفاق الدراسة:

يمثل هذا البحث محاولة جادة منا للإزالة الغموض عن موضوع التحالف الاستراتيجي الذي لم يأخذ نصيبه من الدراسات العربية خاصة، حيث سلطنا الضوء على اشكالية مهمة هي مساهمة التحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، وتبني خيار التحالف الاستراتيجي لحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات الجزائرية خاصة التكنولوجيا منها نظرا لارتفاع تكاليف البحث والتطوير.

غير أن هذا البحث غير كافي، بل وجب الحاقه بدراسات أخرى مكملة له مثل:

- علاقة التحالف الاستراتيجي بالاستثمار الأجنبي المباشر.
- التحالف الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق.
- الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتحالف الاستراتيجي.
- الثقة والسلوك الانتهازي وعلاقتهم بالتحالف الاستراتيجي.
- التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص في الجزائر.
- المقولة من الباطن وعلاقتها بالتحالف الاستراتيجي.
- الاندماج والاستحواذ وعلاقتهم بالتحالف الاستراتيجي.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة اميرة نبيل عرفة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996.
- 2- أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية - إعداد المدير الاستراتيجي -، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1993.
- 3- أحسن أحسن صلاح الدين، قضايا الاستراتيجية العالمية وبناء المزايا التنافسية فيما وراء الحدود، مكتبة حسين العصرية، بيروت، لبنان، 2013.
- 4- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 5- أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 6- أحمد سعيد باخرجة، اقتصاديات الصناعة، زهران، السعودية، 1994.
- 7- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي - بناء القدرات التنافسية للتصدير -، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2001.
- 8- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين "مدخل انتاجي، الطلعة الأولى، مكتبة انجلو المصرية للنشر، مصر، 2003.
- 9- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1990.
- 10- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، قباء، مصر، 2001.
- 11- إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 2009.
- 12- توفيق عبد الرحمن، منهج الإدارة العليا الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (مبك)، القاهرة، مصر، 2004.
- 13- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق، دار الفكر العربي، مصر، 2005.
- 14- جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الجامعة، مصر، 2002.
- 15- حسن شريف، السياسات الصناعية في البلدان العربية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، دار العلوم العربية، بيروت، 2007.

- 16- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 17- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 18- رشيد صالح عبد الرضا وجلاب حسان دهش، الإدارة الاستراتيجية -مدخل تكاملي-، المناهج، الأردن، 2008.
- 19- رضا صاحب ابو آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة -نظرة بانورامية عامة-، الوراق للنشر، الاردن، 2001.
- 20- رفعت سيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007.
- 21- روبرت ديفيدلي، بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، ترجمة الخزامي عبد الحكم، الفجر، مصر، 2008.
- 22- زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2000.
- 23- سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الاسراء، القاهرة، مصر، 2003.
- 24- سعد على العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 25- شارل هيل وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية المدخل المتكامل، ترجمة أحمد سيد عبد المتعال وإسماعيل بسيوني، المريخ، السعودية، 2008.
- 26- شارلز هل وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد ومحمد سيد، المريخ، السعودية، 2001.
- 27- شمس الدين باسم، الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، مصر، 2003.
- 28- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية-مدخل تكاملي-، دار المناهج، عمان، 2008.
- 29- طاهر منصور محسن الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الادارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2009.
- 30- عادل زايد، الاداء التنظيمي المتميز -الطريق الى منظمة المستقبل-، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية مصر، 2003.

- 31- عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999.
- 32- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 1995.
- 33- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- 34- عبد السلام أبو قحف، الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الاجنبية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 35- عبد السلام ابو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، القاهرة، مركز دراسات الإسكندرية للكتاب، مصر، 1996.
- 36- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 37- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الاشعاع، مصر، 1997.
- 38- عبد العزيز بن صالح حبتور، الادارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 39- عبد القادر سيد أحمد، الأوبك ماضيها، حاضرها وآفاق تطورها، ديوان المطبوعات الجامعية 1982.
- 40- عبد القادر سيد أحمد، الأوبك ماضيها، حاضرها وآفاق تطورها، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 41- عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، الطبعة الأولى، حسن العصرية، لبنان، 2013.
- 42- عبد المحسن توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006.
- 43- عبيدات إبراهيم تركي، التخطيط الإستراتيجي مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة، عمان، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، الأردن، 2005.
- 44- عجة الجليلي، التجربة الجزائرية في تنظيم التجارة الخارجية من احتكار الدولة إلى احتكار الخواص، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 45- علي السلمي، ادارة الاداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 46- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 47- عمار مضر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق —محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005.

- 48- عمر صقر العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الطبعة الأولى، الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
- 49- عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- 50- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب، مصر، 2000.
- 51- فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 52- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، المريخ، السعودية، 2007.
- 53- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية -العولمة والمنافسة-، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- 54- لوثر جي سيوارت، ادارة الوقت، ترجمة رعد الصرن، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، سوريا، 2002.
- 55- مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية -أساليب تحليل الصناعة والمنافسين-، ترجمة عمر سعيد أيوبي، كلمة، أبو ظبي، 2010.
- 56- محسن محمد الخضير، صناعة الطبعة الأولى، دار النيل، مصر، 2004.
- 57- حفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
- 58- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية والأسس الأصول العلمية، الجامعية، مصر، 2001.
- 59- محمد حسين العيساوي وجيليل كاظم العارضي وهشام فوزي العبادي، الادارة الاستراتيجية المستدامة كمدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 60- محمد سعيد سلطاني، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 61- محمد عايد عامر المجلاد، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 1999.
- 62- محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنفسية للأقطار العربية في سوق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2001.
- 63- محمد مندورة ومحمد جمال درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1994.
- 64- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق-مدخل كمي وتحليلي-، الطبعة الثانية دار حامد للنشر، عمان، 2000.
- 65- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

- 66- محمود يونس، اقتصاديات دولية، دار الجامعة، مصر، 2007.
- 67- مدحت ابو النصر، اساسيات ادارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 68- مصطفى كامل وعبد الغني حامد، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 69- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجامعة، مصر، 2004.
- 70- مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله المنعم، الإدارة الاستراتيجية-العولمة والمنافسة-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 71- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 72- ناصر دادي عدون وآخرون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- 73- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية -تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس-، الدار الجديدة للنشر مصر، 2003.
- 74- نبيل محمد مرسي، الاستراتيجية الانتاج والعمليات -مدخل استراتيجي-، دار جامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 75- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 76- هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي ومحمد حسين العيساوي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 77- ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1998.
- 78- ياسين سعد غالب، الادارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 79- يوسف كمال محمد، فقه اقتصاد السوق، دار الجامعة، مصر، 1998.

ب- الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 80- احمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 81- إيمان وديع عبد الحليم، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.
- 82- الربابعة فاطمة علي، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الاردنية، اطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة العامة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006.
- 83- سملاي حضييه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مدخل الجودة والمعرفة"، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 84- عمورة جمال لجيد، دراسة تحليلية وتقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو-متوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: فرع تحليل اقتصادي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 85- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 86- ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 87- نبيلة عرقوب، محاولة تقدير معادلة الاستثمار في الاقتصاد الجزائري على المستوى الكلي-دراسة نظرية قياسية-، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
- 88- نيفين حسين محمد محمود، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2004.
- 89- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.

- 90- بن عزة محمد الامين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02 ، شهر ماي 2005.
- 91- تومي عبد الرحمان، واقع وآفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مركز البصيرة للبحوث، الجزائر، العدد 08، 2006.
- 92- ثامر البكري وخالد بني حمدان، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، عمان، الاردن، العدد 09، 2013.
- 93- خليفة محمد عبد اللطيف، العوامل المؤثرة في توجهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات استراتيجية إقليمية:دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الامارات، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد 01، 2001.
- 94- سعيدي ومحمد قويدري، واقع مناخ الاستثمار في الجزائر :بين الحوافز والعوائق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 08، 2008.
- 95- الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.
- 96- غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، كلية السياسة، جامعة بغداد، عدد خاصة بالذكرى الخمسين لتدريس العلوم السياسية بالعراق، العددان: 38، 2009.
- 97- قويدري محمد وسعيدي وصاف، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 09، ديسمبر 2003.
- 98- قويدري محمد ووصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، العدد 9، ديسمبر، 2003.
- 99- المبعوث محمد حسن، تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 08، مصر، 2003، .
- 100- مصطفى أحمد سيد، التحالفات الاستراتيجية كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية ، مجلة آفاق اقتصادية ، المجلد 18، العدد 71، 1997الامارات.
- 101- ناصر مراد، شروط نجاح اتفاقية الشراكة الاوروجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 34، 2007.

- 102- يجاوي مفيدة ويزغش كاميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية- كلية العلوم الاقتصادية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 09، جوان 2011.

د- التظاهرات العلمية (المؤتمرات والملتقيات والندوات):

- 103- بن فالة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، 17/18-04-2006.
- 104- عبد الرحمان بن عنتر، إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر العلمي الأول حول: اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، عمان، الأردن، 12-14 ماي 2003.
- 105- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، " طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة - مدخل حلقة القيمة لبورتر"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.
- 106- قورين حاج قويدر، زيدان محمد، الفساد الإداري في الدول النامية (أسبابه، أشكاله، آثاره واستراتيجيات مكافحته) مع الإشارة إلى حالة الجزائر، المركز الجامعي بخميس مليانة - الملتقى الوطني حول: الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية يومي 03 و 04 ديسمبر.
- 107- قورين حاج قويدر، زيدان محمد، الفساد الإداري في الدول النامية (أسبابه، أشكاله، آثاره واستراتيجيات مكافحته) مع الإشارة إلى حالة الجزائر، المركز الجامعي بخميس مليانة - الملتقى الوطني حول: الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية يومي 03 و 04 ديسمبر.
- 108- كربيالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، 22-05-2002، البليدة، الجزائر.
- 109- يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول: الاداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، 08/09-03-2005.

ه- منشورات وتقارير:

- 110- تقارير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016.

111- تقرير المؤسسة العربية لضمان الاستثمار- مؤشرات الحرية الاقتصادية بعد عقد من الزمن- 2004.

112- تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الكويت، 2007.

113- كمال شحادة، عبر من الخصوصية، ترجمة غسان غصن، برنامج الأمم المتحدة للتنمية، يناير، 2002.

و- قوانين وتشريعات:

114- الأمر 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 والمتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 48.

115- الأمر 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 والمتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 48.

116- الجريدة الرسمية، الأمر 01-01 المعدل والمتمم لقانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 27 فيفري 2001، العدد 14، الصادرة بتاريخ 28 فيفري 2001.

117- الجريدة الرسمية، الأمر 03-01 المتعلق بتطوير الاستثمار المؤرخ في 20 أوت 2001، العدد 47، الصادرة بتاريخ 22 أوت 2001.

118- الجريدة الرسمية، الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 26 أوت 2003، العدد 03، الصادرة بتاريخ 27 أوت 2003.

119- الجريدة الرسمية، الأمر 08-06 المعدل والمتمم للأمر رقم 03-01 والمتعلق بتطوير الاستثمار المؤرخ في 15 جويلية 2006، العدد 47، الصادرة بتاريخ 19 جويلية 2006.

120- الجريدة الرسمية، الأمر 01-09 المتضمن قانون المالية لسنة 2009 المؤرخ في 22 جويلية 2009، العدد 04، الصادرة بتاريخ 26 جويلية 2009.

121- الجريدة الرسمية، الأمر 04-10 المعدل والمتمم للأمر 11-03 والمتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 26 أوت 2010، العدد 50، الصادرة بتاريخ 01 سبتمبر 2010.

122- الجريدة الرسمية، العدد رقم 01، الصادر بتاريخ 02 جانفي 1994، المرسوم الرئاسي رقم 94-01، المادة الثانية.

123- الجريدة الرسمية، العدد رقم 07، الصادرة بتاريخ 15 فيفري 1995، الامر الرئاسي رقم 95-0، المادة الأولى.

- 124- الجريدة الرسمية، العدد رقم 46، الصادر بتاريخ 06 أكتوبر 1991، المرسوم الرئاسي رقم 345-91، المادة الثانية.
- 125- الجريدة الرسمية، العدد رقم 59، الصادر بتاريخ 11 أكتوبر 1995، المرسوم الرئاسي رقم 306-95، المادة الخامسة.
- 126- الجريدة الرسمية، العدد 48، الصادرة بتاريخ 30 يوليو 2006، الأمر رقم 10-06 المعدل والمتمم للقانون 07-05.
- 127- الجريدة الرسمية، العدد 5، الصادرة بتاريخ 19 يوليو 2005، القانون رقم 07-50 المتعلق بالمحروقات.
- 128- الجريدة الرسمية، القانون 10-90 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 14 أبريل 1990، العدد 16، الصادر بتاريخ 18 أبريل 1990، ص: 520.
- 129- الجريدة الرسمية، المر 04-01 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصتها، المؤرخ في 20 أوت 2001، العدد 47، الصادرة بتاريخ 22 أوت 2001، ص: 09.
- 130- الجريدة الرسمية، المرسوم التشريعي 12-93 المتعلق بترقية الاستثمار المؤرخ في 5 أكتوبر 1993، العدد 64، الصادر بتاريخ 10 أكتوبر 1993.
- 131- الجريدة الرسمية، قانون 18-01 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، العدد 77، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001.
- 132- الجريدة الرسمية، قانون 07-05 المتعلق بالمحروقات المؤرخ في 28 أبريل 2005، العدد 5، الصادرة بتاريخ 19 جويلية 2005، .
- 133- الجريدة الرسمية، قانون 11-82 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني المؤرخ في 21 أوت 1982، عدد 34، الصادرة بتاريخ 24 أوت 1982.
- 134- الجريدة الرسمية، قانون 13-86 يعدل ويتمم القانون 13-82 والمتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد وسيرها المؤرخ في 19 أوت 1986، عدد 34، الصادرة بتاريخ 24 أوت 1982، ص: 1962.
- 135- الجريدة الرسمية، قانون 25-88 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية المؤرخ في 12 جويلية 1988، عدد 28، الصادرة بتاريخ 13 جويلية 1988.
- 136- الجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 06، الصادر بتاريخ 6 فيفري 1991، المرسوم الرئاسي رقم 420-90.

ي- مواقع الانترنت:

137- <http://www.agip.it>

- 138- <http://www.alyaum.com/article/1327490>
139- <http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>.
140- http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/energie/eni-va-indemniser-sonatrach-26-06-2016-178125_289.php.
141- <http://www.Qualityconf.coml/papers.htm/14.ppt>.
142- <http://www.transparency.org>.
143- www.opec.org.
144- www.rie-fings.com/business-change/strat-mang.htm/P2.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 145- Glueck.w, " Business policy and strategic management " , New York,Mc Graw- Hill, 1980.
146- David. F, "concepts of strategic Management", Columbus Merrill publishing company, 1987.
147- B. Garrette et P. Dussauge. Les stratégies d'alliance. Paris. Edition d'organisation.1995.
148- Aliouat Boualem. Les stratégies de coopération industrielle. Paris, Ed Economica, 1996.
149- Pfeffer, Jeffery, "Competitive Advantage Through People", MA, Harvard Business School Press, Boston,1994.
150- Porter M., Choix stratégique et concurrence, Économica, Paris, 1982.
151- Boseman, Glenn& phatak , Arvind, Starategic Management , 2nd ed . John Wiley & Sons , 1989.
152- Pitts , Adam & lie Everett, the Strategic Management process , New York. John Wiley & Sons, 1996.
153- Bosten Consulting Group, Le grand livre de la stratégie, ed.Eyrolles, Paris, 2009.
154- Chantal Bussenanlt- Martine Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise: structures décision-stratégie, tom 2, vuibert, 1999.

- 155- Véronique Le Gall, La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor, l'Université de Montréal, 2012.
- 156- Fernandez G., Noel A. L'alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation. Cahiers de recherche CETAI (Centre d'Etudes en Administration Internationale, HEC, Montréal), 1993
- 157- Lattouche.D, "La compétitivité devra apprendre à s'autoréguler : Québec Entreprises", Propos recueillis par Gauthier, Mars 1996

الملاحق

الملحق رقم (01): انتاج الخط الأول والثاني والثالث لمجمع سوناطراك أجيب لسنة 2016.

PRODUCTION D'HUILE TOTALE (TRAIN 1, 2 et 3)

	ST.B	ST.M ³	TONNE
Production journalière (Bloc 402-403-403A-403D)	91 073,446	14 480,678	11 605,873

PRODUCTION D'HUILE TOTALE DES CHAMPS (Train 1 et 2 + APS ROD et BRN)

	ST.B	ST.M ³	TONNE
Réalisation journalière (Bloc 403-403A-403D + APS)	38 822,893	6 172,840	4 964,837
Cumul du mois	916 405,030	145 708,400	117 350,689
Cumul annuel	6 320 081,212	1 004 892,913	808 533,662
Prod.Totale cumulée	326 330 449,458	51 886 541,464	41 560 848,681

PRODUCTION D'HUILE DE ROD TROISIEME TRAIN

	ST.B	ST.M ³	TONNE
Réalisation journalière	52 250,553	8 307,838	6 641,036
Cumul du mois	1 179 252,918	187 501,214	150 026,762
Cumul annuel	8 826 567,914	1 403 424,298	1 122 185,902
Prod.Totale cumulée	243 182 088,125	38 665 952,012	31 051 423,742

الملحق رقم (02): البطاقة التقنية لخطوط انتاج مجمع سوناطراك أجييب.

FICHE TECHNIQUE DU CTH		
Production Journalière d'huile Traitée (Barils/J)	90 000	
Capacité de traitement (Barils/J)	Train 1&2: 80 000	Train 3: 84 000
Capacité de Stockage (Barils)	Train 1&2: 270 000	Train 3: 270 000
Autonomie de stockage (Jours)	Train 1&2: 7	Train 3: 5
Ligne d'expédition BRN – Masder 20''	Capacité: 140 000 bbl/j	Longueur : 229 Km
Consommation Eau de Procédé SM3/Jour	Train 1&2 : 480	Train 3: 380
Eaux associées (Mc/Jour)	Train 1&2 : 2000	Train 3: 1 700
Salinité (Mg/Litre)	40	
Densité (°API)	43.6	
BSW d'eau (%vol)	0.01	
TVR (PSIA)	Hiver: 10	Eté: 6
Consommation d'énergie électrique (MW)	Train 1&2: 10	1Train 3: 1



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	أبعاد ثقافة المؤسسة	01
21	مجالات التركيز في رسالة المؤسسات	02
28	عناصر رسالة المؤسسة	03
42	أهم خصائص التحالفات الإستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية	04
53	أنواع التحالفات التي تقوم ما بين المؤسسات المتنافسة	05
58	دورة حياة التحالف عند جورج وفاريس	06
59	خطوات تكوين التحالف	07
69	مقاييس تستخدم في رسم خريطة المهارات لفريق العمل في التحالف لدى الشريك	08
72	ترتيب الجزائر حسب التقرير الصادر عن هيئة دافوس المتعلق وضعية البنية التحتية للفترة 2013-2015	09
73	ترتيب الجزائر دوليا من حيث البنى التحتية	10
73	ترتيب الجزائري حسب مؤشر البنى التحتية	11
75	ترتيب الجزائر حسب مؤشر الشفافية	12
79	مؤشر الحرية الاقتصادية للفترة 2010-2016	13
80	مؤشر الحرية الاقتصادية للجزائر لعام 2016 حسب معايير التصنيف	14
82	مؤشر جاهزية البنية الرقمية للجزائر للفترة 2010-2015	15
93	أثر القوانين التشريعات المتعلقة بالاستثمار على التحالف الاستراتيجي للمؤسسات في الجزائر	16
104	توزيع المشاريع الأجنبية المنجزة حسب قطاع النشاط للفترة الممتدة من 2002-2014	17
107	عدد المؤسسات الجزائرية حسب التصنيف القانوني لسنة 2015	18
152	معايير الاداء المتميز حسب النموذج الاوربي	19
153	مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب تقرير التنافسية العالمية للفترة	20

	2013-2016.	
154	تقرير التنافسية العالمية لفترة 2015/2013	21
154	مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري حسب مؤشرات البنك العالمي لسنة 2014	22
156	وضع الجزائر ضمن مؤشر التنافسية العربية لسنة 2012	23
158	النتائج المحلي الخام للجزائر للفترة 2013/2009. بملايير الدينارات	24
188	مناخ المقابلة نصف الموجهة	25
192	تردد المصطلحات الأساسية في الدراسة	26
194	معامل التشابه النصي	27
203	الانتاج اليومي لمجمع سوناطراك-أجيب	28
205	أنظمة تشغيل الآلات لكل من خطوط الانتاج الثلاثة	29



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	خطوات التخطيط الاستراتيجي	01
27	العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة وغايات المؤسسة	02
35	الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	03
39	مخطط مراحل التحالف الاستراتيجي	04
57	مراحل تكوين التحالفات حسب آير	05
57	مراحل تكوين التحالف حسب جورج وفاريس	06
67	مقاييس أداء التحالف	07
117	قوى التنافس لبورتر	08
129	نموذج الماسة	09
134	سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة	10
137	تطور الميزة التنافسية	11
137	مراحل تطور الميزة التنافسية لمايكل بورتر	12
142	الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر	13
143	منطق إستراتيجية السيطرة على التكاليف	14
146	دورة حياة الميزة التنافسية	15
168	الهيكل العام للدراسة الميدانية	16
170	خطوات الدراسة الميدانية	17
179	الهيكل التنظيمي للمجمع سوناطراك أجيبي	18
182	الهيكل التنظيمي لشركة مغرب بايب	19
196	الخارطة المعرفية لمصطلحي الثقة والسلوك الانتهازي	20
197	الخارطة المعرفية لمصطلح الانتاج	21
198	الخارطة المعرفية لمصطلح التكنولوجيا	22
199	الخارطة المعرفية لمصطلحي المعرفة وأداء العاملين	23
200	نسبة التغطية لأسئلة المقابلات	24



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الشكر والتقدير
	الاهداء
	مقدمة عامة
	الفصل الأول: التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية
12	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية
17	المطلب الثاني: مكونات الادارة الاستراتيجية
23	المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي
33	المطلب الرابع: الخيار الاستراتيجي
38	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية
38	المطلب الأول: مفهوم التحالفات الاستراتيجية خصائصها ودوافع اللجوء إليها
45	المطلب الثاني: أهمية وطبيعة التحالف وشروط تكوينه
47	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للتحالفات الاستراتيجية
49	المطلب الرابع: أنواع التحالفات الاستراتيجية
56	المبحث الثالث: بناء وإدارة التحالف الاستراتيجي
56	المطلب الأول: مراحل بناء وتكوين التحالف الاستراتيجي
60	المطلب الثاني: معايير اختيار الحليف وأساليب التفاوض مع الحلفاء
62	المطلب الثالث: إدارة التحالفات الاستراتيجية
72	المبحث الرابع: واقع التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات في الجزائر
72	المطلب الأول: معوقات إقامة تحالفات استراتيجية في الجزائر

85	المطلب الثاني: الاطار التشريعي للاستثمار في الجزائر والاتفاقيات الدولية وأثرهما على تكوين التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات في الجزائر
107	المطلب الثالث: سبل تفعيل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات في الجزائر
110	خلاصة
الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية	
112	تمهيد
113	المبحث الأول : الاطار العام للمنافسة والتنافسية
113	المطلب الأول: مدخل لمفهوم المنافسة
121	المطلب الثاني: الأسس النظرية للتنافسية
125	المطلب الثالث: مؤشرات ومحددات التنافسية واجراءات تحسينها
132	المبحث الثاني: مفاهيم اساسية حول الميزة التنافسية
132	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
136	المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية
138	المطلب الثالث: انواع الميزة التنافسية
140	المطلب الرابع: عناصر الميزة التنافسية وأبعاد تحقيقها
142	المبحث الثالث: الميزة التنافسية (مصادرها، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها)
142	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
146	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
148	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
148	المطلب الرابع: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق الاداء المتميز
153	المبحث الرابع: واقع تنافسية الاقتصاد الجزائري
153	المطلب الأول: الأداء التنافسي للاقتصاد والتصنيع الجزائري للفترة 2012-2016
157	المطلب الثاني: معوقات وعوامل ضعف الأداء التنافسي للجزائر
159	المطلب الثالث: سياسات دعم تنافسية الاقتصاد الجزائري
163	خلاصة
الفصل الثالث: التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية	

محل الدراسة	
165	تمهيد
166	المبحث الأول: منهج البحث والتعريف بأدوات الدراسة
166	المطلب الأول: منهج البحث
166	المطلب الثاني: التعريف بأدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة
170	المطلب الثالث: خطوات الدراسة الميدانية: من أجل الوصول إلى الهدف المسطر لدراستنا الميدانية
171	المبحث الثاني: التعريف بعينة الدراسة
171	المطلب الأول: التعريف بالتحالف الأول
181	المطلب الثاني: التعريف بالتحالف الثاني
185	المبحث الثالث: تحليل معطيات المقابلة
185	المطلب الأول: خطوات إجراء المقابلة
186	المطلب الثاني: مخطط دليل المقابلة (الأسئلة)
187	المطلب الثالث: عرض ومناقشة أسئلة المقابلة
188	المطلب الرابع: مناخ المقابلة نصف الموجهة
192	المبحث الرابع: مناقشة نتائج برنامج تحليل البيانات الكيفية NVIVO
192	المطلب الأول: استخراج نتائج الدراسة الكيفية وتحليلها
208	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
210	خلاصة
212	خاتمة عامة
216	قائمة المراجع
	الملاحق
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفهرس

Accord Commercial

Conclu entre

Sarplast S.A.
(Suisse)

D'une part,

et

Maghreb Pipes Industries
(Algérie)

D'autre part.

Le présent accord commercial est élaboré et conclu

Entre

SARPLAST S.A. ayant son siège à Lugano (Suisse), Capital Social—1'830'000,00 CHF Immatriculée au Registre de la Chambre de Commerce de : Canton Tessin (Suisse)

Ci-après dénommée " **SA** ", et représentée par son Président Directeur Général

Monsieur : Giuseppe Gotti

Dument habilité,

Et

Maghreb Pipes Industries, ayant son siège à M'Sila (Algérie), Capital Social : 694 400 000,00 DZD

Immatriculée au Registre de Commerce de : M'Sila (Algérie),

Ci-après dénommée " **MPI** ", et représentée par son : Gérant, Mr : BAALI El Khier

dument habilité,

" **SA** " et " **MPI** " sont désignés collectivement " **Partenaires** "

ATTENDU QUE:

- La coopération entre les deux **"Partenaires"** est en cours,
- Les **"Partenaires"** s'entendent pour promouvoir et commercialiser leurs produits, pour les **applications industrielles**, sur le territoire algérien, dénommé **"Territoire"**,
- **"SA"** est présente sur le marché industriel avec des références, une bonne expérience, une technologie et ingénierie,
- **"SA"** a pour stratégie de produire des conduites en PRV aux endroits les plus proches des projets industriels programmés,
- L'usine de **"MPI"** de M'Sila dispose des capacités de production avec des caractéristiques de qualité.
- La combinaison des potentialités de **"SA"** d'un côté, et **"MPI"** de l'autre, met les deux **"Partenaires"** dans les conditions les plus favorables pour répondre aux besoins du marché du **"Territoire"**.

*PAR CONSEQUENT, compte tenu de ce qui précède, les **"Partenaires"** conviennent de ce qui suit :*

1. OBJET :

Le présent accord a pour objet de définir les termes et conditions de commercialisation des produits fabriqués par les **"Partenaires"**, sur le marché industriel du **"Territoire"**, en développant toutes les synergies possibles.

2. OBLIGATIONS DE "SA" :

"SA" a pour obligations de :

- ✓ Utiliser son expérience pour décrocher les marchés industriels auprès des Maîtres d'ouvrages et/ou Entreprises de réalisation des projets industriels ;
- ✓ Fournir la documentation nécessaire pour l'homologation et l'enregistrement des produits fabriqués par **"SA"** et **"MPI"** aux clients ;
- ✓ Fournir le support technique et commercial nécessaire pour l'élaboration des devis et la participation aux Appels d'Offres selon la méthodologie opérative.
- ✓ S'engager à entretenir les rapports avec les clients, qu'ils soient en Algérie ou en dehors, afin de coordonner une action commerciale efficace sur le **"Territoire"**
- ✓ Désigner un (ou deux) de ses Cadres chargé(s) d'entretenir la bonne relation avec **"MPI"** de manière continue et permanente ;
- ✓ Répondre aux Appels d'Offres en étroite collaboration avec **"MPI"** ;
- ✓ Soumettre une liste des prix et sa validité à **"MPI"** pour approbation ;
- ✓ Mener les négociations en coordination avec **"MPI"** ;
- ✓ Autoriser la visite de ses sites de production aux clients dans les cas de nécessité impérieuse.
- ✓ Assister impérativement aux réunions de coordination dans le respect du calendrier arrêté ; sauf cas d'empêchement majeur, conjointement, constaté. Dans ce cas, une nouvelle date sera retenue en remplacement.
- ✓ Mettre à disposition le support logistique pour le personnel de **"MPI"** en mission en Italie.

3 OBLIGATIONS DE "MPI" :

"MPI" a pour obligations de :

- ✓ Disposer des ressources humaines suffisantes pour respecter les engagements convenus dans les marchés, lesquels seront suivis dans leur globalité et exécutés conformément aux priorités que les **"Partenaires"** auraient arrêtées, ensemble, lors de leurs réunions périodiques
- ✓ Exploiter toutes les procédures, administratives, financières, commerciales et juridiques permettant aux **"Partenaires"** de mener leurs activités dans la transparence.
- ✓ Entamer les procédures et démarches pour toute homologation et/ou agrément exigé ou nécessaire à la commercialisation et utilisation des produits, objet du présent accord, sur le **"Territoire"**.
- ✓ Désigner un (ou deux) de ses Cadres chargé(s) d'entretenir la bonne relation avec **"SA"** de manière continue et permanente ;
- ✓ Assister impérativement aux réunions de coordination dans le respect du calendrier arrêté ; sauf cas d'empêchement majeur, conjointement, constaté. Dans ce cas, une nouvelle date sera retenue en remplacement.
- ✓ Mettre à disposition le support logistique dans le **"Territoire"** pour le personnel de **"SA"** en mission.
- ✓ Supporter SA dans les promotions et qualifications des produits pour l'industrie auprès des autorités et les clients industriels Algériens.

4. METHODOLOGIE OPERATIVE

Les **"Partenaires"** se réuniront périodiquement pour établir et mettre à jour les priorités et démarches d'approches, adaptées aux exigences du marché.

En général, les **"Partenaires"** tiendront des réunions périodiques ou sera analysé l'agenda commercial que les Cadres désignés des **"Partenaires"** tiendront à jour.

Toutes les fois qu'il s'avère nécessaire, les Chefs d'Entreprises des "**Partenaires**" participeront à la réunion. Dans l'agenda commercial il s'agira de traiter des questions se rapportant aux :

- *-Projets en phase d'exécution*
- *-Offres déjà soumises*
- *-Offres en cours d'élaboration*
- *-Projets en perspective*

Sur la base du contenu de l'agenda commercial les "**Partenaires**" identifient les termes et conditions des actions à entreprendre.

Dans le "**Territoire**", les "**Partenaires**" s'entendent pour privilégier la formule de collaboration qui, selon le cas, rend l'offre/proposition, vis-à-vis du client, plus compétitive et intéressante du point de vue qualité technique, prix et délais.

Sur la base du principe général susmentionné les scénarios plus probables sont : offre conjointe avec comme chef de file "**SA**" et "**MPI**", comme fournisseur nommé.

5. PAYEMENT ET CAUTIONS

Les "**Partenaires**" s'entendent pour privilégier les formules de paiement et de cautions requises à adopter, avec le client, pour minimiser les charges et les risques financiers par les "**Partenaires**".

Toutes les fois que la situation le permet vis-à-vis des clients, les "**Partenaires**" privilégieront le transfert direct et/ou automatique des paiements.

6. COÛTS ET MONTAGE DU PRIX

Dans l'exploitation de l'activité commerciale convenue dans le présent accord, chacun des "**Partenaires**" supportera ses frais.

Dans la préparation des offres, chacun des « Partenaires » introduira ses frais et charges.

Pour les offres conjointes, chaque partenaire est responsable des prestations, des fournitures et du prix y afférent communiqué.

Le chef de file engagera toutes les charges nécessaires pour satisfaire les obligations du contrat dans son ensemble et de les attribuer aux « **Partenaires** ».

Les "**Partenaires**" s'entendent pour privilégier la transparence complète et totale dans leurs rapports dans l'intérêt réciproque.

7. EXCLUSIVITE ET RECIPROCITE

Dans le cadre du présent accord, "**SA**" et "**MPI**" se conforment à la procédure suivante :

- "**SA**" s'engage à considérer "**MPI**" comme seul partenaire sur le "Territoire" pour les activités définies dans l'objet du présent Accord.
- "**MPI**" s'interdit de commercialiser, ou distribuer les produits en concurrence avec les produits de "**SA**" autres que les produits que fabrique "**MPI**".

8. DUREE - VALIDITE

Le présent accord a une durée de trois (3) ans et renouvelable, par écrit par les "**Partenaires**" trois mois avant la date d'échéance.

9. CONFIDENTIALITE

Toutes les informations, documents, plans et données qui seront réciproquement communiqués par les "**Partenaires**" dans le cadre du présent accord, doivent rester strictement confidentiels durant la validité de l'accord mais aussi dans le futur.

10. DROIT APPLICABLE ET COMPETENCE

En cas de litige et, à défaut d'un règlement amiable entre les "**Partenaires**", dans un délai de deux mois à compter du jour où ils auront été saisis, les différents découlant de l'interprétation ou de l'exécution du présent accord seront tranchés définitivement suivant le Règlement de conciliation et d'arbitrage de la Chambre de Commerce et de l'Industrie d'Alger.

Le siège de l'arbitrage sera Alger et la langue utilisée sera le français.

11. DIVERS

Le présent accord commercial est rédigé en deux originaux, un pour chaque partie.

Les parties font respectivement élection de domicile à l'adresse visée ci-dessus

12. ENTREE EN VIGUEUR

Le présent accord entrera en vigueur après sa signature par les "**Partenaires**".

Maghreb Pipe Industries

Sarplast S.A.

Date: Ville: **M'Sila (Algérie)**

Date: Ville: **Lugano (Suisse)**

Signature (s):

Signature(s):



 **sarplast sa**
Via San Pietro Pambio 1
6900 Paradiso - Switzerland

ملخص

للتحالفات الاستراتيجية أهمية كبيرة خاصة في بيئة تتسم بديناميكية المنافسة وذلك لما تقدمه من مكاسب لكلا الطرفين المتحالفين أو لمجموعة الأطراف المتحالفة، وعلى ضوء ما سبق تسعى المؤسسات الجزائرية لتوقيع تحالفات استراتيجية مع الشركات الأجنبية لاكتساب الخبرة والمزايا التنافسية التي تمكنها من النمو والتطور. والغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي، وتحديد المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية التي تبنت هذا الخيار من خلال التحليل النوعي بالاعتماد على أداة المقابلات المعمقة التي أجريت مع خبراء المؤسسات الجزائرية ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الكمي NVIVO. في الأخير تم التوصل لمجموعة من النتائج التي تؤكد دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي، الميزة التنافسية، الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي.

Résumé

Les alliances stratégiques ont une importance énorme, notamment dans l'environnement concurrentiel en raison des gains dont bénéficient les deux parties. A la lumière de ce qui précède, les entreprises algériennes cherchent à signer des alliances stratégiques avec celles étrangères pour acquérir de l'expérience et des avantages concurrentiels, leurs permettant de se développer et grandir.

Le but principal de cette étude consiste à connaître l'alliance stratégique comme un choix stratégique, ainsi à identifier les avantages concurrentiels des institutions algériennes après avoir adopté cette méthode.

À travers l'analyse qualitative des entretiens approfondis et dirigés des experts des entreprises étudiées, et en utilisant le logiciel d'analyse quantitative « NVIVO », on est arrivé à un ensemble de résultats confirmant le rôle essentiel des alliances stratégiques dans le support de la caractéristique concurrentielle des entreprises algérienne étudiées.

Mots-clés: l'alliance stratégique, l'avantage concurrentiel, la stratégie, le choix stratégique.

summary

Strategic alliances are of enormous importance, especially in the competitive environment because of the gains enjoyed by both parties. In the light of the above, Algerian companies seek to sign strategic alliances with foreign ones to gain experience and competitive advantages, allowing them to grow and grow.

The main goal of this study is to know the strategic alliance as a strategic choice, and to identify the competitive advantages of Algerian institutions after adopting this method.

Through the qualitative analysis of the in-depth and directed interviews of the experts of the companies studied, and using the quantitative analysis software "NVIVO", we arrived at a set of results confirming the essential role of the strategic alliances in the support of the competitive characteristics of the Algerian companies studied.

Keywords: strategic alliance, competitive advantage, strategy, strategic choice.