

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université: Mohamed Boudiaf – M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان :

أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: مراقبة التسيير

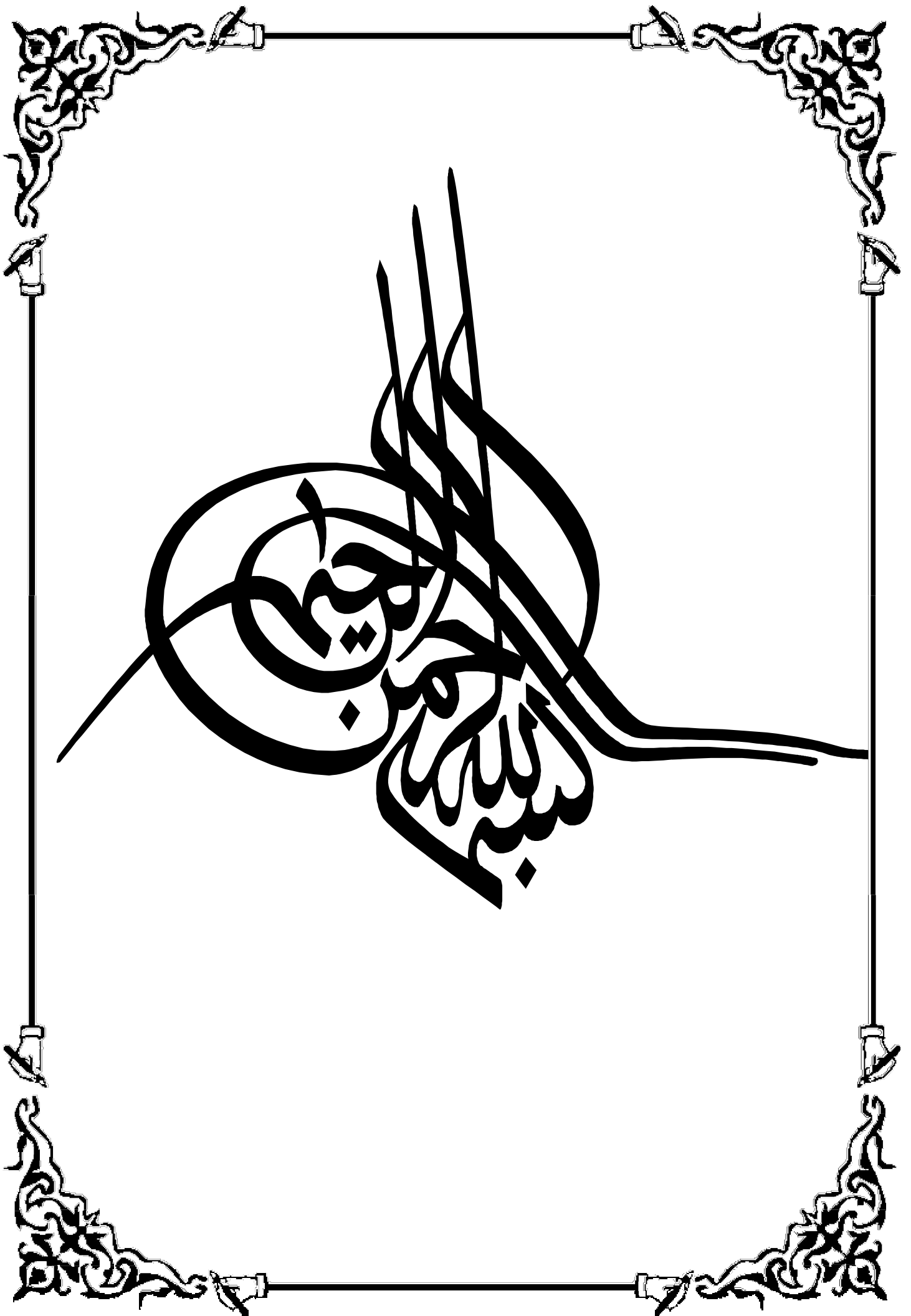
إعداد الطالبة:

ختيم مريم

لجنة المناقشة

- أ. جباري عبد الوهاب مشرفا
- أ. ميمون الطاهر رئيسا
- أ. حوحو مصطفى ممتحنا

السنة الجامعية: 2015/2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

صداقا لقول الله تعالى: "رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالرَّيِّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ" سورة النمل، الآية 19.

الحمد لله الذي يفتتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام سبحانه لا نحصي له ثناء عليه وهو كما أثنى على نفسه وهو ولي كل أنعام

وأتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة وعلى رأسهم الأستاذ المشرف "جباري عبر الوهاب" الذي غمرني بكرم نصحه وتوجيهه وأرجو أن يزيده الله رفعة ووقارا وأن يسمه بالصحة والعافية ويقدره على إفاوة الأجيال من أمثالي وأن يرزقه الله تعالى المقام الأعلى في الجنة.

وأتقدم بالشكر والتقدير لأفراد أسرتي لما قدموه لي من العون في انجاز هذا البحث فجزاهم الله عني خير الجزاء.

والشكر الموصول إلى الأخ الفاضل "حسين العيري الدين" الذي مرر لي يد العون وكان له أثر في تخريج هذه الدراسة.

مريم

الإهداء

إلى كل من كللت الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه
وبكل افتخار أرجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد خان قطافها بعد طول الانتظار
إلى والدي العزيز.

إلى ملاكي في أكياة إلى من ربطني و أنارت دربي إلى معني أكتب و أكنان إلى من كان دعاؤها
سر نحاجي إلى أعلى أكبايب أمي أكبيبت أرجو من الله أن يمد في عمرك و يحفظك.
إلى إخوتي: سماح، ياسين، دنيا، عبير.

إلى جدتي الغائنين حدة و فطوم إلى خالي عبد الرزاق و زوجته مليكت و خالي السعيد
و خالتي الغاليتين ناريت و رويت و زوجها عبد المالك و ابنتهما الكتكوت آدم
إلى عمتي فتية إلى كل عائلتي الكريمة.

إلى أصدقائي و أحبائي من دون استثناء: سارة، أسماء، نوال، سهام، مريم، فطيمت، أسماء،
كريم، هاجر، وليد، حسين.

و في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد
منه جميع المقبلين على التخرج.

مريم
مريم



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
6	الفصل الأول: الشراكة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ظهور وتطور الشراكة الإستراتيجية
8	المطلب الأول: مرحلة ظهور الشراكة الإستراتيجية
9	المطلب الثاني: مرحلة التوسع الجغرافي للشراكة الإستراتيجية
11	المطلب الثالث: مرحلة البحث على الميزة التعاونية والميزة الاجتماعية
12	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الشراكة الإستراتيجية
12	المطلب الأول: مفهوم الشراكة
14	المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية
15	المطلب الثالث: مفهوم الشراكة الإستراتيجية
16	المطلب الرابع: الفرق بين الشراكة الإستراتيجية وبعض المصطلحات المشابهة لها
20	المبحث الثالث: اكتساب الشراكة للطبيعة الإستراتيجية، ومراحل تشكيلها، وأهميتها، ومختلف أشكالها.
21	المطلب الأول: اكتساب الشراكة للطبيعة الإستراتيجية
23	المطلب الثاني: مراحل تشكيل الشراكة الإستراتيجية ودوافع المؤسسة إليها
32	المطلب الثالث: أهمية الشراكة الإستراتيجية
34	المطلب الرابع: أشكال الشراكة الإستراتيجية
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني : الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
41	تمهيد
42	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
42	المطلب الأول: مفهوم الأداء
42	المطلب الثاني: أنواع الأداء
44	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء
48	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
52	المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
52	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي

54	المطلب الثاني: مظاهر الأداء الاستراتيجي
58	المطلب الثالث: أهمية استخدام المؤشرات المالية لقياس الأداء الاستراتيجي
59	المطلب الرابع: عوامل استمرارية الأداء الاستراتيجي
61	المبحث الثالث: مجالات الأداء الاستراتيجي
61	المطلب الأول: الأداء الاقتصادي، ومجالاته
63	المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي، ومجالاته
65	المطلب الثالث: الأداء البيئي ومجالاته
67	خلاصة الفصل الثاني
68	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة كوندور
69	تمهيد
70	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
70	المطلب الأول: تقسيم مؤسسة كوندور
72	المطلب الثاني: تحليل محيط المؤسسة
74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والميداني للدراسة
74	المطلب الأول: مجتمع وحدود الدراسة وأسلوب جمع البيانات
75	المطلب الثاني: بناء الاستمارة و تجريبها و اختبار صدقها و ثباتها
79	المطلب الثالث: إجراءات العمل الميداني
80	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستمارة
93	المطلب الثاني: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
97	خلاصة الفصل الثالث
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات

فہرست اجداول والاشکال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	تلخيص تعاريف الشراكة	(01-01)
16	المفاهيم الواردة في تعريف الشراكة الإستراتيجية	(02-01)
18	الفرق بين الصنفقة والشراكة الإستراتيجية	(03-01)
19	الفرق بين الإخراج والشراكة الإستراتيجية	(04-01)
20	نقاط الاختلاف بين الاندماج والتملك من جهة والإستراتيجية من جهة أخرى	(05-01)
24	مراحل تشكيل الشراكة وخطواتها	(06-01)
27	نموذج تنظيم الشراكة الإستراتيجية	(07-01)
31	تصنيف العشر الأدوات التسييرية الأكثر استعمالا	(08-01)
70	الخصائص الاجتماعية-المهنية لمفردات العينة	(01-03)
71	يمثل أشكال الشراكة الإستراتيجية المختلفة	(02-03)
72	يوضح طبيعة الشركاء الاستراتيجيين	(03-03)
72	يمثل تصنيف الشركاء حسب مقرهم الأصلي	(04-03)
73	يوضح المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار شركائها	(05-03)
74	يوضح الدور الذي تلعبه الشراكة الإستراتيجية	(06-03)
75	يمثل الدوافع التي تدفع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية	(07-03)
76	يوضح مجالات الأداء الإنتاجي والخدمي.	(08-03)
76	يوضح مجالات الجانب التسويقي	(09-03)
77	يوضح مجالات الجانب المالي.	(10-03)

77	يمثل جانب عمال المؤسسة ومجالاته.	(11-03)
78	يوضح جانب الزبائن ومجالاته.	(12-03)
79	يمثل جانب المجتمع ومجالاته	(13-03)
79	يمثل جانب استهلاك المواد والمياه.	(14-03)
80	يوضح جانب استهلاك الطاقة ومجالاته.	(15-03)
81	يوضح جانب التلوث ومجالاته.	(16-03)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	صورة الشراكة بين مؤسستين مثلاً	(01-01)
33	انواع الشراكة بين المؤسسات المتنافسة	(02-01)
38	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	(01-02)
42	القوى الخمس لبور تر	(02-02)
45	نموذج للأداء الاستراتيجي	(03-02)
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	(01-03)



مقدمة عامة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة و متلاحقة و عميقة في أثارها و توجهاتها المستقبلية، فلقد تحول العالم إلى قرية صغيرة متناسقة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية فتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، و نتج عن ذلك بروز مفهوم العولمة كظاهرة انتشرت على كافة المجالات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، كما ظهرت عدة منظمات ساهمت إلى حد كبير في تنامي هذه الظاهرة و إرساء ملامحها من بينها المنظمة العالمية للتجارة التي تعتبر عنصرا فاعلا من عناصر العولمة.

فأثرت كل هذه المعطيات على استراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية، حيث عرفت تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية و التكنولوجية، لذا لجأت إلى إستراتيجية الشراكة كآلية للتعاون الحد من وقع هذه التحديات ولتحقيق النمو و التوسع الخارجي.

تنبع إستراتيجية الشراكة من فكرة متأصلة في المجتمع الدولي و هي فكرة التعاون التي تبني على مبدأ المصالح المشتركة و المتبادلة بين الدول، إلا أن الشراكة كآلية للتنمية و التطور خاصة في المجال الاقتصادي، ظهرت في أواخر الثمانينات فكانت من ابتداء المؤسسات الاقتصادية التي انتهجت للحد من السياسات الاحتكارية التي تؤدي غالبا إلى زوالها، فهذه الإستراتيجية تمثل الطريقة الكفيلة بتحقيق بقائها و استمرارها في السوق.

1-الإشكالية: انطلاقا مما سبق نحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عموما وعلى مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الالكترومنزلية على وجه الخصوص ؟

و يتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة؟
- كيف تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاجتماعي للمؤسسة؟
- كيف تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء البيئي للمؤسسة

2- الفرضيات:

كإجابة على هذه التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1-2 الفرضية الرئيسية:

بغية تحقيق أهداف البحث تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

توجد علاقة وتأثير بين الشراكة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور، لذا الشراكة الإستراتيجية تساهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.

2-2 ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي

✓ تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاجتماعي

✓ تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء البيئي

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تتعلق بموضوع الشراكة الإستراتيجية و ما لها من تأثير على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة، و يمكن إبراز أهمية الدراسة بتفصيل أكثر فيما يلي:

✓ تتطرق هذه الدراسة إلى عرض أهم المفاهيم النظرية للشراكة الإستراتيجية و الأداء الاستراتيجي، و تحاول

المكاملة بين آراء و توجهات دارسين و ممارسين، مما يسمح بتقديم إطار نظري جزئي لكل منهما.

✓ تمكن هذه الدراسة من فهم الأثر الذي تصدره الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي، و التعبير

على هذا الأثر بشكل كمي، و هو ما يسمح بصياغة هذا الأثر في شكل نموذج رياضي يسمح بالتنبؤ.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

وذلك من خلال:

✓ فهم طبيعة الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية و الجوانب الثلاث للأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور.

✓ التعرف على سمات الشراكة الإستراتيجية للمؤسسة المبحوثة، من خلال استخدام أهم العناصر النظرية للشراكة الإستراتيجية كمفهومها، و دورها بالنسبة للمؤسسة المبحوثة و دافع المؤسسة إليها... الخ.

✓ التعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة المبحوثة و ذلك من خلال:

- تحديد أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي.
- تحديد أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاجتماعي.
- تحديد أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء البيئي.

5- المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي وذلك من أجل التعرف أكثر على الشراكة الإستراتيجية و ما مدى تأثيرها على الأداء الاستراتيجي كما استعنا بمنهج دراسة الحالة، وقد اعتمدت الطالبة على نوعين من المصادر المعلوماتية، مصادر ثانوية و المتمثلة بالدرجة الأولى بالكتب، و الرسائل العلمية والمجلات والمواقع الالكترونية وغيرها، أما المصدر الأول فيتمثل في الاستبيان الذي استخدم كأداة لجمع قاعدة البيانات للدراسة التطبيقية، كما استعملنا برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للتحليل الإحصائي.

6- حدود الدراسة:

6-1 الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الالكترومنزلية في ولاية برج بوعريريج.

6-2 الحدود الزمنية: ستجري الدراسة بين شهري مارس-ماي من السنة الجارية 2015.

6-3 الحدود البشرية: وهم إطارات و عمال شركة كوندور لصناعة الأجهزة الالكترومنزلية

7- أسباب اختيار الموضوع:

✓ عدم وجود دراسات سابقة في حدود ما تعلمه الباحثة تمكن من فهم العلاقة و الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية بالأداء الإستراتيجية.

✓ رغبة الباحث في التطرق إلى إحدى ممارسات الأعمال الشائعة في صناعة الأجهزة الالكترومنزلية وهي الشراكة الإستراتيجية، و هي نقطة مهمة في نظره و فهم واقعها و ملاحظها.

✓ رغبة الباحثة في التثبت علميا من الأثر الذي تصدره الشراكة الإستراتيجية على مستوى الأداء الإستراتيجية.

8- صعوبات البحث:

لكل بحث علمي صعوبات يعتبرها الباحث محفزات على استكمال الدراسة، و على ضوء هذا فقد واجهنا العديد من العقبات و المتمثلة أساسا في نقص المراجع، لكون الموضوع حديث و شامل لعدة متغيرات، مما أدى بنا إلى استعمال الكثير من المراجع باللغة الأجنبية و صعوبة ترجمتها، سواء كانت كتب أو رسائل جامعية، و كذلك مشكل توزيع الاستبيان في المؤسسة المبحوثة، فقد واجهنا بعض المشاكل لكن و بفضل الله تم توزيع الاستبيان في المؤسسة المبحوثة.

9- تقسيمات البحث:

تناولنا في هذا البحث ثلاث فصول و هي:

الفصل الأول: الشراكة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية و الذي يتطرق إلى ظهور و تطور الشراكة الإستراتيجية و مفهوم هذا المصطلح و أهميته، و تمييزه عن مصطلحات مشتبهة به، و معايير اكتساب الشراكة للطبيعة الإستراتيجية و عوامل تشكيلها و أشكالها.

الفصل الثاني: الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، و تناول مفاهيم أساسية حول الأداء الاستراتيجي، و أهميته، و مظاهره، و عوامل استمرارية الأداء الاستراتيجي، و مجالاته.

الفصل الثالث: يتضمن إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الالكترومنزلية لقياس أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي، و في الأخير تطرقنا إلى مجموعة من النتائج و التوصيات.

الجانِبُ النظرِي



الفصل الاول: الشركة

الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تنبع إستراتيجية الشراكة على المستوى الكلي من فكرة متأصلة في المجتمع الدولي ألا وهي فكرة التعاون القائمة على مبدأ المصالح المشتركة والمتبادلة بين الدول ، إلا أن الشراكة كآلية للتطور والتنمية ظهرت مؤخرًا بحيث نجد معظم دول العالم بدأت تفرض الخصوصية أو اللجوء إلى الشراكة كشرط سابق أو ملازم للحصول على المساعدات التقنية والاقتصادية وسنحاول من خلال هذا الفصل نتطرق إلى ثلاث مباحث أساسية ، المبحث الأول المتضمن ظهور وتطور الشراكة الإستراتيجية ، المبحث الثاني وفيه مفاهيم أساسية حول الشراكة الإستراتيجية أما المبحث الثالث سنتطرق من خلاله إلى اكتساب الشراكة للطبيعة الإستراتيجية ومراحل تشكيلها وأشكالها المختلفة.

المبحث الأول: ظهور وتطور الشراكة الإستراتيجية

من خلال هذا المبحث سنحاول إبراز تطور و ظهور الشراكة الإستراتيجية في أدبيات إدارة الأعمال من حيث التنظير و الممارسة.

المطلب الأول: مرحلة ظهور الشراكة الإستراتيجية بداية القرن (من مطلع القرن 20م حتى نهاية الخمسينات)

يرجع أصل الشراكة الإستراتيجية إلى البنية التي كان يقوم عليها الاقتصاد الياباني والتي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين هذه البنية تسمى باللغة اليابانية "زيباتسو" (Zaibatsu) من الباحثين من عبر عنها بالاتحادات التجارية الكبرى⁽¹⁾، ومنهم من وصفها بأنها تشبه الشركات القابضة ، ومهما اختلفت هذه الأوصاف فنقطة الالتقاء بينهما، تتمثل في كونها تطلق على مجموعة من المؤسسات التي تربطها علاقات أعمال مستمرة وطويلة المدى .لقد نما وتطور نظام "زيباتسو" في العشرينات من القرن الماضي ق 20م ، ويتكون "زيباتسو" من مؤسسة مركزية أو (مؤسسة الأصل) التي تمتلكها وتحكمها أسرة تحوز معظم أسهم مؤسسات أصغر منها ، وهكذا في تسلسل هرمي (ولا ينحصر نشاط هذه المؤسسات في صناعة واحدة) ، بل كانت صناعتها مختلفة مثل المصارف وبناء السفن، والتجارة الخارجية... ويتمركز كل زيباتسو حول مصرف خاص به والذي يمول المؤسسات الأعضاء، ويتم التنسيق والوقاية مع مؤسسات زيباتسو من خلال مجلس الرئاسة². (والذي يتكون من بعض العائلات التي تملك بعض المؤسسات الأعضاء) ، حيث يعقدون اجتماعات على شكل ناد جماعي غير رسمي ، ويتعاونون معا في انجاز مشروعات صناعية . أما العمال التنفيذيين في مؤسسات الزيباتسو فيتميزون بولائهم نتيجة نظام التوظيف مدى الحياة ، كما أنهم كانوا ينتقلون بين مؤسسات الزيباتسو وكأنه تنظيم واحد، ومن أشهر هذه المجموعات " زيباتسو ميتسو بيشي" (Mitsubishi ، زيباتسو سومي تومو (Sumi-Tomo) ، زيباتسو ميتسوي (Mitsui)... كما يمكن أن يأخذ الزيباتسو العديد من الأشكال حاول الباحثون تصنيفها فمنهم من صنفها حسب طبيعة العلاقات بين المؤسسات داخل الزيباتسو، إلى علاقات أفقية وعمودية تحكم انتقال المواد و الأجزاء و المنتجات ورأس المال ومنهم من صنفها حسب وظائف المؤسسة ، مثل زيباتسو للإنتاج والتوزيع .

¹ - أدوين رايشاور: اليابانيون ، ترجمة ليلي لجلالي ومراجعة جلال شوقي ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، 1989، ص: 243.

² - Richard Gibbs & Andrew Humphries, strategy alliances & marketing partnership, kogan page, uk & usa , 2009 , p.40.

فالزياتسو هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات مختلفة الصناعات ، يترأسها مجلس رئاسة المؤسسات الأعضاء الذي يخضع للعائلة التي تملك المؤسسة الأم ، وتربطها علاقات ثقة تجعل نشاطاتها مشكلة ، وتدعم بعضها من خلال التشارك في الموارد والتصورات بعيدة المدى ، مع الحفاظ على استقلالية كل منهما - ينبغي الإشارة إلى انه من الباحثين من يستعمل مصطلح "كيرييتسو" (keiretsu) للتعبير عن هذه المجموعات - والفرق بين زيياتسو و كيرييتسو ، هو أن الأول كان يستعمل قبل الحرب التي خاضتها قوات التحالف برئاسة الولايات المتحدة الأمريكية على اليابان ، والتي انتهت سنة 1952م ، باستسلام اليابان، حيث عملت الولايات المتحدة الأمريكية على حل مجموعات الزيياتسو، لكن اليابانيين أعادوا هذا النظام من خلال برنامج الإصلاحات وتم استخدام تسمية كيرييتسو بعدها¹.

المطلب الثاني : مرحلة التوسع الجغرافي لممارسة الشراكة الإستراتيجية (من بداية الستينات حتى نهاية التسعينات)

انتقلت في هذه المرحلة ممارسة الشراكة الإستراتيجية إلى دول صناعية كبرى كالولايات المتحدة فالمؤسسات اليابانية خرجت إلى أسواق أخرى ، ونتيجة اعتمادها على فلسفة جديدة لم تستطع المؤسسات الأمريكية بمجابهتها بالطريقة التقليدية التي كانت تعتمد عليها في ممارسة الأعمال .

كانت اغلب المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية تعتمد بشكل كبير على صفقات تتعاقد من خلالها المؤسسة مع المورد الذي يقدم اقل عرض، وإذا ما تطلب الأمر تنسيقا كبيرا في تصنيع بعض أجزاء المنتجات، فإنها تقوم بإدخال نظم فرعية جديدة لتصنيع هذه الأجزاء داخل المؤسسة من خلال التكامل العمودي .

وبعبارة أخرى كانت تعتمد على الصفقات والتكامل العمودي ،وعندما دخلت بعض المؤسسات اليابانية مثل Toyota , Honda , Nissan إلى السوق الأمريكية ،حققت نتائج متفوقة ولم تستطع المؤسسات المحلية مثل GM , Ford , Chrysler بمجابهتها وظهرت منتجاتها اقل جودة وأكثر تكلفة ،وبدا المستوى المفرط للتكامل العمودي الذي كان يميز (Chrysler , Ford , GM) قرارا سلبيا اثر على تنافسها مع المؤسسات اليابانية التي لم

¹- أدوين رايشاور، مرجع سابق ، ص: 243 .

تكن تعتمد على التكامل العمودي وهو ما أدى بالمؤسسة الأمريكية إلى البحث عن أساليب وفلسفات التوليد والإنتاج التي تقوم عليها الأعمال اليابانية التقليدية¹.

أدركت المؤسسات في الولايات المتحدة وفي المناطق الأخرى من العالم خلال الثمانينات وبداية التسعينات بأنه يستحيل عليها ان تقدم منتجاتها بالتكلفة والجودة التي تتقدم بها المؤسسات اليابانية المنافسة ، لان كل مؤسسة وجدت نفسها تنافس وحيدة مقابل مجموعة من المؤسسات (كيريستسو Keiretsu) وخلال التسعينات استطاعت مؤسسة (Chrysler) الأمريكية في صناعة السيارات منافسة المؤسسات اليابانية كما حققه نتائج متفوقة على منافسيها المحليين مثل GM و Ford، وكان السبيل الحاسم الذي اتبعته Chrysler لتحقيق ذلك هو التحلي على المستوى المرتفع للتكامل العمودي ، وتبني نموذج (كريستسو) بعد تكيفه مع بيئة أعمال الولايات المتحدة ، حيث شكلت شركات طويلة المدى مع بعض الموردين كمصدر للحصول على بعض المنتجات التي كانت تنتجها داخليا، وهو نفس نموذج الأعمال التي تميزت به Toyota.

وعندما عرفت الشراكة مع المورد نقطة تحول مهما ، فحتى السبعينات من القرن الماضي كانت الشراكة تقتضي أن تمتلك المؤسسة أسهمها من رأس مال أكبر مورديها ، و (Toyota) على سبيل المثال كانت تمتلك من 20 إلى 50% من أسهم أكبر مورديها² ، لكن تبني فلسفة الشراكة من طرف مؤسسات غير يابانية لم يقتضي أي امتلاك لجزء من رأس مال الموردين، ولهذا صنف بعض الباحثين الشراكة إلى شراكة بالأسهم وشراكة دون أسهم .

كما ساعد في تسريع انتشار الشراكة ظهور أنظمة الجودة التي ترجع في أصلها كذلك إلى ممارسات الأعمال اليابانية، وذلك بظهور منظمات التقييس العالمي مثل (ISO)، التي عملت على تطوير هذه الأنظمة والترويج لها وتسهيل اعتمادها من طرف المؤسسات حيث تشترط نظام الجودة (ISO9000) على المؤسسات التي ترغب في تبني ثمانية مبادئ من بينها بناء علاقة شراكة مع المورد ، ولا يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الجودة بتحقيق هذه المبادئ³.

يمكن القول أن أهم ما يمكن ملاحظته خلال مرحلة التوسع الجغرافي للشراكة هو :

¹-Jeffrey H . Payer , "Collaborative Advantage winning Through extended enterprise supplier networks , "Oxford university press , New-York , 2000, p : 26.

²-Jeffrey H .Payer , Op-cit , P : 130.

³- Jay Schick man , ISO9001/2000-Quality management System design , Artech house , London & Boston , 2003 , p:296.

- 1- بدأت ممارسة الشراكة في وظيفة الإنتاج قبل أن تشمل الوظائف الأخرى كالتسويق والبحث والتطوير وتنمية الموارد البشرية والمشاريع المشتركة .
- 2- الطرفين الذين قاما بالممارسات الأولى للشراكة خارج اليابان هما المورد والمؤسسة .
- 3- اقتضت الشراكة في هذه المرحلة على مجال الأعمال فقط، ولم تربط بعد بين مؤسسة الأعمال ومنظمات غير الهادفة للربح.

المطلب الثالث: مرحلة البحث على الميزة التعاونية والميزة الاجتماعية (من نهاية التسعينات إلى الآن)

في هذه المرحلة صارت المؤسسات تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الشراكة وتسمى عندها ميزة التعاون ، كما أن هذا التعاون لم يبق منحصرا ليربط مؤسسة الأعمال فقط ، بل ضم منظمات حماية البيئة الطبيعية والمنظمات الاجتماعية كشريك مهم لمؤسسة الأعمال يمكنها من تحقيق الميزة الاجتماعية¹ .

أحدثت موجة البيئتين الثالثة تغيرات في طريقة تعامل منظمات غير الهادفة للربح مع المؤسسات ، حيث ارتكزت سياستها منذ الثمانينات على تطوير حلول أخلاقية لمشاكل البيئة، ومع تطور مفهوم التنمية المستدامة ليشمل البعد الاجتماعي والاقتصادي بعد أن كان يقتصر على البعد البيئي فقط، توسعت اهتمامات منظمات حماية البيئة خلال هذه الموجة من الاهتمام بالبيئة الطبيعية فقط إلى اهتمامات اجتماعية ، وخلال التسعينات انتقلت ممارسات التعاون بين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال إلى مناطق أخرى مثل أوروبا رغم أنها لم تزال فكرة جديدة آنذاك.

إضافة إلى تطور مفاهيم أخرى مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمؤسسة المواطنة* ، والتنمية المستدامة خلال هذه الفترة ، توفر لمنظمات الأعمال دوافع ومحفزات لتطوير ممارسات تراعي متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وفي نفس الوقت تراعي متطلبات حماية البيئة والمجتمع.

وصارت المؤسسات ترى المسؤولية الاجتماعية مصدرا لتحسين سمعتها ، وتقوية وضعيتها في السوق وتوليد عوائد إضافية وخلق فرص جديدة ، وتعظيم منافع العملاء والمستثمرين ، وفرص لتشكيل الشركات مكان التوجه الآخر الذي كانت تقوم عليه الموجة الثانية والقائم على التعاون بين الأعمال والمنظمات.

¹- Jeffrey H. Payer , Op-cit , P : 296.

*- ظهر هذا المصطلح خلال سبعينات القرن الماضي في مجال السياسة، وتم استعماله خلال التسعينات في مجال الأعمال ويشير إلى دور المؤسسات كمواطن يمارس حقوقه ويتحمل مسؤولياته وتكون المؤسسة في أفضل حالات المواطنة عندما تشكل شراكة مع منظمات المجتمع المدني الذي يحيط بها . والفرق بين المواطنة والمسؤولية الاجتماعية هو أن الأولى توجهها ممارسات إنسانية بينما الثانية تتعلق بمجموعة من المسؤوليات التي تفرضها المؤسسة على نفسها للمساهمة في تحسين جودة حياة المجتمع الذي تنتمي إليه .

ومن جهة أخرى أدركت المنظمات أهمية الشركات الكبيرة في تمويل مشاريع حماية البيئة والمجتمع مما أدى إلى التفكير في العمل مع المؤسسات لتطوير حلول لمشاكل البيئة بدل ممارسة الضغوط.

ويعتبر جيمس أوستين (James Austin) من مدرسة هارفارد للأعمال أول أكاديمي عرض إطارا تصوريا لظهور الشراكة بين مؤسسات الأعمال الخيرية التي كانت تعتبر مجرد ممارسات ملحقة ، قد انتقلت إلى علاقات تكاملية تكتسب الطبيعة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الشراكة الإستراتيجية.

يعد الحكم عن الشيء فرع عن تصوره ، فحتى نصدر الأحكام والنتائج، لا بد أن يكون لدينا تصور واضح للشراكة الإستراتيجية ، وهذا سنعمل على تحقيقه في هذا المبحث حيث سنوضح مفهوم المركبين الإضافيين لمصطلح الشراكة الإستراتيجية ، فنبتدئ " بالشراكة " لنستنتج مفهوما من خلال المجموعة من التعاريف المنتقاة، ثم " الإستراتيجية " وبعدها نفرق بين مفهوم الشراكة الإستراتيجية وبعض المفاهيم المشابهة لها .

المطلب الأول: مفهوم الشراكة.

تعريف 01: هي اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعان أو معنويان أو أكثر على المساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات ومن خلال هذا التعريف نستطيع استخلاص عناصر الشراكة كما يلي:

- الشراكة عبارة عن عقد يلتزم اشتراك شريكين على الأقل سواء كان الشريك طبيعيا أو معنويا .
- تتطلب الشراكة المساهمة بحصة من المال أو العمل حسب ما يتفق عليه الشريكين عند كتابة العقد.
- كذلك عنصر المساهمة في نتائج المشروع من أرباح أو خسائر حسب ما يتفق عليه الطرفين الشريكين.¹

تعريف 02: يقصد بالشراكة بشكل عام تلك العلاقات المحددة الزمن والقائمة على أساس التعاون المشترك من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للأطراف.²

تعريف 03: هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى ، بين مؤسستين أو أكثر مستقلتين قانونا ، متنافسة أو غير متنافسة. يحتمل تنافسها في المستقبل ، تهدف إلى تحقيق أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك.³

¹ - بن حبيب عبد الرزاق وحسين بومدين حوالم: الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية ، للملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 21 و22 ماي 2002، ص-ص: (4-5).

² - أوثن ليلي و الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، 2011 ، ص: 11.

³ - Boualem Aliouat , " Les Stratégies de Conspiration Industrielle " , Ed. Economic , 1996, p: 14.

تعريف 04 : عرفت الشراكة على أنها طريقة للعمل مع آخرين، والمصممة لتعظيم المنافع من خلال التعاون وتقتضي الشراكة التشارك في الموارد، الجهود، المخاطر، المسؤوليات، صنع القرارات والسلطة والمزايا والمساوى.¹ ويمكننا أن نلخص ما ورد في هذه التعاريف في الجدول التالي :

الجدول رقم (01-01): تلخيص تعاريف الشراكة .

رقم التعريف	ماهية الشراكة	دور الشراكة	هدف الشراكة
01	هي اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيين أو معنويان	/	تحقيق أهداف مشتركة
02	العلاقات المحددة الزمن والقائمة على أساس التعاون المشترك	/	تحقيق المصالح المشتركة
03	اتفاقية التعاون طويل أو متوسط المدى بين مؤسسات متنافسة أو غير متنافسة	/	تحقيق منافع مشتركة
04	طريقة العمل مع الآخرين	المشاركة في الموارد والعمل والمسؤوليات والقرارات	تعظيم المنافع
التعريف الإجرائي	اتفاق بناء علاقة تعاون بين مؤسستين فأكثر غير متنافستين أصلا أو مبتعدتان عن التنافس خلال فترة الشراكة	والتشارك في الموارد والكفاءات واتخاذ القرارات وتوزيع المخاطر والمسؤوليات	تحقيق غايات وأهداف مشتركة

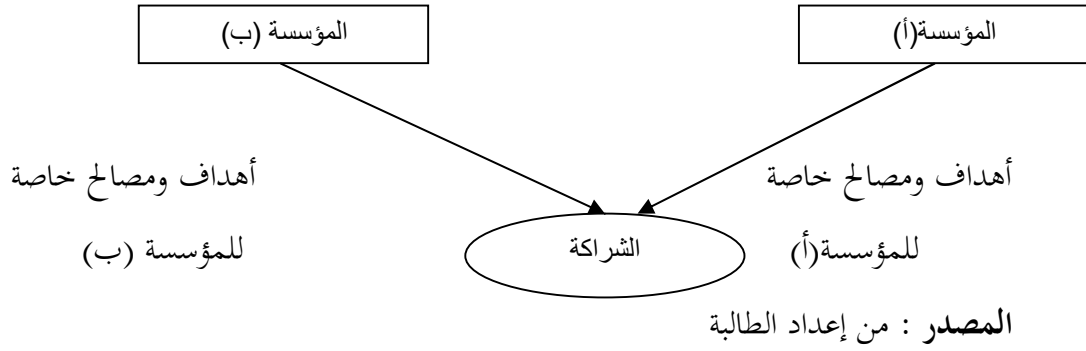
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التعاريف السابقة

من خلال تجميع المعاني وتلخيصها ينتج لنا التعريف الإجرائي التالي :

"الشراكة هي اتفاق بناء علاقة تعاون بين مؤسستين غير متنافستين أصلا ، أو مبتعدتان عن التنافس خلال فترة الشراكة ، حيث يكون هذا التعاون من خلال التشارك في الموارد والكفاءات واتخاذ القرارات وتوزيع المخاطر والمسؤوليات بغية تحقيق غايات وأهداف مشتركة".

¹ -Brian hardy et al , "Assessing Strategic Partnership",office of the prime minister , UK , p: 47.

شكل رقم (01-01) صورة الشراكة بين مؤسستين مثلاً



المطلب الثاني : مفهوم الإستراتيجية .

تعريف 01: تعرف الإستراتيجية بأنها " قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى وحدات الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف¹.

تعريف 02: ويعرفها البعض بأنها " مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين².

تعريف 03: أما مينتزرغ (Mintzberg) فقد سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية ، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين ، للتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5p) لتعريف مفهوم الإستراتيجية:

✓ **الخطة (plan):** فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.

✓ **النموذج (pattern):** وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز .

✓ **المنافرة (poly):** القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم .

✓ **الموقع (position):** البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعاً من الاستقرار في البيئة .

✓ **التصور أو التطلع (perspective):** تصور وإدراك الأشياء في المستقبل .

إن هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها ، وتهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل الإستراتيجي³.

¹ - محمد احمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص: 12.

² - محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص : 167.

³ - خالد محمد بن حمدان ، ووائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار البازوري ، الأردن ، 2007 ، ص : 167.

التعريف الإجرائي : مما تقدم يمكن القول إن الإستراتيجية هي ترجمة الجوانب التخطيطية إلى جوانب تنفيذية ، قصد تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة الاقتصادية ، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد خاصة النادرة والمعرفة منها ، وذلك على شكل قرارات وأفعال متناسقة ومترابطة تهدف في جزئياتها إلى تحقيق هدف المؤسسة بالصورة الشمولية المراد الوصول إليها.

المطلب الثالث: مفهوم الشراكة الإستراتيجية .

تعريف 01: يرى بنا مار برفاييل Beravayal Banamar أن إستراتيجية الشراكة هي عبارة عن علاقة عمل بين شريكين على الأقل تبنى على مبدأ الثقة وتقاسم المخاطر حتى يتم التعاون على تطوير نشاطات محددة للتحقيق غاية مزدوجة بمساهمة تكنولوجية وتسييري قصد ضمان استقرار المؤسسة.¹

تعريف 02: يرى فريد النجار أنها مؤسستان أو أكثر تتفقان على تطوير خطة إستراتيجية بغرض قيادة السوق العالمي في سلعة او خدمة محددة عن طريق تخفيف التكاليف وتطبيق التسويق العالمي المتميز والاستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة او البنية المتاحة لأحد الطرفين أو كلاهما.²

تعريف 03 : عرف ميغال دوفونتناي Miguel de Fontenay الشراكة الإستراتيجية بأنها التزام وثيق بين مؤسسات تشارك في رؤية واحدة وبها أهداف مشتركة تستلزم تبادل الموارد والخبرات.³

تعريف 04 : يرى المكتب الاستشاري Price Waterhouse Coopers (P.W.C) أن الشراكة الإستراتيجية تشمل بعض الأشكال الاتفاقية الرسمية بين طرفين (شراكة ثنائية) أو أكثر من طرفين (شراكة شبكة) ، تقتضي المشاركة في الموارد المالية والمهارات والمعلومات وأي موارد أخرى لتحقيق الأهداف المشتركة ، ويمكن أن تأخذ الشراكة الإستراتيجية أشكالا عدة وهي: شراكات البحث والتطوير المشترك، التوزيع المشترك، التطوير والتسويق المشترك: حقوق الامتياز، الاشتراك في الأسهم، والمشاريع المشتركة.⁴

التعريف الإجرائي : نستنتج إذن انه من الصعب إيجاد تعريف واحد موحد لهذه الإستراتيجية والسبب يعود إلى كون طبيعة الشراكة تختلف من مجال إلى آخر فهي تستعمل في مجالات متنوعة ، إلا انه من خلال ما سبق من التعاريف يمكننا أن نعرفها بأنها: عقد أو اتفاق بين مشرعين أو أكثر قائم على التعارف بين الشركاء وتعلق

¹ - ثلحون شوميسة :الشراكة كوسيلة قانونية لتفعيل الاستثمارات الأجنبية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2006 ، ص:15.

² - فريد النجار : التحالفات الإستراتيجية ، ايتراك للنشر والتوزيع ، 1999 ، مصر ، ص: 15.

³ -Miguel de Fontenay , "Guide pratique de partenariat stratégique " , Institut Esprit service , paris , 2007, p :03.

⁴ - P.W.C (Price Waterhouse coopers) , " Strategic partnership –the real deal ", price waterhouse coopers , 2009, p :

بنشاط إنتاجي أو خدماتي وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، وهذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة الأطراف في رأسمال وإنما يشمل المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج ومراحل السوق، ويتقاسم الأطراف والمنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقاً لمدى مساهمة كل منهم.

ومن أجل إلمام التعاريف السابقة للشراكة الاستراتيجية وبناء على التعريف الإجرائي نلخص أهم المفاهيم التي جاءت بها في الجدول التالي:

جدول رقم (01-02): أهم مفاهيم الشراكة الإستراتيجية

رقم التعريف	ماهية الشراكة الإستراتيجية	دور الشراكة الإستراتيجية	هدف الشراكة الإستراتيجية	مثال
01	علاقة العمل	تقاسم المخاطر	ضمان استقرار المؤسسة	/
02	اتفاق بين مؤسسات	تطوير خطة إستراتيجية	قيادة السوق العالمي	/
03	التزام وثيق	تبادل الموارد والخبرات	تحقيق رؤية وأهداف مشتركة	/
04	اتفاقيات رسمية	المشاركة في الموارد المالية والمهارات والمعلومات وأي موارد أخرى	/	<ul style="list-style-type: none"> • شركات البحث والتطوير • التوزيع المشترك • حقوق الامتياز • المشاريع المشتركة
التعريف الإجرائي	عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعارف بين الشركاء تتعلق بنشاط إنتاجي أو خدماتي	تقاسم الأطراف المنافع والأرباح التي سوف تتحقق	تحقيق أهداف ورؤية مشتركة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التعاريف السابقة .

المطلب الرابع : الفرق بين الشراكة الإستراتيجية وبعض المصطلحات المشابهة لها .

لا تكفي مناقشة تعريفات الشراكة الإستراتيجية للإلمام بمفهومها وتعتبر معرفة فروق هذا المصطلح عن مصطلحات أخرى مشتبهة بها مهما لتحقيق ذلك ، وهو يتطرق إليه هذا المطلب.

أولاً: الفرق بين التحالف الاستراتيجي والشراكة الإستراتيجية .

قبل الخوض في موضوع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات بشيء من التفصيل ، نرى أنه من الأولى الوقوف عند بعض المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع ، وهي كل من مصطلحي " التعاون "

والتحالف الاستراتيجي والحقيقة أن محاولة وضع تعريف محدد للتعاون يعتبر من الأمور الصعبة ، ويرجع ذلك إلى كون أن هذا المفهوم ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، وعموما يعتبر التعاون خيارا استراتيجيا للمؤسسة، يتماشى مع التحولات الحديثة في محيط المؤسسة الاقتصادية، وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالا عديدة، حيث صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية، وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة .. وغيرها، إضافة إلى هذا التقسيم يجري تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين مؤسسات غير متنافسة وتعاون بين مؤسسات متنافسة وهو ما يصطلح عليه **التحالف الاستراتيجي**¹.

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

ومهما كان شكل العلاقة تبقى التحالفات عبارة عن اتفاقيات تعاون بين المؤسسات بشأن مشروع معين ، ولأجل تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في المحافظة على الأسواق وغزو الأسواق الأجنبية والتقليل من المخاطر تحقيق وفورات الحجم .

ورغم هذا التقارب وتداخل بين تلك المفاهيم إلى انه يمكننا أن نميز بينهما كالتالي :

- يعتبر كل من التحالف والشراكة شكلان للتعاون ، إلا أن هذا الأخير يبقى واسع الدلالة ويشمل عدة مجالات اقتصادية منها السياسية والعسكرية... وغيرها كما انه قد يكون على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي .
- غالبا ما يطلق معنى التحالف عن تلك العلاقة التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة وبذلك يحل التعاون محل التنافس .
- يعتبر التحالف شكلا من أشكال الشراكة الإستراتيجية قد يستعمل للدلالة على التحالف كما قد يستعمل للدلالة على معنى الشراكة ، وبالتالي يستعمل مصطلح الشراكة الإستراتيجية كمرادف لمعنى التحالف ، كون هذا المصطلح لازال محدود الاستعمال ، في حين نجد مصطلح الشراكة واسع الدلالة ومنتشر الاستعمال³.

¹- د . بن عزة محمد الأمين : التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد السادس والعشرون، العراق، 2011، ص: 106 .

²- فريد النجار ، مرجع سابق ، ص . 15 .

³- بن عزة محمد الأمين ، مرجع سابق ، ص : 108 .

● التحالف الاستراتيجي فهو أيضا شكلا من أشكال التعاون ، إلى انه يكون بين الأطراف المتنافسة ويكون المؤسسات والشركات العملاقة ، في حين أن الشراكة يمكن أن تتم بين الأطراف المتنافسة أو المتكاملة ولا تأثير للحجم عليها ، ولهذا فإنه يمكن اعتبار التحالف استراتيجي نوع من الشراكة فنجد غالبا المصطلحات يستعملان كبديل لبعضهما البعض¹.

ثانيا :الفرق بين الشراكة الاستراتيجية أو الإخراج .

الصفقة هي مداها الزمني قصير لا يتعدى سنة غالبا ، وإنها غير تعاونية أو غير تناظرية لأنها التزام طرف لطرف آخر وليست التزام طرفين لكليهما ، والجدول الموالي يلخص أهم الفروقات .

جدول رقم (01-03) :الفرق بين الصفقة والشراكة الإستراتيجية.

الصفقة	الشراكة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ● تكون بين مؤسسات الأعمال فقط ● غير تناظرية أي التزام طرف واحد لطرف آخر ● مداها الزمني قصير أي لا يتجاوز سنة غالبا ● لا يتم توزيع المعلومات أو تعلم مهارات واكتساب خبرات من المؤسسة المتعاقدة ● لها دور اقتصادي كتشبيث سعر المورد وأخبار العرض اقل تكلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تكون بين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال ● تناظرية التزام كلا الطرفين لبعضهما ● مداها الزمني طويل ● يمكن التعلم واكتساب الخبرات من المؤسسات التي تمثل أطراف للشراكة الإستراتيجية. ● لها دور استراتيجي يجعلها حاسمة للتحقيق الميزة التنافسية.

المصدر: قودج حمزة ، اثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011-2012 ،ص: 52 .

قد تكون الصفقة تتمثل في عملية الإخراج ، وعندها نفس النقاط التي تفوق الصفقة الإستراتيجية وهي التي تفرق الإخراج عنها ، إضافة إلى النقاط التي بينها الجدول التالي:

¹- أوشن ليلي ، مرجع سابق ، ص : 15 ، 16 .

جدول رقم (01-04) : أهم الفروق بين الإخراج والشراكة الإستراتيجية .

الشراكة الإستراتيجية	الإخراج
<ul style="list-style-type: none"> • تتعلق بنشاطات لها تأثير على الميزة التنافسية كالبحت والتطوير ، والتدريب الميداني ... الخ. • معيار النجاح هو ميزة تنافسية أو تحقيق الرؤية المشتركة . 	<ul style="list-style-type: none"> • يتعلق نشاطات وموارد ليس لها تأثير على الميزة التنافسية • معيار النجاح هو تحقيق مردود مالي وأداء أفضل للنشاطات المخرجة مقارنة بانجازها داخليا

المصدر: مرجع نفسه ، ص : 53.

ويتبع الإخراج عن قرار شراء المنتجات أو خدمات من خارج المؤسسة بعدما كان يتم إنجازها وتحقيقها داخل المؤسسة مثل تسير الرواتب ، نظم المعلومات ، تنظيف أو إنتاج بعض الأجزاء ، ويراعي في الإخراج مبدئين .

الأول : تحقيق مردود مالي أكثر من الذي يتم تحقيق عند القيام بالنشاط داخل المؤسسة .

الثاني : لا يتم إخراج الكفاءات المحورية لتأثيرها على الميزة التنافسية للإخراج أهداف متعددة منها تخفيض التكاليف التشغيلية ، تحسين أداء الأنشطة ، رفع إنتاجية ومرونة التصنيع ... لكن أهمها هو تركيز موارد المؤسسة من أفراد ورأس مال ووقت على الكفاءات المحورية¹.

ثالثا: الفرق بين الشراكة الإستراتيجية من جهة والتملك والاندماج من جهة أخرى.

يحدث التملك عندما تقوم مؤسسة كبيرة بامتلاك مؤسسة اصغر ، بينما يتطلب الاندماج قيام مؤسستين متناظرتين نسبيا (أي لهما نفس الحجم تقريبا) ، وبالذوبان في مؤسسة جديدة ، سعيا لتعظيم قيمة الأسهم وتحقيق ميزة تنافسية ، وقد يكون ذلك وديا وهذا ما يحدث في غالب الأحيان ، وفي أخرى يكون قصريا من خلال شراء غالبية أسهم الشركة في سوق مفتوح.

ويعتبر الاندماج والتملك ناجحا عندما يرفع من قيمة أسهم المؤسسة بمعدل أسرع من ارتفاعها دون الاندماج بسبب انخفاض المنافسة نتيجة التكامل وسيطرة المؤسسات على بعضها والجدول الموالي يلخص أهم نقاط الاختلاف².

¹ -قدوج حمزة ، مرجع سابق ، ص: 52.

² -Miguel de Fontenay , op-cit , p:15.

الجدول رقم (01-05) : نقاط الاختلاف بين الاندماج والتملك من جهة والشراكة الإستراتيجية من جهة أخرى.

الشراكة الإستراتيجية	الاندماج والتملك
<ul style="list-style-type: none"> • يتم تجاوز الحدود التنظيمية بشكل جزئي • يحافظ على شريك استراتيجي على شخصيتها الاعتبارية واستقلاليتها . • في الشراكة الإستراتيجية يتم التركيز على موارد غير صلبة كقدرات التحكم والتراخيص الخبرات • يمكن أن نشكل بين مؤسسة أعمال وأي طرف من أصحاب المصالح • معيار النجاح هو الحصول على ميزة تنافسية . تحقيق رؤية مشتركة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تجاوز الحدود التنظيمية بشكل كلي • تفقد المؤسسات المملوكة والمندمجة شخصيتها الاعتبارية واستقلاليتها . • ركز الاندماج والتملك على الموارد الصلبة • يكون بين مؤسسات الأعمال فقط. • معيار النجاح هو ارتفاع معدل قيمة السهم أسرع من معدلات المحقق دون الاندماج والتملك

المصدر : من إعداد الطالبة

المبحث الثالث : اكتساب الشراكة للطبيعة الإستراتيجية ، مراحل تشكيلها، وأهميتها، وأشكالها المختلفة.

ستتطرق في هذا المبحث إلى معرفة اكتساب الشراكة للطبيعة الإستراتيجية ومراحل تشكيلها ومختلف أشكالها.

المطلب الأول: اكتساب الشراكة للطبيعة الإستراتيجية

سيتم التركيز في هذا المطلب على المفاهيم التي من شأنها التفريق بين الشراكة العادية والشراكة الإستراتيجية وذلك من خلال ذكر آراء بعض الباحثين والمكاتب الاستشارية في هذه النقطة .

قليل من الباحثين من تطرق إلى موضوع المعايير التي من خلالها يمكن إثبات ونفي الطبيعة الإستراتيجية للشراكة رغم أهمية ذلك حيث يرى :

أولا : إيريك فيمبل Eric Fimbel إن الشراكة تكتسب الطبيعة الإستراتيجية عندما لا تكون كذلك فأنها شراكة عادية¹.

من الواضح إن إيريك يثبت الطبيعة الإستراتيجية للشركة عندما تمكن من بناء ميزة تنافسية ، وتحسين وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين وهذا يعطي الشراكة أهمية لا يمكن الاستغناء عنها ، لان ليس هذا هو المعيار الوحيد ،

¹-Miguel de Fontenay , op.cit. , p:6.

بل يمكن للشراكة أن تكون إستراتيجية حتى وان لم تتعلق بالميزة التنافسية وخاصة إذا ما تعلق الأمر بالشراكة بين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال إذا لا تؤدي الشركة هنا للتحقيق ميزة تنافسية في كل الأحوال رغم أهميتها .

ثانيا : حسب مكتب (BCG) : يكون للشركة معنى استراتيجيا عند ما تكون فعالة وعندما تكون اقل فعالية فهي ليست إستراتيجية .

يمكن للشراكة أن تكون فعالة في فتح فرص إستراتيجية جديدة للمؤسسة ويمكنها من الوصول لمصادر نمو جديدة ، والوصول لمصادر نمو جديدة ، ويمكن أن تكون اقل فعالية من ذلك .

يذهب هذا المكتب الاستشاري إلى أن العامل الرئيسي الذي يجعل المؤسسة غير قادرة على استغلال فرص جديدة ، والوصول لمصادر نمو جديدة دون شراكة هو مخاطر حالة عدم التأكد كفقدان مزايا التكنولوجيا الحالية ، ومخاطر الاستثمار المطلوب لاستغلال فرصة معينة ، أو الافتقار لأصول أخرى مكمله لأصول المؤسسة ، فالشراكة تكون فعالة حسب (BCG) عندها:

1- تستعمل كطريقة أساسية في تخفيض وإدارة المخاطر، التي يمكن أن تكون مخاطر مالية ناتجة عن ارتفاع تكاليف الاستثمار المطلوب لاستغلال فرصة معينة ، أو مخاطر ناتجة عن ظروف عدم التأكد التي من الممكن أن تؤدي لتوقف النشاط.

2- عندما تكون الموارد والكفاءات التي يساهم بها كل شريك مكمله لبعضها مما يسمح باقتناص فرص جديدة معا .

وتكون الشراكة اقل فعالية عندما تكون أصول الشركاء متطابقة كثيرة (غير متكاملة) وعندما يكون الهدف من الشراكة هو تحقيق قيمة اقتصادية من خلال تعزيز نفس الموارد الحالية نسبيا ، وتخفيض التكلفة (من خلال التخلص من تكرار الوظائف والعمليات) وفي هذه الحالة قد يكون الاندماج والتملك بديلا أفضل من الشراكة¹.

ثالثا : ذهب جالسون وكيم إلى أن هناك خمس معايير تثبت توفر واحدة منها أو أكثر الطبيعة الإستراتيجية للشراكة ، فإذا لم يتوفر أي منها في الشراكة فإنها شراكة عادية وهذه المعايير هي :

¹-Boson consulting group

أ- عندما تكون الشراكة حاسمة لتحقيق أهداف محورية :

هناك العديد من الشركات التي تؤدي إلى رفع العائد على الاستثمار أو توليد عوائد إضافية في مرحلة الشراكة ، لكن قد لا تعتبر إستراتيجية إلا إذا كان لها تأثير مستمر على معدلات ارتفاع العائد المستهدفة ، أي لها يمكن استغناء عنها في تحقيق الأهداف المستقبلية المأمولة.

وإذا كان تخفيض التكلفة هدف أعمال محوري ، خاصة في حالة الشراكة مع المورد فان الاستثمار معا في بعض العمليات الداخلية للشركاء والتكنولوجيات ، ويمكن أن يحقق تخفيض في تكاليف الاحتفاظ ، وعندها تكون الشراكة إستراتيجية ، وبالمقابل إذا لم يمكن تخفيض التكاليف هدف أعمال محوري فان هذه الشراكة لا تكون إستراتيجية.

ب- عندما تكون الشراكة حاسمة لتطوير وصيانة الكفاءات المحورية أو أي مصدر آخر للميزة التنافسية.

من المعايير التي يمكن التحكم من خلالها عن الشراكة هي إستراتيجية أم لا ، هو دورها الأساسي في تمكين المؤسسة من تطوير كفاءات محورية ، أو الحصول على ميزة تنافسية والاحتفاظ بها لأطول مدة ممكنة . يعتبر اكتساب موارد غير ملموسة عملية حاسمة لبناء وتطوير الكفاءات المحورية ، إذ تحتاج المؤسسة لمهارات وخبرات في مجالات مختلفة يمكن أن تحصل عليها بطريقة أسرع من خلال شريك يتمتع بالخبرات والمهارات المطلوبة¹.

ج- عندما تستخدم الشراكة لتجميد تهديد تنافسي :

تعتبر الشراكة الإستراتيجية حتى وان كانت غير حاسمة لتحقيق ميزة تنافسية ، وذلك عندما تؤدي لتجميد تهديد تنافسي ، ومن بين الأمثلة ما يحدث للمؤسسة التي تنشط في جزئ ثاني في السوق ، وإذا تتعرض إلى للتحقيق نتيجة المنافسة غير المتكافئة التي تجدها من المؤسسات التي تنشط في الأجزاء الرئيسية من السوق . تتعرض المؤسسات التي تنشط في الأجزاء الثانوية من السوق للتهديدات عندما تقدم منتجات بأسعار عالية ومتوسطة ، فتجد منافسة ناجحة عن انخفاض سعر نفس المنتج التي تقدمه المؤسسات التي تشغل جزئ من السوق ، ذلك أن عمليات إنتاجها لا يمكن تقديم المنتج بسعر اقل ، وفي هذه الحالة يمكن للشراكة إستراتيجية مع مؤسسة بحجم كبير أن تجمد هذا التهديد وتبعده².

¹-Jason wake am , " The five factors of a strategieallians" , Ivey Management services , Richard Ivey school of business ,university of wasternantario , London l anterior , 2003 , p : 2 .

²- Jason wake am , op-cit , p : 2 .

د- عندما يتولد عن الشراكة خيارات إستراتيجية أخرى للمؤسسة .

يمكن للشراكة الإستراتيجية إن توفر خيارات إستراتيجية إضافية ، وكمثال على هذا أرادت الشركة الأمريكية للمنتجات الاستهلاكية في 1984 توسيع وتوزيع منتجاتها إلى ما وراء غرب الولايات المتحدة الأمريكية ، لا كنها واجهة المنافسة الأوروبية حيث كانت بعض الشركات الأوروبية تسعى للتوزيع في نفس المنطقة ، ولتتمكن الشركة الأمريكية من الوصول لقدرات توزيع كبيرة قامت الشركة الأمريكية بتشكيل شراكة إستراتيجية مع شركة أمريكية أخرى متخصصة في التوزيع ولها قدرات كبيرة في توزيع المنتجات في الولايات المتحدة وأوروبا ، ونتج عن هذه الشراكة توفر خيار استراتيجي آخر وهو توزيع المنتج في أوروبا.

هـ - عندما تخفض الشراكة مخاطر كبيرة على المؤسسة :

يمكن لمعيار المخاطر أن يثبت أو ينفي صفة الإستراتيجية من خلال طبيعة المخاطر التي تم تخفيضها بواسطة الشراكة ، حيث يحتمل لهذه المخاطر أن تؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي تكون الشراكة الإستراتيجية عندما تخفض مخاطر وتمنع تأثيرها السلبي في تحقيق الأهداف.

أحيانا تشكل المؤسسات مع موردي تجهيزات إنتاج شركات لضمان استمرار تحديث تجهيزات الإنتاج بما يلاءم تطوير عمليات الإنتاج مما يسمح بتحديث وتطوير المنتجات الحالية وإطلاق منتجات جديدة بسرعة أكبر ، وخاصة عندما يكون منتج المرد حاسما في عمليات التصنيع وحتى يتم تجنب مخاطر ارتفاع التكاليف لا يمكن تحويلها إلى السوق ، أو تردي مستوى الجودة في الخدمات ، تقوم المؤسسة بتشكيل شراكة إستراتيجية مع موردين منافسين¹.

المطلب الثاني :مراحل تشكيل الشراكة الإستراتيجية ودوافع المؤسسة لتشكيل هذه الشراكة .

أولا : مراحل تشكيل الشراكة الإستراتيجية.

لقد تطرق الممارسون إلى مراحل تشكيل المؤسسة لعلاقة تعاون إستراتيجية مع مؤسسات الأعمال منظمات غير الأعمال بطرق مختلفة ، فنجد مثلا (BCG) و (PWC) قد تطرقا لمراحل تشكيل الشراكة الإستراتيجية ، لكن الأول تطرق إليها باعتبارها بديلا للاندماج والاستحواذ ، بينما الثاني ركز على الخطوات الصحيحة لتشكيلها من اجل تجنب فشلها.

1) -ibid, p :3 .

والجدول الموالي يبين هذه المراحل والخطوات :

جدول رقم (01-06) : مراحل تشكيل الشراكة الإستراتيجية وخطواتها .

المراحل	خطواتها	من يقوم بها
مرحلة التحضير	<ul style="list-style-type: none"> ● فهم دوافع تشكيل الشراكة الإستراتيجية ● اختيار الشريك الاستراتيجي 	تقوم بها المؤسسة وحدها
مرحلة التفاوض والتخطيط	<ul style="list-style-type: none"> ● تطوير رؤية وأهداف مشتركة ● تحديد طبيعة المساهمات كل طرق ● التخطيط للوصول إلى الأهداف الرؤيا المشتركة ● الاتفاق على طريقة خروج من الشراكة الإستراتيجية. 	تقوم بها المؤسسة مع شركائها الاستراتيجيين المحتملين
إمضاء اتفاقية الشراكة الإستراتيجية		
مرحلة التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> * تفعيل البنية التنظيمية، (أنظمة التسيير والاتصال والرقابة...) * نشر الموارد 	تقوم بها المؤسسة مع شركائها الاستراتيجيين المحتملين
مرحلة التقييم	<ul style="list-style-type: none"> * قياس نتائج الشراكة الإستراتيجية * مراجعة النتائج * اتخاذ الإجراءات التصحيحية . 	تقوم بها المؤسسة وحدها ، وفي نفس الوقت تقوم بها المؤسسة مع شركائها الاستراتيجيين المحتملين

المصدر: من إعداد الطالبة.

ويأتي شرح كل المراحل التي يبينها هذا الجدول :

أولاً: مرحلة التحضير للشراكة الإستراتيجية :

يعتبر فهم العلاقة بين الشراكة الإستراتيجية ونمو المؤسسة هدف هذه المرحلة ، ويتم ذلك من خلال خطوتين :

أ- فهم وتحديد دوافع المؤسسة للشراكة الإستراتيجية :

في كل بداية للشراكة الإستراتيجية يمكن أن تكون المؤسسة هي المبادرة لتشكيلها أو ربما مدعوا إليها وفي كلتا الحالتين يتعين عليها التأكد من وجود دوافع كافية إليها مع التأكد انه لا يوجد هناك خياراً أفضل منها للاستجابة إلى هذه الدوافع .

ب- اختبار الشريك الإستراتيجي المناسب :

يتم في هذه الخطوة إعداد قائمة للشركاء الاستراتيجيين المحتملين ، ثم اختيار الأنسب منهم ، لأجل ذلك يمكن أن تعقد المؤسسة اجتماعاً مع عدد كبير من الأطراف المحتملة وتقدم عليهم فكرة التعاون ، أو تتصل بهم و تجمع المعلومات منهم ، و يجدر إعطاء الوقت الكافي لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنهم للوصول إلى القرار المناسب ، وقد يكون ذلك بالبحث في السجلات التاريخية للشركاء الاستراتيجيين المحتملين وتحليل تقاريرهم السنوية ، زيارة الجهات والأشخاص الذين يعرفونهم للتقصي ، والاستفادة من آرائهم ، ثم يمكن بعدها إجراء حوار تمهيدي مع احد كبار الموظفين لدى الشريك الاستراتيجي المحتمل ، ومناقشة الدوافع والأهداف أو التعارض في المصالح التي يسعى إليها كل طرف ، وهذا يسمح بتقييم الطرف ما إذا كان يرى فرصة مفيدة بالدخول في شراكة إستراتيجية مع المؤسسة ، أو يرى عكس ذلك¹ .

ثانياً: مرحلة التفاوض والتخطيط .

بعد تعيين الشركاء الاستراتيجيين الذين تقبل فكرة التعاون ، تنتهي مرحلة التحضير التي تقوم بها المؤسسة فقط ، وتبدأ مرحلة التفاوض والتخطيط التي يقوم بها الأطراف مع بعض ، واهم خطوات هذه المرحلة هي² .

أ- تطوير رؤية وأهداف الشراكة الإستراتيجية :

الرؤية هي التصور الذي يمثل المستقبل المأمول ويتم الوصول إليها عندما تتحقق النتائج المتوقعة من الشراكة الإستراتيجية ، وتسمح في معرفة ما الذي يجب القيام به من اجل تحقيقها وهذه بعض الأمثلة عن رؤية الشراكة الإستراتيجية .

¹-NazeenHup and Janna pyres , "partnership . Step ", TPI and IBLF ; available from : W.W.W.Tpi.org,intnnet, accessed : 15/03/2015 .

²-John child et al , "cooperative strategy", Ox ford university press, new York , 2nd edition , 2005 , pp125-133.

" نريد من مؤسستنا أن تكون القائد في التعاون مع المجتمع"، " نريد أن نجعل أمكنة مرح أطفالنا أكثر أمنا وسعادة " ، نسعى من وراء نشاطنا إلى تحسين جودة الحيات على مستوى الفرد ، والعائلة ومؤسسات الأعمال كي يكونوا أكثر ثقة واستعدادا لمستقبل أفضل .

أما الأهداف فهي تجعل الرؤية أكثر قابلية للتطبيق ، حيث يتم تطوير خطة عمل لكل هدف ، والشراكة الإستراتيجية لا تعني أن تكون أهداف الأطراف متطابقة بل المقصود هو أن يكون غير متعارضة ، وهذا ضروري لنجاح الشراكة الإستراتيجية.

ب- تحديد مستوى وطبيعة المساهمة المتوقعة من كل طرف :

يتم في هذه الخطوة تقييم المساهمات التي يبذلها كل طرف في الشراكة الإستراتيجية وهي ليست عملية سهلة فهي لا تستند إلى السوق كما في الاستحواذ والتملك مثلا ، بل تستند على معايير غير واضحة ، وقد يتم التكتّم عنها في عملية التفاوض

ج- التخطيط للوصول إلى الأهداف والرؤية المشتركة :

ترى منظمة مبادرة الشراكة أن التجارب أثبتت أن الشراكات الناجحة كانت موجهة بخطط نحوى توقعات واضحة ومقبولة وبرز ما يتم إنجازه في هذه الخطوة .

- جرد جميع الموارد والجهود التي يستعد كل شريك استراتيجي للمساهمة بها ، ثم نشرها واستغلالها حسب الخطة التي يتفقون عليها ، وهو ما يسمح باستغلال مساهمتهم بطريقة تعاونية ، وتوجيهها نحوى المجالات المستهدفة .
- تحديد الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف و أنشطة الشراكة الإستراتيجية وتحديد طرق قياسها وتقويمها¹.
- اختيار الشريك الذي تتخذه الشراكة الإستراتيجية² .
- استهداف تغطية الشاملة للسوق ، مما يستدعي الحضور فيها بشكل كثيف .

¹-NazeenHup and Joanna pyres, op -cit , p:8.

²- John Child et al,op-cit , p:117.

د- تنظيم الشراكة الإستراتيجية والاتفاق على أسس حكوماتها :

تم في هذه المرحلة التفاوض بوضع التنظيم الذي يدير الشراكة الإستراتيجية ويحافظ على توازنها بين الأطراف ، ويوزع المسؤوليات والأدوار ، وأسس حكوماتها وتقويمها¹ :

• تحديد نمط تسيير الشراكة الإستراتيجية

✓ **الهيمنة** : حسب هذا النمط يقوم طرف بالسيطرة على الطرف أو الأطراف الأخرى ، وكأنه فرع تابع ، ويكثر هذا النمط في الشراكات الإستراتيجية التي يتم تشكيلها بالأسهم ، (والمشاريع المشتركة غير متساوية المساهمة)

✓ **التشارك في التسيير** : يكون للشركاء الاستراتيجيين تأثير متوازن تسيير الشراكة الإستراتيجية

✓ **توزيع التسيير** : حسب هذا النمط يتخصص كل طرف في تسيير جزء من عمليات الشراكة

✓ الإستراتيجية يختلف عن الأجزاء التي يسيرها الأطراف الآخرون .

• وضع تنظيم للشراكة الإستراتيجية وتوزيع المهام .

والجدول التالي يمثل احد النماذج هذه التنظيمات :

¹- Miguel de Fontenay ,op-cit , p:29.

جدول رقم (01-07) : نموذج تنظيم الشراكة الإستراتيجية

المستوى	أهم الأدوار والمسؤوليات.
مجلس استراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> • اليقظة على تنفيذ وتطوير الشراكة الإستراتيجية • اجتماع مرتين في السنة .
مجلس القيادة	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الخيارات العامة للشراكة الإستراتيجية • تجتمع مرة كل 6 او 8 أسابيع
فريق المهمة	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المجالات والأنشطة التي يشارك فيها الأطراف • اقتراح استراتيجيات النمو المتعلقة بالمنتج أو التوزيع • يعمل على التحكم أكثر في طريقة تنفيذ القرارات
Groupe de travail (transverse)	<ul style="list-style-type: none"> • يدعم فريق المهمة في التوزيع ، وتنظم المعلومات والهياكل ، ورؤوس الأموال .
مجل التنسيق	<ul style="list-style-type: none"> • ينسق بين فرق العمل • يعمل على تسهيل الصعوبات • التحضير لاجتماعات مجلس القيادة • يجتمع مرة واحدة كل 15 يوما

Sources : Miguel de Fontenay ,op-cit ,p :29

هـ- الاتفاق على طريقة الخروج من الشراكة الإستراتيجية: يتوقع من كلى الطرفين أو من احدهما أن يرغب في الخروج من الشراكة الإستراتيجية ، وتعتبر هذه المرحلة ضرورية كونها تجعل الأطراف مستعدين للتعامل مع مثل هذه الظروف ، وتمكنهم على الاتفاق على صيغة معينة يتم إتباعها عند انتهاء الشراكة الإستراتيجية¹.

وبانتهاء مرحلة التفاوض والتخطيط ، يتم تأكيد التزام الأطراف بإمضاء اتفاقية الشراكة الإستراتيجية ، والتي تتضمن الرؤية المشتركة ، وتعريف الشراكة الإستراتيجية من جهة نظر الأطراف ، والمبادئ والخطوط العريضة

¹-John child et al, op-cit , p:125.

للتعاون ، والموارد التي يلتزم بها كل طرف ، والمشاريع التي ينجزونها ، وإجراءات الحكومة والمسائلة ، وإجراءات التعامل مع النزاعات ¹ .

ثالثا: مرحلة التنفيذ :

يمكن أن نطلق على هذه المرحلة تسمية أخرى وهي مرحلة التسيير العملي ونشر الموارد ، مما يجعلها أكثر وضوحا ، وبعبارة أخرى تنقسم هذه المرحلة إلى خطوتين رئيسيتين :

أ- تفعيل الأنظمة :

يعني الوصول لهذه الخطوة انه يتم الآن الانتقال من الوضع التخطيطي إلى الوضع التسييري ، حيث يتم تفعيل ما تم الاتفاق عليه بين الأطراف ، وتبدأ الميكانيزمات التنظيمية والرقابية والاتصالية في مباشرة أعمالها حسب ما تمليه الخطط.

ب- نشر الموارد :

حيث يبدأ كل شريك استراتيجي بالتسليم الفعلي للموارد والجهود التي وعد بالالتزام بها في المرحلة السابقة حسب وقت التسليم الذي حددته الخطة الإستراتيجية للشراكة ، أو خطة واحد من مشاريع الشراكة الإستراتيجية ² .

رابعا: مرحلة تقويم الشراكة الإستراتيجية .

يعرف التقويم بأنه العملية التي تسمح بقياس مدى تقدم ونجاح الشراكة الإستراتيجية ، فإذا كانت نتائج التقويم تدل على النجاح فستعمل المؤسسة على الحفاظ عليها ، وإذا كانت تدل على الفشل نستعمل المؤسسة على تجنب الأخطاء المتسببة في ذلك مستقبلا ، أما عن أبعاد هذا التقييم ، فان له أربع أبعاد رئيسية هي :

- تقويم فعالية الطريقة التي تمت بها تنظيم وتنفيذ الشراكة الإستراتيجية ، وجود علاقة بين الأطراف .
- مدى استدامة النتائج التي تم تحقيقها للشراكة الإستراتيجية .
- القيمة المضافة التي تم تحقيقها نتيجة تظليل خيار الشراكة الإستراتيجية على خيارات أخرى .
- النتائج التي حققتها الشراكة الإستراتيجية لكل طرف ³ .

¹-Nazeen Hup and jonna , op -cit , p:9.

³-NazeenHup and jonna , op -cit , p:10.

2- دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية .

تعتبر معرفة العوامل التي تدفع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية وفهمها من النقاط التي تسمح بمعرفة الظروف التي يمكن للشراكة الإستراتيجية أن تكون خيارا مناسباً فيها ، أو بعبارة أخرى معرفة الوضع المناسب لتشارك استراتيجي .

لقد اختلف الباحثون والدارسون في تطرقهم إلى دوافع الشراكة الاستراتيجية ، ومن خلال استقراءنا لما توصل إليه بعضهم وجدت علاقة فرعية بين هذه الدوافع ، وعليه يمكن المكاملة بين رؤى وأراء هؤلاء الدارسين والباحثين من خلال تجميعها في دوافع رئيسية وتنشق عنها دوافع فرعية .

1-2- الحاجة إلى موارد وكفاءات فريدة :

يذهب المدخل القائم على المورد إلى أن المؤسسة عليها أن تنتمي وتطور مواردها وكفاءاتها الحالية باستمرار. هناك ثلاثة طرق لتنمية الموارد والكفاءات الحالية واكتساب أخرى جديدة ، الأولى تتلخص في اعتماد المؤسسة على قدراتها الداخلية في تطور الموارد والكفاءات والثانية تتلخص في الاعتماد على السوق للوصول إلى موارد وكفاءات خاصة ، وهذه الطريقة تصلح غالباً عند الاحتياج المؤقت ، أو لامتصاص المعرفة التي تقوم عليها الكفاءات... أما الطريقة الثالثة فهي اللجوء إلى التعاون طويل المدى مع المؤسسات الأخرى¹.

2-2- البحث عن فرص جديدة :

وحسب هذا المدخل فان وجود أو البحث عن فرص جديدة يدفع المؤسسات لتشكيل شركات إستراتيجية لتجاوز الموانع التي تحول دون ذلك ، تطرق بعض الباحثين إلى هذه الفرص بطريقة أدق حسب ما يلي²:

- ✓ تحسين المنتجات الحالية، وتطوير منتجات جديدة.
- ✓ تسريع الوصول إلى الأسواق الجديدة .
- ✓ دخول الأسواق الدولية .

¹-Malin Malmstrom,"competence Acquisition and competitive Advantage-an empirical study of small firms "(Doctoral thesis published 2007),Lulea university of technology , department of business administration and social sciences ,p:23.

²-John child et al, op-cit , p:88.

3-2- حل مشكلات وتجاوز وضعيات إستراتيجية غير مرغوبة :

من جهة نظر بعض الباحثين فان توقع مشكلات و وضعيات إستراتيجية غير مرغوبة هو الدافع الرئيسي للشركات الإستراتيجية إذا يتم تشكيلها كنتيجة لمثير أو تغير في البيئة الخارجية للمؤسسة التي تستجيب بعد ظهور احتياجات يتم تلبيتها من خلال بناء علاقة مع مؤسسة أخرى .

أ- تحسين الجودة : التطورات السريعة في التكنولوجيا والسعي نحو تخفيض التكاليف وتحقيق معدلات كفاءات عالية ، دفعت بالمؤسسات نحو استجلاب كفاءات جديدة من خلال التعلم ما بين المؤسسات .

ب- تخفيض التكاليف : تعتبر التكاليف الجوهر الذي تركز عليه نظرية تكاليف المبادلة من التكاليف التي تواجهها المؤسسة أيضا تلك التكاليف الثابتة التي تتحملها عندما تطور منتجا جديدا، وتعتبر الشراكة الإستراتيجية طريقة لتوزيع هذه التكاليف .

ج- تخفيض المخاطر : من العوامل التي تدفع المؤسسات لتشكيل شراكة إستراتيجية أيضا ، هو إزالة أو تخفيض المخاطر، حيث يمكن أن تنشأ هذه المخاطر نتيجة عدم قدرة عملياتها على مسايرة سرعة التغيير ، أو تلبية طلب عملائها أو نتيجة الدخول في سوق جديدة بعيدة جغرافيا ومختلفة ثقافيا .

د- ضعف الأداء الحالي : يرى باحثون آخرون إلى انه نمط دافعا مهما آخر لتشكيل شراكة إستراتيجية ، وهو ضعف الأداء الحالي في مجال الإبداع والبحث والتطوير ، مما يؤدي بالإدارة العليا للمؤسسة إلى تنمية علاقة تعاون مع طرف خارجي لتحسين الأداء ، فهؤلاء الباحثون يذهبون إلى أن الشراكة الإستراتيجية تحل المشاكل المتعلقة بضعف الأداء على المدى الطويل .

وبعد عرض أهم دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية لها مجالات مختلفة فيمكن أن يكون مجالها تخفيض التكاليف ، أو التعلم والتدريب ، أو تحسين الجودة ، أو البحث والتطوير ، أو دخول أسواق جديدة ، أو نقل التكنولوجيا ، أو الإبداع¹ .

¹-John child et al, op-cit , p:90.

المطلب الثالث :أهمية الشراكة الإستراتيجية .

يمكن أن نبين أهمية الشراكة الإستراتيجية من وجهين ، كما يلي .

الوجه الأول : أهميتها باعتبارها أداة استشارية .

الوجه الثاني : أهميتها كبديل لتكامل العمودي .

أولا : أهمية الشراكة الإستراتيجية باعتبارها أداة تستخدمها المؤسسات من خلال المكاتب الاستشارية :

تعتبر الشراكة الإستراتيجية حسب المكتب الاستشاري الدولي bain & compagnie من بين العشر الأدوات الأولى التي تلجأ إليها المؤسسات ، حيث تحتل الرتبة السابعة في أوروبا ، وتحتل نفس الرتبة في أمريكا الشمالية ، والرتبة الثامنة في آسيا ، والرتبة التاسعة عالميا كما يبين الجدول التالي ¹ .

جدول رقم (01-08) : تصنيف العشر الأدوات التسييرية الأكثر استعمالا

الأدوات	أمريكا الشمالية	أمريكا الجنوبية	أوروبا	آسيا	عالميا
المقارنة المرجعية	3	3	1	4	1
التخطيط الاستراتيجي	2	1	3	2	2
بيان الرسالة والرؤية	4	1	5	3	3
إدارة العلاقة مع الزبون	1	6	2	1	4
الإخراج	6	4	5	5	5
بطاقة الأداء المتوازن	12	4	8	5	6
برنامج إدارة التغيير	9	9	4	8	7
الكفاءات المحورية	5	10	8	4	7
الشراكة الإستراتيجية	7	8	7	8	9
تجزئة العميل	15	7	12	10	10

Source : Darrell rugby ,management Tools &trends 2011, bain compagnie,2011,p :7.

¹- Source: Darrell Rigby, " Management tools et trends 2011,Bain company,2011,p :7

يبين الجدول رقم (01-08) العشر الأدوات تسييرية الأكثر استعمالا من طرف المؤسسات من مختلف الصناعات وفي مناطق مختلفة من العالم ، وهذا الجدول هو من نتائج مسح إحصائي قام به المكتب الاستشاري الدولي (Bain & compagnie) تعتبر الشراكة الإستراتيجية من بين الأدوات الأكثر استعمالا ، ومن ناحية تحقيق الشراكة الإستراتيجية لرضا المؤسسات من حيث النتائج المالية ، فان المؤشرات الذي يستخدمه المكتب الاستشاري الدولي لهذا الغرض قد يبلغ 3.94 من 5 ، وهو مستوى يجعلها في المرتبة الخامسة من 25 أداة استشارية إرضاء من حيث النتائج المالية .

وقد توصل (Bain & compagnie) في 2010 إلى أن 45% من المؤسسات في العالم تشكل شراكة إستراتيجية ، ويتوقع هذا المكتب الاستشاري أن ترفع هذه النسبة ب 28% في 2011 .

أما عن المكتب الاستشاري (PWC) فقد نشر من خلال مسحه الثاني عشر السنوي العالمي للمدراء التنفيذيين الذي قام به سنة 2009، أن 72% من المدراء التنفيذيين لمؤسسات من مختلف مناطق العالم ومختلف الصناعات يعتبرون الشراكة حاسمة ومهمة لأعمالهم في ثلاث السنوات القادمة .

كل هذه الأرقام تشير إلى أن الشراكة الإستراتيجية تبوأ مكانة مهمة في ممارسات الأعمال اليوم ، ويتوقع ارتفاعها في المستقبل ، وهذا راجع إلى العديد من العوامل التي وجهت ممارسات الأعمال نحوها¹.

ثانيا : أهمية الشراكة الإستراتيجية باعتبارها بديلا للتكامل العمودي .

حسب نظرية تكاليف المبادلة ، هناك ثلاثة خيارات أساسية للحصول على مكونات وأجزاء منتجاتها ، أما من خلال صفقة مع مورد أو مجموعة من الموردين ، أو من خلال التكامل العمودي مع المورد لإنتاج هذه الأجزاء داخل المؤسسة ، أو التشارك الاستراتيجي مع المورد وهو يمثل علاقة أعمق من مجرد التعاقد ، وقل من التكامل العمودي ، وهو ما يعطي الأفضلية للشراكة الإستراتيجية مقارنة بالتكامل العمودي في تحقيق التكاليف ، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية .

منذ 1930 م حتى التسعينيات كان الخيار الأكثر انتهاجا من طرف المؤسسات الأمريكية هو إدخال الأنشطة التي تتطلب مستوى عاليا من التنسيق ، والتي تريد المؤسسة مراقبتها داخليا ، وذلك من خلال التكامل العمودي بالإضافة إلى شراء أجزاء أخرى لمنتجاتها من موردين خارجيين .

وتعتبر GM أحسن مثال على هذا ، حيث كانت تنتج من 65-70% من مكونات سياراتها داخليا ، وباقي الأجزاء تحصل عليها بالتعاقد مع الموردين وكذلك الأمر بالنسبة ل FORD ، لكن عند نهاية القرن السابق ،

¹- Darrell Rigby , op-cit,p:4.

اكتشفت العديد من المؤسسات أمثال GM أن قراراتها السابقة التي كانت ترفع من مستوى التكامل العمودي أدت إلى آثار سلبية على تنافسيتها ، ولوحظت أن مؤسسات مثل chrysler في صناعة السيارات ، والتي تعتمد على شبكة من الشركات الإستراتيجية مع مورديها استطاعة أن ترفع ربحيتها مقارنة ب GM و FORD اللتان تعتمدان على التكامل العمودي .

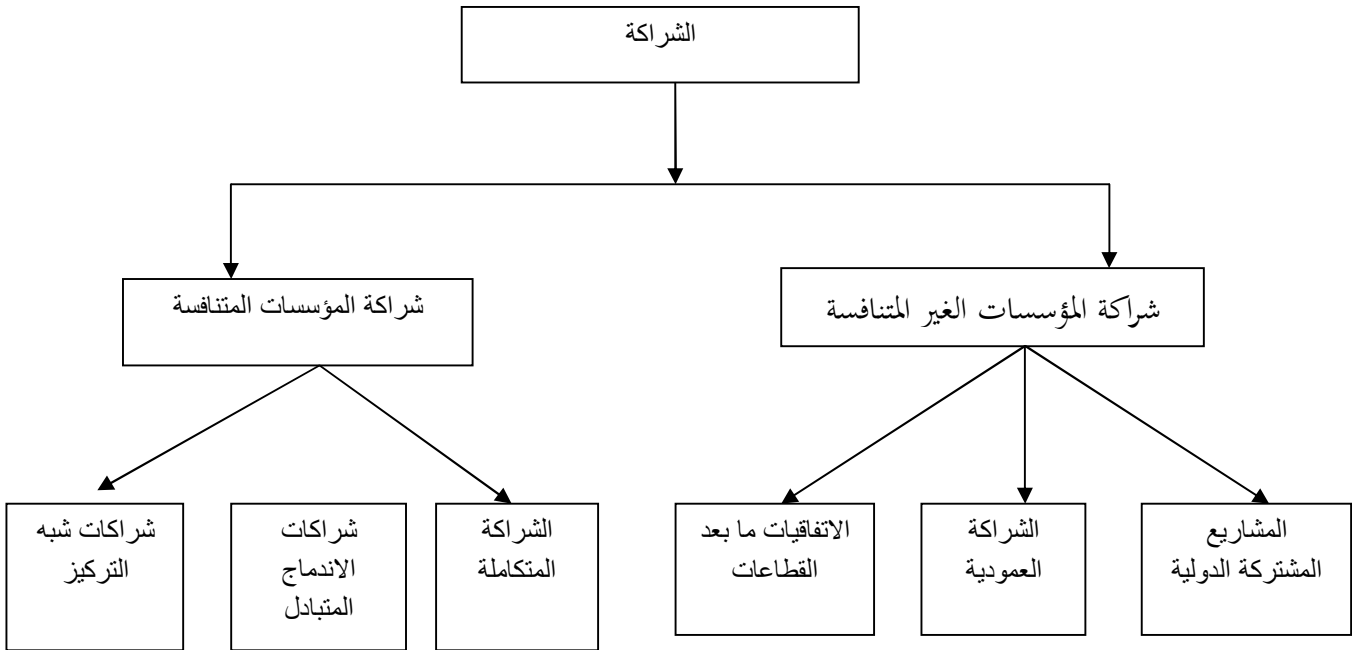
كما أن التعاقد مع الموردين يتضمن ممارسات ترفع من تكاليف التخزين مقارنة بالشراكة الإستراتيجية مع المورد التي تسمح بالتنسيق مواعيد التسليم بين المؤسسة والموردين مما يخفض تكاليف التخزين¹.

المطلب الرابع : أشكال الشراكة الإستراتيجية

أولا : أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات

قام كل من Dussauge و Garrett بتقسيم أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى قسمين رئيسيين ، يحتوي القسم الأول على الشراكة التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة أو التي لا تنشط في نفس القطاع، أما القسم الثاني فيضم أنواع الشراكة التي تكون بين المؤسسات المتنافسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-02) أنواع الشراكة بين المؤسسات المتنافسة.



المصدر : من إعداد الطالبة

¹ Jeffrey H.Dayer , op-cit , p:26.

1- شراكة المؤسسات غير المتنافسة :

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

1-1 المشاريع المشتركة الدولية Les joint ventures de multinationalisation:

تجمع المؤسسات المشتركة الدولية مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتجه في سوق جديدة وهو الطرف الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي.

وتعتبر المشاريع المشتركة الدولية ضرورة من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق الأجنبية، فمن الناحية الاقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في مواردها المالية لتنفيذ مشروع ما بمفردها، أما من الناحية السياسية فقد تفضل الحكومة المستضيفة مشاريع الملكية المشتركة كشرط أساسي لدخول السوق، كما أن المؤسسة تفضل مشاريع الاستثمار المشترك عن التملك المطلق لمشروع الاستثمار نظرا لأسباب ثقافية كاللغة والعادات والتقاليد و السلوكيات في الدول المضيفة، ومن ثمة يمكن للطرف الأجنبي التغلب على المشاكل التسويقية المرتبطة بتلك العوامل⁽¹⁾.

2-1 الشراكة العمودية : Le partenariat vertical

الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيمان علاقة من نوع زبون / مورد. لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم make or buy أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريد التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية واقتصادية.

ظهر هذا الشكل من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية وخاصة قطاع صناعة السيارات الذي انتقل من نظام الإنتاج بالحجم، إلى نظام الإنتاج حسب الطلب، ففي النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض

¹ - مصطفى شلابي، عن عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، الدعائم الأساسية و مقومات النجاح (القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب، 1996)، ص 50.

التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط وهو ما يعرف باقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة وتحسين الدعم اللوجستيكي ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول إستراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية، لكن بعد أن تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى الإنتاج حسب الطلب - انطلاقاً من محدودية النظام الأول - تم الانتقال إلى إستراتيجيتي التعاون العملي والشراكة العمودية بدلاً من الاندماج أو الإنتاج داخل المؤسسة والمناولة الباطنية في العلاقة مورد/ زبون⁽²⁾.

1-3 الاتفاقيات ما بين القطاعات:

يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المشاركة، إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينها عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات و ذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، وهنا تطرح إشكالية مدى قدرة التعلم التي يفترض أن يتصف بها الشريك الداخل للقطاع الجديد هذا من جهة، وقدرة الشريك الأصلي في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها الشريك الداخل من جهة أخرى .

وهذا الأخير يحاول دوماً إلغاء تلك الفوارق الموجودة على مستوى المؤهلات في حين يبحث الشريك الأصلي على الاحتفاظ بتلك الفوارق لإبقاء علاقات الارتباط قائمة.

بعدها تناولنا أشكال الشراكة الممكنة بين المؤسسات غير المتنافسة.

2- شراكة المؤسسات المتنافسة :

أدت التحولات الاقتصادية والتجارية والتكنولوجية التي عرفها العالم في الربع الأخير من القرن العشرين إلى صراعات عديدة بين الشركات الكبرى فيما بينها، وبين هذه الشركات وتلك الأقل حجماً ونمواً، فالشركة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة إلى التعاون مع الشركات الأخرى لإجراء التجارب والاشتراك في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلاً من المنافسة، كما برزت حاجة تلك الشركات إلى الأسواق العالمية لتصريف

² - Carole Donada , « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat » Revue Française de gestion N° 114 (Juin-Juillet-Aout,1997) ,pp.94,95.

منتجاتها وخدماتها، كل ذلك أدى إلى تحول آليات المنافسة إلى صيغ جديدة للتعاون والتحالف، أو ما يعرف بالمنافسة التعاونية (**Competition**)

لقد صنف كل من **B.Garrette** و **P.Dussauge** أشكال الشراكة التي يمكن أن تحدث بين المؤسسات التنافسية إلى ثلاث أشكال رئيسية وذلك بالاعتماد على معيارين هما: المؤهلات التي يساهم بها كل طرف⁽¹⁾.

1-2 الشراكة المتكاملة :

يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول و مؤهلات من طبيعة مختلفة ، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى.

2-2 شراكة التكامل المشترك:

يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقدان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي ، و بالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج ، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال .

وكما أشار كل من **B.Garrette** و **P.Dussauge** إلى أن شراكة التكامل المشترك تجمع بين المؤسسات التي تبحث عن الوصول إلى اقتصاديات السلم في مركب معين ، أو مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، هذه المركبات تدمج فيما بعد في منتجات نهائية خاصة بكل مؤسسة، وهكذا تبقى المنافسة قائمة في السوق بين الشركاء.

3-2 شراكة شبه التركيز:

يكون هذا الشكل خصوصا في الصناعات التكنولوجيات العالية و ذات الأهمية الكبيرة، وتجري بإمضاء صفقات شبه داخلية ، بين الشركاء، و تجسد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع ، التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق. تجمع هذه العلاقة التعاونية بين مؤسسات تنتج و تباع منتج

(1)- Carole Donada ,Op-cit,P148.

مشتراكا إضافة إلى أن الأصول و المؤهلات التي يجلبها كل شريك متماثلة، ويختلف هذا الشكل عن الشكل السابق في أن مخرجات الشراكة هي منتجات مشتركة و هو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة أو إضعافه⁽¹⁾.


⁽¹⁾ Carole Donada ,Op-cit,P148.

خلاصة الفصل الأول

تقوم الشراكة الإستراتيجية على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي هذه العلاقة، وذلك من خلال ما يقدمه كل طرف، ولقد كان الدافع الأساسي لهذا الخيار الاستراتيجي هو تنامي ظاهرة العولمة التي شملت كل المجالات، إضافة إلى تضاؤل فرص الاندماج والحيارة .

وتصنف أشكال الشراكة بالاعتماد على معيارين أساسيين: المعيار الأول هو طبيعة العلاقة بين المؤسسات وتصنف إلى مؤسسات متنافسة وأخرى غير متنافسة، أما المعيار الثاني فهو القطاع التي تنشط فيه تلك المؤسسات، وفي كل الحالات يبقى التسيير والتحكم في هذه الرابطة والعلاقة الإستراتيجية أمرا صعبا نظرا للغموض الذي يكتنفها، إضافة لكونها مزيجا حقيقيا بين متناقضين هما التعاون والتنافس، هذا ويعتبر التسيير الجيد للشراكة عاملا هاما لإنجاحها وذلك من خلال بناء مخطط دقيق يعكس الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن توفر جو للثقة المتبادلة ووجود إنسجام في الثقافات يعد من العوامل الأساسية لإنجاح مشروع الشراكة.

ولا تخلوا الشراكة - كغيرها من الاستراتيجيات - من آثار تنعكس على تلك المؤسسات المشاركة، وما يهمنا في هذا البحث هو ذلك الأثر الذي يمكن أن تحدثه الشراكة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وهو ما سنفصله في الفصل الثاني.



الفصل الثاني: الاداء
الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علماء النفس والاجتماع والهندسة البشرية والاقتصادية والإدارة بالإضافة إلى مساهمة الأفكار الأمريكية واليابانية وتطبيقاتها في تحسين الأداء الاستراتيجي وبلورة مظاهره .

أما من الناحية العملية فقد اهتمت بهذا الموضوع جميع المنظمات بالشكل عام بل إن ذلك أصبح واحداً من أهم التحديات التي يواجهها مدراء القرن الواحد وعشرون ومن أجل تحقيق إدارة الأداء أهدافها لا بد أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة بشكل يحقق التناسق والتكامل بينهما، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، و أنواعه، ومختلف مجالاته.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية للأداء، ومختلف أنواعه، ومجالاته ومؤشراه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء:

1- لغة : الأداء يعني بلغة اللاتينية (Performer) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت

منها اللفظة الإنجليزية (performance) التي تعني إنجاز العمل¹، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

2- اصطلاحاً : للأداء عدة تعاريف منها:

✓ تعريف(1): الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله².

✓ تعريف (2): وما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم

أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل إنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج

ولإجراء التحولات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة و العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبق

للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة³.

✓ تعريف(3): حسب دراكر (P.DRUKER) ينظر دراكر إلى الأداء على انه : قدرة المؤسسة على الاستمرارية

والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم

على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس

ومن ثم تمكين المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال⁴.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الأداء هو قيام العاملين بمهامهم أثناء مختلف العمليات كعملية الإنتاج

ويمكن للمؤسسة وتمكين المؤسسة لبقائها واستمرارها في نشاطها.

المطلب الثاني: أنواع الاداء.

إن تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي

في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الانواع، وبما ان الاداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد

بعيد بالاهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة واستعمالها في تصنيف الاداء كمعايير

¹) - A- Khemakhem, La dynamique de contrôle de gestion, Ed Bordas, paris, 2^{eme} Ed, p : 310.

²) - عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة 2، 1979، ص: 50.

³) - جمال خنشور، التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عام 1984 و1985، جامعة باتنة 1987، ص: 09.

⁴) - الشيخ الداوي، تحليل الأسس والنظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 07 / 2009 - 2010، جامعة ورقلة، ص: 25.

الشمولية الاجل والطبيعية، فحسب معيار الشمولية الذي قسم الاهداف على الكلية والجزئية يمكن تقسيم الاداء الى :

1- **الاداء الكلي** : وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الارباح، النمو...الخ.

2- **الاداء الجزئي** : وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع يختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى :اداء وظيفة مالية، اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التموين، اداء وظيفة الانتاج واداء وظيفة التسويق . ونشير الى ان الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل اداءات انظمتها الفرعية كما اما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الاهداف الى اقتصادية، اجتماعية، تقنية وسياسية ...الخ.

فانه يمكن وان كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الاداء الى اقتصادي اجتماعي، سياسي، تقني... وفي اشارة الى هذا التصنيف يقول احد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة ان تحسن صورتها بالاعتماد على الاداء الاقتصادي او التكنولوجي فحسب، بل ان الاداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"، اذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الاهداف وانواع الاداء يمكن القول بان الاهداف الاقتصادية تدل على وجود الاداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه للمهمة الاساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها اما الاهداف الاجتماعية وان كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (افرادها) والخارجي فيعبر سعي المؤسسة الى بلوغها على الاداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها اهدافا ام قيودا فان تحقيقها يجب ان يكون بالتزامن مع الاهداف الاقتصادية لان الاجتماع مشروط بالاقتصاد وبذلك يتلازم الاداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول الى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا والى جانب الاداء الاقتصادي والاجتماعي

يمكن الحديث عن الاداء التقني او السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها اهدافا من هذا القبيل كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين او تسعى الى تكوين ثقافة خاصة بها او تأثير على السلوك الثقافي لميظتها لخلق انماط استهلاكية جديدة او ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاصدار امتيازات

لصالحها (تمويل الحملات الانتخابية من اجل اشخاص معينين الى مراكز القرار). كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث الامثلة في المجال اكثر من أن تحصى¹.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها للقياس لتؤدي الغرض المطلوب، فهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، حيث تستمد هاته المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل على مستوياتها المختلفة وبرغم من ان كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الاداء، الى ان هذه المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى اداء المؤسسة .

اولا- مؤشرات قياس الاداء التقليدية :

لقد كانت الادوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الاداء على ايجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من راسمال والتكنولوجيا... الخ من جهة اخرى ولذلك بغية تعظيم الارباح وتحقيق الاهداف بصفة عامة وهذه الاخيرة تترجم في صورة ارقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية معتمدة في ذلك عدة مؤشرات والتي يمكن تقسيمها الى خمسة مجموعات رئيسية هي :

أ- **مؤشرات الانتاج** : وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الانتاجية، تطور الانتاج، استغلال الطاقة الانتاجية والقيمة المضافة.

ب- **مؤشرات الانتاجية** : وتمثل انتاجية العمل وانتاجية راسمال وانتاجية الاجر وانتاجية المواد الخام.

ج- **المؤشرات المالية**: وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، اضافة الى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الاصول والخصوم) ومعدل دوران الاصول، ونسبة الديون الى صافي الملكية... الخ .

د- **مؤشرات البيع** : وتشمل المؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.

هـ- **مؤشرات اخرى مختلفة** : مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا، ودرجة الاعتماد على الخارج في

توفير مستلزمات الانتاج... الخ.²

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص: 89-90.

² - مدحت القرشي : الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص : 252.

ثانيا - مؤشرات الاداء الحديثة : (محاور بطاقة الاداء المتوازن).

ان التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية ادى الى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام مقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية . وهناك من الباحثين مثل (KAPLAN.R)، يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية، الغير المالية)، لأن المسيرين بحاجة الى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتي تكون لهم رؤية متعددة الابعاد .

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كاجال تسليم، اطلاق منتجات جديدة او خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ.

وقد تم بلورة هذه المجالات الى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة اطلق عليها اسم بطاقة الاداء المتوازن .

1- تعريف بطاقة الاداء المتوازن :

عرفت بطاقة الاداء المتوازن على أنها : مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الادارات العليا صورة واضحة وشاملة على اداء منظماتهم ¹.

اما **مأمون العمري** يعرفها بأنها : عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل (score) ويعني الرقم المنجز بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للاهداف والنتائج، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الانشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الاداء الفعال. ²

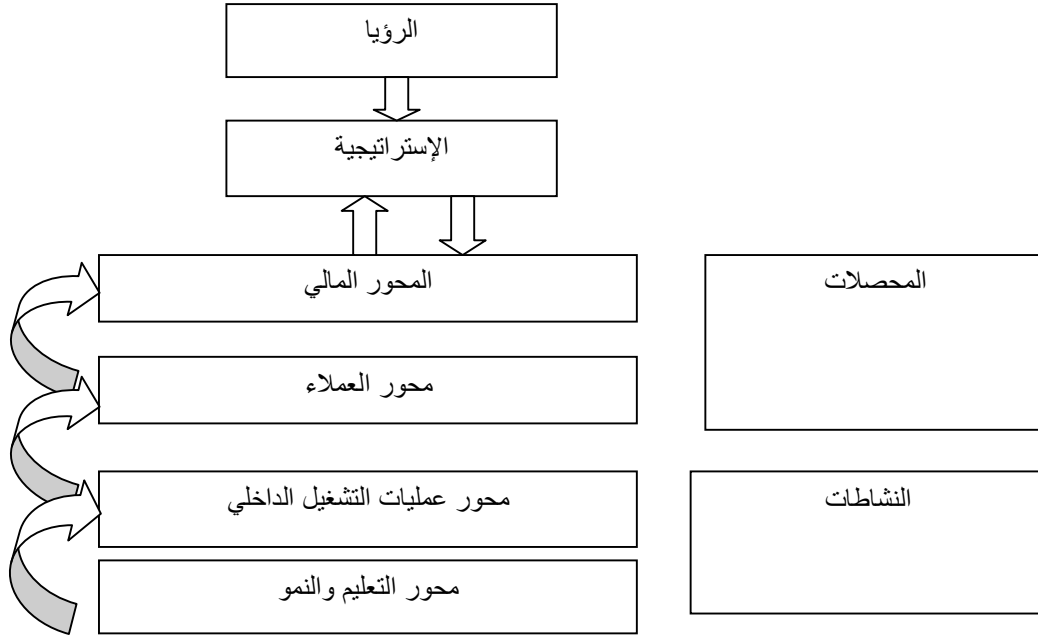
2- المحاور الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن :

تتضمن بطاقة الاداء المتوازن محاور اربعة اساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق استراتيجية في ضوء الاهداف المحددة لها، ويمكن عرض الاطار العام لهذه المحاور الاساسية المكونة لبطاقة الاداء في الشكل الاتي :

¹ - وائل محمود صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي : أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 151.

² - بريش السعيد، بجاوي نعيمة : أهمية التكامل بين أدوات ومراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 22-23 نوفمبر 2011، ص : 298 .

شكل رقم (01-02) : هيكل بطاقة التقييم المتوازن.



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 140 .

أ: المحور المالي : يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه الغير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلى أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتبب .

ب: محور العملاء :

تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ماهية الأشياء التي يريدها العميل، وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فان المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن :¹

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد

¹ - محمد يوسف : البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 138 .

- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء و ولائهم للمؤسسة .
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة .

ج – محور عملية التشغيل الداخلي :

يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها لرفع مهارات وكفاءات عملية التشغيل والإنتاج .

د – محور التعليم والنمو:

يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة .

3 – أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الاستراتيجية والمهمة في قياس الأداء للمؤسسة، ويمكن التطرق لأهميتها في النقاط التالية:¹

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا .
- يمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى .
- يمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي ان تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة .
- توضيح الرؤية الإستراتيجية، تحسين الأداء، تضع التسلسلات للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء .

¹ - وهبة مقدم : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص: 10.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء.

مما لاشك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي و الأخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا .

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم النظر إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما :

1 - العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية.¹

ومن ابرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي :

1 - العوامل التقنية :

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتظم على الخصوص ما يلي:²

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، و الورشات، التجهيزات والآلات .
- نوعية المنتج وشكله ومدى منافسة التغليف له .
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج .
- مستويات الأسعار الموقع الجغرافي للمؤسسة .

¹ - بريدش السعيد، بجاوي نعيمة، مرجع سابق، ص : 298 .

² - عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص: 94 .

ب - الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية ولمن يتبع كل شخص ومن هم الذين يتبعون له، وماهية سلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.¹

ج - الموارد البشرية :

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشري في المؤسسة، وتظم على الخصوص:²

- هيكل القوى العاملة .
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظام الاختيار والتعيين.
- نظام تقييم الأداء.
- التدريب والتأهيل والتنمية.

2 - العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة.³ وبالتالي

قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ما يلي:⁴

• العوامل السياسية :

إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، الحضر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها وعوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

• العوامل الاقتصادية:

تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق الأداء المؤسسي، 2009، ص: 15. 16.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع نفسه، ص: 19 . 20 .

³ - عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص : 91 .

⁴ - محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي، دار النشر، الإبداع الخليجي، طبعة 1، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص: 203 .

● العوامل الاجتماعية:

تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.

● العوامل التكنولوجية:

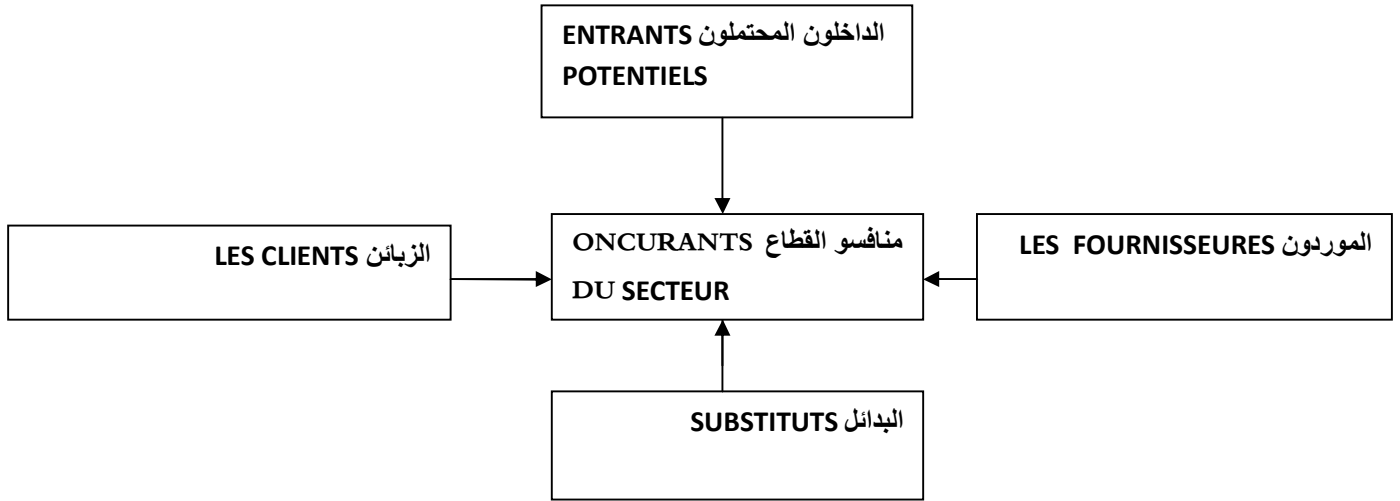
وتشمل معدلات الإنفاق على البحث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

● العوامل البيئية والتشريعية:

منها القوانين الخاصة لتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاص بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

- أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها : العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة، وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل حسب بوتر في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي.

شكل رقم (02-02): القوى الخمس لبور تر.



Source: Michael porter :l'avantage concurrentielle , comment devancer les concurrents et maintenir son avance, dunod, Belgique, 2003, p :17.

- المنافسة بين المؤسسات القائمة: وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة إذ أن القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة الى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموماً فإن وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية:¹
 - نمو الصناعة .
 - التكلفة الثابتة .
 - تمييز المنتج .
 - التوازن بين المنافسين .
 - مركز العلامة .
- خطر دخول منافسين محتملين: المتنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولا كن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبة في ذلك، وتمثل العوامل التي تعيق دخول المنافسين جدد لصناعة فيما يلي :
- حواجز الخروج المتمثلة في : - تكلفة الخروج، العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى، قيود حكومية واجتماعية .
- القوى التفاوضية للموردين: وهي المؤسسات التي توفر المدخلات للصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة... الخ، يتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية:²
 - ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما، تركز الموردين .
 - تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدموه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها .
- القوى التفاوضية للعملاء: يمكن للنظر للعملاء على أنهم يمثلون تهديداً من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات

¹ - نبيل محمد مرسي : الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ،الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 151.

² - نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة 2، مصر، 2003، ص:176.

في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية.¹

- **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولا لكنها تتبع نفس الحاجات، فوجد بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية:²
 - توفر بدائل قريبة .
 - تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة .
 - تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم .
 - سعر السلعة البديلة .

المبحث الثاني : الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية .

إن كل مؤسسة منافسة والمتبينة لاستراتيجية معينة للتنافس، تسعى جاهدة لتحقيق أحسن أداء استراتيجي في القطاع التي تعمل فيه فإنه من الضروري التعرف على بعض المفاهيم الأساسية ومعرفة ما يعنيه الأداء الاستراتيجي وعوامل استمرارية الأداء الاستراتيجي وأهمية استخدام المؤشرات المالية في قياسه .

المطلب الأول : مفهوم الأداء الاستراتيجي .

تعريف 01 : لقد وضعنا سابقا أن للأداء مفهوم واسع ويشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفعالية، المخطط الفعلي والكمي والنوعي وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به و إما على صعيد الإدارة الإستراتيجية فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للمؤسسة واختيارها فعليا و واقعا لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما انه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها، فقد اتفق معظم الباحثين الاستراتيجيين على إن عملية الإدارة الإستراتيجية تشمل على ثلاث مراحل أساسية هي : مرحلة الصياغة الإستراتيجية، و التنفيذ الاستراتيجي والمرحلة الثالثة تتمثل بالتقويم والرقابة الإستراتيجية، وتتم هذه العملية الأخيرة من خلال هذا الأداء تعتمد

¹ - فليب ساد لير ترجمة علا احمد ا صلاح : الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، طبعة 1، مصر، 2008 ص: 151 .

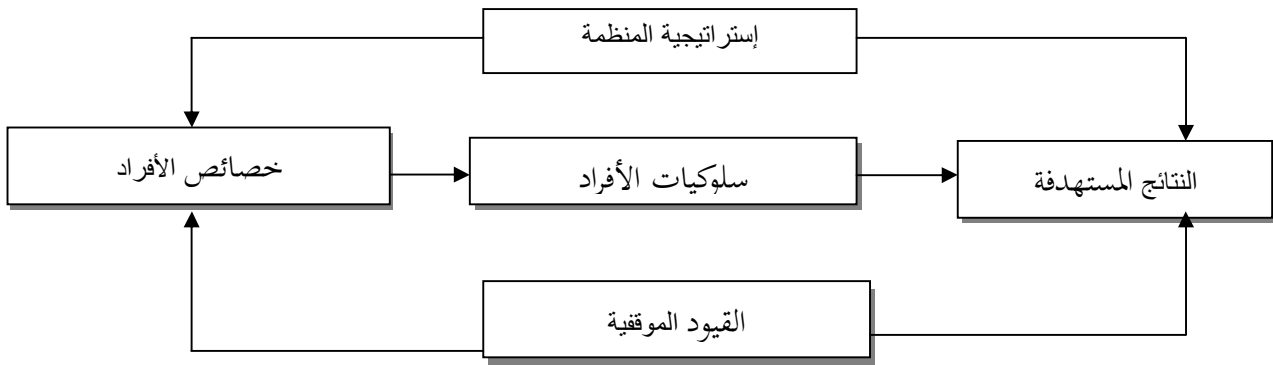
² - نبيل محمد مرسي : مرجع سابق، ص : 151 .

المؤسسات أسلوبا محددًا للتغذية العكسية وذلك بهدف إعادة النظر سواء بالاستراتيجيات أو الأهداف المحددة، أم في الصيغ وأساليب التنفيذ والرقابة .

ولذلك فقد اتفقت معظم الاستراتيجيين على أهمية عملية التقويم الاستراتيجي والتي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، وعليه فإن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات ومراحل الإستراتيجية المختلفة، وان أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يعكسه أو يؤثر الأداء الاستراتيجي والذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية، ولذلك يؤكد كل من Ramanuja et Venkatramen على أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية.¹

تعريف 02 : إن توجه المنظمات نحو إدارة الأداء يشير إلى بدايات الأداء الإستراتيجي من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة، حيث بدأت المنظمات تدرك أكثر فأكثر أن ربط التخطيط بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم له اثر كبير على الأداء سواء بمستوياته المتعلقة بالفرد أو بالجماعات، وبهذا أصبح وضوح الأهداف ومعايير الأداء والموارد المناسبة والإرشاد والمساندة للأفراد كلها أصبحت أموراً يتطلب إعدادها وصياغتها بشكل أساسي من قبل القيادات العليا أو بمشاركة بين تلك القيادات والمستويات الأدنى لضمان تناغمها مع البعد الاستراتيجي المطلوب لها، ويبن هذا الشكل نموذج للأداء الاستراتيجي:²

الشكل رقم (02-03) نموذج للأداء الاستراتيجي



المصدر: أ. سناء عبد الكريم الخناق،: مرجع سابق، ص : 38.

¹ -عبو عمر وعبو هدى : دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، الجزائر .

² - أ. سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 37 - 38 .

وبين هذا الشكل نموذج للأداء الإستراتيجي حيث يظهر في الشكل اتجاهات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم التي هي بمثابة المواد الأولية للأداء، ويتم تحويل (هذه المادة الأولية) إلى نتائج موضوعية من خلال سلوك الأفراد، فإذا ما امتلك الأفراد المعونة الضرورية والمهارات والقدرات أو خصائص أخرى فإنهم يقومون بتقديم ذلك وإظهاره بسلوكيات مختلفة تتناسب ونوع المعرفة التي يمتلكونها ونوع الاحتياجات التي تطلبها المنظمة و طلبية العمل المطلوب أدائه .

أما الجزء الثاني المهم في النموذج فيتمثل بإستراتيجية المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تتبع نوعا من الإستراتيجية لتحقيق ما تصب إليه من إيرادات وأرباح وزيادة الحصة السوقية ولا بد للأقسام والشعب ومجاميع العمل والأفراد داخل المنظمة من تنسيق نشاطاتهم مع هذه لاستراتيجية والأهداف، ولتحقيق ذلك لا بد من تحديد ما هو العمل المطلوب انجازه وأي من السلوكيات يتوجب تحقيقها بهدف تنفيذ إستراتيجية المنظمة، وما هي السلوكيات الواجب عرضها لهذه الغاية (وتعتبر أنظمة تخطيط وتقييم الأداء إحدى التقنيات التي تستهدف الربط بين عملية تقييم الأداء مع إستراتيجية المنظمة) .

المطلب الثاني : مظاهر الأداء الاستراتيجي .

يمكن استعراض آراء الباحثين بهذا الخصوص، يجد (Guest1989) معالم التكامل الاستراتيجي للأداء من خلال المرونة، الالتزام، الجودة باعتبارها عوامل أساسية تؤثر في الأداء ويسن (Torrington et Hall) إن بعض المتغيرات لها تأثير واضح على الأداء واعتبرها من المظاهر الإستراتيجية للأداء وهي : الالتزام، التمكين، الثقافة، التعليم، المرونة، القيادة، وتعتبر هذه المظاهر جوانب أساسية للأداء الاستراتيجي والتعرف على آراء الباحثين وكيفية تعزيز هذه المظاهر وهذه المظاهر هي :¹

1-الالتزام : Commitment

تناول المختصون بالجوانب السلوكية لتنظيم موضوع الالتزام باعتباره احد جوانب الأداء الاستراتيجي التي نالت الاهتمام في مطلع النصف الثاني من القرن العشرين باعتبار الالتزام حالة نفسية للفرد والرغبة في بذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وهو ناتج عن شعور بالارتباط الوظيفي للفرد تجاه منظمته .

¹ - سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص: 40-49 .

- ويبين (Hall et Schneider) مفهوم الالتزام بأنه اهتمام غير ملموس ويتميز لأهداف وقيم المنظمة والميل إلى البقاء فيها .

- ويرى Guest بان الالتزام يتأثر بكل من الخصائص الشخصية، الخبرة في الوظيفة، الأدوار، الوظيفة، العوامل الهيكلية، سياسات الأفراد.

ومن خلال استعراض الآراء السابقة، فانه يمكن القول بان الالتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها.

2- التمكين :

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار وهي كلفسة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤيا المشتركة للمنظمة، والسماح للقوى العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي، حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام من اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وفي هذه الحالة سيمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به وتكون الرقابة غير ضرورية وذلك لان العاملين سيديرون أنفسهم بأنفسهم.

ويرى (دره وآخرون) : بأن التمكين هو عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم .

وهذا لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في انجاز الأعمال بل هناك مسالة من قبل الإدارة عن ما يحققون من نتائج

إن الهدف من عملية التحويل هو الاستفادة من آثاره الجانبية على الأداء الوظيفي وتمثل هذه الأهداف :

- زيادة الدافع للتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزونها .

- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.

- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات والخدمات .

- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل .

- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار الموظف بنفسه واحترام الذات .

3- الثقافة : Culture

فالمنظمة بامتلاكها ثقافة تنظيمية تميزها عن المنظمات الأخرى نتيجة إشراك العاملين فيها بمجموعة من العادات والمعتقدات والمعارف والمعاملات و المعايير الاجتماعية ويصف (النوره جي): الثقافة بأنها الكل المعقد من المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين والعرف والعادات وكل ما يمكن أن ينتقل إلى الإنسان عن مجتمعه .

ويطلق القريوتي على الثقافة التنظيمية بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سيمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائها حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها .

ومن ذلك نرى أن لثقافة المنظمة أبعاد سلوكية وإستراتيجية الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تشكيل السلوك الإداري المعتمد على الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة متمثلة بمواردها البشرية وبين القوى البيئية الخارجية، وهذا ما يظهر أثر ثقافة المنظمة على الأداء الإستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها وقدرتهم على البقاء والعمل سويا .

4- القيادة : LEADER SHIP

لقد اختلفت الباحثين في الوصول إلى مفهوم محدد للقيادة، ومن خلال الإطلاع على المصادر العلمية في هذا الموضوع، نجد أن المدرسة البيروقراطية تؤكد أن القيادة تتبع من تفويض السلطة الرسمية وهي التي تخول للمدير السلطة الشرعية لاستخدام القيادة والبعض الآخر من الباحثين يرى بأن المدير لا يملك سلطة فعالة إلا إذا كان هناك قبول من قبل المرؤوسين لهذا للمدير بأن يكون قائدهم، وهناك أيضا من يرى القيادة هي القابلية على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة .

وقد وجدت مجموعة أخرى من الأبحاث إن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة المهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا و الأداء العلي والإنتاجية، أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة

المؤوسين ، كلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة الكاريزمية كلما كان العاملين أكثر رضا وإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الأداء .

وذهب المختصون في الإستراتيجية إلى أبعد من ذلك في وجوب توفر البعد الإستراتيجي في القيادة لضمان تحقيق أداء استراتيجي، وان القائد الاستراتيجي يتصف بكونه مفكرا ومتكامل ومنظم لصنع الأهداف وقائد يوجه، وكذلك فان المدير الاستراتيجي يتمتع بالقدرة على التركيز على الرؤيا والتفكير الاستراتيجيين التي تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المستمرة وشدة المنافسة وندرة الموارد، أي أن القادة يصوغون الرسالة والإستراتيجية ويكونون قادرين على توضيحها إلى المؤوسين وتحفيزهم للإيمان بهذه الرؤية وفهمها والعمل بموجبها .

5- التعلم : Learning

أشار (Garrett) إلى أن المنظمة التي تريد البقاء فان عليها أن تقوم بعملية التعليم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه، لذلك فان التعلم مهم جدا لتحقيق الميزة التنافسية . وهو ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة إلى أهداف ويجري تغيير سلوكيات الأفراد وقدرات ومهارات (عن طريق التعلم) لتحقيق هذه الأهداف .

أما (فايول) فقد عرف التعلم على انه العملية التي تعمل على تحسين الأعمال من خلال الحصول على الفهم والمعرفة .

ويرى (السلمي) أن التعلم هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب، بمعنى آخر فان الإنسان يتعلم كل شئ ولذلك فانه تعتبر عملية أساسية . والتعلم داخل المنظمات يكون بمجالات مختلفة:

أ- في مجال المنظمة : يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبة، ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة.

ب- في ما يخص الأداء : فهو يتعلم كيفية يؤدي عمله بفاعلية ما هو المطلوب تحقيقه، وما هو الأداء الذي يستحق المكافئة

ج - من الناحية الاجتماعية : فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين، وما هو السلوك المقبول، ما هي معايير الجماعة .

د - من الجوانب السياسية في التنظيم : يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه ومن يتوجب عليه ان يتجنبه ومن الذي يثق فيه .

هـ - فيما يتعلق بالمسار الوظيفي : فان الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقية، ما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أداءها أو يحاول تجنبها .

6 - المرونة :

تعني مرونة الأشياء بشكل عام القابلية للانحناء أو الانثناء، أما بالنسبة للإنسان فإنها تعني التغيير أو التكيف، وتعتبر المرونة احد المظاهر التنظيمية، حيث أن هناك أيضا ترابط وثيق بين المرونة والأداء، حيث إن المرونة الوظيفية مهما خاصة عندما تكون الأعمال واسعة جدا والمهارات المطلوبة واسعة أيضا.

ولذلك فان المرونة التي تتوفر في الأفراد ومهاراتهم على سبيل المثال يمكن أن تقلل من وقت الانتظار في عملية الصيانة، وهذه المرونة تعطي العاملين مسؤوليات أعظم، وهي بذلك تكون مؤثرة ومهمة في تحسين الأداء.

وضمن موضوع المرونة وباعتبارها مؤثر على الأداء هناك ما يسمى برنامج الفوائد (المساعدات) المرونة وهي البرنامج الذي يسمح للعاملين بموجبه أن يحصلوا على فوائد التي تفي باحتياجاتهم قدر الإمكان، حيث يقوم المدير الذي يتبنى هذا البرنامج بإعداد قائمة من الفوائد للعاملين والطلب منهم الاختبار (لوجود حدود رقابية) لفوائد التي يرغبون بها، ومن أنواع الفوائد الأكثر شيوعا هي : الحسابات المرنة، الخطط المتغيرة الاختيارات المضافة للعناية .

المطلب الثالث : أهمية استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي .

إن استخدام المؤشرات المالية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات قد أصبح من الأموال الواسعة الانتشار إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية الإستراتيجية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى، وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل شيوعا واستخداما في تقييم المركز الاستراتيجي للمؤسسات وفي قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة ضمن إطار البيئة القطاعية، وتمكن المؤشرات المالية في مقارنة أداء هذه المؤسسات وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة .

وقد أشار العديد من الباحثين إلى إمكانية استخدام المؤشرات المالية في تقييم الأداء حيث أنها تستخدم في المجالات الآتية :

- اتخاذ القرارات الإدارية .
- التخطيط الاستراتيجي والرقابة والتقييم الداخلي لأداء المؤسسة .
- التقارير المالية والتقييم الخارجي للأداء من قبل الدائنين والمستثمرين .¹

المطلب الرابع : عوامل استمرارية الأداء الاستراتيجي .

تعرف المؤسسة الاقتصادية حالياً تغيرات في محيطها مما يؤدي بها إلى التفكير على التركيز على بعض العوامل المساعدة في تحقيق استمرارية النتائج الايجابية لاستراتيجياتها التنافسية والمتمثلة في فعالية أدائها الاستراتيجي، ولهذا سنتعرف إلى أهم هذه العوامل المساعدة على ذلك، وفي هذا السياق سنقوم بتقديم كل من الجودة، الإبداع التكنولوجي، والتكنولوجيا واليقظة التنافسية .²

أولاً - الجودة :

نظراً لأهمية الجودة سنحاول التطرق إليها كعامل لاستمرارية الأداء الاستراتيجي .

1- مفهوم الجودة كعامل لاستمرارية الأداء الاستراتيجي .

انطلاقاً من كون المفهوم العلمي للجودة في تطوير دائم تماشياً مع تطورات الأبحاث والدراسات الخاصة بها، ستتطرق لهذا التطور بهدف الوصول إلى تعريف ملائم وشامل للموضوع وليس بهدف تحديد تعريف دقيق لها وذلك من خلال :

- **النظرة التقليدية للجودة :** ينظر تقليدياً للجودة على أنها تخص المنتج فقط، فعرفت بأنها المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج، إضافة إلى كون الجودة نسبية وترتبط بدرجة جودتها بمدى وفائها لتحقيق رغبات المستهلك، إلا أن هذه النظرة تطورت، حيث أصبحت الجودة تشمل المنتج والخدمة معاً.
- **النظرة الحديثة للجودة :** انطلاقاً من الفروقات بين النظرة التقليدية للجودة التي تقوم على الإجراءات التقنية والنظرة الحديثة التي تشمل كل أبعاد الجودة " الإستراتيجية، التنظيمية، التجارية، المالية والبشرية، تطور مفهوم جديد وتلقى صدى واسع هو الجودة الشاملة فهذه الأخيرة تخص جميع وظائف المؤسسة وليس فقط المنتج وتسييرها من قبل كل أفراد المؤسسة وليس فقط المختصين في الجودة، فتمثل الجودة الشاملة التكيف المستمر

¹- فلاح حسن عداوي الحسين : الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص:238 .

²- أ. عبو عمر، وعبو هدى : مرجع سابق .

للمنتجات أو الخدمات لانتظار الزبائن وتطوراتها بواسطة التحكم في كل وظائف المؤسسة وتميز الجودة الشاملة لبعدين هما : البعد الاقتصادي من حيث تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي من ناحيتين سواء من حيث تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة أو من حيث إرضاء الزبون .

• ثانيا : الإبداع التكنولوجي والقدرة التكنولوجية .

تركز معظم المؤسسات المنافسة على كلا من الإبداع التكنولوجي والقدرة التكنولوجية فلماذا يجدر بنا القول إلى أهمية التعرض بمفهوم الجديد لهذا .

الإبداع التكنولوجي : يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي، بصورة دقيقة، بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، وانطلاقا من هذا التعريف يجري التمييز أساسا بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج، كما تتميز أهمية الإبداع التكنولوجي في كون أن البيئة الصناعية والسوق غير مستقرة للتغيرات فالمؤسسات المنافسة في داخل القطاع الصناعي لا تنتظر حدوث مختلف التغيرات متى تحدث رد الفعل بل تشارك وتحدث التغيرات كلي تكون التغيير وبهذا فالإبداع التكنولوجي يلعب دورا كبيرا في استمرارية أي مؤسسة متواجدة داخل صناعة تتميز بالمنافسة .

ثالثا : التكنولوجيا .

التكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة وهذه المعارف منها ما هو مرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما هو مرتبط برأس المال البشري (معرفة كيفية العمل والإنتاج) وهي معارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج وهي نتيجة تراكم سنوات من التجارب الإيجابية لدى عدد معين من الأفراد تستعمل في إنتاج سلع وفي إنشاء سلع جديدة .¹

رابعا : اليقظة التنافسية :

يقصد باليقظة ذلك التصنت الدائم للتغيرات الحاملة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه .²

• دور اليقظة التنافسية في استمرارية الأداء الاستراتيجي :

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق، والمستهلكين، والتطورات الكبيرة، والمبتكرات الغير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعلنا نعيش في عالم

¹ - بن نذير نصر الدين : الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، علوم النشر، جامعة الجزائر، 2002، ص : 04 .

² - عمار بوشناق : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص : 8 .

كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة وكبيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الاكتساب لمن سعى لها، او كل ما هو ملاحظ فان كثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية والثقافية، ولهذا فان اليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعدتها في تحليله.

نستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية وفي استمرارية أدائها.

المبحث الثالث: مجالات الأداء الاستراتيجي

ستتطرق في هذا المبحث إلى مختلف مجالات الأداء الاستراتيجي، الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي.

المطلب الأول: الأداء الاقتصادي ومجالاته

يقصد بالأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.¹

لقد لخص روبرت كابلان و دافيد نورتن مجالات الأداء الاقتصادي، و من أجل سردها بطريقة تتوافق مع هدف البحث تم تقسيمها إلى مجالات الأداء المالي، و مجالات الأداء التسويقي، و مجالات الأداء الإنتاجي و الخدمي.

أولاً: الجانب المالي

أ. نمو العائد: يهتم هذا المجال بنمو عائد المؤسسة من طرف استراتيجيات مختلفة و بالتالي فإن مؤشراتته تهتم بتقسيم العائد الناتج عن إستراتيجية معينة، و أشهر مؤشراتته:

- نمو العائد من خلال تطوير منتجات و خدمات جديدة، و يعبر عليه بنسبة العائد من المنتجات و الخدمات الجديدة.
- نمو العائد من خلال تطوير استخدامات جديدة للمنتج، و يعبر عليه بنسبة مبيعات التطبيقات الجديدة.

¹ عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 89-90.

- نمو العائد من خلال رفع الأسعار في مراحل معينة من دورة حياة المنتج كمرحلة النضج و بدرجة أقل في مرحلة الانحدار قد تلجأ المؤسسة إلى تنمية عوائدها من خلال رفع أسعار منتجاتها و خدماتها.¹
- ب. تخفيض التكاليف:
- تخفيض التكاليف من خلال رفع الإنتاجية، يعبر عن انخفاض التكاليف من خلال الإنتاجية المؤشر بالعائد لكل عامل.
- تخفيض التكاليف من خلال تحسين خليط قنوات البيع و الشراء: يقصد بخلط القنوات، مجموعة الطرق التي يمن للزبون من خلالها أن يتم معاملته، فالبنك مثلا يمكن أن يتم معاملته مع زبائنه يدويا، أو أوتوماتيكيا، من خلال الموزع الاتوماتيكي، أمن خلال الهاتف أو الحاسوب، و هذه الطرق كلها تمثل خليط القنوات.
- تخفيض التكاليف التشغيلية و يعبر عن هذا المؤشر بنسبة تكاليف التشغيل من التكاليف الإجمالية أو من العوائد الإجمالية.

ثانيا: الجانب التسويقي

- أ. الحصة السوقية: يعكس هذا المؤشر نصيب المؤسسة من سوق معين و يمكن أن يعبر عنه بعدد الزبائن أو كمية المنتجات المباعة في هذا السوق.
- ب. الاحتفاظ بالزبائن: يعبر على الاحتفاظ بالزبائن من خلال نسبة نمو المؤسسة التي تحققت مع الزبائن الحاليين.
- ج. امتلاك زبائن جدد: يعبر على هذا المؤشر بالتكلفة التي تتحملها المؤسسة لجذب زبون أو نسبة المبيعات للزبائن الجدد.
- د. صورة المؤسسة و سمعتها: يعكس هذا المجال العوامل المعنوية التي تجذب الزبائن للمؤسسة، و التي تتمثل في كل ما يميزها عن منافسيها في نظر الزبائن مثل الطريقة التي تخدم بها زبائنها و نوعية أفرادها.²

¹Robert S. Kaplan and David P.Norton, the balanced score card translating strategy into action, Harvard Business school press, USA, P 52.

²Robert S. Kaplan and David P.Norton, op-cit, P-P 56-70.

ثالثا: الجانب الإنتاجي و الخدمي

يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمار) في العملية الإنتاجية، و كذلك صيانتها و تعتبر كمية الإنتاج و نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات¹.

أ. خصائص المنتجات والخدمات: يعتبر المؤشر التكميلي للمؤشرات الأخرى، و يقصد بخصائص المنتجات و الخدمات سعر المنتج أو الخدمة، جودته، و وظيفته، و تصميمه، و تسليمه.

ب. تجديد أو تطوير المنتجات: يهتم المجال بقدرات المؤسسة في تحديث منتجاتها، أو ابتكار تقديم منتجات جديدة، و من أهم مؤشرات التي تستخدم لتقييم هذا المجال هو الزمن المستغرق لتطوير جيل جديد للمنتجات.

ج. خدمات ما بعد البيع: و تشمل الضمان الذي تقدمه المؤسسة على منتجاتها و عمليات إصلاح المنتجات، و توفير قطع غيارها².

المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي و مجالاته

يقصد بالأداء الاجتماعي و هو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي و خارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، و هذا الأداء له أهمية كبيرة في تأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه³.

أولا: جانب أفراد المؤسسة

أ. التوظيف: يهتم هذا المجال بقوة عمل المؤسسة و محافظتها عليها، فهو يعطي صورة عن الكيفية التي تعتمد بها المؤسسة على مواردها البشرية في تنفيذ خططها الإستراتيجية، و بالتالي المحافظة عليها مدى طويل.

ب. تحفيز الأفراد: كل فرد في المؤسسة لا يمكنه أن يساهم في نجاح المؤسسة، حتى و إن كان يحصل على المعلومات الضرورية، ما لم يتم تحفيزه للتحرك نحو أهداف المؤسسة، و هناك أكثر من طريقة لتقييم مستوى

¹عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 90.

²Robert S. Kaplan and David P.Norton ,op-cit, P 74.

³عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص90.

تحفيز الأفراد، منها عدد اقتراحات الأفراد لكل فرد، فهو يدل على مساهمات الأفراد في تحسين الأداء المؤسسة.

ج. **صحة و سلامة الأفراد:** يعكس أداء صحة و السلامة على مستوى العناية و الرعاية التي تقوم بها المؤسسة اتجاه موظفيها، و تشير معدلات الغياب و الإصابات المنخفضة إلى الاتجاهات الإيجابية في الحفاظ على صحة و سلامة العاملين و إنتاجيتهم.

ثانيا: جانب الزبون

يتناول هذا الجانب تأثيرات إدارة الخدمات و المنتجات على العملاء و المستهلكين، حيث يتعين أن تقوم المؤسسات ببذل العناية الكافية في تصميم منتجاتها و خدماتها لضمان ملائمتها للاستخدام المخصص لها، و لتجنب أية أخطار على الصحة و السلامة، و بالإضافة إلى تكييف الاتصالات المتعلقة بالمنتجات و الخدمات، و حماية المعلومات التي تحصل المؤسسات عليها من زبائنها فيما يسمى خصوصية الزبون.

أ. **صحة و سلامة الزبون:** يهتم هذا المجال بتقييم مدى حرص المؤسسة على تحصين أمان منتجاتها و خدماتها، و حرصها على سلامة و صحة زبائنها، فالعملاء يتوقعون أن تؤدي المنتجات و الخدمات وظائفها دون أن تتسبب في أخطار على صحتهم و سلامتهم.

ب. **خصوصية الزبون:** يقصد بخصوصية الزبون حق الزبون في الخصوصية أي استخدام البيانات أو المعلومات التي يتم الحصول عليها من الزبون للغرض الأصلي المخصصة له ما لم يتفق معه على غير ذلك، و الالتزام بمراقبتها و حمايتها من السرقة و سوء الاستخدام.

ثالثا: جانب المجتمع

يهتم هذا الجانب بالآثار التي تسببها المؤسسات على المجتمعات المحلية التي تنشط فيها، و كيف تتم إدارة و تسوية تفاعلات المؤسسة مع المنظمات الاجتماعية الأخرى، و بصفة خاصة تكون هناك حاجة للمعلومات حول الرشوة و الفساد، و المشاركة في وضع السياسة العامة و ممارسات الاحتكار، و التوافق مع القوانين و القواعد إلى جانب العمالة و البيئة.

المطلب الثالث: الأداء البيئي و مجالاته

يتلخص الأداء البيئي للمؤسسة في تأثيرها على البيئة من خلال المدخلات التي تستخدمها الموارد والطاقة و الماء و المخرجات التي تفرزها مثل السوائل و النفايات، و الغازات، و تشمل هذه التأثيرات الإنسان والكائنات الحية، و التربة، و الماء، و الهواء، إضافة إلى توافق المؤسسة للقوانين و القواعد البيئية، و تأثيرات منتجاتها وخدماتها، و عليه يتضمن الأداء البيئي عدة مجالات منها: الموارد، الطاقة، و المياه و التلوث... الخ.

أولاً: جانب المواد و المياه

أ. **المواد:** يهتم هذا المجال بمساهمة المؤسسة في تقليل كثافة المواد و تعزيز الكفاءة الاقتصادية، و تشمل هذه المواد ما يلي:

- المواد الخام: و هي المواد الطبيعية مثل المعادن و الأخشاب و سائل الخامات.
- الأجزاء شبه المصنعة: و تشمل كافة المواد و الأجزاء باستثناء المواد الخام التي تكون جزءاً من المنتج النهائي، و يتم تقييم هذا المجال باستخدام بعض المؤشرات منها:
 - حجم و وزن المواد غير المتحددة المستخدمة.
 - نسبة إعادة تدوير المواد (من المواد المستخدمة إجمالاً و ليس من المواد التي تدخل في تركيب المنتج فقط).
 - حجم و وزن المنتجات المتحددة.

ب. **المياه:** لقد أصبحت المياه العذبة و النقية نادرة بشكل متزايد و يمكن أن يؤثر ذلك على عمليات الإنتاج التي تتطلب كميات كبيرة من المياه، خاصة في المناطق التي تكون فيها كميات المياه محدودة للغاية، و بالتالي فإن نمط استهلاك المؤسسة للمياه يمكن أن يؤثر على علاقتها بالأطراف المعنية¹.

ثانياً: جانب الطاقة

يتضمن هذا المجال الطاقة التي تستهلكها المؤسسة أو منتجاتها بجميع أشكالها سواء كانت مباشرة أي تلك التي تستهلكها المؤسسة مباشرة أو غير مباشرة، و هي التي تستهلكها جهات خارجية تخدم المؤسسة مثل المؤسسات التي تقدم خدمات النقل للمؤسسة و المنتجون المتعاقد معهم من الباطن.

¹ قدوج حمزة، مرجع سابق، ص 147.

و تأخذ الطاقة عدة أشكال مثل الكهرباء و الفحم و الغاز و الوقود المستخرج من النفط كالبنزين و الغاز الطبيعي المضغوط و البوتان و ما شابهه، بالإضافة إلى الوقود الحيوي الذي يتمثل في الإيثانول و الهيدروجين و الطاقة الشمسية... الخ

ثالثاً: جانب التلوث

يتفرع عن التلوث ثلاث مجالات و هي الملوثات الهوائية و تسمى الانبعاثات، و الملوثات السائلة و تسمى النفايات و الملوثات الصلبة و تسمى المخلفات، و لكل مجال من هذه المجالات مؤشرات لكن قبل التفصيل يجب التطرق لمؤشرات مشتركة بين هذه المجالات و هي تتعلق بالإذعان البيئي هي:

- إجمالي القيمة المالي للغرامات الناتجة عن عدم الامتثال للقوانين و اللوائح المتعلقة بالنفايات و المخلفات والانبعاثات.
- عدد المنازعات المرفوعة للقضاء ضد المؤسسة، ذات الصلة بالنفايات و الانبعاثات و المخلفات.

خلاصة الفصل:

يعبر الأداء الاستراتيجي على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية التي تأخذ ثلاث أبعاد، بعد اقتصادي، و بعد بيئي، و بعد اجتماعي، و لكن لا يمكن للمؤسسة أن تعرف مدى تحقيقها لهذه الأهداف من دون تقويم أدائها الاستراتيجي.

و من هنا فلا بد للمؤسسة أن تقوم بتقديمها تنفيذ إستراتيجيتها، و تتابع أثارها، و لقد طورت العديد من العوامل التي ساهمت في استمرارية الأداء الاستراتيجي و من أهمها: الجودة، الإبداع التكنولوجي و القدرة التكنولوجية، اليقظة التنافسية.

تستخدم أدوات التقويم الاستراتيجي مجموعة من المعايير للمقارنة أو مجموعة من المؤسسات حيث تختلف هذه المعايير أو المؤشرات من نموذج لآخر، لكنها تشترك في مجالات الأداء الاستراتيجي التي تقيمها.

الجانب التطبيقى



الفصل الثالث دراسة ميدانية

الأثر المشترك الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور

تمهيد:

بعد أن تم تحديد متغيرات الدراسة من خلال الفصل الأول الذي تناول الشراكة الإستراتيجية والفصل الثاني الذي تناول الأداء الاستراتيجي، سيتم في هذا الفصل تم استعمال هذه المتغيرات لتحقيق هدف الدراسة والمتمثلة في فهم طبيعة الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية والجوانب الثلاث للأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية، حيث يساهم هذا الفصل في تحقيق هذا الهدف من خلال ثلاث مباحث، يبين الأول التعريف بميدان الدراسة، والمبحث الثاني يتناول لإطار المنهجي والميداني للدراسة، والمبحث الثالث يتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنتناول في هذا المبحث تقديم مؤسسة كوندور، وهيكلها التنظيمي، وتحليل محيطها الداخلي والخارجي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة كوندور

أولاً: عرض المؤسسة

مؤسسة كوندور هي مؤسسة خاصة ذات المسؤولية المحدودة، تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" و هو اسم باللغة الانجليزية، و معناه بالعربية "عنتر للتجارة" تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي على ست مؤسسات صناعية و هي:

- مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء.
- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر.
- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة HODNA METAL مختصة في مجال المواد المعدنية.
- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته.
- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية و الأجهزة الكهرو منزلية.

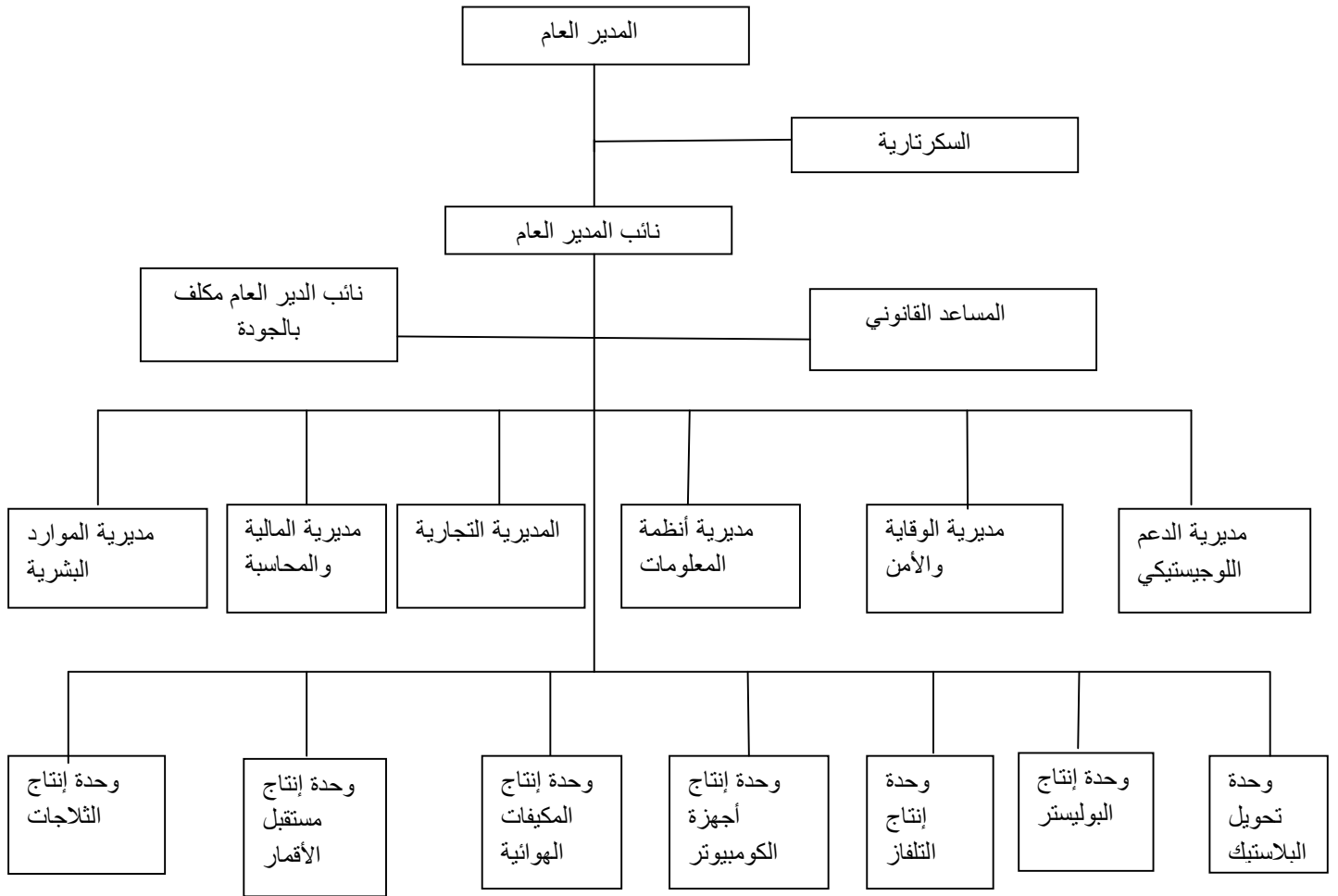
تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في أفريل 2002 و انطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003، مقرها يقع بالمنطقة الصناعية برج بوعرييج يقدر رأسمالها 2450.000.000 دج و تقدر مساحتها الإجمالية 89700 م² منها مغطاة 37178 م²، تعمل على ترقية و تطوير نشاطاتها القاعدية و الممتثلة أساسا في تركيب و تصنيع المنتجات الكهرومنزلية و الالكترونية، و هذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2000/04/02.¹

¹ - أنظر الجريدة الرسمية العدد 19 الصادرة بتاريخ 2000/04/05.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطورا من سنة لأخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور في الشكل الموالي:

شكل رقم (01-03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



المصدر: عمر تيمجددين : مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دور إستراتيجية التنوع

في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، جامعة محمد خيضر، ولاية بسكرة، 2012-2013، ص: 88.

المطلب الثاني: تحليل محيط المؤسسة

قصد إعطاء صورة واضحة على مؤسسة كوندور لا سيما حول الظروف المحيطة بها، و التي أدت بالمؤسسة بإتباع إستراتيجية الشراكة، لابد من تحليل محيطها التنافسي بما يشمله من كافة المتغيرات التي تؤثر على نشاط و أداء المؤسسة محل الدراسة.

1- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

سنتطرق إلى تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة كوندور من خلال تبيان أهم نقاط القوة و الضعف على مستوى وظائفها المختلفة فيما يلي:

1- 2 - الوظيفة التسويقية:

تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- حصة سوقية معتبرة لاسيما في مجال إنتاج أجهزة التلفاز.
 - منتجات المؤسسة تعتبر في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي.
 - تقديمها لخدمة ما بعد البيع مما يضمن لها ولاء و وفاء الزبائن.
- غير أن ما يهدد المؤسسة كنقطة ضعف هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق.

1- 2 - وظيفة الإنتاج:

من أهم نقاط القوة التي تتميز بها مؤسسة كوندور هي:

- حداثة الوحدات الإنتاجية و كذا الآلات، فهي تعتبر حديثة النشاط.
- استفادتها من أثر التعلم و الخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز التي تعتبر رائدة في هذا المجال.
- حافظة إنتاجية متنوعة، مما يضمن لها التوازن المالي و الاستراتيجي.

1-3-وظيفة التمويل:

أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز مؤسسة كوندور هي:

- سمعة المؤسسة الجيدة تجعل المؤسسة تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول علي تسهيلات، و هذا لالتزام المؤسسة بتسديد مستحققاتها من جهة، و كذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى.
- توفر المؤسسة على إمكانية التكامل المالي باعتبارها إحدى مجموعة بن حمادي الست.¹

2- المحيط الخارجي للمؤسسة

يتكون من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة و التي يصعب عليها التحكم فيها كليا منها:

2-1- المحيط الاقتصادي و القانوني للمؤسسة:

تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي و الإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الالكترونية حيث استفادت في إطار المرسوم التنفيذي رقم 74/2000 المؤرخ في 2000/04/20 من تخفيضات جمركية هامة بالإضافة إلى حصولها على امتيازات كبقية المؤسسات الوطنية، في إطار إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام لأمر الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 2010/07/15.²

غير أن المؤسسة تعاني من مجموعة من القيود و التهديدات أهمها:

- المنتجات المقلدة لعلامتها في السوق.
- فقدانها لعض الأسواق المهمة في تونس و ليبيا.

2-2- المحيط الاجتماعي و الثقافي:

إن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة لاسيما حضورها الدائم على مستوى المعارض الوطنية منا:

- معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة من 2005/12/05 إلى 2005/12/17

⁽¹⁾ - عمر تيجعدين: مرجع سابق، ص، ص: 93-94.

⁽²⁾ - أنظر الجريدة الرسمية رقم 58 الصادرة بتاريخ 2010/10/07.

- معرض الإنتاج الوطني بأدرار من 2005/12/25 إلى 2006/01/05.
- معرض الإنتاج الوطني بحاسي مسعود من 2006/02/20 إلى 2006/03/02.
- معرض الإنتاج الوطني ببرج بوعريريج من 2006/03/21 إلى 2006/04/02.

جعل المؤسسة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبائن الجزائريين سواء من ناحية الجودة و حتى سعر المنتج التنافسي التي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.¹

3- تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة

لقد وجدت مؤسسة كوندور في محيط تنافسي يتميز بحدة المنافسة بين عدة مؤسسات مستوردة للأجهزة الالكترونية و الكهرو منزلية في شكل منتجات تامة الصنع، أو مؤسسات تقوم بتركيب منتجاتها محليا ممثلة لمؤسسة أجنبية أو لعلامات تجارية خاصة بها، و لذلك فهي تواجه عدة تهديدات .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي و الميداني للدراسة

يتطرق هذا المبحث للخطوات الرئيسة الثلاث التي توضح الإطار المنهجي و الميداني للدراسة، حيث يتناول المطلب الأول تحديد المجتمع المدروس و وحدته الإحصائية، و حدود الدراسة، و الأسلوب الإحصائي الذي تم اعتماده في جمع البيانات، و الأداء التي اعتمدت في ذلك.

أما المطلب الثاني فيتناول كيفية بناء الاستمارة و تجربتها و دراسة الثبات، و في المطلب الثالث يتم التطرق لإجراءات العمل الميداني و هي الخطوات التي تم إتباعها قصد الحصول على البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وحدود الدراسة وأسلوب جمع البيانات

أولاً: تعريف المجتمع الإحصائي للدراسة:

هو مجموعة إطارات وعمال ومسيري شركة كوندور لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

أ. تعريف الوحدة الإحصائية: إطار بمؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

ب. الحدود المكانية: برج بوعريريج.

⁽¹⁾ - عمر تيجدين: مرجع سابق، ص 94.

ج. الحدود الزمانية: استغرقت الدراسة الميدانية فترة تزيد عن شهرين من مارس 2015 إلى منتصف ماي 2015 .

ثانيا: أسلوب جمع البيانات

لقد تم اعتماد أسلوب المعاينة أين تم اختيار عينة قصدية من إطارات و عمال مؤسسة كوندور حيث بلغ عدد مفردات العينة 30 مفردة، وهو عدد لا بأس به لإجراء القياسات الإحصائية وتم الاستعانة باستمارة استبيان.

ثالثا: طريقة جمع البيانات

كان الطموح في أول الأمر القيام بزيادة لكل مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، و مقابلة مدرائها، و توجيه استمارة في شكل وثيقة لهم، لكن تم إلغاء هذه الزيارات فيما بعد ووقع الاختيار على مؤسسة واحدة فقط بحكم ضيق الوقت المخصص لإعداد هذه المذكرة وكذلك لوقوع مقر المؤسسة بمدينة برج بوعرييج المحاذية لولاية المسيلة ومن ثم تم بناء الاستمارة، والتي وزعت على رؤساء و مديري مؤسسة كوندور **Condor**.

المطلب الثاني: بناء الاستمارة و تجريبيها و اختبار صدقها و ثباتها

أولا: بناء الاستمارة

هناك عنصرين يمكن من خلالهما فهم بناء الاستمارة العنصر الأول يتناول هيكل الاستمارة أما العنصر الثاني فيتناول طبيعة أسئلة الاستمارة.

1. هيكل الاستمارة:

تم تصميم هيكل الاستمارة الاستبيان بشكل يمكن من فحص فرضيات الدراسة، حيث تضمنت أربعة محاور و هي:

المحور الأول: يكشف عن المتغيرات الفرعية للشراكة الإستراتيجية لمؤسسة كوندور Condor و المتمثلة في الجوانب التالية:

1. جانب يتعلق بعدد الشراكات الإستراتيجية التي تشكلها المؤسسة و مجالاتها.
2. جانب خاص بتحديد أشكال الشراكة الإستراتيجية، و اشتمل تحديد الأشكال التي تأخذها شراكات المؤسسة الإستراتيجية من بين ثلاثة أشكال رئيسية و هي مشروع مشترك، و الترخيص باستغلال براءات الاختراع، و حقوق مسجلة، و التعاون الاستراتيجي.
3. جانب خاص بطبيعة الشركاء الاستراتيجيين، و هو يتضمن تحديد ما إذا كانت المؤسسة تشكل شراكات إستراتيجية مع مؤسسات اقتصادية فقط أن منظمات اجتماعية و بيئية و كذلك تحديد ما إذا كان شركاء المؤسسة الإستراتيجيون أجنب أو محليون، أم كلاهما، كما يكشف هذا المجال أيضا عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة المبحوثة في اختبار شركائها الاستراتيجيين.
4. جانب يدرس دور الشراكة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، و هو مهم من أجل تحديد الدور الذي تلعبه الشراكة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.
5. جانب يتضمن دوافع المؤسسة لتشكيل شراكات إستراتيجية، حيث اشتمل على أسئلة تدور حول أهم الدوافع.

المحور الثاني: يتعلق بمستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة، و يشمل ثلاث جوانب و هي:

1. جانب الأداء الإنتاجي و الخدمي، و يهتم بالكشف عن إنجازات المؤسسة فيما يتعلق بتحسين منتجاتها و تحديثها، و تصنيع منتجات جديدة، و استغلال طاقتها الإنتاجية و تحسين خدمات ما بعد البيع.
2. جانب الأداء التسويقي: و يتضمن بالكشف عن الإنجازات التسويقية للمؤسسة و التي تتلخص في الجوانب الرئيسية: ارتفاع الحصة السوقية، و ارتفاع رضا زبائن المؤسسة، دخول أسواق جديدة، تحسين صورة و سمعة المؤسسة.
3. جانب الأداء المالي و يهتم بالكشف عن انخفاض تكلفة المنتجات، و ارتفاع رقم أعمال المؤسسة.

المحور الثالث: يهتم بمستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسة، و يتضمن ثلاث جوانب و هي:

1. جانب عمال المؤسسة و يهتم بالتوظيف و رضا العمال و تحفيزهم، و التدريب و صحة و سلامة الأفراد.
2. جانب الزبائن، و يهتم بأمان المنتجات على صحة و سلامة الزبائن، و إرفاق المنتجات بالمعلومات الكافية، و اعتماد أنظمة لحماية معلومات الزبائن ضد فقدان و السرقة.
3. جانب المجتمع: يهتم بالتقليل من التأثيرات السلبية لأنشطة المؤسسة على صحة أفراد المجتمع، و المساهمة ببرامج لإصلاح المعيشة في المجتمع و العقوبات المالية و غير المالية الناتجة عن مخالفة القوانين و اللوائح الاجتماعية.

المحور الرابع: يهتم بالأداء البيئي للمؤسسة و يتضمن ثلاث جوانب:

1. جانب استهلاك المواد و المياه: و يختص باستعمال القابلة للتدوير و المواد المتجددة، و تدوير المياه.
2. جانب استهلاك الطاقة، و يتعلق بتخفيض استهلاك الطاقة، و الاستثمار لتحسين العمليات حتى تستهلك الطاقة، و تحسين المنتجات لتستهلك طاقة أقل عند تشغيلها.
3. جانب تلوث البيئة: و يشمل تخفيض كمية مخلفات المؤسسة (الفضلات الصلبة)، و تحسين طريقة التخلص من مخلفات المؤسسة بدلا من رميها (كأن تقوم بإعادة استخدامها أو معالجتها)، و تخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها الزبون بعد شراء المنتج.

2. طبيعة أسئلة الاستمارة:

أ. نوع الأسئلة: تضمن الاستمارة أسئلة مغلقة و مفتوحة، كما تبين العناصر التالية:

- أسئلة مغلقة ذات إجابتين، حيث يقوم المستقصى باختيار إجابة واحدة من بين إجابتين.
- أسئلة مغلقة متعددة الاختيار، حيث يقوم المستقصى باختيار إجابة واحدة أو أكثر تعبيرا عن واقعة.
- أسئلة مفتوحة مدمجة مع الأسئلة المغلقة، حيث يمكن للمستقصى التعبير بحرية عن واقعة.

- ب. طبيعة أسئلة الاستمارة: يرجع استخدام سلم (نعم، لا) دون أس سلم آخر و ذلك للمبررات التالية:
- تماشيا مع طبيعة الدراسة التي تسعى لكشف على واقع، و ليس الحصول على آراء و هو ما أدى لاقتراح هذا السلم عند أغلب الأسئلة و عدم استعمال سلم الموافقة و عدم الموافقة لأنه يلاءم الدراسات التي تسعى للحصول على آراء و ليس الواقع.
 - سعيا للحصول على درجة عالية من الثقة، فالأسئلة المغلقة، بشكل عام، و الأسئلة المغلقة ذات إجابتين بشكل خاص، تسمح بالحصول على درجة عالية من الثقة.
 - من أجل تسهيل عملية ترميز الأسئلة و إدخالها في الحاسوب و تحليلها، حيث يمكن الأسئلة المغلقة من ترميز التعبير على الإجابات.

ثانيا: صدق الاستمارة و تجريبيها و اختبار الثبات

1. صدق الاستمارة: يهدف التحقق من الصدق الظاهري للاستمارة و عكسه لأهداف الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة و هو ما أدى إلى حذف بعض الأسئلة و إعادة صياغة بعضها، كما تم إضافة أسئلة أخرى.
2. تجريب الاستمارة: تك تجريب الاستمارة على مؤسستين، و ذلك لرصد التأويلات الخاطئة للأسئلة، و إعادة صياغتها لتكون أكثر دقة و فهما، و هو ما أدى لإعادة صياغة بعض الأسئلة و تجنب مصطلحات يحتمل عدم فهمها من طرف الوحدات الإحصائية.
3. اختبار ثبات الاستمارة:

تم استعمال معامل ألفا كرنباخ (**Alpha Cranbach**) الذي يوفره برنامج حزمة الأدوات الإحصائية (**SPSS**) لقياس مدى الاتساق الداخلي، و مصداقيته اعتماد النتائج، و قد بلغت قيمته لأسئلة الاستمارة: 0.89، أما قيمته لمحاور الاستمارة فقد بلغت في المحور الأول: 0.63 و المحور الثاني تساوي 0.70 و المحور الثالث 0.85 و المحور الرابع و الأخير: 0.89 و بما أن هذه القيم تفوق 0.60 فإن المستقيمين لا يؤولون أسئلة الاستمارة بطرق مختلفة و يفهمونها كما هو مقصود و يدل أيضا على وجود تناسق و ترابط بين أسئلة الاستمارة.

المطلب الثالث: إجراءات العمل الميداني

لقد تم إعداد و إتباع منهجية للعمل الميداني كالتالي:

أولاً: جمع البيانات

تم في هذه المرحلة إرسال الاستمارة إلى المؤسسة المبحوثة، و إعطاء مهلة زمنية تمتد بين 2015/04/30 إلى 2015/05/10 للإجابة عليها و استرجاعها.

ثانياً: مراجعة البيانات و إدخالها

بهدف ضمان إجابة على كل الأسئلة الاستمارة، و عدم وجود تعارض في بعض الأجوبة، تمت مراجعة الاستمارات بعد تلقيها مباشرة من الوحدات الإحصائية.

ثم تمت عملية إدخال البيانات باستخدام برنامج "SPSS19" و هي مرحلة سابقة كمرحلة استخراج البيانات منظمة في جداول تحليلها.

ثالثاً: ترميز البيانات

لقد تم ترميز أسئلة الاستمارة في برنامج SPSS كما يلي:

1. أعطي الحرف الأجنبي Z ليدل على السؤال.
2. للتمييز الأسئلة بعضها يعطي لكل سؤال رقم.

اختبار ثبات الأداء: تصنيف هذا الجدول

المحاور	عنوان المحور	معامل ألفا كرونباخ
المحور 1	الشراكة الاستراتيجية	0.634
المحور 2	الأداء الاقتصادي	0.702
المحور 3	الأداء الاجتماعي	0.855
المحور 4	الأداء البيئي	0.896

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي (spss)

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

وفي هذا المبحث سنتناول فيه عرض وتحليل الاستبيان ،واستخلاص مختلف النتائج واختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستمارة

أولاً: المعلومات الشخصية

جدول رقم (03-01): يوضح الخصائص الاجتماعية-المهنية لمفردات العينة

الخصائص الاجتماعية-المهنية لمفردات العينة											
المستوى الوظيفي			المستوى التعليمي			السن			الجنس		
%	التكرار	البيان	%	التكرار	البيان	%	التكرار	البيان	%	التكرار	البيان
6.6%	2	إطار سام	13.3%	4	ثانوي	46.7%	14	من 20-25 سنة	56.7%	17	ذكر
60%	18	إطار	76.7%	23	جامعي	43.3%	13	من 25-30 سنة	43.3%	13	أنثى
16.6%	5	عامل تحكم	10%	3	دراسات	3.3%	01	من 30-35 سنة			
16.6%	5	عامل تنفيذ			عليا	6.7%	02	أكثر من 35 سنة			
100%	30	المجموع	100%	30	المجموع	100%	30	المجموع	100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستمارة

من خلال تحليل نتائج الجدول يتضح بان المؤسسة محل الدراسة تعتمد على فئة الذكور بنسبة 56.7% ، في حين بلغت نسبة الإناث 43.3% مع العلم أنها نسبة معتبرة.

أما بالنسبة لمتغير السن نلاحظ أن الفئة العمرية من (20-25 سنة) تشكل أغلبية في المؤسسة المبحوثة بنسبة 46.7% مما يبرز توجه المؤسسة نحو عملية التشييب وتكوين جيل جديد من الإطارات الشابة من خريجي الجامعة ومراكز التكوين المهني، ثم تليها الفئة العمرية من (25-30 سنة) بنسبة 43.3% ، ثم تليها الفئة العمرية (الأكثر من 35 سنة) بنسبة 6.7% وأخيرا الفئة العمرية التي حددت من (30-35 سنة) بنسبة 3.3%.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن اغلب أفراد العينة جامعيين وذلك بنسبة 76.7% ، تليها الفئة التي لها مستوى ثانوي بنسبة 13.3% ، وأخيرا الفئة التي تملك شهادات عليا بنسبة 10% وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو توظيف حاملي الشهادات الجامعية و العليا للاستفادة من كفاءات هؤلاء الأفراد ذوي التكوين العالي.

أما فيما يخص متغير المستوى الوظيفي فنلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من الإطارات (من رتبة مسؤولين ورؤساء مصالح) وذلك بسبب طبيعة الموضوع كون هؤلاء لديهم الإمكانيات للإجابة على الأسئلة المطروحة بشكل أفضل لاطلاعهم على المسائل المتعلقة بالمؤسسة خصوصا فيما يتعلق بالشراكة الإستراتيجية حيث قدرت نسبتهم بـ60% أما في المرتبة الثانية فنجد عمال التحكم وهم ما يسمون أيضا بالعمال المهرة (من رتبة مراقبين ومشرفين ومساعدين) بالإضافة إلى عمال التنفيذ حيث قدرت نسبتهم بـ16.6% أما الإطارات السامون فقد قدرت نسبتهم بـ6.6% وهي فئة صغيرة نسبية على الرغم من أهميتها كونها تحمل الإجابات على العديد من الأسئلة المهمة.

ثانيا: عرض وتحليل محاور الاستبيان

1- المحور الأول: الشراكات الإستراتيجية للمؤسسة

1-1 أشكال الشراكة الإستراتيجية

جدول رقم (02-03) يمثل أشكال الشراكة الإستراتيجية المختلفة.

لا		نعم		أشكال الشراكات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
7.77%	7	25.55%	23	مشروع مشترك
5%	5	27.77%	25	استعمال الحقوق المسجلة وبراءات الاختراع
2.22%	2	31.11%	28	تعاون استراتيجي
15%	14	85%	76	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تظهر نتائج الجدول رقم (02-03) أن أغلبية المستجوبين يرون أن الشراكة الاستراتيجية تأخذ شكل تعاون استراتيجي وذلك بنسبة 31.11% والذي يأخذ عدة أشكال حسب الظروف كتصميم المنتجات واقتراح الأفكار والحلول و البحث و التطوير... وغيرها. في حين يرى البعض الآخر من أفراد العينة أنها تأخذ شكل استعمال الحقوق المسجلة وبراءات الاختراع وذلك بنسبة 27.77%، في حين يرى بقية مفردات العينة أن الشكل الذي تأخذه الشراكة الإستراتيجية هو مشروع مشترك وذلك بنسبة 25.55%.

1-2- طبيعة الشركاء الاستراتيجيين

جدول رقم (03-03) يوضح طبيعة الشركاء الاستراتيجيين.

لا		نعم		طبيعة الشركاء الاستراتيجيين
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
00	0	33.33%	30	مع مؤسسة اقتصادية
11.11%	10	22.22%	20	مع مؤسسة اجتماعية
1.11%	1	32.22%	29	مع مؤسسة بيئية
12.33%	11	87.77%	79	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03-03) يتضح أن جميع المستجوبين يرون أن المؤسسة تقيم شراكات إستراتيجية مع مؤسسات اقتصادية وذلك بنسبة 33.33%، كما أنها أيضا تقيم شراكات إستراتيجية مع مؤسسة بيئية وذلك بنسبة 32.22%، ومع مؤسسة اجتماعية بنسبة 22.22%.

1-3- تصنيف الشركاء الاستراتيجيين حسب مقرهم الأصلي

جدول رقم (03-04) يمثل تصنيف الشركاء حسب مقرهم الأصلي.

النسبة المئوية	التكرار	تصنيف الشركاء
9.38%	3	كل شركائكم أجنبي
90.62%	29	كل شركائكم مختلطون
100%	32	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر تحليل نتائج الجدول رقم (03-04) أن أغلبية الشركاء الاستراتيجيين الذين تقيم معهم المؤسسة محل الدراسة شراكات هم مختلطون (أي بعضهم أجنبي والآخر محلي) وذلك بنسبة 90.62%، وأيضاً الشركاء الأجنبي بنسبة 9.38%.

1-4- معاير الشراكة الإستراتيجية:

جدول رقم (03-05) يوضح المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار شركائها.

لا		نعم		المعاير
%	التكرار	%	التكرار	
0.66%	1	19.33%	29	سمعة الشريك الاستراتيجي
00	0	20%	30	امتلاك الشريك لموارد تحتاجها المؤسسة لتحسن وضعها التنافسي
8%	12	12%	18	تجنب المنافسة مع الشريك الاستراتيجي
4.66%	7	15.33%	23	الانسجام بين المؤسسة وشريكها
4.66%	7	15.33%	23	رغبة المؤسسة في دخول أسواق أجنبية
18%	27	82%	123	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول (03-05) أن المستجوبين يرون أن من أهم المعايير المعتمدة لاختيار مؤسستهم لشريكها الاستراتيجي هو امتلاك الشريك للموارد التي تحتاجها لتحسن وضعها التنافسي وذلك بنسبة 20%، ثم يليها سمعة الشريك الاستراتيجي وذلك بنسبة 19.33%، وأيضا يرون أن الانسجام بين المؤسسة وشريكها و رغبة المؤسسة لدخول أسواق أجنبية من أهم المعايير التي تتخذها المؤسسة في اختيار شريكها وذلك بنسبة 15.33%، في حين يرى 12% فقط في أن المعيار المعتمد لاختيار الشريك هو تجنب المؤسسة المنافسة مع شريكها.

1-5- دور الشراكة الإستراتيجية.

جدول رقم (03-06): يوضح الدور الذي تلعبه الشراكة الإستراتيجية

لا		نعم		الأدوار
%	التكرار	%	التكرار	
2.66%	4	17.33%	26	اعتبار الشراكة ضرورية لتحقيق الرؤيا المستقبلية للمؤسسة
0.66%	1	19.33%	29	اعتبار الشراكة مصدرا للحصول على موارد ضرورية للتفوق التنافسي
1.33%	2	18.69%	28	اعتبار الشراكة ضرورية لدعم قدرة المؤسسة على المنافسة
00	0	20%	30	الشراكة تفتح آفاق النمو والتوسع في مستقبل المؤسسة
5.33%	8	14.66%	22	اعتبار الشراكة ضرورية لتخفيض المخاطر التي واجه المؤسسة
10%	15	90%	135	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (03-06) أن مفردات العينة تعتبر الشراكة تفتح آفاق النمو والتوسع في مستقبل المؤسسة لذلك وقدرت نسبة هؤلاء بـ: 20%، كما أن منهم من يرى أن الشراكة تعتبر مصدرا للحصول على موارد ضرورية للحفاظ على تفوقها التنافسي وهو ما أكدته نسبة 19.33% من المستجوبين، أو كون الشراكة ضرورية لدعم قدرة المؤسسة على المنافسة بنسبة 18.69%، في حين يرى 17.33% من المستجوبين أن الشراكة تعتبر ضرورية لتحقيق الرؤيا المستقبلية للمؤسسة، أما 14.66% منهم فيعتبرون أن الشراكة ضرورية لتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة.

1-6- دوافع الشراكة الإستراتيجية

جدول رقم (03-07) يمثل الدوافع التي تدفع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية

لا		نعم		الدوافع
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
4.28%	9	10%	21	حاجة المؤسسة للتعلم من الشريك الاستراتيجي
00	0	14.28%	30	الحاجة للخبرة
0.47%	1	13.80%	29	تحسين السلع والخدمات
00	0	14.28%	30	تقديم منتجات جديدة
1.42%	3	12.85%	27	دخول أسواق جديدة
0.47%	1	13.80%	29	تخفيض التكاليف
0.47%	1	13.80%	29	تحسين أداء المؤسسة بشكل عام
7.11%	15	92.89%	195	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (03-07) نلاحظ أن من العوامل التي دفعت المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية هي حاجتها للخبرة من شريكها وتقديم منتجات جديدة وهو ما تؤكد نسبة 14.28%، وترى نسبة 13.80% من المستجوبين أن تحسين السلع والخدمات وتخفيض التكاليف أيضا من العوامل المهمة لتشكيل الشراكة، أما دافع دخولها إلى أسواق جديدة فقدرت نسبته بـ 12.85%.

2- المحور الثاني: الأداء الاقتصادي

2-1- الجانب الإنتاجي والخدمي

جدول رقم (03-08) يوضح مجالات الأداء الإنتاجي والخدمي.

لا		نعم		مجالات الأداء الإنتاجي والخدمي
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
0.70%	1	20.27%	29	تحسين جودة المنتجات
4.20%	6	16.78%	24	إدخال تطبيقات على المنتجات
2%	3	18.88%	27	استغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن
0.70%	1	20.27%	29	تصنيع منتجات جديدة
40.20%	6	16.78%	24	تحسين خدمات ما بعد البيع
11.80%	10	88.20%	133	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03-08) الذي يبين الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسة حيث تم استخدام 5 معايير لتقييمه، فبالنسبة لتحسين جودة المنتجات وتصنيع منتجات جديدة تعتبر من أهم معاييرها الممثلة بنسبة 20.27% لكل منها، في حين أجاب 18.88% من أفراد العينة لاستغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن، ونسبة 16.78% لإدخال تطبيقات على منتجاتها وتحسين خدمات ما بعد البيع.

2-2- الجانب التسويقي

جدول رقم (03-09) يوضح مجالات الجانب التسويقي

لا		نعم		مجالات الجانب التسويقي
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
2.5%	3	22.5%	27	ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة
5%	6	20%	24	ارتفاع رضا الزبائن
2.25%	3	22.5%	27	دخول أسواق جديدة
4.16%	5	20.83%	25	تحسين سمعة المؤسسة في السوق
14%	17	86%	103	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03-09) الذي يبين مجالات الأداء التسويقي، يعتبر الأفراد المستجوبون أن ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة ودخول أسواق جديدة من أهم مجالات الأداء التسويقي وذلك بسبة 22.5% لكل منهما، أما تحسين سمعة المؤسسة بنسبة 20.83%، وارتفاع رضا الزبائن بنسبة 20%.

2-3- الجانب المالي

جدول رقم (3-10) يوضح مجالات الجانب المالي.

لا		نعم		مجالات الجانب المالي
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
10%	6	40%	24	انخفاض تكلفة الإنتاج
1.67%	1	48.33%	29	ارتفاع رقم أعمال المؤسسة
11.67%	7	88.33%	53	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-10) المبين للجانب المالي المؤسسة يظهر ارتفاع رقم أعمالها وهو ما تؤكدته نسبة 48.33%، أما انخفاض تكلفة الإنتاج قدرت نسبته 40%،

3- المحور الثالث: الأداء الاجتماعي للمؤسسة

3-1- جانب عمال المؤسسة

جدول رقم (3-11) يمثل جانب عمال المؤسسة ومجالاته.

لا		نعم		جانب عمال المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
3.33%	6	13.33%	24	ارتفاع معدلات التوظيف
6.67%	12	10%	18	ارتفاع رضا العمال
5%	9	11.67%	21	ارتفاع عدد العمال المدربين
6.67%	12	10%	18	تحفيز العمال
5.55%	10	11.11%	20	تنوع مجالات التدريب المقدم للعمال
2.22%	4	14.44%	26	الحرص على صحة وسلامة العمال
29.44%	53	70.56%	127	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (3-11) أن المؤسسة تحرص على صحة وسلامة العمال وهو ما تؤكدته نسبة 14.44% من إجابات الأفراد الذين أجابوا بنعم، وبدرجة اقل ارتفاع معدلات التوظيف وهو ما تؤكدته نسبة 13.33%، كما تسعى المؤسسة إلى رفع نسبة العمال المدربين وهو ما تؤكدته نسبة 11.67% من المستجوبين، وأيضا بتنوع مجالات تدريب العمال وذلك بنسبة 11.11%، وأيضا ارتفاع رضا العاملين وتحفيزهم بنسبة 10%،

3-2- جانب الزبائن

جدول رقم (03-12) يوضح جانب الزبائن ومجالاته.

لا		نعم		جانب الزبائن
%	التكرار	%	التكرار	
5.55%	5	27.77%	25	تحسين أمان منتجات المؤسسة على صحة وسلامة المستهلكين
4.44%	4	28.88%	26	إرفاق المنتجات بمعلومات كافية
6.66%	6	26.67%	24	اعتماد أنظمة لحماية معلومات الزبائن ضد السرقة والفقدان
16.65%	15	83.35%	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03-12) نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت متقاربة، فتوزعت إجاباتهم كما يلي: تقوم المؤسسة بإرفاق المنتجات بمعلومات كافية للزبائن وهو ما توضحه نسبة 28.88%، أما نسبة 27.77% فيرون أنها تعمل على تحسين أمان منتجاتها على صحة وسلامة المستهلكين، أما 26.67% من المستجوبين فيرون أنها تعتمد على أنظمة لحماية المعلومات للزبائن ضد السرقة والفقدان.

3-3- جانب المجتمع

جدول رقم (03-13): يمثل جانب المجتمع ومجالاته.

لا		نعم		جانب المجتمع
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
4.16%	4	27.08%	26	التقليل من التأثيرات السلبية لأنشطة المؤسسة على صحة أفراد المجتمع
7.29%	7	23.95%	23	المساهمة ببرامج لإصلاح المعيشة في المجتمع
4.16%	4	27.08%	26	تجنب العقوبات التي تنتج عن مخالفة القوانين واللوائح الاجتماعية
15.61%	21	84.39%	75	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03-13) نلاحظ أن المؤسسة تعمل على التقليل من تأثيراتها السلبية على صحة أفراد المجتمع وفي نفس الوقت تتجنب العقوبات التي تنتج عن مخالفة القوانين واللوائح الاجتماعية وتقدر نسبة ذلك 27.08%، في حين تساهم بإعداد برامج لإصلاح المعيشة في المجتمع وذلك بنسبة تقدر 23.95%

4- المحور الرابع : الأداء البيئي

4-1- جانب استهلاك المواد والمياه

جدول رقم (03-14) يمثل جانب استهلاك المواد والمياه.

لا		نعم		جانب استهلاك الطاقة والمياه
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
5.83%	7	19.16%	23	رفع نسبة إعادة تدوير المواد
8.33%	10	16.66%	20	استبدال المواد الغير قابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير
6.66%	8	18.33%	22	استبدال استهلاك مواد غير متجددة بمواد متجددة
8.33%	10	16.66%	20	رفع نسبة إعادة تدوير المياه
29.19%	35	70.81%	85	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (03-14) أن المؤسسة تهتم بجانب استهلاك المواد والمياه لذلك تعمل على رفع نسبة إعادة تدوير المياه بنسبة تقدر ب: 19.16%، وفي نفس الوقت تهدف إلى استبدال استهلاك مواد غير متجددة بمواد متجددة بنسبة 18.33%، وتعمل أيضا على استبدال المواد الغير قابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير وترفع نسبة إعادة تدوير المياه بنسبة جيدة تقدر ب: 16.66%.

4-2- جانب استهلاك الطاقة

جدول رقم (03-15) يوضح جانب استهلاك الطاقة ومجالاته.

لا		نعم		جانب استهلاك الطاقة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
8.88%	8	24.44%	22	تخفيض كمية الطاقة المطلوبة لتشغيل عمليات المؤسسة
7.77%	7	25.55%	23	ارتفاع استثمارات المؤسسة لتحسين تكنولوجياتها
10%	9	23.33%	21	تحسين المنتجات لتستهلك طاقة اقل
26.65%	24	73.35%	66	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03-15) نلاحظ أن أفراد العينة يروا أن المؤسسة تهدف إلى رفع استثماراتها الموجهة لتحسين عملياتها وتكنولوجياتها حتى تستهلك طاقة اقل وذلك بنسبة 25.5%، وتعمل تخفيض كمية الطاقة لتشغيل عملياتها بنسبة ما يقارب 24.44%، وتساهم أيضا في تحسين منتجاتها لتستهلك طاقة اقل وذلك بنسبة 23.33%.

4-3- جانب التلوث

جدول رقم (03-16) يوضح جانب التلوث ومجالاته.

لا		نعم		جانب التلوث
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
7.78%	7	25.56%	23	تخفيض كمية مخلفات المؤسسة
6.67%	6	26.67%	24	تحسين طريقة التخلص من المخلفات بدلا من رميها
14.44%	13	18.89%	17	تخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها الزبون بعد شراء المنتج
28.89%	26	71.11%	64	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (03-16) نلاحظ أن آراء المستجوبين كانت متقاربة في جانب التلوث حيث تهتم المؤسسة المدروسة بتحسين طريقة التخلص من مخلفات منتجاتها بدلا من رميها وذلك بنسبة 26.67%، وفي نفس الوقت تحاول التقليل والتخلص من كمية هذه المخلفات وذلك بنسبة 25.56%، وتعمل أيضا على تخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها الزبون بعد شراءه للمنتجات وذلك بنسبة تقدر ب: 18.89%.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

لقد سمحت هذه الدراسة بالتوصل إلى عدة نتائج ، نقسمها إلى ثلاث فئات : الفئة الأولى تتعلق بالنتائج المتعلقة بالشراكة الإستراتيجية ، والفئة الثانية تتعلق بمستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة ، أما الفئة الثالثة والأخيرة فتتعلق بالأثر الذي أحلته الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة المبحوثة.

أولا : النتائج المتعلقة بالشراكة الإستراتيجية

- فيما يخص أشكال الشراكة الإستراتيجية التي تأخذها المؤسسة المدروسة هي نسبة 31.11% شكل تعاون استراتيجي ، ثم تأتي بعدها 27.77% استعمال الحقوق المسجلة وبراءات الاختراع، ويأتي مشروع مشترك بنسبة اقل 25.55%
- فيما يخص طبيعة الشركاء الاستراتيجيين التي تؤسس معهم مؤسسة كوندور هي مؤسسات اقتصادية ومؤسسات بيئية وذلك بنسبة 33.33% و 32.22% على التوالي ، أما أنها تقييم شراكات مع مؤسسات اجتماعية وذلك بنسبة اقل 22.22%.
- فيما يخص أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في اختيار شريكها هي: امتلاك شريكها لموارد تحتاجها لتحسين وضعها التنافسي وذلك بنسبة 20%، ثم تأتي بعدها 19.33 سمعة الشريك الاستراتيجي وذلك بنسبة 19.33%، ثم الانسجام بين المؤسسة وشريكها و رغبة المؤسسة لدخول أسواق أجنبية من أهم المعايير التي تتخذها المؤسسة في اختيار شريكها وذلك بنسبة 15.33%، في حين يرى 12% فقط في أن المعيار المعتمد لاختيار الشريك هو تجنب المؤسسة المنافسة مع شريكها.
- فيما يخص الدور الذي تمثله الشراكة الإستراتيجية للمؤسسة المدروسة فإنها تعتبر الشراكة تفتح آفاق النمو والتوسع في مستقبل المؤسسة لذلك وقدرت بـ: 20%، ثم تأتي بعدها أن الشراكة تعتبر مصدرا للحصول على موارد ضرورية للحفاظ على تفوقها التنافسي وهو ما أكدته نسبة 19.33% ، أو كون الشراكة ضرورية لدعم قدرة المؤسسة على المنافسة بنسبة 18.69%، في حين 17.33 % يعتبرون أن الشراكة ضرورية لتحقيق الرؤيا المستقبلية للمؤسسة ، ثم تأتي بعدها 14.66% يعتبرون أن الشراكة ضرورية لتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- فيما يتعلق بالدوافع التي تدفع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية هي حاجتها للخبرة من شريكها وتقديم منتجات جديدة وهو ما تؤكدته نسبة 14.28%، وتأتي فيما بعد 13.80% أن تحسين السلع والخدمات وتخفيض التكاليف أيضا من العوامل المهمة لتشكيل الشراكة ، أما دافع دخولها إلى أسواق جديدة فقدرت نسبته بـ 12.85%.

وهذا يؤدي لإثبات صحة الفرضية الأولى جزئياً والتي ذهبت إلى أن الشراكة الإستراتيجية لمؤسسة كوندور تتسم بـ:

- تنوع المجالات التي تشملها الشراكة الإستراتيجية.

- الدور الأساسي التي تلعبه الشراكة الإستراتيجية أنها تفتح آفاقاً للنمو والتوسع لمستقبل المؤسسة.

- الدافع الأساسي الذي تلعبه الشراكة الإستراتيجية هو الحاجة للخبرة والتعلم.

- المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية هي: امتلاك الشريك لموارد تحتاجها

المؤسسة لتحسين وضعها التنافسي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة المدروسة

1-2- بالنسبة لمستوى الأداء الاقتصادي لمؤسسة كوندور، ومختلف جوانبه:

- فيما يخص الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسة، حيث تم استخدام 5 معايير لتقييمه، فبالنسبة لتحسين جودة المنتجات وتصنيع منتجات جديدة تعتبر من أهم معاييرها الممثلة بنسبة 20.27% لكل منها، في حين 18.88% استغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن، ونسبة 16.78% لإدخال تطبيقات على منتجاتها وتحسين خدمات ما بعد البيع.
- بالنسبة للأداء التسويقي، يعتبروا أن ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة ودخول أسواق جديدة من أهم مجالات الأداء التسويقي وذلك بنسبة 22.5% لكل منهما، ثم تأتي تحسين سمعة المؤسسة بنسبة 20.83%، وارتفاع رضا الزبائن بنسبة 20%.
- فيما يتعلق بالأداء المالي للمؤسسة المدروسة يظهر ارتفاع رقم أعمالها وذلك بنسبة 48.33%، أما انخفاض تكلفة الإنتاج قدرت نسبته 40%.

وهذا يؤدي لإثبات الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي

2-2- بالنسبة لمستوى الأداء الاجتماعي لمؤسسة كوندور، ومختلف جوانبه :

- فيما يخص عمال المؤسسة: تحرص المؤسسة على صحة وسلامة العمال كانت نسبتهم 14.44% الذين، وبدرجة اقل ارتفاع معدلات التوظيف وهو ما تؤكد نسبة 13.33%، كما تسعى المؤسسة إلى رفع

نسبة العمال المدربين وذلك بنسبة 11.67 % ، وأيضاً بتنوع مجالات تدريب العمال وذلك بنسبة 11.11%، وأيضاً ارتفاع رضا العاملين وتحفيزهم بنسبة 10%،

● فيما يخص جانب الزبائن: المؤسسة تقوم بإرفاق المنتجات بمعلومات كافية للزبائن وهو ما توضحه نسبة 28.88%.

● فيما يخص جانب المجتمع : المؤسسة تعمل على التقليل من تأثيراتها السلبية على صحة أفراد والمجتمع وفي نفس الوقت تتجنب العقوبات التي تنتج عن مخالفة القوانين واللوائح الاجتماعية وتقدر نسبة ذلك 27.08 %،

ومن هذا كله نصل إلى إثبات الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاجتماعي

2-3- بالنسبة لمستوى الأداء البيئي التي حققته مؤسسة كوندور ومختلف جوانبه :

● فيما يخص جانب استهلاك المواد والمياه المؤسسة تعمل على رفع نسبة إعادة تدوير المياه بنسبة تقدر ب: 19.16%، وفي نفس الوقت تهدف إلى استبدال استهلاك مواد غير متجددة بمواد متجددة بنسبة 18.33%، وتعمل أيضاً على استبدال المواد الغير قابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير وترفع نسبة إعادة تدوير المياه بنسبة جيدة تقدر ب: 16.66%.

● بالنسبة لجانب استهلاك الطاقة المؤسسة تهدف إلى رفع استثماراتها الموجهة لتحسين عملياتها وتكنولوجياها حتى تستهلك طاقة اقل وذلك بنسبة 25.5%، وتعمل تخفيض كمية الطاقة لتشغيل عملياتها بنسبة ما يقارب 24.44%، وتساهم أيضاً في تحسين منتجاتها لتستهلك طاقة اقل وذلك بنسبة تقدر 23.33%.

● فيما يخص جانب التلوث تهتم مؤسسة كوندور بتحسين طريقة التخلص من مخلفات منتجاتها بدلا من رميها وذلك بنسبة 26.67%، وفي نفس الوقت تحاول التقليل والتخلص من كمية هذه المخلفات وذلك بنسبة 25.56%، وتعمل أيضاً على تخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها الزبون بعد شراؤه للمنتجات وذلك نسبة تقدر ب: 18.89%.

كل يؤدي بنا لإثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء البيئي

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل، التعرف على اثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

ولقد تم استعمال الاستمارة من اجل الحصول على البيانات المستهدفة ليتم تفرغها في برنامج التحليل الإحصائي، والحصول على المعلومات التي من شأنها أن تسمح باختبار الفرضيات، ومن أهم ما يمكن ذكره في هذه الخاتمة :

- أن الأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور، لا يصل إلى مستوى عال رغم انه يتجاوز المتوسط في بعض مجالاته، وهذا يتطلب القيام بتحسينات كثيرة في المجالات التي ينخفض فيها الأداء وخاصة في البعد الاجتماعي والبيئي الذي كان مستوى الأداء فيهما اضعف من الأداء الاقتصادي.

- أن الشراكة الإستراتيجية ليست وحدها العامل الذي يؤثر في الأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور، بل هناك عوامل أخرى يمكنها أن تفسر الأداء الاستراتيجي إلى جانب الشراكة الإستراتيجية، ينبغي التفتيش والبحث فيها.



الخاتمة

تضمنت هذه المذكرة إجراء دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية، حاولنا من خلالها الكشف على الأثر الذي تصدره الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تطرقنا إلى الجانب النظري والجانب التطبيقي.

فأما نظريا فقد تعرضنا لظهور وتطور الشراكة الإستراتيجية، ومفهومها، واكتساب الشراكة للطبيعة الإستراتيجية، ومعرفة مختلف أشكالها، وما أهم الدوافع التي دفعتها لتشكيل شراكة إستراتيجية، كما تطرقنا أيضا للأداء الاستراتيجي من حيث مفهومه، وأدوات تقييمه، والمؤشرات التي تستخدم في ذلك، وأهم مجالاته المختلفة، الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي.

ثم الجانب التطبيقي ليستعمل المفاهيم النظرية التي تمت مناقشتها من اجل دراسة العلاقة والأثر بين الشراكة الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وقد تم اختيار مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية لإسقاط المفاهيم النظرية.

وعلى أساس هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

النتائج:

- ✓ الشراكة اتفاق ببناء علاقة تعاون بين مؤسستين فأكثر غير متنافستين أصلا أو مبتعدتان عن التنافس خلال فترة الشراكة.
- ✓ الشراكة الإستراتيجية تأخذ شكل تعاون استراتيجي بدلا من مشروع مشترك، واستعمال الحقوق المسجلة وبراءات الاختراع.
- ✓ من المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار شريكها الاستراتيجي هو امتلاك شريكها لموارد تحتاجها لتحسين وضعها التنافسي.
- ✓ الدور الأساسي الذي تلعبه الشراكة الإستراتيجية هو أنها تفتح آفاقا للنمو والتوسع في مستقبل المؤسسة.
- ✓ الدافع الأساسي للمؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية هي حاجتها للخبرة والتعلم من شريكها الاستراتيجي.
- ✓ تأثير الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بصفة عامة وعلى جوانبه المختلفة: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي بصفة خاصة.

الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات منها ما هو عام موجه لكافة المؤسسات و منها ما هو خاص موجه لمؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الكهربائية بمنزلية بـ بروج بوعريـريـج، التي احتضنت دراستنا الميدانية.

- الشراكة الإستراتيجية ليست وحدها العامل الذي يؤثر في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، بل هناك عوامل أخرى يمكنها أن تفسر الأداء الاستراتيجي إلى جانب الشراكة الإستراتيجية ينبغي التفتيش والبحث فيها.
- إقامة دورات تدريبية لنخبة من العمال من اجل كسب تقنيات وخبرات جديدة تفيد المؤسسة.
- ضرورة استغلال المعلومات المتاحة في البحث عن أساليب جديدة و مبتكرة لطرق إنتاج و تسويق منتجاتها.
- رفع نسبة معدلات التوظيف في المؤسسة .
- ضرورة إرفاق منتجات المؤسسة بمعلومات كافية للزبائن لإرضائهم.
- تنظيم تربية بالخارج لمختصين في مجال الابتكار لـ جلب أفكار جديدة تضاف إلى منتجات المؤسسة.
- جعل مزايا وتحفيز لذوي الأفكار والابتكارات الجديدة التي تعود بالفائدة للمؤسسة.
- يجب على المؤسسة الاهتمام بالجانب المالي ليس فقط لرفع في رقم أعمالها بل تعمل على تخفيض تكاليف منتجاتها.
- التقليل من تأثيرات منتجاتها السلبية للحفاظ على صحة وسلامة أفراد المجتمع.
- العمل على تحسين جودة منتجات المؤسسة لدخول أسواق جديدة.
- جعل المؤسسة كبيت ثاني للعمال وخلق جو مثالي للعمل مما ينعكس على أداء الموظفين وبالتالي يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة.

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح مواضيع مستقبلية ذات صلة وهي:

- ✓ اثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .
- ✓ الشراكة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة.
- ✓ الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أدوين رايشاور: اليابانيون، ترجمة ليلى لجبالي ومراجعة جلال شوقي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، 1989.
2. وائل محمود صبحي إدريس، طاهر محسن منصور ألعالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009 .
3. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
4. محمد أكرم العد لوني : العمل المؤسسي، دار النشر، الإبداع الخليجي، طبعة 1، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000.
5. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
6. محمد يوسف : البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
7. مدحت القرشي : الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
8. مصطفى شلابي ،عن عبد السلام أبو قحف ،التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم،الدعائم الأساسية و مقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1996.
9. نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة 2، مصر، 2003.
10. نبيل محمد مرسي : الإدارة الاستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
11. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة2، 1979.
12. فريد النجار : التحالفات الإستراتيجية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
13. فلاح حسن عداوي الحسين : الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
14. فليب ساد لير ترجمة علا احمد ا صلاح : الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، طبعة 1، مصر، 2008.
15. خالد محمد بن حمدان، ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.

ب. المذكرات:

16. أوشن ليلي و الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في القانون، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.
17. بن نذير نصر الدين: الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، علوم النشر، جامعة الجزائر، 2002 .
18. جمال خنشور، التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية والعصير المركز خلال عام 1984 و1985، جامعة باتنة 1987.
19. ثلحون شوميصة: الشراكة كوسيلة قانونية لتفعيل الاستثمارات الأجنبية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2006.
20. عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000.

ج. المقالات والمدخلات:

21. بن حبيب عبد الرزاق وبومدين حوالف رحيمة: الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 21 و22 ماي 2002.
22. بن عزة محمد الأمين : التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد السادس والعشرون، العراق، 2011،
23. بريش السعيد، يحياوي نعيمة: أهمية التكامل بين أدوات ومراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 22-23 نوفمبر 2011.
24. وهبية مقدم : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتقييم إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
25. سناء عبد الكريم الحناق : مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
26. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.
27. عبو عمر وعبو هدى : دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

28. الشيخ الداوي، تحليل الأسس والنظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 07، جامعة ورقلة، 2009-2010.

د. الجرائد الرسمية:

29. الجريدة الرسمية العدد 19 الصادرة بتاريخ 2000/04/05.

30. الجريدة الرسمية رقم 58 الصادرة بتاريخ 2010/10/07.

هـ. المنشورات:

31. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق الأداء المؤسسي، 2009.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

A. Les ouvrages:

1. Khemakhem, La dynamique de contrôle de gestion, Ed Bordas, paris, 2^{eme} Ed.
2. Boualem Aliouat , " Les Stratégies de Conspiration Industrielle ", Ed. Economic ,1996.
3. Brian hardy et al , "Assessing Strategic Partnership",office of the prime minister , UK .
4. Christian Keinert ,Corborate Social as an international Strategy , Physical – Verlag Heidelberg ,2009
5. Jay Schick man , ISO9001/2000-Quality management System design , Artech louse , London & Boston , 2003.
6. Jeffrey H . Payer , "Collaborative Advantage winning Through extended enterprise supplier networks , "Oxford university press , New-York , 2000.
7. John child et al , "cooperative strategy", Ox ford university press, new York , 2nd edition , 2005.
8. Miguel de Fontenay , "Guide pratique de partenariat stratégique ", Institut Esprit service , paris ,2007.
9. P.W.C (Price Waterhouse coopers), " Strategic partnership –the real deal ",price waterhouse coopers ,2009.
10. Richard Gibbs & Andrew Humphries, strategy alliances & marketing partnership, kogan page, uk & usa ,2009.

B. Les articles:

11. Carole Donada , « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat »Revue Française de gestion N° 114, Juin-Juillet-Aout, 1997.
12. Jason Wakeham , " The five factors of a strategicallians" , Ivey Management services , Richard Ivey school of business ,university of westernantario , London l anterior , 2003.
13. Malin Malmstrom,"competence Acquisition and competitive Advantage- an empirical study of small firms ",(Doctoral thesis published 2007),Lulea university of technology , department of business administration and social sciences.
14. NazeenHup and Janna pyres , "partnership . Step ",TPI and IBLF ; available from : W.W.W.Tpi.org,intrnet, accessed : 15/03/2015 .
15. Robert S. Kaplan and David P.Norton, the balanced score card translating strategy into action, Harvard Busines school press, USA.

C. Les rapports:

16. Darrell Rigby, " Management tools et trends 2011,Bain company,2011.



الملحق رقم (01) الاستبيان المستخدم في الدراسة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة: مديري وإطارات المؤسسة الاقتصادية () المحترمين

تحياتي الطيبة... وبعد،،،

في إطار الإعداد لمذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير والتي يدور موضوعها حول أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، يرجى منكم التفضل بالإجابة على الاستبيان الذي بين أيديكم، بوضع علامة X في الخانة المناسبة حسب رأيكم، مع تأكيد الالتزام باستخدام البيانات المحصل عليها في إطار هذه الدراسة فقط.

أشكركم مسبقا على تعاونكم.

المحور الأول : الشراكات الإستراتيجية للمؤسسة

1- المدى الزمني للشركات المؤسسة وعددها:

س1 هل تشكل مؤسستك شركة إستراتيجية منذ بدايتها؟ نعم لا

س2 ماهو عدد شركاتكم الإستراتيجية ؟

2- أشكال الشراكة الإستراتيجية :

س4 هل تأخذ شركاتكم الإستراتيجية، الأشكال التالية؟

رقم	أشكال الشراكة	نعم	لا
1	مشروع مشترك		
2	ترخيص من شريككم الاستراتيجي باستخدام حقوقه المسجلة، وبراءات اختراعه، مثل العلامة التجارية		
3	علاقة تعاون طويلة المدى حيث تختلف مساهمة الشريك حسب الظروف.		

4 - الشريك الاستراتيجي :

س5- هل تشكل مؤسستك شركات إستراتيجية مع الأطراف التالية:

الرقم	طبيعة الشركاء الاستراتيجيين	نعم	لا
1	مع مؤسسة اقتصادية		
2	مع منظمة اجتماعية		
3	مع منظمة بيئية		

س6- اختر مما يلي واحدا فقط تصنف به الشركاء الاستراتيجيين لمؤسستك حسب المقر الأصلي:

1	كل شركتكم الإستراتيجيون أجنب		
2	كل شركتكم الإستراتيجيون محليون		
3	شركتكم الإستراتيجيون مختلطون		

س7- هل تعتمد مؤسستك المعايير التالية في اختيار شركائها الاستراتيجيين؟

الرقم	المعايير	نعم	لا
1	سمعة الشريك الاستراتيجي		
2	امتلاك الشريك لموارد تحتاجها مؤسستك لتحسن وضعها التنافسي وتحقيق أهدافها		
3	تجنب المنافسة مع الشريك الاستراتيجي		
4	الانسجام بين المؤسسة وشريكها		

5- دور الشراكة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة:

س8- من وجهة نظر مؤسستك هل تلعب الشراكة الإستراتيجية الأدوار التالية :

الرقم	الادوار	نعم	لا
1	تعتبر الشراكة ضرورية لتحقيق الرؤيا المستقبلية لمؤسستك		
2	تعتبر الشراكة مصدرا للحصول على الموارد الضرورية من أجل الحفاظ على تفوق مؤسستك التنافسي		

3	تعتبر الشراكة ضرورية لدعم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة
4	تفتح الشراكة آفاقا للنمو والتوسع في مستقبل المؤسسة
5	تعتبر الشراكة ضرورية لتخفيض مخاطر مؤسستك

6- دوافع تشكيل الشراكة الإستراتيجية:

س9- هل تعتبر العوامل التالية هي ما دفع مؤسستك لتشكيل شراكتها الإستراتيجية؟

الرقم	الدوافع	نعم	لا
01	حاجة مؤسستك لتعلم من شريكها الاستراتيجي		
02	الحاجة للخبرة		
03	تقديم منتجات جديدة		
04	دخول أسواق جديدة		
05	تخفيض التكاليف		
06	تحسين أداء مؤسستك بشكل عام		

المحور الثاني: الأداء الاقتصادي

س:10: بخصوص الاداء الاقتصادي ، هل قامت مؤسستك في ثلاث سنوات الأخيرة بالإنجازات التالية؟

رقم	1- الجانب الإنتاجي والخدمي	نعم	لا
أ	تحسين جودة المنتجات		
ب	إدخال تطبيقات على المنتجات		
ج	استغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن		
د	تصنيع منتجات جديدة		
هـ	تحسين خدمات ما بعد البيع		

2- الجانب التسويقي :

أ	إرتفاع الحصة السوقية لمؤسستك		
ب	إرتفاع رضا الزبائن		
ج	دخول أسواق جديدة		
د	تحسين سمعة مؤسستك في السوق		

3- الجانب المالي :

أ	إنخفاض تكلفة منتجات مؤسستك		
ب	إرتفاع رقم أعمال مؤسستك		

المحور الثالث: الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

س:11 بخصوص الأداء الاجتماعي ، هل قامت مؤسستك في ثلاث سنوات الأخيرة بالإنجازات التالية.

الرقم	1- جانب عمال المؤسسة	نعم	لا
01	إرتفاع معدلات التوظيف في المؤسسة		

		إرتفاع رضا العمال	02
		إرتفاع عدد العمال المدربين	03
		تحفيز العمال	04
		تنوع مجالات التدريب المقدم للعمال	05
		الحرص على صحة وسلامة العمال من الأمراض وحوادث العمل	06

2- جانب الزبائن :

		تحسين امان منتجات المؤسسة على صحة وسلامة المستهلكين	01
		إرفاق المنتجات بمعلومات كافية	02

3- جانب المجتمع :

		التقليل من التأثيرات السلبية لأنشطة المؤسسة على صحة أفراد المجتمع	01
		المساهمة ببرامج لإصلاح المعيشة في المجتمع	02
		مكافحة ممارسات الفساد الإداري	03
		تجنب العقوبات التي تنتج عن مخالفة القوانين واللوائح الاجتماعية	04

المحور الرابع: الأداء البيئي :

س12: بخصوص الأداء البيئي ،هل قامت مؤسستك في ثلاث سنوات الأخيرة بالإنجازات التالية

الرقم	1- جانب استهلاك المواد والمياه	نعم	لا
01	رفع نسبة إعادة تدوير المواد والمياه		
02	استبدال المواد الغير قابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير		
03	استبدال استهلاك مواد غير متجددة بمواد متجددة		

2- الجانب إستهلاك الطاقة :

		تخفيض كمية الطاقة المطلوبة لتشغيل عمليات المؤسسة	01
		إرتفاع إستثمارات المؤسسة الموجهة لتحسين عملياتها وتكنولوجياتها حتى تستهلك طاقة أقل	02
		تحسين المنتجات لتستهلك طاقة أقل عند إستعمالها من طرف الزبون	03

3- جانب التلوث :

		تخفيض كمية مخلفات المؤسسة	01
		تحسين طريقة التخلص من مخلفات المؤسسة بدلا من رميها	02
		تخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها الزبون بعد شراء المنتج	03

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم الأستاذ (ة)	التخصص والقسم
الأستاذ قاسمي كمال	قسم علوم التسيير
الأستاذ قروش عيسى	قسم علوم التسيير
الأستاذ لقواق عبد الرزاق	قسم علوم التسيير
الأستاذ بعيطيش شعبان	قسم علوم التسيير
الأستاذ ميمون الطاهر	قسم علوم التسيير
الأستاذ الباهي مصطفى	قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

