

جامعة سعد دحلب البلدية
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دور الشراكة الأجنبية في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة: مجمع صيدال - الجزائر-

من طرف

كشاط عادل

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي ، جامعة البلدية	ناصر مراد
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة	ناصر دادي عدون
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ، جامعة البلدية	بوخاري محمد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ، جامعة البلدية	مسعداوي يوسف

البلدية، نوفمبر 2012

ملخص

هدفت هاته الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة الشراكة الاجنبية في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، فقد تطرقنا الى كل من مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية و ماهي العوامل المؤثرة عليها و كيفية مساهمة الشراكة الاجنبية في الرفع منها .
وقد أجريت الدراسة على مجمع صيدال الذي ينشط في مجال الصناعة الدوائية بالجزائر العاصمة و استخدم الباحث منهج دراسة حالة و استعان بمجموعة من الادوات الاحصائية استنادا على التحليل الوصفي.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تتأثر تنافسية مجمع صيدال بكل من البيئة المؤسساتية و التنافسية اضافة الى مجموعة من العوامل الداخلية و المتمثلة في الموارد ،الكفاءات و القدرات التي ترفع من تنافسية المجمع.
- يساهم الشركاء الاجانب في اطار الشراكة مع مجمع صيدال بنقل كل من مواردهم ، كفاءاتهم و قدراتهم الى هذا الاخير بغية الرفع من تنافسيته.
- تتحدد قدرة استفادة مجمع صيدال من موارد و كفاءات و قدرات الشريك الاجنبي بمستوياته من الطاقة الاستيعابية.

الكلمات المفتاحية:

التنافسية ، الشراكة الأجنبية، الطاقة الاستيعابية، الموارد و الكفاءات، القدرات التنافسية.

Abstract

The aims of this study is to investigate about the role of foreign partnership in improving the competitiveness of The Group Saidal and this was treated from the importance of Transfer of resources , competencies and capabilities from the foreign partners to the local enterprise which is Group Saidal.

The methodology of this study was conducted by using Case Study methodology and by application of descriptive analysis in the moment of analyzing the data related to the study.

The study reached the following results:

- The Competitiveness of The Group Saidal is affected from one hand by its institutional and competitive environment, and in the other hand by the extent of availability of the competitive resources and capabilities which are necessary to enhance the Firm competitiveness.
- The foreign partnership is contributing through foreign partners in the processes of transfer of valuable and competitive resources, capabilities to the group Saidal in the purpose of raising its competitiveness.
- The beneficial extent of group Saidal from the foreign partnership is related to its high levels of absorptive capacity .

Key words:

Firm Competitiveness, Foreign partnership, resources and competencies , competitive capabilities , Absorptive capacity.

شكر

أحمد الله عز و جل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لإتمام هذا البحث راجيا منه التوفيق و السداد، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف ناصر دادي عدون على كل ما قدم من نصائح وإرشادات طيلة مدة إعداد هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر للسيدة أقاسم على مساعدتها القيمة في انجاز الدراسة الميدانية. كذلك أتقدم بشكري الى أفراد مديرية التنافسية الصناعية بوزارة الصناعة لمساعدتهم النوعية في انجاز هذا العمل.

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا العمل، و اخص بالذكر الزميلين عزة بوعلام و معطيب ابو بكر و السيدة أحلام و جميع الزملاء اللذين أعانوني ولم يبخلوا عني بأرائهم ومساعدتهم.

الفهرس

02	ملخص
04	شكر
05	فهرس
08	قائمة الجداول و الأشكال
09	مقدمة
18	1. الإطار النظري لتنافسية المؤسسة الاقتصادية
19	1.1 تنافسية المؤسسة الاقتصادية
19	1.1.1 المنافسة في المؤسسة الاقتصادية
23	2.1.1 الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
24	3.1.1 مفهوم التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
33	2.1 محددات تنافسية المؤسسة الاقتصادية
33	1.2.1 المحددات الداخلية
47	2.2.1 مفهوم عوامل النجاح المفتاحية
56	3.2.1 البيئة التنافسية و المؤسساتية
71	3.1 مؤشرات تنافسية المؤسسة الاقتصادية

72	1.3.1 مؤشر الربحية
73	2.3.1 مؤشر الحصة السوقية
79	3.3.1 مؤشر الصادرات
82	2. الشراكة الاجنبية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية
83	1.2 الاستثمار الاجنبي المباشر و دور المؤسسات المتعددة الجنسيات في الشراكة الاجنبية
83	1.1.2 مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر
92	2.1.2 المؤسسات متعددة الجنسيات ودورها في تفعيل الشراكة الأجنبية
97	2.2. ماهية الشراكة الاجنبية
98	1.2.2 مفهوم الشراكة الاجنبية
99	2.2.2 النظريات المفسرة للشراكة الاجنبية
105	3.2.2 دوافع الشراكة الاجنبية
107	4.2.2 أنواع الشراكة الاجنبية
120	3.2 نقل التكنولوجيا الأجنبية و الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية
120	1.3.2 نقل التكنولوجيا الأجنبية
138	2.3.2 الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية
148	3. دور الشراكة الأجنبية في رفع تنافسية مجمع صيدال
149	1.3 تقديم مجمع صيدال
149	1.1.3 التعريف بمجمع صيدال
157	2.1.3 مهام وأهداف المجمع
159	3.1.3 نشاط مجمع صيدال

165	2.3 إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال
165	1.2.3 أهداف الشراكة وتنظيمها في المجمع
167	2.2.3 أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال
173	3.2.3 نقل التكنولوجيا الأجنبية و الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال
178	3.3 تقييم الشراكة الاجنبية وانعكاساتها على تنافسية مجمع صيدال
178	1.3.3 انعكاسات العوامل المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال
197	2.3.3 تحليل تنافسية مجمع صيدال قبل و ما بعد الشراكة الأجنبية
202	4.3 اختبار فرضيات الدراسة
202	1.4.3 اختبار الفرضية الأولى
202	2.4.3 اختبار الفرضية الثانية
203	3.4.3 اختبار الفرضية الثالثة
205	خاتمة
	الملاحق
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
1.1	تطور ترتيب تنافسية الجزائر
2.1	الفرق ما بين الكفاءات و القدرات
3.1	الصراع التنافسي في بعض الصناعات اليابانية
4.1	العلاقة ما بين الحصة السوقية و الربحية
1.2	تطور تدفقات و تراكمات الاستثمارات الاجنبية المباشرة في الجزائر خلال الفترة ما بين : 2005-2011
2.2	دوافع تشكيل المشاريع المشتركة
3.2	دوافع تشكيل المشاريع المشتركة حسب منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO
4.2	مساهمات كل من الشريك الاجنبي و المؤسسة المحلية لإنجاح المشروع المشترك
5.2	صراع المصالح ما بين الشركاء في المشاريع المشتركة
6.2	نزاعات نقل التكنولوجيا
7.2	مؤشر درجة نقل التكنولوجيا الاجنبية في الجزائر
1.3	توزيع الزيارات الترويجية لمجمع صيدال
2.3	تطور مبيعات صيدال
3.3	تطور الإنتاج في مجمع صيدال
4.3	المواد المستوردة سنة 2009
5.3	تطور المستخدمين حسب الصنف الاجتماعي الوظيفي

127	اتفاقيات اقتناء الرخص في مجمع صيدال	6.3
130	الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال	7.3
133	المنشآت الاجتماعية و الاقتصادية المنجزة خلال الفترة 1999 الى 2009	8.3
138	برنامج تأهيل المؤسسات للفترة 2001-السداسي الأول	9.3
139	توزيع المؤسسات الاقتصادية المستفيدة من برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط	10.3
144	توزيع برنامج التأهيل حسب الولايات	11.3
145	ترتيب الجزائر وفق تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2007-2011	12.3
146	تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 2003-2010	13.3
146	تطور الاستثمارات الاجنبية الداخلة الى الجزائر 2003-2010	14.3
151	تطورات ربحية مجمع صيدال	15.3
152	تطور صادرات المجمع	16.3
153	تطور الحصة السوقية للمجمع	17.3

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
32	1.1 محددات تنافسية الدولة
38	2.1 القوي التنافسية
45	3.1 تجزئة السوق
59	1.2 ميكانيزمات انتقال و فرات الاستثمارات الاجنبية المباشرة
88	2.2 عملية نقل التكنولوجيا
88	3.2 نموذج الطاقة الاستيعابية
108	1.3 الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
137	2.3 أهداف برنامج التأهيل على المستويات الثلاثة

مقدمة

لقد فرض انفتاح الأسواق على بعضها البعض من جراء عولمة الاقتصاد تزايد حدة المنافسة على المستوى الدولي، هذا الوضع أصبح يستدعي من مختلف المؤسسات الاقتصادية اعتماد طرق تحميها من مخاطر هذه المنافسة التي تهددها بالزوال، أي أنه أصبح من اللازم على كل الأطراف اكتساب قدرات تنافسية تسمح لها بالبقاء في ميدان عملها.

ساهمت التطورات الصناعية والتكنولوجية والتحول الاجتماعي والثقافي والسياسية التي تمر بها الاقتصاديات الوطنية في الوقت الحالي والمتمثلة في التحول إلى اقتصاد السوق استدعاء من المؤسسات أخذ تلك التطورات بعين الاعتبار حتى تضمن لنفسها الاستمرار، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات اللازمة .

وفي ظل المنافسة المفروضة يتعين على المؤسسة انتهاج استراتيجية تضمن لها تحقيق مجموعة من الأهداف، و من بين هذه الأهداف ضمان البقاء في الاسواق و مواجهة المنافسة و النمو و التوسع و تحقيق مستويات عالية من الارباح و العمل على الرفع من مستويات التنافسية.

و في ضوء ما سبق ذكره، اعتمدت العديد من المؤسسات الاقتصادية استراتيجية الشراكة الأجنبية كآلية للنمو والتوسع الخارجي و أداة لرفع التنافسية ، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز الميزة و الموقع التنافسي، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية العالمية ، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل القدرات والموارد، فإذا كانت الشراكة منتشرة بهذه الصورة بين تلك المؤسسات العالمية ، فمن باب أولى أن تسعى المؤسسات الاقتصادية المثقلة بالأزمات والتي تفتقر إلى التكنولوجيا العالية والموارد الكافية إلى البحث عن شركاء لهم من الخبرة والميزات ما يعود على تلك المؤسسات بالتطور والنماء و تحسين كل من الاداء و التنافسية .

سعيًا لتحقيق هذا الهدف، اعتبرت الشراكة في الجزائر من المحاور التنموية الكبرى للمؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، وأصبح عدد عقود الشراكة المبرمة مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة ، وبهذا التوجه توسع مجال الشراكة الأجنبية في الجزائر ليشمل قطاعات أخرى خارج قطاع المحروقات، مما قد يعطي دفعا لتشجيع وتنويع الإنتاج، ودعم الصادرات خارج المحروقات و بالأخص في المساهمة في عملية رفع التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

و اعتمادا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالي:

ما مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في رفع تنافسية مجمع صيدال؟

و لمعالجة هاته الإشكالية ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل العوامل المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال؟
- هل يساهم الشريك الأجنبي بنقل موارده، كفاءاته و قدراته لمجمع صيدال من أجل الرفع من تنافسيته؟
- ما هو دور الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال في عملية استيعاب و الاستفادة من موارد و كفاءات و قدرات الشريك الأجنبي؟

فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة الذكر تم اعتماد الفرضيات التالية :

- تتأثر تنافسية مجمع صيدال بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية.
- يساهم الشريك الأجنبي بنقل موارده ، كفاءاته و قدراته الى مجمع صيدال قصد الرفع من تنافسيته.

- تتحدد قدرة استفادة مجمع صيدال من موارد، كفاءات و قدرات الشريك الاجنبي بمستوياته من الطاقة الاستيعابية .

أهداف الدراسة

تسعى هاته الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف على العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية .
- إبراز أهمية الشريك الاجنبي في عملية رفع تنافسية المؤسسة المحلية من خلال نقله لها قدراته التنافسية.
- معرفة مختلف طرق و ميكانيزمات نقل خبرات و كفاءات الشريك الاجنبي نحو المؤسسة المحلية.
- التعرف على الشروط اللازمة التي تمكن المؤسسة المحلية من استيعاب و الاستفادة من خبرات و كفاءات الشريك الأجنبي.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الجوانب الآتية :

- يعتبر هذا البحث محاولة جادة للتعرف على مدى مساهمة الشراكة الاجنبية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و مدى قدرة هاته الاخيرة من الاستفادة و استيعاب خبرات و كفاءات الشريك الاجنبي.
- جاءت هذه الدراسة في إثراء ادبيات الادارة العربية بشكل عام ، و الجزائرية بشكل خاص فيما يتعلق بدور الشراكة الاجنبية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال التركيز على اهم العناصر المؤثرة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية و الطرق الرامية من أجل استفادة المؤسسة الجزائرية من كفاءات و موارد الشريك الأجنبي.
- يعتبر موضوع التنافسية الاقتصادية و الشراكة الاجنبية من المواضيع المعاصرة التي زاد الاهتمام بها و خاصة في اطار الاقتصاد الجزائري من أجل العمل على رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال الاستفادة من الشراكة الاجنبية الامر الذي يساهم في تحقيق عدة عوائد على الاقتصاد الوطني بشكل عام و المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص .

أسباب اختيار موضوع الدراسة

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة في الآتي :

- ان تنافسية المؤسسة الاقتصادية و الشراكة الاجنبية يعتبران من المواضيع المعاصرة.
- يتعلق موضوع تنافسية المؤسسة الاقتصادية و الشراكة الاجنبية باختصاص ادارة الاعمال.
- اهتمامات سابقة بالموضوع للباحث .

منهج الدراسة

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى النتائج بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة. واعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

الأدوات و المصادر المستعملة في الدراسة

اعتمدنا في جمع بيانات هاته الدراسة على نوعين من الأدوات و هما :

المصادر الأولية

اعتمدنا على المقابلة كمصدر لجمع البيانات لإجراء الدراسة الميدانية.

المصادر الثانوية

اعتمدنا في جمع بيانات هاته الدراسة على مصادر اخرى منشورة و غير منشورة باللغة العربية ، الفرنسية و الإنجليزية و المتمثلة في :

- الكتب .
- المقالات و الملتقيات العلمية.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- الدراسات السابقة المتمثلة في الرسائل الجامعية.
- بعض مواقع الانترنت.

حدود الدراسة

تم تحديد اطار هاته الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الزمنية

تم إجراء الدراسة الميدانية حول الفترة الممتدة ما بين 1998-2009 .

- الحدود المكانية

تم تطبيق دراستنا هذه في الجزائر، وتم إسقاطها على المؤسسة الاقتصادية مجمع صيدال الذي ينشط في قطاع الصناعة الصيدلانية.

الدراسات السابقة

يعتبر هذا البحث بمثابة نظرة جديدة لدور الشراكة الأجنبية في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية المحلية و هذا ما يكسبه ميزة عن الدراسات السابقة ، و من بين الدراسات التي تناولت بعض الجوانب المتعلقة بالشراكة الأجنبية و علاقتها بالتنافسية على الإطار المؤسستي نجد:

1. دراسة بعنوان : **«Does Foreign Direct Investment Increase the**

productivity of Domestic Firms ? و هو مقال مقدم من طرف الباحث Beata Javorick المنشور بالمجلة الامريكية **American Economic Review** العدد رقم 3 للسنة 1994.

قام الباحث في هذه الدراسة بإجراء اختبار حول مدى مساهمة الاستثمارات الاجنبية في رفع من كل انتاجية و تنافسية المؤسسات المحلية من خلال عملية نقل التكنولوجيا و مختلف المعارف الادارية ، حيث تم اخيار نوعين من أشكال الاستثمارات الاجنبية و المتمثلة في المشاريع المشتركة و المشاريع المملوكة بالكامل و تمت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الليتوانية ، و لقد توصلت الدراسة على أنه هناك علاقة ايجابية بين الاستثمارات الاجنبية المباشرة (المشاريع المشتركة) و كذا تحسن تنافسية و انتاجية المؤسسات المحلية و هذا من خلال مساهمة الشراكة الاجنبية بشكل فعال في عملية نقل مختلف الموارد و الخبرات الأجنبية الى المؤسسات الاقتصادية المحلية الليتوانية .

2. دراسة بعنوان : **«Do Domestic Firms Learn to Export From**

Multinationals ? و هو مقال مقدم من طرف مجموعة من الباحثين و هم : David

The Greenway Nuno Sousa Katharine Wakelin ، المنشور بالمجلة الاوربية :
European Journal Of Political Economy لسنة 2004.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى مقدرة المؤسسات المحلية من الاستفادة من قدرات و خبرات المؤسسات المتعددة الجنسيات في ميدان الرفع من الاداء و القدرة التصديرية ، و من خلال دراسة قياسية حول عينة من المؤسسات الاقتصادية البريطانية استخلصت الدراسة الى أن المؤسسات المحلية تستفيد من تواجد المؤسسات المتعددة الجنسيات و خاصة فيما يتعلق بميدان التعلم منها من أجل رفع من القدرات التصديرية ، الامر الذي يساهم في رفع من تنافسية منتجاتها

3. دراسة بعنوان : «Intrafirm Technology Transfer By Japanese Manufacturing Firms In Asia» ، و هو مقال مقدم من طرف الباحثين Hiroki Kawai و Shujiro Urata ، المنشور من طرف جامعة شيكاغو في مجلد تحت عنوان : The Role Of Foreign Direct Investment in East Asian Economic Development ، الصادر سنة 2000.

قامت هذه الدراسة بالتعرف على مدى نقل التكنولوجيا من المؤسسات الاقتصادية اليابانية التي تنشط في مختلف الاسواق الآسيوية مثل كوريا ، سنغافورة ، اندونيسيا ، ماليزيا ، الفلبين ، تايلاند و ماهي مختلف الطرق و الميكانيزمات التي تستخدم في عملية نقل التكنولوجيا، و كذلك ماهي مختلف العوامل المؤثرة على عملية نقل التكنولوجيا ، و أيضا ما مدى مساهمة هذه التكنولوجيات المنقولة في رفع انتاجية و تنافسية المؤسسات الاقتصادية المحلية.

4. دراسة بعنوان : «أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية» قدمها الباحث سليمان بلعور ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة الجزائر للسنة الجامعية 2003-2004 .

تم التطرق من خلالها إلى موضوع الاستراتيجية كخيار إستراتيجي في صالح المؤسسة الاقتصادية و ذلك بتحديد مفهوم الاستراتيجية و أهم الخيارات الاستراتيجية الممكنة ، مفهوم الشراكة و أشكالها ، أثارها و نتائجها على المدى القريب و البعيد ، ثم تناول تحليل الوظيفة المالية و أهم المقاربات المستعملة في التحليل المالي و استعرض أهم النسب و المؤشرات التي تساعد في التحليل و إجراء المقارنات، ثم قام بدراسة أثر الشراكة على الوضعية المالية لمجمع صيدال من خلال عرض أهم العقود المبرمة بين مجمع صيدال و الشركات الأجنبية بعدها قام بتحليل الوضعية المالية للمجمع من خلال تحليل أهم النسب المالية و مؤشرات التحليل المالي و ذلك من خلال الفترة الممتدة بين سنة 1996 و سنة 2002.

5. دراسة بعنوان: « دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية » قدمتها الباحثة سهام عبد الكريم ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة البليدة للسنة الجامعية 2007-2008.

تناولت هاته الدراسة اولا الاطار النظري للشراكة الأجنبية من خلال التطرق إلى كل من مفهوم الشراكة الأجنبية، أسبابها و اسسها النظرية إضافة الى أهدافها ، أنواعها و أثارها ثم استعرضت جانب ترقية الشراكة الأجنبية في الاقتصاد الجزائري و ذلك من خلال التطرق الى العوامل المساعدة على دخول الجزائر في الشراكة الأجنبية من جهة و توضيح الإطار القانوني للشراكة الأجنبية من جهة أخرى.

بعدها تطرقت إلى واقع تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الشراكة الأجنبية و ذلك بالتعريج إلى كل من ماهية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و كذلك برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

و أخيراً تم استعراض الدراسة التطبيقية الخاصة بمجمع صيدال و ذلك بالتطرق إلى تقديم مجمع صيدال من خلال تعريفه ، نشأته ،هيكله التنظيمي و تطور نشاطه ، بعدها تم عرض تجربة مجمع صيدال في الشراكة الأجنبية وذلك من تبيان كل من استراتيجيته ،أهداف و أنواع الشراكة الأجنبية لمجمع صيدال بعدها انتقلت الباحثة الى مرحلة تقييم الشراكة الأجنبية.

صعوبات الدراسة

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هاته الدراسة في قلة المراجع باللغة العربية و حتى الفرنسية التي تهتم بموضوع التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية ، و كذلك تجدر الإشارة الى اعتمادنا بشكل كبير على المراجع باللغة الإنجليزية و التي ساعدتنا بشكل كبير من إعداد هاته الدراسة و هذا بالرغم من الصعوبة الكبيرة التي وجدها عند التعامل مع الكم الهائل من المراجع الإنجليزية هذا من جهة ، و من جهة أخرى إلى صعوبات الكثيرة أثناء عملية الترجمة و المراجعة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة فتمثلت الصعوبة في إيجاد مؤسسة اقتصادية جزائرية على علاقة شراكة مع مؤسسة أجنبية و ذلك لقلّة هذا النوع من المؤسسات التي تنشط تحت هذا الاطار إلا أن تم قبولنا بإجراء الدراسة في مجمع صيدال بعد فترة بحث و اتصالات طويلة.

هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة ارتأينا أن يتم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري و جانب تطبيقي، سبقتها مقدمة و تلتها خاتمة .

الجانب النظري

قمنا بتقسيم الجانب النظري الى فصلين :

الفصل الاول

جاء تحت عنوان " الاطار النظري لتنافسية المؤسسة الاقتصادية " ، تناولنا في هذا الفصل مفهوم تنافسية المؤسسة الاقتصادية و الى محدداتها و المتمثلة في كل من المحددات الداخلية و عوامل النجاح المفتاحية و البيئة المؤسساتية و التنافسية ، و اخيرا تناولنا الى استعراض مختلف مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في كل من مؤشر الربحية و الخصبة السوقية و الصادرات.

الفصل الثاني

جاء تحت عنوان " الشراكة الاجنبية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية " ، تعرضنا في هذا الفصل الى عرض حول الاستثمار الاجنبي المباشر و دور المؤسسات المتعددة الجنسيات في الشراكة الاجنبية و هذا من خلال استعراض حول الاستثمارات الاجنبية المباشر و دوره الهام في تفعيل الشراكة الاجنبية اعتمادا على المؤسسات المتعددة الجنسيات، بعدها استعرضنا ماهية الشراكة الاجنبية من خلال التطرق الى مفهوم الشراكة الاجنبية و مختلف النظريات المفسرة لها و ودوافعها و انواعها و اخطارها و الى قواعد الشراكة الاجنبية الناجحة ، و استعرضنا ايضا في هذا الفصل نقل التكنولوجيا الاجنبية و الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق الى مفهوم نقل التكنولوجيا الاجنبية و ايضا محددات نجاحها ، و نزاعاتها و فشلها، اضافة الى استعراض حول طبيعة نقل التكنولوجيا في الجزائر. بعدها استعرضنا مفهوم الطاقة الاستيعابية و مختلف مستوياته ، تم ركزنا على الطاقة الاستيعابية على مستوى المؤسسة الاقتصادية ، و تناولنا كل من مفهوم الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية و خصائصها و محدداتها و نموذجها.

الجانب التطبيقي

تناولنا في الجانب التطبيقي دراسة بتجربة مجمع صيدال في مجال الشراكة الأجنبية و ذلك بداية بتقديم مجمع صيدال و أهم الأحداث التي عرفها منذ إنشائه، كما تناولنا استراتيجيات الشراكة الاجنبية

لمجمع صيدال من خلال استعراض مختلف أشكال و عقود الشراكة المبرمة مع الشركاء الاجانب ،
ايضا قمنا بتقييم الشراكة الأجنبية و انعكاسها على مجمع صيدال من خلال استعراض كل من
انعكاسات البيئة المؤسسية و التنافسية و العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسية المجمع ، بعدها
تطرقنا و بناء على المعطيات و الوثائق التي حصلنا عليها بدراسة تحليلية مقارنة لمعرفة اتجاه
التغيرات التي طرأت على مؤشرات التنافسية بفعل الشراكة الاجنبية و في الأخير تناولنا مناقشة
و تحليل اسئلة الدراسة و اختبار فرضيات البحث.

الفصل 1

الإطار النظري لتنافسية المؤسسة الاقتصادية

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بمستويات عالية من التعقيد و التغيير و ذلك نتيجة التطورات و التغييرات الحاصلة في كل من العوامل الاقتصادية، التكنولوجية و الثقافية و السياسية الامر الذي فرض على المؤسسات الاقتصادية مجموعة من التحديات الجديدة و من بين هذه التحديات نجد التحدي المتعلق بالتنافسية و الذي تسعى كل المؤسسات من تجاوزه و حتى ايضا العمل من تقليه و ذلك بتكثيف الجهود و الطاقات المختلفة سواءا المادية او البشرية أو المعنوية من اجل هدف تحقيق تنافسية مرتفعة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

وبناء على ما سبق سنتناول الدراسة في هذا الفصل المباحث التالية:

1.1 تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

2.1 محددات تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

3.1 مؤشرات تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

1.1 . تنافسية المؤسسة الاقتصادية:

قبل التطرق إلى مفهوم تنافسية المؤسسة الاقتصادية لا بد من التعرّيج أولاً إلى مفهوم كل من المنافسة و الميزة التنافسية و ذلك لارتباطهما الوثيق بمفهوم التنافسية و أيضاً لعرض المفاهيم المتعلقة بهما و اجتناب الخلط ما بين المفهومين.

1.1.1 المنافسة في المؤسسة الاقتصادية:

التنافسية ترافق المنافسة، أي بدون وجود منافسة فإن التنافسية ليس لها أي معنى، حيث تعد المنافسة روح التجارة بل هي محك الحريات الاقتصادية للأفراد و الجماعات ، و هي كما تكون بين التجار و المنتجين في ميدان التجارة و الصناعة و ميادين الاستغلال الأخرى و غير ذلك فقد تكون أيضاً بين الشعوب و الأمم، و مبدأ حرية المنافسة يخول لكل مؤسسة الحق في استعمال كل الوسائل التي تراها مناسبة لاستقطاب الزبائن و ذلك ببحثها المتواصل لإيجاد أحسن الطرق لتحسين منتجاتها ، و لهذا سنقوم في هذه الفقرة بالتطرق إلى ماهية المنافسة و على مكوناتها و ابعادها.

1.1.1.1 تعريف المنافسة:

تعرف المنافسة على أنها " حالة تزاخم التجار او الصناع على ترويج اكبر قدر من سلعهم او خدماتهم من خلال جذب اكبر عدد ممكن من العملاء " [1] ص 6.

و تعرّف غرفة تجارة دمشق السورية المنافسة على أنها " المضاربة أو المزاحمة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتجاتهم و تحقيق اكبر ربح ممكن و كسب اكبر حصة في السوق ، كما انها القدرة على الصمود امام المنافسين لتحقيق الربح و النمو و الاستقرار و الابتكار و التجديد " [2] ص .

كذلك قام(جورج ستايلار) بتعريف المنافسة على أنها : " الصراع ما بين المؤسسات والذي يحدث عندما يقوم طرفان أو أكثر للسعي من أجل الحصول على شيء لا يمكن للجميع الاستحواذ عليه" [3] ص 33 .

و بناء مما سبق ذكره تُعبر المنافسة عن حالة وجود مؤسسات متنافسة على عناصر مختلفة عادة ما تكون الحصة السوقية، و جذب الزبائن و تحقيق الأرباح و لكن بتعدد الأوضاع الاقتصادية و تطور تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و زيادة ديناميكية السوق ، أصبح التنافس لا ينحصر فقط على تلك العناصر المذكورة انفا و إنما تعداه إلى مواطن أخرى كالتنافس على الموارد

والكفاءات البشرية... الخ ، فالمنافسة هي محدد نجاح أو فشل المؤسسة لدرجة ملائمة أنشطة المؤسسة المتبعة في تحقيق أدائها و تحسينه [4] ص 7 .

2.1.1.1 أبعاد المنافسة

للمنافسة أبعاد تتجلى في كل من المتنافسين ، عنصر المنافسة ، قدرات التنافسية ، نتائج المنافسة، وسنقوم بتقديم تعريف لكل بعد على حدى [3] ص 33 .

1.2.1.1.1 المتنافسون

يجب على المؤسسة التعرف على منافسيها الحاليين و المحتملين و ذلك من خلال تحديد من هم منافسيها ، ما هي استراتيجياتهم؟، ما هي نقاط ضعفهم و قوتهم، هذا بالنسبة للمنافسين الحاليين ، أما فيما يخص المنافسين المحتملين فمن الصعب تحديدهم و هذا راجع لعدم وجود مقاييس دقيقة لتحديدهم و لهذا يستوجب على المؤسسة البقاء يقظة و مترصدة لكل الانشغالات المتعلقة بمجال عملها [5] ص4.

2.2.1.1.1 عنصر المنافسة

يتمثل عنصر المنافسة في كل من الأرباح ، الحصة السوقية، الموارد، و رضى الزبون إضافة إلى عناصر اخرى.

3.2.1.1.1 القدرات التنافسية

تتجلى القدرات التنافسية في مجموعة من الخصائص و المُميزات للمؤسسات المتنافسة أثناء عملية التنافس، و التي تمكن المؤسسة من مواجهة المؤسسات المنافسة لها في السوق بالنسبة لنفس المنتجات و كذلك على تحقيق كفاءة مساوية او تفوق كفاءات المنافسين [6] ص 101 ، ولهذا لا بد على المؤسسات العمل على الحصول على هذه القدرات التنافسية سواء من خلال تطويرها داخليا او الحصول عليها من المصادر الخارجية من خلال الشراكة مع اطراف اخرى.

4.2.1.1.1 نتائج المنافسة

إذا كانت نتائج المنافسة حول عناصر المنافسة مرضية للمتنافسين فإن المنافسة يمكن أن تستمر.

يمكن استخلاص أن للمنافسة دورا مهما في إحداث ضغوطات على المؤسسات المتنافسة من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية و تخفيض الأسعار و كذلك زيادة قدراتها الإبداعية و الإنتاجية

[7] ص 40 ، و لهذا يجب على المؤسسة الإقتصادية القيام بفهم و استيعاب قواعد المنافسة و ذلك من خلال تحليل جاذبية قطاع النشاط من خلال إتباع إستراتيجية تنافسية تهدف إلى الوصول لوضعية تنافسية مميزة و مرغوب فيها في الصناعة (القطاع) تضمن لها تحقيق وضعية ربحية ومستدامة [4] ص 7 .

3.1.1 أنواع المنافسة

يمكن تصنيف المنافسة الى عدة تصانيف و هي كالآتي:

1.3.1.1 الاحتكار الكامل

تتمثل هاته الوضعية في سيطرة مؤسسة وحيدة على مصادر تزويد المنتجات و عدم وجود أي نوع من منتجات الإحلال [8] ص 52 .

يتميز هذا النوع بغياب تام للمنافسة ، اضافة الى الخصائص التالية [8] ص 53 :عدم وجود متنافسين ،وجود عدة عوائق و حواجز دخول للسوق بالنسبة للوافدين الجدد ،غياب منتجات الإحلال

2.3.1.1 احتكار القلة

تتمثل في حالة تحكم مجموعة قليلة من المنتجين بدرجة كبيرة في عرض المنتجات [8] ص 52، يتميز هذا النوع من المنافسة بالخصائص التالية [8] ص 53: عدد قليل من المتنافسين، وجود بعض عوائق و حواجز الدخول للسوق، تجانس المنتجات و تمايزها .

3.3.1.1 المنافسة الاحتكارية

يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكار و تنتج هاته المنافسة عندما تعمل مؤسسة ما على تطوير منتجات مختلفة (متمايضة) في سوق ما ضد منافسين محتملين، و يكون المُنتجين ذوي تأثير منخفض على أسعار المنتجات [9] ص 501 ، يتميز هذا النوع من المنافسة بالخصائص التالية [9] ص 501 : عدد معتبر من المتنافسين ،عدم وجود عوائق الدخول و الخروج ،المنتجات متمايضة و اخيرا وجود منتجات إحلال.

4.3.1.1 المنافسة التامة

تتميز المنافسة التامة بوجود عدد كبير من العارضين (المنتجين) الغير قادرين على التأثير في أسعار المنتجات و التي تتميز هاته الأخيرة بتجانسها التام و وجود عدد كبير من منتجات الإحلال. [10] ص183.

يتميز هذا النوع من المنافسة بالخصائص التالية [10] ص 183: ،عدد كبير من المتنافسين، عدم وجود عوائق لدخول السوق ،تجانس المنتجات وعدم تمايزها، وجود و توفر عدد كبير من منتجات الإحلال.

بناء على ما سبق يمكن استنتاج الدور المهم للمنافسة في تحفيز المؤسسات على رفع قدراتها التنافسية و اعتبارها القاعدة الرئيسية للنمو الاقتصادي المستدام و هي كفيلة بحماية المستهلك من الممارسات المخلة و ضمان حصوله على منتجات و خدمات ذات جودة مرتفعة و بأسعار تنافسية و لهذا السبب لابد ان يتبلور دور الدولة المهم و المتمثل في توفير مناخ تنافسي مبني على قواعد المنافسة المشروعة المبنية على قواعد الشرف و الامانة و مراعاة القوانين و الاعراف و العادات التجارية [1] ص 2 ، و هذا يكون عن طريق تطوير هذه الاخيرة مختلف المنظمات و السياسات و التشريعات لتهيئة الاطار السليم للمؤسسات الاقتصادية من اجل النشاط في محيط تنافسي [11] ص 86 .

و من بين السياسات الرامية الى تفعيل المنافسة المشروعة نجد ما يعرف بسياسة المنافسة حيث تعرف منظمة التجارة العالمية سياسة المنافسة على انها" تشمل مجمل الحزم و الاجراءات التي يمكن استخدامها لترقية هيكل الاسواق التنافسية و السلوك التنافسي بما في ذلك وجود قانون شامل للمنافسة للتعامل مع الممارسات المناهضة للتنافس كالاحتكار و القيود السوقية" [12] ص 3 ، ويشمل قانون المنافسة العناصر الاتية: منع التحديد المباشر و الغير مباشر للأسعار، منع الاندماجات و الاستحواذات الاحتكارية ،منع الممارسات الغير العادلة كالغش و التضليل، منع استخدام القوة السوقية لإعاقة المنافسة من خلال منع دخول المؤسسات للسوق ، منع الاتفاقيات ضد التنافس مثل التجمعات الاحتكارية الافقية و الرأسية.

تجدر الاشارة ان سياسة المنافسة تهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها : تحفيز المؤسسات على القيام ببحوث البحث و التطوير و ادخال السلع و طرق الانتاج الجديدة في السوق، منع التركيز المفرط ، حماية المستهلك من الممارسات الاحتكارية التي تؤدي الى زيادة الاسعار و قلة

العرض [12] ص 5 ، كل هذا سيساهم بالإيجاب على تفعيل المنافسة الشريفة و المشروعة و التي بدورها تمكن المؤسسات من التنافس بشكل فعّال.

بعد الانتهاء من عرضنا لمفهوم المنافسة ، سننتقل الى العنصر الموالي و الخاص بمفهوم الميزة التنافسية و ذلك من خلال تقديم التعريفات المتعلقة به و كذا مصادر هذه الميزة التنافسية .

2.1.1 الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :

تَبَلور مصطلح الميزة التنافسية بإسهامات الكاتب الأمريكي (مايكل بورتر Michael Porter) و الذي أحدث تغيير جذري في مجال الإدارة الإستراتيجية، إذ أصبحت هاته الإسهامات قاعدة الاساس لكل بحث أو عمل حول الإدارة الإستراتيجية من جهة و طرق و آليات التنافسية ما بين المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى [13] ص 117 .

1.2.1.1 تعريف الميزة التنافسية:

يعتبر الباحث الامريكي مايكل بورتر (Michael Porter) مطور مفهوم الميزة التنافسية ، حيث عرف هذه الاخيرة على النحو التالي : " هي قدرة المؤسسة على استحداث قيمة للمشتريين (الزبائن) تفوق تكلفة استحداثها وتكون في نفس الوقت مرتفعة مقارنة بالمنافسين الآخرين [4] ص 10.

وتعرف ايضاً على أنها " القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى". [14] ص 33.

وينظر للميزة التنافسية كذلك على أنها " تلك الخصائص او المواصفات التي يكتسبها منتج ما او علامة و التي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين" [15] ص 4 .

اذن فالميزة التنافسية هي تلك الخصائص و المميزات التي تتميز بها منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين الاخرين الامر الذي يعود عليها بعدة فوائد استراتيجية كالرفع من مستويات الارباح و كذلك الحصة السوقية و اكتساب ولاء الزبائن اتجاه هذه المنتجات، تشكيل انطباع ذهني ايجابي اتجاه العلامة التجارية لمنتجات المؤسسات، و لهذا يجب على المؤسسة العمل على تطوير ميز تنافسياتها باستمرار، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو : ماهي مصادر الميزة التنافسية ؟ و ماهي الطرق و الاستراتيجيات الواجب اتباعها من اجل تحقيق ميزة تنافسية، و سنقوم بالإجابة عن هذه التساؤلات في الفقرة الاتية.

2.2.1.1 مصادر الميزة التنافسية:

تتبع الميزة التنافسية من مصدرين و ذلك من خلال [4] ص 3:

- تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة و فوائد مشابهة (بالنسبة للمنتجات المنافسة) من خلال اتباع استراتيجية قيادة في التكاليف **Cost Leadership**.
- تقديم منتجات متميزة بأسعار مرتفعة و هذا من خلال اتباع استراتيجية التمايز **Differentiation**.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول ان المنافسة في السوق امر ضروري حتى تتكمن المؤسسات من تطوير ميز تنافسية مختلفة عن بعضها البعض، ففي غياب المنافسة فإننا سوف نصبح امام ما يعرف بحالة الاحتكار و التي لا تعبر عن خصائص المؤسسة ذات الميزة التنافسية.

بعد التطرق إلى كل من مفهوم المنافسة والميزة التنافسية نقوم الآن بإلقاء الضوء على مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال التطرق الى اصل مصطلح التنافسية و عرض اهم التعاريف المتعلقة بالتنافسية.

3.1.1 مفهوم التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

1.3.1.1 أصل مصطلح التنافسية

مصطلح التنافسية مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Competer) و التي تعني الدخول في المنافسة لسوق ما ، أي بصفة مبسطة التنافسية تعني القدرة على التنافس [15] ص 47 ، حيث يُعرّف قاموس (لونقمان) للإنجليزية الحديثة التنافسية على أنها [16] ص 7 :

- قدرة المؤسسة- المنتج التنافس مع الآخرين .
- الرغبة في النجاح على الآخرين .

تجدر الإشارة على أن المعنى الأول (قدرة المؤسسة- المنتج التنافس مع الآخرين) هو الأكثر تداولاً.

2.3.1.1 تعريف التنافسية

التنافسية مفهوم متعدد الجوانب يمكن تطبيقه و إسقاطه على ثلاث مستويات (جزئي- ميزو- كلي) أي على مستوى كل من المؤسسة، الصناعة و الدولة وهذا ما ذهب إليه كل من الباحثين (موميا 2000) و(نلسون 1992) [17] ص 225.

و يرجع سبب صعوبة إيجاد مصطلح خاص وموحد للتنافسية إلى تعقده وارتباطه بعدة مستويات اقتصادية وعوامل أخرى و لهذا سنتطرق الى كل المستويات الثلاثة للتنافسية مع التركيز على التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

1.2.3.1.1 تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تعددت التعاريف المتعلقة بتنافسية المؤسسة الاقتصادية وذلك راجع للاهتمام الكبير لهذا المجال وهذا من خلال التركيز على الطرق الكفيلة لضمان استمرارية تنافسية المؤسسات الاقتصادية في محيط تنافسي أكثر صعوبة وتعقيدا.

وفي بحثنا هذا سنقوم بتقديم اكثر التعاريف تداولاً في الأدبيات الخاصة بتنافسية المؤسسة الاقتصادية و التي هي كالاتي:

"التنافسية هي قدرة المؤسسة على الحفاظ وتوسيع الحصة السوقية العالمية إضافة إلى رفع الأرباح والنمو" [18] ص3.

يقصد بها كذلك على أنها تتمثل "بمقدرة المؤسسة على استحداث القيمة بطريقة ربحية بأسعار منخفضة أو مساوية عن تلك المعروضة من طرف المنافسين الآخرين" [19] ص 247.

أيضا التنافسية هي "قدرة المؤسسة على استحداث و الحفاظ على ميزة في المنتجات والتكاليف من أجل تدعيم موقع في السوق و تحقيق مستويات ربحية مرتفعة" [20] ص 185.

كذلك عرفت منظمة الاقتصاد و التنمية التجارية OECD التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على تصميم، إنتاج، تقديم منتجات أعلى و أفضل من المنتجات المقدمة من طرف المنافسين و ذلك بأخذ بعين الاعتبار الخصائص السعرية و الغير السعرية [15] ص47، أي التنافسية هي قدرة المؤسسة على بيع منتجات أكثر من المنافسين أين تكون منتجاتها إما أقل تكلفة (تنافسية سعرية) أو ذو جودة عالية (تنافسية نوعية) [16] ص90. و عرفت أيضاً على أنها قدرة المؤسسة على تزويد منتجات أرخص أو أكثر جودة من منتجات المنافسين [17] ص 68.

كذلك تعرف التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على المنافسة و في بعض الأحيان القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية مع الحفاظ على عائد مرضي للأموال المستثمرة" [17] ص 2 .

قام طيب حفصي في محاضرة ألقاها على مجموعة من المسيرين الجزائريين 2010 كذلك بتعريف تنافسية المؤسسة الاقتصادية على النحو التالي " مدى مقدرة المؤسسة على الصراع والتنافس في مجالات أنشطتها و التي تتحدد حسب كل من طبيعة البيئة التنافسية الخاصة بها ونمط قيادة المسيرين"، وقد قمنا بتحديد البيئة التنافسية كعامل محدد لتنافسية المؤسسة الاقتصادية في دراستنا هذه .

من التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص أن التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية على أنها :

قدرة المؤسسة على الحفاظ أو توسيع الحصة السوقية لمنتجاتها سواء محليا أو عالميا (تنافسية عالمية) بطريقة ربحية وذلك بتقديم منتجات أكثر تنافسية(تنافسية سعرية، نوعية) من المنافسين الآخرين.

فتنافسية المؤسسات الاقتصادية مرهون بتوفر عدة عوامل مثل توفر قاعدة منافسة عادلة و مشروعة من خلال تطبيق الحكومة سياسة منافسة فعالة ، اضافة الى سعي المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق ميز تنافسية نتيجة الضغط التنافسي المفروض عليها من خلال التنافس على مختلف عناصر المنافسة، كل هذا سيعمل على تقوية الصراع التنافسي ما بين المؤسسات و يدفعها الى الرفع من تنافسيتها من خلال اخضاعها لمجموعة من التحديات باستمرار و هذا ما يجعل المؤسسات تسعى دائما لامتلاك مجموعة من الموارد و القدرات التي تمكنها من التنافس بشكل فعال و هذا دائما تحت اطار توفير الحكومة لبيئة مشجعة و مدعمة للتنافس، فتنافسية المؤسسات الاقتصادية هي ذلك النشاط الديناميكي و الذي تسعى المؤسسات من خلاله تقديم منتجات تنافسية (تنافسية سعرية او نوعية) عن طريق اتباع اساليب ابداعية و مجموعة من التوليفات التنظيمية و التكنولوجية يسمح لها في الاخير تحقيق مجموعة من العوائد المرضية كالمستويات المرتفعة من الربحية و الحصة السوقية المعتمدة و كذلك تحقيق اداء عالي فيما يتعلق بالصادرات نحو الاسواق الخارجية (تحقيق تنافسية عالمية).

بعد الانتهاء من التطرق الى تنافسية المؤسسة الاقتصادية ننتقل الآن الى المستوى الثاني و المتمثل في تنافسية القطاع او الصناعة و هذا لعلاقته الوثيقة بالتنافسية على المستوى الاول.

2.2.3.1.1 تنافسية الصناعة (القطاع)

تعتبر تنافسية الصناعة عن المستوى الثاني من مستويات التنافسية و سنقوم بالتطرق اليها كما يلي.

1.2.2.3.1.1 تعريف تنافسية الصناعة

تُعرّف التنافسية على مستوى الصناعة على النحو الآتي: "مجموعة من قدرات المؤسسات في قطاع ما على التنافس" [18] ص 40 .

كذلك يعرف القطاع التنافسي " قيام مؤسسات قطاع معين ما بتحسين أدائه و الرفع من إنتاجياته من خلال الإبداع التكنولوجي و الإداري و كذلك عرض سلع و خدمات نو جودة عالية أو أسعار منخفضة و هذا ما يؤدي في الأخير إلى زيادة الطلب على منتجاته" [19] ص 10 .

أيضا يعرف تنافسية القطاع أو الصناعة "بمدى قدرة مؤسسات القطاع (صناعة) ما على التنافسي عالميا" [20] ص 74.

كذلك ينظر ايضا للتنافسية على مستوى الصناعة على انها "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة [21] ص 3".

من خلال التعاريف السابقة لتنافسية الصناعة نستنتج ان التنافسية على هذا المستوى تعتمد أساسا على تنافسية المؤسسات الاقتصادية لتلك الصناعة و هذا يدفعنا الى القول أنه لتدعيم و رفع تنافسية صناعة معينة يستلزم بالضرورة رفع تنافسية مؤسسات تلك الصناعة.

2.2.2.3.1.1 مؤشرات قياس تنافسية الصناعة(القطاع)

يستخدم الميزان التجاري كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر من تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية او عندما تتزايد حصة الواردات في ذلك القطاع. فمثلا اذا اخذنا المثال المتعلق بصناعة الادوية الجزائرية فإننا نلاحظ ارتفاع فاتورة استيراد الادوية منذ سنة 1998 الى غاية سنة 2010، و هذا ما يدفعنا بأن تنافسية الصناعة الدوائية في الجزائر تبقى منخفضة مقارنة مما هو عليه في الاسواق العالمية و هذا مقارنة مع الادوية المستوردة ذات التنافسية المرتفعة و المنتجة من طرف المخابر الاجنبية العالمية .

بعد انتهائنا من معرفة كل من مستويين الاول و الثاني للتنافسية ، سنتناول في النقطة الآتية المستوى الثالث و الأخير و المتمثل في تنافسية الدولة.

3.2.3.1.1 تنافسية الدولة

يعتبر مفهوم تنافسية الدولة أكثر تعقيدا و هذا راجع لارتباطه بالمُجمعات الاقتصادية الكبرى (النمو الاقتصادي الازدهار و مستويات المعيشة... الخ) و هو يعبر عن المستوى الثالث من مستويات التنافسية.

و في هاته الفقرة سنقوم بتقديم مختلف التعاريف الخاصة بتنافسية الدولة و طرق قياسها.

1.2.2.3.1.1 تعريف تنافسية الدولة

ألقى الضوء بشكل كبير على مفهوم التنافسية على مستوى الدولة في عهد إدارة الرئيس الأمريكي (رونالد ريغان Ronald Regan) في ثمانيات القرن الماضي نتيجة الصعوبات الاقتصادية الكبيرة التي كانت تواجهها الولايات المتحدة الأمريكية من عجز تجاري و عجز في الميزانية و تدني المستويات الإنتاجية و لمجابهة تلك المشاكل تم استحداث ما يعرف بمجلس التنافسية *Council of Competitiveness* و هو مجلس متخصص في إعداد الدراسات و البحوث حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و كذا السياسات و الإجراءات الواجب إتباعها و اتخاذها للرفع من تنافسية الاقتصاد الأمريكي ، كذلك تبلور مصطلح تنافسية الدول في مقال الذي نُشرَ من طرف الباحث الأمريكي (مايكل بورتر Michael Porter) بعنوان "الميزة التنافسية للدول" سنة 1990 بمجلة هارفارد للأعمال و كان هدف الدراسة إبراز العوامل المساعدة التي تجعل بعض الصناعات (القطاعات) في دول ما أكثر تنافسية من صناعات الدول أخرى .

و للإلمام أكثر بمفهوم التنافسية على مستوى الدولة سنقوم بتقديم مختلف التعاريف المتعلقة بها و التي هي كالآتي:

"التنافسية هي قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات التي توافق تطلعات المنافسة الخارجية موازاة مع حفظ و رفع مستويات دخل أفرادها" [22] ص 152.

و تعرف أيضا على أنها "القدرة على استمرارية الرفع من مستوى معيشة الأفراد و العمل على إبقاء البطالة منخفضة".

كذلك تنافسية الدولة هي " قدرتها على الحفاظ و توسيع من حصتها في الأسواق العالمية و في نفس الوقت على تحسين من مستويات معيشة أفرادها" [3] ص 35 .

تعرف أيضا "بمقدرة الدولة تحت ظروف و شروط السوق الحرة و العادلة من إنتاج سلع و خدمات التي توافق معايير الأسواق العالمية و في نفس الوقت تعمل على الحفاظ و الرفع من مستويات مداخيل أفرادها" [23] ص 502 .

كذلك تنافسية الدولة هي "قدرتها على استحداث بيئة تمكّن مؤسساتها الاقتصادية من التنافس بفعالية" [23] ص 513 .

وتعرف كذلك تنافسية الدولة " هي مجموعة من المؤسسات، السياسات و العوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة وذلك من أجل تحقيق [24] ص 4 : تنمية اقتصادية مستدامة، ازدهار على المدى البعيد و رفع مستوى معيشة الأفراد".

أيضا تهتم تنافسية الدولة "باستحداث بيئة فعّالة تعمل على تدعيم تنافسية مؤسساتها" [25] ص 474 ، ولقد تم تحديد البيئة المؤسساتية كعامل محدد لتنافسية المؤسسة.

و ينظر أيضا الى تنافسية الدولة على انه ذلك " مجال المعرفة الاقتصادية و الذي يقوم بتحليل الحقائق و السياسات التي تحدد قدرة الدولة على استحداث و الحفاظ على بيئة تعمل على تدعيم و استمرارية استحداث قيمة أكثر للمؤسسات الاقتصادية و تحقيق ازدهار اكبر للأفراد" [25] ص 730.

من خلال التعاريف السابقة يتضح ان تنافسية الدولة تتمثل في مدي مقدرتها على توفير بيئة ملائمة تساعد مؤسساتها الاقتصادية على التنافس بشكل فعال سواءا محليا أو عالميا الامر الذي يساهم في تحقيقي الرفاهية للأفراد من خلال رفع مستويات مداخيلهم.

تجدد الإشارة على انه هناك مفهوم آخر مرتبط بتنافسية الدولة و جرت العادة في أدبيات الدراسات و البحوث حول التنافسية بضمه تحت لواء تنافسية الدولة و هو ما يعرف بالأقطاب التنافسية Clusters.

تعرف الأقطاب التنافسية بأنها "تركيز جغرافي لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية و منظمات أخرى المترابطة فيما بينها في مجال معين (قطاع) معين، و تعتبر هذه الاقطاب همزة وصل ما بين الصناعات و المنظمات الأخرى المهمة في عملية التنافس، وهي تظم منظمات حكومية و منظمات أخرى كالجامعات، مراكز البحث، جمعيات تجارية... الخ [26] ص 2 . و ينظر كذلك للقطب التنافسي على أنه:" تجمع في منطقة معينة لمجموعة من المؤسسات من كل الأحجام، مخابر بحث

و مؤسسات التكوين وذلك من اجل تطور و تفعيل التعاون التآزر إضافة إلى إمكانية مشاركة الشركاء الآخرين مثل السلطات الحكومية المحلية و العالمية . والهدف من هذا هو التركيز على مفهوم التآزر و التعاون من أجل جعل المؤسسات الاقتصادية في الطليعة و أكثر تنافسية على مستوى المحلي و العالمي [27] ص 78 ."

و للتذكير فان هذا النوع من الأقطاب التنافسية غائب في الجزائر ، ولكن في إطار البرنامج الخماسي 2010-2014 فقد أعلنت الحكومة الجزائرية على نيتها في إنجاز 36 منطقة صناعية جديدة ولكن ليس بمفهوم الأقطاب التنافسية، لأنه بحسب وزير الصناعة السابق عبد الحميد تمار فإن الجزائر لم تصل بعد إلى مرحلة إنشاء هذا النوع من الأقطاب و ذلك للإستلزامها موارد كبيرة من حيث البني التحتية (الهياكل القاعدية) و المنشآت الحكومية المتخصصة و موارد بشرية جد مؤهلة.

تمتلك الجزائر أكثر من 67 منطقة صناعية و 500 منطقة نشاط على المستوى الوطني و هي تحظى باهتمام كبير من طرف الجهات الوصية ، إذ سَطَّرت الدولة خلال العشرية الأخيرة برنامج وطني خاص لإعادة تأهيل و تهيئة هاته الفضاءات بمبلغ مالي قدره حوالي 28 مليار دينار بفضلته تمّ انجاز 160 عملية لإعادة التأهيل حيث استفادت كل ولاية من الولايات الوطن من عملية واحدة على الأقل ، و لسعي الحكومة الجزائرية دعمها المتواصل لتطوير هاته المناطق و جعلها أكثر حداثة و جاذبية للمستثمرين الوطنيين و الأجانب فقد تم رصد مبلغ 50 مليار جزائري على المدى المتوسط (2010 - 2014) في اطار البرنامج الخماسي و ذلك لمواصلته و تكثيف إعادة تأهيل و تهيئة المناطق الصناعية و مناطق النشاط بتكلفة قدرها 19 مليار دينار و مشروع استحداث 36 منطقة صناعية جديدة بتكلفة قدرها 31 مليار دينار جزائري و اسندت مهمة تسيير المناطق الصناعية إلى الوكالة الوطنية لضبط العقار الصناعي.

2.2.2.3.1.1 قياس تنافسية الدولة

هناك مؤشران رئيسيان لقياس تنافسية الدولة ويتمثلان في كل من تقرير التنافسية العالمي و كتاب التنافسية السنوي و سوف نطرق لكليهما على النحو الآتي.

1.2.2.2.3.1.1 تقرير التنافسية العالمي

من أشهر مؤشرات قياس تنافسية الدولة يتمثل في تقرير التنافسية العالمي الذي يُصدر من طرف منتدى الاقتصاد العالمي World Economic Forum الكائن مقره بدافوس DAVOS بسويسرا حيث تُشكل معطيات المنتدى الاقتصادي العالمي اداة مرجعية مهمة للقطاعين العام

والخاص، وكذلك لأوساط أكاديمية في العالم، إذ يعمل المنتدى مع شبكة من المعاهد والمؤسسات الأكاديمية البارزة في مختلف أنحاء العالم فعلى سبيل المثال يقوم المركز الجزائري للأبحاث والتنمية الاقتصادية بالتنسيق مع منتدى الاقتصاد العالمي من أجل تزويده بالمعلومات اللازمة . ، لضمان رصانة المعايير والأفكار والأبحاث حول القدرة التنافسية، ما يجعل منه مناسبة مهمة للترويج الاقتصادي، ويستند تقرير التنافسية العالمي على مجموعة معايير اقرت عام 2004، وتتألف المعايير من 12 مفردة ابرزها: الهيئات المؤسساتية، البنية التحتية، بيئة الاقتصاد الكلي، الصحة والتعليم ، فعالية اسواق السلع، والعمل وغيرها.

يشتمل التقرير على قسم شامل للبيانات مع معلومات مفصلة عن 142 اقتصاد تبرزها الدراسة، بما يوفر ملخص شامل للموقف الكلي في التصنيفات، إضافة لجداول بيانات مع تصنيفات عالمية لما يزيد 10 مؤشرات [28] .

و فيما يلي ملخص حول مؤشر التنافسية العالمي :

يقوم المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) في جنيف سنويا و منذ العام 1979 بدراسة تنافسية الدول و العوامل التي تؤثر في التنمية الاقتصادية المستدامة و تحقيق الازدهار الاقتصادي ، حيث يقوم المنتدى سنويا بإصدار تقرير التنافسية العالمي و الذي يعتبر أداة مهمة لصانعي القرار من القطاعين العام و الخاص في تلك الدول بهدف عمل المقارنات مع مختلف الاقتصاديات الإقليمية و العالمية خاصة عند رسم السياسات الاقتصادية في مختلف الميادين [24] ص xi ، و يعتمد التقرير في تحليله لتنافسية الدول المشاركة و البالغ عددها (139) دولة لعام 2010-2011، على نوعين رئيسيين للبيانات و هي :

- البيانات الكمية (Quantitative Data): و هي البيانات المتعلقة بالأداء الاقتصادي و القدرة التكنولوجية ، و يتم الحصول على هذا النوع من المعلومات من خلال النشرات الإحصائية المحلية و الدولية المنشورة.

- البيانات النوعية (Qualitative Data): و هي البيانات يتم الحصول عليها من خلال المسح الميداني الذي يعتمد آراء و ملاحظات رجال الأعمال في الدول المشاركة بهذا التقرير ، بحيث يتم اختيارهم بناء على أسس معينة تحدد من قبل المنتدى ، و يركز التقرير في مراحل النمو و التطور الاقتصادي المختلفة حيث يفترض التقرير أن المحركات (Drivers) التي تؤدي للتنافسية تختلف باختلاف مراحل النمو و هي :

مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية ، و مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة و الفعالية ،
و مرحلة الاقتصاد المعتمد على المعرفة و الابتكار ، و لكل مرحلة لها المحاور التي تقيس أداء الدولة
لها .

و تتمثل مكانة تنافسية الجزائر في الفترات الزمنية الماضية كالآتي:

جدول رقم 1.1 : تطور ترتيب تنافسية الجزائر

[من إعداد الباحث اعتمادا على تقارير التنافسية العالمية السابقة 2003-2010]

السنوات	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
الترتيب	86	83	99	81	77	82	71	74

يلاحظ من الجدول تطور تنافسية الجزائر في حالة تذبذب ما بين المراتب السبعين و الثمانين و التي
تبقى منخفضة مع نظيراتها العربية و خاصة كل من بعض دول الخليج كقطر و الامارات العربية
المتحدة و كذا تونس و المغرب.

2.2.2.2.3.1.1 كتاب التنافسية السنوي

يُصدر هذا التقرير سنويا من طرف معهد ادارة التنمية Institute Development IMD of Management الكائن مقره بجنيف بسوسرا و هو تقرير يصنف تنافسية 55 دولة وفق أكثر
من 300 معيار مُجمعة في أربعة محاور و هي كالآتي: الأداء الإقتصادي، فعالية الحكومة، فعالية
الأعمال، البني التحتية.

تجدر الاشارة الا ان هاته 300 محاور هي نتيجة الأبحاث في كل من أدبيات الإقتصاد ، التغذية
العكسية من هيئات الأعمال العالمية ، و الإقليمية ، كذلك من الوكالات الحكومية و المؤسسات
الأكاديمية ، إضافة إلى التعاون مع المعاهد الشريكة عالمياً للتزود بالمعلومات الخاصة بهاته المعايير
، حيث بلغ في عام 2010 التعاون مع شبكة تضم 51 معهد شريك [29] ص 472 ، وهذا
التصنيف لا يضم الجزائر .

تعرض مفهوم التنافسية على مستوى الدولة لعدة انتقادات و لعل أبرز و أكثر الباحثين انتقادا هو
الباحث الامريكي بول كروغمان (Paul Krugman) و المتحصل على جائزة نوبل للإقتصاد عام
2008، و تركزت اغلب انتقاداته في العناصر الآتية: انتقاده لفكرة تنافس الدول فيما بينها على
منطق تنافس المؤسسات الاقتصادية، اي حسب رأيه لا يمكن وضع تنافس الولايات المتحدة الامريكية
مع اليابان مثل تنافس مؤسسة جنرال موتورز GM مع مؤسسة Ford [30] ص 30 ، فالدولة
ليست كالمؤسسة، لان المؤسسة عندما تكون غير تنافسية فإنها لا تستطيع ان تدفع لعمالها و مورديها

و المساهمين و ستقلس و تتوقف عن النشاط و لكن هذا بعكس الدولة لا تتوقف عن النشاط و لكنها تكون غير راضية عن ادائها الاقتصادي [30] ص 31 ، و هذا المفهوم يؤدي الى استحداث عدة سلبيات و من بينها حدوث تذبذب في الإنفاق الحكومي بنية (وهم) رفع تنافسية الدولة، و احيانا قد يؤدي إلى الاجراءات الحمائية والحروب التجارية ما بين الدول، و كذلك يؤدي إلى إتباع سياسة عامة Public Policy حكومية سيئة و غير فعّالة [32] ص 24 .

انتقد الباحث ايضا فكرة علاقة مستوى معيشة الافراد بأداء الميزان التجاري للدولة، فحسب رأيه فإن مستوى معيشة الافراد يتحدد بأداء الاقتصاد ككل و ليس فقط على مقدرة الدولة البيع في الاسواق الخارجية، ايضا قام الباحث بانتقاد الاشخاص الذين يتكلمون عن الاقتصاد و المسائل الاقتصادية و يقدمون بحوث و استشارات لأعلى مستويات السلطة بالرغم من عدم فقههم لقواعد علم الاقتصاد و حتى ان كان هؤلاء الاشخاص ناجحين في ادارة اعمالهم ، لأن من وجهة نظر الباحث فطبيعة التفكير و التحليل الخاصة بالمسائل الاقتصادية تختلف بشكل كبير عن المسائل التي تقود إلى أعمال ناجحة [33] ص 51 .

نستنتج مما سبق أن الفهم الصحيح لمفهوم التنافسية يتمثل أساسا بالاهتمام على تنافسية المؤسسات الاقتصادية لأنها هي التي تتنافس و ليست الدول و إنما الحكومات تعمل فقط على تشجيع و تدعيم و الرفع من تنافسيات مؤسساتها من خلال توفير بيئة ملائمة و مشجعة للتنافس.

و بناءً على ما سبق ذكره نستطيع القول ان العلاقة التي تربط المستويات الثلاثة للتنافسية هي علاقة تكاملية فلا يمكن للوصول الى تنافسية الصناعة بدون وجود مؤسسات تنافسية قادرة على قيادة الصناعة و اكسابها قدرات تنافسية على المستوى المحلي و الأجنبي و لكن بدون إغفال الدور المهم و الكبير للحكومات و ذلك من خلال العمل باستمرار على توفير بيئة عمل تمكن من تدعيم و الرفع من تنافسية مؤسساتها الاقتصادية.

بعد الانتهاء من عرض مفهوم التنافسية و مختلف و مستوياتها و كذا المفاهيم المتعلقة بها مثل المنافسة و الميزة التنافسية ، سنقوم بالانتقال بعدها للتعرف على مختلف محددات تنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في كل من المحددات الداخلية و عوامل النجاح المفتاحية و البيئة المؤسسية و التنافسية.

2.1 محددات تنافسية المؤسسة الاقتصادية

1.2.1.1 المحددات الداخلية

كما تم الإشارة إليه سابقا ، فإن تنافسية المؤسسة الاقتصادية تتمثل في قدرتها على تزويد الزبائن بمنتجات أفضل من المنتجات المقدمة من طرف المنافسين الآخرين و لتحقيق هذا لا بد على المؤسسة من امتلاكها لمجموعة من الخصائص الداخلية أو ما يعرف ب: الخصائص أو المميزات التنافسية والتي تتمثل في كل من : مواردها، كفاءتها و قدراتها ، و لأجل معرفة مدى تأثير هاته العوامل و المحددات الداخلية ارتأينا الى عرض النظريات التي ساهمت في تطوير هذه النظرة ، و لهذا سنقوم بعرض كل من نظرية الموارد ، الكفاءات و القدرات من أجل توضيح مدى تأثير هاته العوامل الداخلية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية و ذلك كما يلي.

1.1.2.1 نظرية الموارد و تنافسية المؤسسة الاقتصادية

حسب نظرية الموارد فإن مصادر تنافسية المؤسسة الاقتصادية تتمثل في امتلاكها لمجموعة من الموارد التنافسية [34] ص 14.

تعود أصول كتابات هاته النظرية إلى الإقتصادية البريطانية (إديث بانروز Edith Penrose) في كتابها المنشور عام 1959 تحت عنوان : *نظرية نمو المؤسسة The Theory of Growth Of the Firm* ، حيث لمحت الى موارد المؤسسة و دورها في نمو هاته الأخيرة، فمن حسب منظور الباحثة، لكي تستطيع المؤسسة البقاء لابد عليها من النمو باستمرار [35] ص ، فكان اهتمام الدراسة حول تحديد العوامل الداخلية (الموارد) التي تُحقق النمو المستمر للمؤسسة [36] ص 65 و هذا لا يكمن الا مع الاستخدام الفعّال للموارد ، ولكن دون اغفال مبدأ و هدف تعظيم الأرباح كالسلوك العقلاني الوحيد للمؤسسة [36] ص 61 .

1.1.1.2.1 تعريف موارد المؤسسة

1.1.1.1.2.1 تعريف إديث بانروز

قامت (إديث بانروز) بتعريف موارد المؤسسة على النحو الاتي: "المؤسسة هي مجموعة من الموارد المنتجة (*Productive Resources*) و التي تمكنها من النمو و تعظيم الارباح".
كذلك قامت بتعريفها على أن: " موارد المؤسسة هي المسؤولية عن تخصص و تمييز كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى" [37] ص 21.

من خلال هذا التعريف تستنتج ان موارد المؤسسة الداخلية تعبر عن مصادر تميزها عن المؤسسات الاخرى و هذه الموارد كذلك تعبر عن الطرق الكفيلة لتحقيق اهداف المؤسسة و المتمثلة في كل من النمو و تعظيم الارباح.

تجدد الاشارة انه من و جهة نظر الإدارة الإستراتيجية الحديثة فإن الحلقة المفقودة في دراسات (اديث بانروز) هي عدم اهتمامها بأساسيات الميزة التنافسية و آليات تحقيقها و أنّما انصب اهتمام دراساتهما إلا على اطار تحقيق الأرباح و تعظيمها [38] ص 72 و كذلك ضمان تحقيق النمو المستدام للمؤسسة، و لكن اذا رجعنا الى فترة اجراء الباحثة لدراستها يمكن ملاحظة ان الاهتمام السائد في تلك الفترة كان يهتم الا حول كيفية تحقيق الاهداف الكلاسيكية للمؤسسة و المتمثلة في تعظيم الارباح و النمو، أما الاهتمامات بالتنافسية و الميزة التنافسية فكان في بدايات سنوات الثمانينات.

2.1.1.1.2.1 تعريف بيرغر و انرفالت

يعد الباحث (بيرغر و انرفالت BergerWenerfelt) من اشهر الباحثين المساهمين في نظرية الموارد بعد (إديث بانروز Edith Penrose) حيث أعطى هذا الاخير لمفهوم موارد المؤسسة طابع أكاديمي من خلال مقاله المنشور عام 1984 تحت عنوان: نظرية الموارد للمؤسسة A Resource –based View of the firm ، فحسب وجهة نظره فإن موارد المؤسسة و المنتجات وجهان لعملة واحدة [39] ص 171 ، لأن أغلبية المنتجات تستلزم خدمات مجموعة من الموارد و أغلبية الموارد تُستخدم و تُستعمل في مختلف المنتجات.

عَرّف (بيرغر و انرفالت) موارد المؤسسة كما يلي: "موارد المؤسسة هي الأصول (المادية و المعنوية) المرتبطة بشبه دائم بالمؤسسة و تتمثل هذه الموارد في : العلامة التجارية، المعرفة التكنولوجية الداخلية، الإجراءات الفعّالة ، اليد العاملة المؤهلة" [39] ص 172.

يلاحظ من هذا التعريف بانه اكثر تفصيلا من التعريف السابق لأنه قام بتحديد مجموعة من موارد المؤسسة.

قام (بيرغر و انرفالت Berger Wernerfelt) عام 1994 بنشر مقاله الثاني تحت عنوان: نظرية الموارد بعد عشر سنوات (من الظهور) The resource Based View of The Firm: Ten years After بإعطاء نظرة موجزة عن تطور هذه النظرية و الإهتمام الكبير الذي حظيت به من طرف الكثير من الباحثين الأمر الذي ساهم في تطويرها و إعطاها أبعاد و مجالات أبحاث جديدة، فعند حفل تكريم (بيرغر و انرفالت) من طرف جمعية الإدارة الإستراتيجية الأمريكية

قام بإدلاء التصريح التالي كناية عن اسهاماته الأساسية في نظرية الموارد و كذا الدور المُهم للباحثين الآخرين في عملية تطوير نظرية الموارد و فتح آفاق جديدة للبحث : " قُمت بوضع حجرة على الأرض و تركتها ، و عندما رجعت و نظرة إليها بعد مدة لاحظت أن آخرين و ضعوا أحجار بجانبها و من فوقها الأمر الذي أدى إلى تشكيل حائط" [41] ص 172 ، أي نظرية الموارد هي نتائج عمل مثابر لمجموعة من الأشخاص و الباحثين.

3.1.1.1.2.1 تعريف جاي بارني

يعتبر الباحث الأمريكي (جاي بارني Jay Barney) من أشهر الباحثين اسهاما في تطوير نظرية الموارد و يعد مقاله المنشور عام 1991 تحت عنوان: موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المستمرة. Firm Resources and Sustained Competitive advantage أحد المراجع الرئيسية في نظرية الموارد بعد اسهامات كل من (إديث بانروز Edith Penrose) و (بيرغر وارنرفالت Berger Wernerfelt) ، فحسب (جاي بارني 1991) تعرّف موارد المؤسسة على النحو الاتي : " تتضمن موارد المؤسسة كل من الأصول ، القدرات العمليات المنظمة، المعلومات و المعرفة المملوكة و المتحكمة من طرف المؤسسة التي تمكن هاته الأخيرة من تصور الاستراتيجيات و تنفيذها من أجل تحسين الفاعلية و الفعالية" [42] ص 101 . كذلك قام بتعريفها على أن : "موارد المؤسسة هي نقاط القوى التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة من أجل تصميم و تنفيذ استراتيجياتها" [42] ص 101 .

من التعريفين السابقين يمكن ملاحظة انه يكمن الجزء المهم في اسهامات الباحث (جاي بارني) في تطوير نظرية الموارد المؤسسة من خلال وضعه لأسس العلاقة ما بين موارد المؤسسة الداخلية و تحسين اداء المؤسسة من خلال وضع و تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكن من رفع الكفاءة و الفعالية . و بناءا على ما سبق عرضه من التعاريف السابقة فانه يمكن القول بان نظرية الموارد كانت نتاجا من اسهامات عدة باحثين حيث توصلت الدراسات بأن موارد المؤسسة هي المسؤولة عن تميز المؤسسات عن بعضها و كذلك هذه الموارد تكون متضمنة في مختلف الوظائف و الروتينيات التنظيمية في المؤسسة و التي بدورها تساهم في عملية وضع التصورات للاستراتيجيات و طرق تنفيذها حول كيفية الرفع من الاداء التنافسي للمؤسسات.

و من اجل التعرف اكثر على طبيعة هذه الموارد التي تساهم في الرفع من الاداء التنافسي للمؤسسة مقارنة مع المنافسين الاخرين سنقوم بعرض مختلف تصنيفات هذه المورد و هذا كالاتي.

2.1.1.2.1 تصنيف موارد المؤسسة

قام مجموعة من الباحثين بتصنيف موارد المؤسسة إلى عدة أقسام، و من بين اهم هذه التصنيفات نجد:

1.2.1.1.2.1 التصنيف الأول

تصنيف (إديث بانروز Edith Penrose)، حيث قسمت موارد المؤسسة إلى قسمين : [37] ص 21

- الموارد المادية : و تتألف من العناصر الملموسة : المصنع، التجهيزات ، الأرض ، و الموارد الطبيعية .

- الموارد البشرية : تتضمن كل من القوى العاملة المؤهلة و الغير مؤهلة ، و كل من الطاقم الإداري ، القانوني التقني و التنفيذي للمؤسسة.

2.2.1.1.2.1 التصنيف الثاني

قام مجموعة من الباحثين (Barney 2007) ، (Toner 1987) ، (Becker 1964) ، (Williamson(1975) الآخرين بوضع لائحة عن خصائص و مميزات المؤسسة التي تمكنها من تصميم و تنفيذ *استراتيجيات استحداث القيمة (Value Creating Strategies)* و لهذا يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب التقسيم الآتي [42] ص 101:

الموارد المادية

حسب الباحث (ويليامسون Williamson1975) فإن الموارد المادية تتضمن كل من التكنولوجيات المستعملة في المؤسسة و تجهيزات المصنع و الموقع الجغرافي و مدى مقدرتها الولوج إلى المواد الأولية.

الموارد البشرية

حسب الباحث (بايكر Backer 1964) فهي تتضمن كل من نظرات و تصورات المديرين و العمال ، التدريب ، التجربة ، الذكاء ، العلاقات الصناعية ، و أحكام الأفراد.

الموارد التنظيمية

حسب الباحث (تونار 1987 Toner) فإنها تتضمن الهيكل الرسمي الخاص بتقارير المؤسسة التخطيط الرسمي و الغير الرسمي ، أنظمة التنسيق و المراقبة ، كذلك العلاقات الغير الرسمية ما بين المجموعات داخل المؤسسة ، أو ما بين المؤسسة و محيطها الخارجي.

قام (جاي بارني Jay Barney) بإضافة مورد اخر إلى هاته الموارد و يتمثل هذا الأخير في الموارد المالية¹ [43] ص.24

الموارد المالية

حسب الباحث بارني (Jay Barney 2007) فالموارد المالية تتضمن كل من عوائد و مداخيل المؤسسة كالأسهم و الاحتياطات المالية .

بناء على ما سبق ذكره يتبين لنا ان موارد المؤسسة تأخذ عدة اشكال و صور فقد تكون مادية مثل التجهيزات التكنولوجيات المختلفة ، و قد تكون معنوية مثل انظمة التخطيط و التنسيق و الرقابة و العلاقات الصناعية و نظرات الموارد البشرية، ولكن السؤال المهم هو كيف يمكن التعرف على الموارد التي ترفع من مستويات تنافسية المؤسسة؟ و لهذا سنقوم بعرض مجموعة من الخصائص حتى تحدد الموارد التنافسية .

3.1.1.2.1 الموارد التنافسية

بالطبع ليست كل الموارد تساهم في تحقيق الاهداف و ترفع من تنافسية المؤسسة و لكن لبلوغ ذلك لابد من توفر أربعة (4) خصائص و مميزات في هذه الموارد [42] ص 111 و هي كالاتي:

1.3.1.1.2.1 قيمة

وهي تلك الموارد التي تُمكن المؤسسة من تصميم و تنفيذ الاستراتيجيات التي تقوم بالرفع من مستويات الفعالية و التي تمكّن أيضاً من اقتناص الفرص و تحييد الأخطار البيئية.

2.3.1.1.2.1 الندرة

لابد أن تكون الموارد نادرة ما بين المتنافسين الحاليين و المحتملين .

3.3.1.1.2.1 غير قابلة للتقليد

لا بد أن تكون الموارد غير قابلة للتقليد و هذا راجع إلى الأسباب التالية: قدرة المؤسسة الحصول على الموارد من خلال الاعتماد على الشروط التاريخية السابقة الخاصة بها، العلاقة ما بين الموارد المملوكة من طرف المؤسسة و تنافسياتها تكون غامضة للمتنافسين، تميّز موارد المؤسسة بالتعقد الاجتماعي مثلا : ثقافة المؤسسة ، سمعة المؤسسة ، العلاقات الشخصية ما بين الأفراد و المديرين .

4.3.1.1.2.1 غير قابلة للإحلال

يعني بها عدم توفر موارد استراتيجية أخرى تحل محل هذه الموارد القيمة ، النادرة و الغير قابلة للتقليد

نستنتج من خلال عرضنا هذا حول أهمية موارد المؤسسة الداخلية في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال توفير موارد استراتيجية و تنافسية تمكن المؤسسة من تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تعمل على تدعيم الموقع التنافسي مقارنة مع المنافسين الآخرين، و لهذا السبب فإنه يجدر على المؤسسة و باستمرار العمل على استحداث و تطوير مواردها التنافسية.

سنقوم في الفقرة الآتية عرض المحدد الداخلي الثاني لتنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثل في نظرية الكفاءات و علاقتها بتنافسية المؤسسة الاقتصادية.

2.1.2.1 نظرية الكفاءات و تنافسية المؤسسة الاقتصادية

حسب هذه النظرية ، فإن تنافسية المؤسسة الاقتصادية تتحدد بمدى قدرتها على امتلاك و تطوير كفاءاتها، وبما أن بيئة المؤسسة تتميز بالديناميكية فهذا ما يستوجب منها الاهتمام و التركيز باستمرار على بناء كفاءاتها و تقويتها من أجل ضمان بقاء و استمرارية تنافسياتها [43] ص 83

يعود الإهتمام بكفاءات المؤسسة إلى كتابات كل من (سلزنيك 1957 Sliznick) و استعمالها من طرف الباحث (أندرو 1971 Andrews) و زملائه المُطَوِّرين لنموذج (سوات SWOT) و ذلك عند إشارتهم إلى ان قدرة المؤسسة على التنافس أفضل من المنافسين تتحدد اساسا على وجود هذه الكفاءات [44] ص 271 .

و يمكن حصر الهدف الإستيمولوجي لنظرية الكفاءات في هدفين رئيسيين و هما [43] ص 92 :

- المساهمة على تفسير الإختلاف ما بين المؤسسات في مجال الأداء (من خلال : عوائد الإستثمار ، الأرباح الميزة التنافسية) و ذلك اعتمادا و استنادا على الإختلاف السائد في الكفاءات .

- تفسير التنافسية الحالية و المستقبلية للمؤسسات بمقدار وُلوّجها و امتلاكها للكفاءات .

فتنافسية المؤسسة الاقتصادية مبنية على قدرتها على امتلاك مجموعة من الكفاءات [44] ص 108 و لهذا فيجب على المؤسسة المبادرة في الأنشطة الاستراتيجية التي تساهم في تركيب الكفاءات و العمل على بناء أخريات جدد و ذلك من أجل البقاء في وضعية تنافسية جيدة مقارنة بالمنافسين الآخرين. [44] ص 108، وهذا ما أكد عليه كل من الباحثين الشهيرين في مجال كفاءات المؤسسة (براهالد و هامل 1990 Prahald and Hamal) حيث وضحا أن تنافسية المؤسسة تنبثق من قدرة هاته الأخيرة على استحداث و بناء كفاءات بطريقة سريعة و بأقل تكلفة من المنافسين الآخرين ، و التي تساهم في انتاج و استحداث منتجات تنافسية و غير متوقعة [45] ص 23 .

و سنقوم في الفقرة القادمة عرض أهم التعريفات المتعلقة بكفاءات المؤسسة و هذا من اجل التعرف اكثر عليها و مدى مساهمتها في التأثير على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

1.2.1.2.1 تعريف كفاءات المؤسسة

تعرف كفاءات المؤسسة على النحو الاتي: "كفاءات المؤسسة هي مجموعة مختلفة و متغايرة من المهارات التكنولوجية و الأصول المتكاملة و الروتين المنظمي (Organization Routines) التي تعتبر كأساس قدرة المؤسسة التنافسية في مجال نشاط معين" [46] ص 58. كذلك عرفت على أنها "قدرة المؤسسة على دمج مجموعة معتبرة من التكنولوجيات و مهارات الإنتاج في مجالات معينة تعمل على تمكين (Empower) المؤسسة على الاستجابة بسرعة للفرص المتغيرة" [45] ص 23 .

يمكن استنتاج من التعاريف السابقة بأن كفاءات المؤسسة هي التي تعمل على الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال تمكينها على الاستجابة بسرعة للفرص المتاحة في السوق ، و أن هذه الكفاءات يتمثل جوهرها في مهارات التكنولوجيا و الإنتاج، و من اجل التعرف على خصائص و انواع الكفاءات سنقوم بعرض ذلك في الفقرة الآتية.

2.2.1.2.1 أنواع كفاءات المؤسسة

قام الباحث (تيسي 1994 Teece) بتقسيم كفاءات المؤسسة إلى ثلاثة (3) مجموعات [46] ص 58 :

1.2.2.1.2.1 الكفاءات التخصيضية

و تتضمن على القرارات المتعلقة بماهية المنتجات الواجب انتاجها و طرق تسعيرها.

2.2.2.1.2.1 كفاءات الصفقات

تتعلق بالقرارات المختصة بالاختيار ما بين الإنتاج أو الشراء أو النشاط بانفراد أو بالدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى.

3.2.2.1.2.1 الكفاءات الإدارية

تتعلق بكيفية تصميم الهياكل التنظيمية و السياسات التي تُمكن من تحقيق فعالية في الأداء .
و في دراستنا هاته فإن كفاءات الصفقات هي التي يجب أن تحظى بالاهتمام من طرف المؤسسة المحلية من أجل ضمان الحصول عليها من طرف الشريك الأجنبي تحت اطار الشراكة الاجنبية.

3.2.1.2.1 خصائص كفاءات المؤسسة

تتميز الكفاءات المنظمة بعدة خصائص و هي كالآتي :

- تتميز الكفاءات بخاصية الغموض (Tacitness) و التي هي بنفسها راجعة إلى أن هذا النوع من الكفاءات غير مُصرح و غير مسجل و يستلزم التعلم بالممارسة (Learning By Doing) و هو نتاج تراكم التجارب السابقة [47] ص 81 .
- تندعم الكفاءات عندما تُطبق و تُنشر و لهذا وجب مراعاة و احتضان الكفاءات منذ نشأتها وكذا حمايتها و العمل دائما على تطبيقها و الإستفادة منها لأن المعرفة(الكفاءات) إن لم تطبق فإنها ستتلاشى [45] ص 25.
- تعتبر الكفاءات الرابطة ما بين أنشطة المؤسسة و هي تُعبر عن محرك عملية تطوير أنشطة جديدة (مثلا : ففي حالة المؤسسة اليابانية كانون (Canon) فإن نجاحها في صناعة الكاميرات الرقمية حفّزها إلى دخول نشاط صناعة الناسخات و هذا لامتلاكها كفاءات متميزة في الإلكترونيك و التميز الصناعي) [45] ص 25 .

و لهذا السبب فإنه يجب مراعاة نقطة مهمة عند قيام الشريك الأجنبي بنقل كفاءاته الى المؤسسة المحلية و المتمثلة في ضرورة إلقاء الأهمية الى جعل هاته الكفاءات ذات طبيعة صريحة (Explicit) للمؤسسة المحلية و ذلك من خلال تدريب الافراد على التحكم في تلك الكفاءات الأجنبية المنقولة و كذلك توثيقها على شكل تقارير او مناهج دليلية.

4.2.1.2.1 شروط الكفاءات التنافسية

تعتبر الكفاءات المنظمة كعوامل مؤثرة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية إلا إذا توفرت على الشروط الآتية [46] ص58:

- أن تكون الكفاءات متغايرة الخواص و العناصر و موزعة على كامل الصناعة.
- أن تتميز بصعوبة شرائها مباشرة في السوق.
- أن تكون صعبة أو مستحيلة التقليد .

من خلال تطرقنا لهاته الفقرة تبين لنا الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في عملية رفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية و لهذا كان لزاماً على المؤسسة الاقتصادية العمل على تطويرها باستمرار لضمان استمرارية في فرض وضعيات تنافسية افضل من المنافسين الاخرين. سنقوم في العنصر الموالي تناول علاقة القدرات المنظمة مع تنافسية المؤسسة الاقتصادية و ما مدى تأثيرها عليها.

3.1.2.1 نظرية القدرات و تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تُعتبر كتابات الباحث الاقتصادي الأمريكي (ألفريد شاندلر Alfred Chandler) أساسيات نظرية القدرات المنظمة،

فكان اهتمام دراساته حول تفسير أصل و نمو المؤسسات الكبيرة المتعددة الجنسيات والتي هيمنت على كل من الاقتصاديات الوطنية والعالمية، فمن وجهة نظره فإن هاته المؤسسات و من خلال مدراءهم فإنهم يقومون بإتباع منطق ومنهج المنافسة والنمو [Competition and Growth] ص 177 باعتبار أن القدرات المنظمة هي مصدر تنافسية المؤسسة [47] ص176.

فالقدرات المنظمة هي التي تساهم في بناء مؤسسة ربحية Profitable Firm، الأمر الذي يؤدي على استحداث صناعات وطنية ذات تنافسية عالية [48] ص 9 و من جهة أخرى تعتبر كذلك القدرات المنظمة أحد العوامل الأساسية المؤثرة على تنافسية المؤسسة ولهذا وجب على هاته الأخيرة الاهتمام والتركيز وتدعيم هاته القدرات المتخصصة [49] ص 84، لان تدهور وضعية التنافسي

للمؤسسة يكون غالباً في حالة عدم تمكنها من استحداث والحفاظ على هاته القدرات المنظمة المفتاحية [50] ص 277.

و في هذه الفقرة سوف نحاول تقديم بعض العناصر الاساسية عن مفهوم هذه القدرات المنظمة و اصنافها و كذا خصائصها.

1.3.1.2.1 تعريف القدرات المنظمة

القدرات المنظمة هي نتاج عملية اكتساب المعرفة خلال دورة نشاط المؤسسة، وهي " تلك القدرات المتعلمة عن طريق ايجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بعمليات الإنتاج، و المأخوذة من المعرفة المتعلقة بالزبائن واحتياجاتهم وتأثيرها على عمليات ومنتجات المؤسسة و أيضاً الناتجة من التعامل مع الموردين وتدريب العمال والمديرين" [51] ص 84 .

و تعرف كذلك "القدرات المنظمة بأنها تلك" الخصائص والصفات والمميزات التي تُمكن المؤسسة من استغلال مواردها في عملية تنفيذ الاستراتيجيات [52] ص 23 ."

أيضاً "القدرات المنظمة هي الوسائل المُستخدمة من طرف المديرين من أجل استغلال وتفعيل موارد المؤسسة". [44] ص 110 .

و " القدرات المؤسسية هي كذلك حوصلة المؤسسة من المهارات والخبرات وهي نتاج الإستثمار في الموارد البشرية، وتمثل هاته القدرات الطرق الكفيلة من إتمام وإنجاز الأعمال من خلال تظافر جهود كل من الموارد والأفراد". [53] ص 17 .

قام (دافيد كوليس 1994 David Collis) بتعريف القدرات المنظمة من خلال تقديمه لثلاثة (03) تصنيفات [54] ص 145 :

- الصنف 1: "القدرات المنظمة هي تلك المتعلقة بقدرة المؤسسة على انجاز الأنشطة الوظيفية الأساسية مثل : الإنتاج التسويقي و التوزيع بأكثر فعالية من المنافسين.

- الصنف 2: "القدرات المنظمة هي تلك المتعلقة بالتحسين الديناميكي في أنشطة المؤسسة مثل: المرونة الإنتاجية، إبداع في المنتجات" .

- الصنف 3 : " القدرات هي تلك الخصائص المتعلقة بالنظرات والتصورات الاستراتيجية والتي تُمكن المؤسسة استنباط وبلورة القيمة من موارد أخرى، وتطوير استراتيجيات جديدة قبل المنافسين".

اذن يمكن استنتاج ان القدرات المنظمة هي تلك الخصائص والصفات والمميزات التي تُمكن المؤسسة من استغلال مواردها و تفعيلها في عملية تنفيذ الاستراتيجيات التي تضمن لها تحقيق مستويات تنافسية مرتفعة، و الجدير بالذكر ان يؤخذ بعين الاعتبار ان القدرات تندرج تحت فئة

العوامل المعنوية و تكمن في الطريقة التي يتفاعل بها الافراد و يتعاونون و يتخذون القرارات في اطار محيط المؤسسة [55] ص .

2.3.1.2.1 خصائص القدرات المنظمة

تتميز القدرات المنظمة بمجموعة من الخصائص والمميزات. وحظيت باهتمام العديد من الباحثين (ألفريد شاندلار، داف أولتريش ، نورم سمالود ، دافيد كوليس) .

1.2.3.1.2.1 خصائص القدرات حسب ألفريد شاندلار

حسب (ألفريد شاندلار) تتميز القدرات المنظمة بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- تُطوّر القدرات المنظمة بالتعلم من خلال كل من التجربة والخطأ، التغذية العكسية والتقييم⁷

[51] ص 84

- القدرات المنظمة خاصة ومميزة بكل منتج من حيث التكنولوجية المستعملة والسوق

المستهدف [56] ص7

- القدرات المنظمة محفوظة في حيز المؤسسة (ذاكرة المؤسسة) والتي تبقى و لا تزول بزوال

أو فقدان أفراد المؤسسة [56] ص 7.

- القدرات المنظمة المتعلمة هي خاصة وملائمة حسب المؤسسة وصناعاتها (قطاع النشاط)

وهي لا تحتاج إلى براءة اختراع أو حماية فكري [51] ص24.

- تتميز القدرات المنظمة بصعوبة نقلها من صناعة ومن مؤسسة إلى أخرى لأنه تم تعلمها

في ظروف منظمه جد خاصة. [51] ص 24.

3.3.1.2.1 أنواع القدرات المنظمة

قام (ألفريد شاندلار Alfred Chandler) بتقسيم القدرات إلى ثلاثة أقسام [56] ص3:

1.3.3.1.2.1 القدرات التقنية

القدرات التقنية هي تلك القدرات المتعلمة عن طريق تطبيق كل من المعرفة العلمية والهندسية الحالية والجديدة، وتتضمن القدرات التقنية المعرفة المستعملة في البحوث التطبيقية لاستحداث عمليات ومنتجات جديدة.

2.3.3.1.2.1 القدرات الوظيفية

تتمثل القدرات الوظيفية نتاج القدرات الآتية :

- القدرات التطويرية :

تستحدث هاته القدرات بتعلم المعرفة الفعلية (Know-How) اللازمة والخاصة بالمنتج لتحويل الإبداع إلى منتج تجاري يباع في الأسواق الوطنية والعالمية .

- القدرات الإنتاجية

تنتج هاته القدرات من التعلم حول كيفية استحداث وبناء مصانع ذات إنتاج الكبير الخاصة بالمنتجات الجديدة، وكذلك كيفية توظيف وتدريب قوي العاملة الأساسية من أجل تشغيل هاته المصانع (المنشآت) بفعالية.

- القدرات التسويقية

هي تلك القدرات الناتجة عن التعلم حول طبيعة أسواق المنتجات وكذلك من خلال بناء أنظمة توزيع شاملة من أجل الوصول إلى الأسواق وخدمتها.

3.3.3.1.2.1 القدرات الإدارية

يقوم هذا النوع على أساس المعرفة والخبرة وهو ضروري من أجل استحداث واستمرار بقاء المؤسسات الربحية، حيث تُتعلّم هاته القدرات من أجل إدارة الوحدات الوظيفية وتكامل ودمج أنشطتها وكذلك تدفق السلع من موردي المواد الأولية عبر عمليات الإنتاج إلى توزيعها نحو الزبائن النهائيين. تعتبر القدرات الإدارية في المستويات العليا الأكثر أهمية وضرورية لضمان نجاح المؤسسة ونشرها على المدى البعيد وذلك راجع أن قرارات مديري المستويات العليا ذو تأثير بالغ الأهمية في عملية تخصيص الموارد البشرية والمالية والتي تحدد مصير المؤسسة المستقبلي وفي بعض الأحيان مصير الصناعة ككل في الدولة التي تنشط فيها [56] ص 8 .

يتأثر هذا النوع من القدرات بعدة عوامل منها: الهياكل التنظيمية، أنظمة التعليم الوطنية، البيئة الثقافية، أين تتم تعلم هاته القدرات وتطويره إضافة إلى تأثير تطور المؤسسة مع الزمن.

ولهذا السبب فالقدرات المنظمة تختلف من دولة إلى دولة ومن صناعة إلى صناعة وأحيانا من مؤسسة إلى أخرى وحتى إن كانتا في نفس الصناعة، فمثلا بيئة عمل تعلم المدراء اليابانيين هي غيرها بيئة الخاصة بمديري الولايات المتحدة وأوروبا [56] ص 9 .

4.3.1.2.1 الفرق بين القدرات والكفاءات المنظمة

في اغلب الأحيان يقوم الأشخاص (الاكاديميين، الباحثين، العامة) باستعمال كل من مصطلحي: *الكفاءات والقدرات* للدلالة على مفهوم واحد ولكن في الحقيقة فإنه يوجد اختلاف بينهما ويمكن هذا الاختلاف في [53] ص 2 :
يشار إلى كفاءة فرد في مجال معين، ويطلق لفظ القدرة على المؤسسة ككل .
والجدول التالي يوضح هذا الاختلاف.

جدول رقم 2.1: الفرق ما بين الكفاءات والقدرات [53] ص 18

المؤسسة	الفرد	
كفاءات محورية للمؤسسة (3)	كفاءة وظيفية فردية (1)	التقنية
القدرة المنظمة (4)	كفاءة قيادية فردية (2)	الاجتماعية (الجماعية)

في الجدول السابق تبين الخانة رقم 1 الكفاءة الوظيفية لفرد ما، مثل خبرة تقنية أو خبرة في التسويق، المالية أو الإنتاج.

أما الخانة رقم 2 فتتعلق بقدرة القيادة لفرد ما، مثلا : كفاءة في التوجيه أو المشاركة، الاتصال أو تحفيز الأفراد.

فيما يخص الخانة 3 فهي تخص الكفاءات المحورية (التقنية) مثلا : يُحتم على مؤسسة مالية ما معرفة إدارة المخاطر.

الخانة 4 والأخيرة والتي تعبر عن (أ.د.ن) ADN المؤسسة من ثقافة المنظمة وشخصيتها تتضمن هاته القدرات على سبيل المثال : الإبداع والسرعة.

تجدر الإشارة أن كل من الموارد، الكفاءات والقدرات المنظمة تتميز بأنها صعبة التقليد من طرف المنافسين و صعبة الانتقال من مؤسسة إلى أخرى وأحسن طريقة لنقلها تكون إلا عن طريق : النقل التكنولوجي ما بين المؤسسات و خاصة ما بين الشريك الأجنبي و المؤسسة المحلية تحت اطار الشراكة الاجنبية.

5.3.1.2.1 مصادر التنافسية

بعد التطرق إلى مختلف المحددات الداخلية المؤثرة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية يمكن استنتاج مصادر التنافسية الخاصة بها و التي تتمثل في كل : *الموارد التنافسية ، الكفاءات التنافسية و القدرات التنافسية* و لهذا يجب على المؤسسات العمل على الحصول عليها و تطويرها حتي ترفع من ادائها التنافسي.

أما في حالة غياب و عدم توفر المصادر الداخلية للتنافسية فإن المؤسسات يمكنها من الحصول عليها من أطراف و مصادر خارجية ، و أشهر و أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي من خلال إتباع *استراتيجية الشراكة الأجنبية (عادة ما تكون الشراكة الأجنبية : أي مع شريك أجنبي عن المؤسسة المحلية) مع مؤسسة أخرى تمتلك هذه المصادر و القدرات التنافسية وهذا تحت إطار ما يعرف بنقل التكنولوجيا الأجنبية.*

تجدر الإشارة ان عملية نقل الموارد و الكفاءات من الشريك الاجنبي نحو المؤسسة المحلية تتميز بصعوبة كبيرة و هذا راجع أنه في اغلب الاحيان تكون هذه الاخيرة ضمنية و غير صريحة و لهذا فإنه تقع على عاتق من يقوم بنقلها (الشريك الاجنبي) بالعمل على تحويلها الى الشكل الصريح **Explicit** في شكل تقارير و برامج عمل و ارشادات و هذا حتي يتمكن مستقبل هذه الموارد و القدرات التنافسية (المؤسسة المحلية) من التحكم فيها و استعمالها من اجل العمل على الرفع من مستويات التنافسية الخاصة به.

بعد تطرقنا الى النوع الاول من محددات تنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في المحددات الداخلية ، سنقوم في الفقرة الآتية استعراض المحدد الثاني لتنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثل في عوامل النجاح المفتاحية.

2.2.1 عوامل النجاح المفتاحية

لكي تستطيع المؤسسة الاقتصادية من التنافس بشكل فعال لا بد عليها من مراعاة بعض المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك لضمان نجاحها، و عادة ما تعرف هاته العوامل بـ: **عوامل النجاح المفتاحية أو اختصاراً (ع.ن.م).**

1.2.2.1 مفهوم عوامل النجاح المفتاحية

ظهر مفهوم عوامل النجاح لأول مرة في أدبيات الإدارة عام 1961 عندما قام الباحث الأمريكي (رونالد دانيال 1961 Ronald Daniel) بنشر مقال في مجلة هارفرد للأعمال بعنوان: **أزمات**

في نظام المعلومات Management Information Crises ، حيث لاحظ بأن المديرين لا يستفيدون بشكل جيد من خدمات نظام المعلومات وذلك لكثرة ووفرة المعلومات الناتجة منه ، فأشار رونالد إلى مصطلح عوامل النجاح ، ثم تبلورت فكرة عوامل النجاح بشكل منهجي بإسهامات الباحث الأمريكي (جون روكرت 1979 John Rockart) حيث تم وضع أسس ما يعرف بـ: منهجية عوامل النجاح المفتاحية ، و سنقوم بدراسة هذا المفهوم بشكل مُفصل في الفقرة الآتية.

1.1.2.2.1 تعريف عوامل النجاح المفتاحية

1.1.1.2.2.1 تعريف رونالد دانيال

كما تم الإشارة إليه أنفاً، تُعد إسهامات (رونالد دانيال 1961) هي الأولى من نوعها لانطلاق البحوث في هذا المجال حيث قام بتعريف عوامل النجاح بأنها: "تلك المجالات والأعمال التي يجب أن تتم بصفة جيدة حتى تتمكن المؤسسة من النجاح، و هي تنحصر ما بين ثلاثة أو ستة عوامل، خاصة بقطاعات نشاط معينة بذاتها" [57] ص 111.

قام (رونالد دانيال 1961) بإعطاء بعض الأمثلة على هذا المفهوم، فمثلا من خلال تحليله لقطاع صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية حدد ثلاثة عوامل نجاح للمؤسسات الناشطة في هذا المجال وهي [57] ص 116: التصميم،فعالية الموزعين و الرقابة على تكلفة التصنيع .

2.1.1.2.2.1 تعريف جون روكرت

قام (جون روكرت 1979) ببناء بحثه على النتائج التي توصل إليها (رونالد دانيال 1961) حول مفهوم عوامل النجاح، إذ قام (جون روكرت) بإجراء دراسة عميقة حول عوامل النجاح وأضاف كلمة جديدة وهي "المفتاحية أو الحاسمة، حيث قام بدراسة أربعة (04) حالات لمؤسسات أمريكية واتبع منهج المقابلة مع المديرين التنفيذيين من أجل تحديد ما يعرف بعوامل النجاح المفتاحية (ع.ن.م) حيث قام بتعريفها على أنها: "عدد محدود من المجالات والتي إن كانت النتائج مرضية فإن ستضمن أداء تنافسي ناجح للمؤسسة الاقتصادية" [58] ص 85.

وعرفها أيضا: "أنها مجموعة من المجالات والأنشطة التي لا بد من إعطائها أهمية ومتابعة مستمرة من طرف الإدارة العليا" [58] ص 85 ، وكما تم ذكره سابقا فإن (روكرت 1979) وفريق البحث التابع له من (معهد ماسوشسيت للتكنولوجيا MIT Massachusetts Institute of Technology) قاموا بدراسة حول طبيعة المعلومات التي يحتاج إليها المديرين التنفيذيين وما هي الأنشطة التي يجب إعطائها اهتمام أكثر، حيث أنه في مقابلة أجراها مع مدير تنفيذي لمؤسسة

أمريكية صناعية اشتكى هذا الأخير من نقص المعلومات المفيدة له من أجل اتخاذ القرار المناسب وكذا تتبع أداء المؤسسة إذ صرّح له "أنا لم استطع فهم لماذا عندما أقوم بطلب معلومة حقيقية ودقيقة من أجل إدارة المؤسسة أجد في نهاية الشهر 97 تقرير على طاولة مكنتي، أغلبها لا تحوي على المعلومات التي أريدها" [58] ص 82، ولهذا لاحظ (روكرت 1979) أن المشكلة تكمن في طبيعة ونوعية المعلومة التي يحتاجها (Need) المديرين التنفيذيين.

3.1.1.2.2.1 تعريف جون روكرت وكريستن بولن

قام (جون روكرت 1981) بمساعدة الباحثة الأمريكية (كريستن بولن 1981) (Christin Bullen 1981) بإعادة صياغة مفهوم عوامل النجاح المفتاحية بعد 10 سنوات من ظهوره عام 1979 حيث قاما بتعريف عوامل النجاح المفتاحية على النحو الآتي [59] ص7: "تلك مجموعة من المجالات والنتائج المرضية والتي تضمن الأداء التنافسي الناجح لكل من الأفراد (المديرين) الأقسام و المنظمة ككل". وأضافا أيضا: "عوامل النجاح المفتاحية هي تلك المجالات والأنشطة أين يجب أن تتم بطريقة صحيحة لضمان ازدهار الأعمال (نجاح المؤسسة) وأن تتحقق أهداف المديرين" [59] ص7.

4.1.1.2.2.1 تعريف ليدكر و برونو

قام (ليدكر و برونو 1984) بتعريف عوامل النجاح المفتاحية على النحو التالي [60] ص 17 : "عوامل النجاح المفتاحية هي تلك الخصائص والمتغيرات والتي إن تم إدارتها، تدعيمها والمحافظة عليها بشكل جيد فإنها ستساهم بشكل كبير في نجاح تنافسية المؤسسة في قطاع أو نشاط ما".

بناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص ان عوامل النجاح المفتاحية هي تلك العناصر التي يجب على المؤسسة ادراكها و التحكم فيها حتى تضمن اداء تنافسي مرتفع مقارنة مع المنافسين الاخرين، و لكن السؤال المطروح هو ماهي مصادر هذه العوامل و فيما تتمثل طرق تحديدها؟، و هذا ما سنقوم بتبينه في الفقرة الموالية.

2.2.2.1. مصادر عوامل النجاح المفتاحية

إستنتج (جون روكرت 1979) من خلال دراسته حول منهج عوامل النجاح المفتاحية إلى انه هناك أربعة (04) مصادر أساسية لتحديد عوامل النجاح المفتاحية و هي كالآتي [58] ص 86:

1.2.2.2.1 هيكله وخصائص قطاع النشاط

يمتاز كل قطاع نشاط بمجموعة من الخصائص المميزة له وهاته الأخيرة تحتوي بحد ذاتها على عوامل النجاح المفتاحية ، ولهذا وجب على المؤسسات إعطاء أهمية لمعرفة و تحديد هاته العوامل فمثلا : في قطاع (الصناعة) الصيدلة، يُعد عامل ضمان الجودة من أهم عوامل النجاح المفتاحية التي لا بد على مؤسسات الصيدلانية في التحكم فيه.

2.2.2.2.1 الاستراتيجية (التنافسية) ،الموقع الاستراتيجي و المركز الجيوغرافي

تختلف عوامل النجاح المفتاحية باختلاف الاستراتيجية التنافسية المتبعة ، فمثلا إذا انتهجت مؤسسة ما إستراتيجية التوسع و النمو فإنه لا بد عليها من التحكم في عوامل ملائمة للإستراتيجية المتبعة وهذا بعكس ما انتهجت إستراتيجية التركيز، فكلتا المؤسستين باختلاف استراتيجيتهما التنافسية المتبعة سيكون اختلاف في عوامل النجاح المفتاحية لكل منهما وهذا نفس الشيء فيما يخص *الموقع الاستراتيجي*، فسواء كانت المؤسسة كبيرة أو صغيرة فإن الاختلاف في الموقع الاستراتيجي يؤدي إلى اختلاف في عوامل النجاح المفتاحية ، كذلك يلعب *التمركز الجغرافي* دورا في اختلاف عوامل النجاح المفتاحية فمثلاً: مؤسسة تنشط في قطاع تجارة الجملة (في منطقته ريفية، يعد عامل إدارة النقل كعامل نجاح مفتاحي) لها وهذا بعكس مؤسسة تنشط في نفس القطاع ولكن في منطقة حضرية فإنها تعتبر هذا العامل اقل أهمية وليس بعامل نجاح مفتاحي بالنسبة لها.

3.2.2.2.1 العوامل البيئية

يستلزم على المؤسسة أن تكون على وعي بمتغيرات البيئة الخارجية التي تنشط فيها و ذلك للأجل ضمان استمراريتها على المدى البعيد ولا يتحقق هذا إلى بإعطاء أهمية إلى تلك العوامل البيئية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة ، حيث تتميز عوامل النجاح المفتاحية الخاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسة بانها قليلة التحكم و الإدارة من طرف هاته الأخيرة ولكن يمكن أحيانا للمؤسسة أن تجعل هاته العوامل أكثر تحكما وذلك بالانتباه لها وإعطائها أهمية بالغة ، فمثلا : خلال أزمة الطاقة العالمية 1973 قام المديرون التنفيذيون في أمريكا بوضع "فعالية الطاقة" كعنصر نجاح مفتاحي .

4.2.2.2.1 العوامل المؤقتة

هي مجموع من المتغيرات الداخلية في المؤسسة الاقتصادية والتي قد تصبح ذات أهمية كبيرة في وهلة من الزمن وذلك عند حدوث طارئ غير موافق للعادة ، مثلا: حادث طائرة يؤدي بوفاة المديرين التنفيذيين ، هذا قد يؤدي إلى أن يصبح كعامل نجاح مفتاحي لإعادة بناء فريق تنفيذي جديد . قام (روكرت و كريستن 1981) بإضافة مصدر خامس من مصادر عوامل النجاح المفتاحية وهو ما يعرف بالموقع الوظيفي [59] ص16.

5.2.2.2.1 الموقع الوظيفي (الإداري)

تتميز كل وظيفة إدارية بمجموعة متميزة من عوامل النجاح المفتاحية الخاصة بها ، فمثلا :كل مدراء الإنتاج يعتبرون مراقبة الجودة والمخزونات كعوامل نجاح مفتاحية ، فباختلاف المستويات الإدارية تختلف عوامل النجاح المفتاحية فمثلا : يهتم مدراء الإدارة العليا بعوامل النجاح المفتاحية المتعلقة بإدارة المخاطر وهذا عكس مدراء المستوى التشغيلي الذي يركزون اهتمامهم على عوامل نجاح مفتاحية تشغيلية (مثل :مراقبة الإنتاج والمخزونات).

3.2.2.1 منهجية تحديد عوامل النجاح المفتاحية

بعد التطرق إلى مفهوم عوامل النجاح المفتاحية وأنواعها ومصادرها سنقوم الآن بعرض منهجية تحديد هاته العوامل ، فوفقا لـ (جون روكرت 1979) فإن تحديد (ع.ن.م) يتطلب جهد كبير وخبرة عالية من طرف الأشخاص المساهمين في هاته العملية ، إذ أثناء إجراء دراسته برفقة فريق البحث من (معهد مساشوسيت للتكنولوجيا MIT) أشار (جون روكرت 1979) إلى ضرورة استخدام خبراء جد متميزين لإنجاح عملية تحديد (ع.ن.م) ، أما فيما يخص نوع الطريقة المتبعة فإنه قام بإجراء مقابلات مباشرة مع المدراء التنفيذيين لأربع مؤسسات أمريكية تنشط في قطاعات مختلفة (قطاع الطاقة، قطاع الاثاث، قطاع الالكترونيك، مستشفى حكومي) وسعى من خلال ذلك لمعرفة الاجابة حول النقطتين التاليتين [58] ص 88:

- تحديد أهداف المديرين وغايات المؤسسة .
- تحليل العوامل المفتاحية التي تساهم في تحقيق هاته (الغايات).

وفي عام 1981 قام كل من (روكرت و كريستن 1981) بشرح مفصل حول منهجية تحديد عوامل النجاح المفتاحية وذلك بإتباع طريقة المقابلة ، إذ تعتمد درجة نجاح هاته المنهجية و بشكل كبير على مدى كفاءة الباحث (المحاور) وكذا الالتزام بتتبع الخطوات التالية [59] ص45:

1.3.2.2.1 تحديد أهداف المقابلة

لتحديد أهداف المقابلة لابد أولاً من : فهم وإدراك الباحث لرسالة المؤسسة ، دراية تامة بغايات وأهداف المبحوث ،
إستنباط (ع.ن.م) وطرق قياسها من المبحوث و مساعدة المبحوث (المدير) على تحديد حاجاته من المعلومات.

2.3.2.2.1 مرحلة الإعداد للمقابلة

تستلزم هاته المرحلة قيام الباحث (المحاور) ب : الإلمام بالجانب النظري لمنهجية (ع.ن.م) من خلال المطالعة على المقالات السابقة ، الدراية التامة بقطاع نشاط المؤسسة وهيكلته (قوى التنافسية، المتغيرات البيئية ، الفرص والتهديدات) ، دراسة المؤسسة المحل البحث ومعرفتها من خلال الإطلاع على مختلف الوثائق سواء كانت من مصادر داخلية كالتقارير السنوية، أو مصادر خارجية كالجرائد والتقارير من الهيئات الحكومية أو المجالات المتخصصة...الخ.

توزيع رسالة توضيحية لكل من المدير التنفيذي وإلى المدراء الآخرين وذلك قصد توضيح إطار عمل المقابلة والغاية منها، كذلك من الجيد إرفاق هاته الرسالة بنسخة من مقال (جون روكارت Chief Executives Defines Their Own Data Needs) حتى يكون للمبحوثون نظرة ودراية أولية

و مسبقة حول منهجية (ع.ن.م) ، تخطيط بدأ المقابلة من مستوى الإدارة الأدنى، حيث تساهم هاته الطريقة في اكتساب معرفة ونظرة أولية تساعد في نجاح عملية المقابلة عند وصول الباحث إلى مستويات الإدارة العليا لأنه يكون قد قام بأخذ صورة مبدئية عن وضعية المؤسسة اتجاه (ع.ن.م) من طرف الإدارة الدنيا ، انتقاء مدير من المؤسسة ذو خبرة وكفاءة لمرافقة الباحث أثناء عملية المقابلة، تجدر الإشارة أن هاته الخطوة لها ايجابيات وبعض السلبيات [59] ص48: فمن ايجابياتها ان المدير المُختار يساهم بشكل كبير في توضيح النقاط الغامضة الخاصة بالمؤسسة وذلك لدرايته التامة بها ، أما من جانب السلبيات فإن المبحوث قد لا تكون إجاباته صريحة وصادقة أثناء المقابلة وذلك عند وجود عنصر داخلي (المدير المُختار) .

3.3.2.2.1 إجراءات المقابلة

بعد الانتهاء من عملية الإعداد للمقابلة يقوم الباحث بإتباع الخطوات التالية [59] ص49:

1.3.3.2.2.1 بدء المقابلة

في هاته المرحلة يقوم الباحث (المحاور) بتقديم لمحة مختصرة و عامة عن مفهوم و منهجية عوامل النجاح المفتاحية و كيفية مساعدة هاته الطريقة على تحديد الحاجات من المعلومات اللازمة للمدير و تحديد العوامل المؤثرة على التنافسية .

2.3.3.2.2.1 الطلب من المبحوث وصف رسالته ومهامه

عند قيام الباحث بالطلب من المبحوث وصف رسالته و(مهامه) فإنه يؤدي بهذا الأخير (المبحوث) بالتحدث عن الأشياء التي يعلمها بشكل جيد سواء كانت متعلقة بالمؤسسة أو بعمله ، كذلك عندما يتكلم المبحوث (المدير) عن عمله فإنه يقوم بتشخيص الأوضاع حوله حسب فهمه و إدراكه الشخصي لها أي سيقوم بإلقاء الضوء على العناصر المهمة بالنسبة له و في أغلب الأحيان فإن هاته العناصر (عوامل، متغيرات، ...) تكون هي نفسها عوامل النجاح المفتاحية [59] ص53، (ع.ن.م) ولهذا وجب على الباحث (المحاور) أخذ الملاحظات بشكل دقيق و مركّز في هاته المرحلة من المقابلة.

3.3.3.2.2.1 مناقشة أهداف المدير (المبحوث)

يجب على الباحث في هاته المرحلة من تقديم بعض التعريفات و خاصة المتعلقة بالغايات و أهداف المؤسسة و المديرين ، لأنه في أغلب الأحيان يقوم المديرين بخلط المفاهيم بين المصطلحين لهذا وجب ضبطهما من الأول. عادة ما يتم الاتفاق على مصطلح الأهداف إضافة إلى الإطار الزمني المتعلق به (دورة تشغيلية واحدة في سنة واحدة) و هذا ما هو متعارف عليه بشكل كبير لدى المديرين ، عادة ما تكون الأهداف الخفية أكثر أهمية و ذو دلالة كبيرة و لهذا وجب على الباحث الكشف عنها لأنها عادة ما تشير إلى عوامل النجاح المفتاحية.

4.3.3.2.2.1 تحديد عوامل النجاح

لتحديد عوامل النجاح المفتاحية ، هناك بعض الأسئلة المساعدة على استنباط هاته العوامل من إجابات المبحوثين (المديرين)، نذكر على سبيل المثال ما يلي [59] ص55:

. ما هي حسب رأيكم الأشياء (العوامل ،المتغيرات...) التي تعتبرونها كعوامل نجاح مفتاحية في عملكم في هاته اللحظة بالذات ؟ ، فعندما يقوم المبحوث (المدير) الإجابة على هذا السؤال لا بد على الباحث (المحاور) أن لا يتردد في طرح أسئلة توضيحية أخرى حول (ع.ن.م) التي تكون غامضة (تساعد هاته الطريقة عندما يتم مراجعة (ع.ن.م) المذكورة و إعادة ترتيبها حسب أولوياتها) .

- دعني أطرح عليك نفس السؤال المتعلق بعوامل النجاح المفتاحية بطريقة أخرى "ما هي المجالات (3،2،1،...) التي تؤثر عليك بشكل سلبي عند قيامك بأداء أعمالك جيدا؟ بصفة مختصرة :أين لا تريد أن ترى شيء ما يُؤدّي بطريقة خاطئة في عملك؟، فمن خلال هذين السؤالين يمكن للباحث استنباط عدة عوامل نجاح مفتاحية.

. عوامل تؤخذ بعين الاعتبار عند تكلم المديرين عن عوامل النجاح المفتاحية :

من بين المهارات التي يجب أن يتميز بها الباحث (المحاور) هي أن يكون متعدد المهام و النشاطات عند قيامه بإجراء المقابلة ، فمثلا عندما يكون المبحوث (المدير) يتكلم عن عوامل النجاح المفتاحية فإنه من الجيد قيام الباحث بتدوين الملاحظات المتعلقة بها في نفس الوقت، إضافة إلى حتمية إعطائه أهمية لقاط الآتية [59] ص56:

استعمال مختلف تصنيفات (ع.ن.م) و ذلك لتأكد من أن المبحوث لا يعطي اهتمام لنوع واحد من أنواع (ع.ن.م) و لهذا وجب على الباحث التلميح إلى كل أنواع (ع.ن.م) الأخرى ، تجميع (ع.ن.م) في مجموعات و ذلك لضمان عدم مناقشة نوع واحد من (ع.ن.م) عدة مرات ،لأنه في بعض الأحيان يقوم المبحوثون (المديرون) بمناقشة نفس عوامل النجاح المفتاحية ولكن بطرق و وسائل مختلفة ، تجدر الإشارة إلى أن الباحث (المحاور) مُدرك حول هاته الاحتمالات و يجب عليه اقتراح بعض عوامل النجاح المفتاحية الحقيقية عند اللزوم و التحقق من أن كل (ع.ن.م) التي تم استنباطها من مدى قابليتها للقياس ام لا (Hard or Soft) أي يجب إبعاد تفكير المبحوثين(المديرين) عن الاهتمام إلا عن (ع.ن.م) التي تكون ذو طبيعة كمية و تستعمل لقياسها طرق حسابية و معلوماتية .

5.3.3.2.2.1 ترتيب عوامل النجاح المفتاحية وفق الأولويات :

يجب أن يساعد الباحث (المحاور) المدير (المبحوث) في وضع الأولويات حول (ع.ن.م) المتفق عليها، ولكن في أغلب الأحيان فإن هاته العملية (ترتيب ع.ن.م) ليست ضرورية بشكل كبير لأن المغزى العام بالنسبة للمدير هو اعتبارها كلها عوامل نجاح مفتاحية لا بد من أن تُعطى لها أهمية كبيرة أثناء تأديته لعمله.

6.3.3.2.2.1 تحديد معايير قياس عوامل النجاح المفتاحية

بعد عملية تحديد (ع.ن.م) تتركز عملية إجراء المقابلة في المرحلة التالية على كيفية و طرق قياس هاته (ع.ن.م) ، حيث تتميز هاته المرحلة بدرجة كبيرة من الإبداع والتفكير، لأنه يستلزم على المبحوث (المدير) أن يتمكن من وضع معايير قياس موافقة لكل (عامل نجاح مفتاحي) و هنا تكون مساعدة الباحث (المحاور) جد كبيرة لأنه مهما كانت طبيعة المساعدة فإنها لا تؤثر بأي حال من الأحوال سلبا في طبيعة عامل النجاح المفتاحي: لأن الباحث (المحاور) قد يقترح طريقة قياس لم يفكر فيها المبحوث(المدير) و قد يجدها هذا الأخير مفيدة ويستعملها مباشرة.

7.3.3.2.2.1 مراجعة عوامل النجاح المفتاحية

يجب على الباحث (المحاور) مراجعة كل عوامل النجاح المفتاحية (ع.ن.م) المُستنبطة من المبحوث(المدير) للتأكد على أنها تشمل كل مجال مهامه، مثلا إذا كان المدير هو مدير الإنتاج فعلى (ع.ن.م) ان تشتمل على عوامل : مثل مراقبة الجودة، المخزون... الخ ، كذلك مراجعته لعوامل النجاح المفتاحية (ع.ن.م) مع العوامل والمتغيرات الأخرى كقطاع النشاط والمشاكل (التحديات) والفرص وموقع التنافسي الحالي للمؤسسة.

يعتمد الباحث على خبرته ومهارته للتحقق من جدوى عوامل النجاح المُختارة وإذا شعر بخلل ما، فإنه يقوم بطلب المدير المعني(المبحوث) بإجراء مقابلة مراجعة مرة ثانية [59] ص60. يمكن أن تكون هاته المرحلة (مرحلة المراجعة) هي وسيلة غير مباشرة لاستنباط عوامل نجاح مفتاحية أخرى جديدة .

كما هو ملاحظ فان عملية تحديد عوامل النجاح المفتاحية تعتبر عملية صعبة و معقدة و تحتاج الى قدر كبير من المهارات و الدقة و هذا راجع الى الاهمية الكبيرة لهذه العوامل في التأثير على تنافسية المؤسسة الاقتصادية و لهذا فانه لا بد من ان تحظى باهتمام كبير من طرف صناع القرار على مستوى الإدارة العليا.

ولهذا السبب فان هذه الطريقة تتصف بمجموعة من المزايا و التي سنقوم بالتعرض اليها في النقطة الالية.

4.2.2.1. مزايا طريقة عوامل النجاح المفتاحية

تتمثل مزايا منهجية عوامل النجاح المفتاحية فيما يلي [58] ص88:

- تساهم هاته الطريقة في تحديد العوامل و المتغيرات (ع.ن.م) التي يجب على المدير تركيز انتباهه عليها من أجل ضمان نجاح أدائه و نجاح تنافسية المؤسسة ككل.
- تعمل هاته الطريقة على إرغام المديرين بتتبع هاته العوامل و المتغيرات (ع.ن.م) باستخدام معايير قياس حتى يكونوا بدراية بتغييراتها من حين لآخر.
- يسمح تحديد عوامل النجاح المفتاحية للمؤسسة بالتعرف على المعلومات الواجبة التحصيل وتوفر على المؤسسة التكاليف الإضافية الناجمة عن تحصيل معلومات غير مرغوبة فيها أو لا تحتاج إليها أصلا.
- تُركز طريقة (ع.ن.م) على جميع المعلومات المحتاجة إليها للإدارة والمراقبة.

تجدر الإشارة انه من الرغم من المزايا والاهمية التي حظيت بها طريقة عوامل النجاح المفتاحية ، الا ان هذا لم يمنعها من ان تتعرض بمجموعة من الانتقادات الموجهة لها و التي سنقوم بعرضها كما يلي.

5.2.2.1 الانتقادات الموجهة لطريقة عوامل النجاح المفتاحية

قام (دايفس 1979-1980) [61] ص613 بانتقاد منهجية (ع.ن.م) وذلك بحسب نظره انها تعتمد على تخمين المدير و التي تكون في أغلب الأحيان غير صحيحة و غير كاملة أو غير كافية ، و عادة ما تكون هاته التخمينات مقيد بالسلوك البشري (القصور) ، حيث أشار إلى أن هذه القيود تتمثل خاصة بما يعرف *العقلانية المحدودة* لقرارات المديرين حول تقييم وتحديد المعلومات التي هم بحاجة إليها ، أي بحسب رأيه، أن المديرين عند إتباعهم إلى هاته الطريقة قد يقومون من غير قصد باستحداث (ع.ن.م) الغير المهمة أو يفشلون في ذكر وتحديد جميع (ع.ن.م).

قام كل من (بويتن و زوماد 198) [62] ص 26 ، بالرد على انتقادات (دايفس1980) حول منهجية عوامل النجاح المفتاحية ، حيث وصلا إلى نتيجة مفادها بأنه تلك الانتقادات و نقاط الضعف يمكن تجاوزها و ذلك عندما تُطبَّق منهجية (ع.ن.م) بشكل دقيق و حذر ، و استخلصا هاته النتيجة من خلال قيمهما بدراسة حالات تطبيقية على مؤسسات أمريكية تنشط في قطاعات مختلفة (قطاع المالي ، جامعة حكومية).

اذن من خلال ما تم عرضه في هذ العنصر فانه يمكن الجزم بالدور الكبير الذي تلعبه عوامل النجاح المفتاحية في التأثير على تنافسية المؤسسة و ذلك من خلال مقدرة هذه الاخيرة على التعرف و التحكم على مختلف انواع هذه العوامل، و هذا من خلال اتباع طر منهجية و عملية و الاعتماد على خبرات و مهارات مستشارين من اجل المساعدة على التعرف عليها.

وبعد الانتهاء من التطرق الى المحدد الثاني لتنافسية المؤسسة الاقتصادية، سننتقل لكي نتناول المحدد الثالث و الاخير و المتمثل في البيئة المؤسساتية و التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

3.2.1. البيئة المؤسساتية و التنافسية

سنقوم من خلال هذا المطلب التطرق الى تحليل كل من البيئة المؤسساتية و التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و ماهي انعكاساتها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

1.3.2.1 تحليل البيئة المؤسساتية

كما تم الإشارة إليه في التعاريف السابقة المتعلقة بتنافسية الدولة ، فالحكومة دور مهم في التأثير على تنافسية المؤسسات الاقتصادية لأن من بين أهم مهامها هو استحداث بيئة تمكن مؤسساتها الاقتصادية من التنافس بفعالية [23] ص5.

ولهذا السبب سنقوم بعرض اهم العوامل المؤسساتية التي لها تأثير على تنافسية المؤسسة الاقتصادية من أجل تبيان دور الحكومة في عملية تدعيم و رفع تنافسية مؤسساتها.

ففي مقال نُشر للباحث الأمريكي (مايكل بورتر 1990) تحت عنوان : الميزة التنافسية للدول سنة 1990 Advantage of Nations Competitive قام بدراسة حول عينة متكونة من عشر دول (الدنمارك ، ألمانيا ، اليابان، كوريا الجنوبية ، سنغافورة ، السويد ، إيطاليا ، سويسرا، المملكة المتحدة و الولايات المتحدة الأمريكية) و ذلك بهدف البحث و استكشاف الخصائص الحاسمة للدولة التي تسمح لمؤسساتها بإنشاء و الحفاظ على وضعيات تنافسية عالية في قطاع ما ، فحسب الباحث مايكل بورتر فالازدهار الوطني يُستحدث ولا يُوهب و لكن يجب على المؤسسات الاقتصادية استحداث ميز تنافسية في صناعاتها و لا يكون ذلك إلا باتباعها لطرق إبداعية و ذلك إمّا :

- وضع طرق و أساليب جديدة للتنافس.

- إيجاد وسائل جديدة للتنافس باستخدام الطرق القديمة [63] ص 75.

فعندما تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الإبداع يمكنها الحفاظ على هاته الوضعية بالتحسين المستمر، لأنه في أغلب الأحيان معظم الميزات التنافسية يمكن تقليدها من طرف المنافسين، فأفضل طريقة للحفاظ على الميزة التنافسية هي بتطويرها [63] ص 75، و لتحقيق المؤسسات لميز تنافسية في صناعتها يستوجب على الدولة من توفير بيئة ملائمة مساعدة على استحداث هاته الوضعية المرغوب فيها .

1.1.3.2.1 تعريف البيئة المؤسساتية

تعرف البيئة المؤسساتية على أنها تلك " الخصائص الحاسمة للدولة التي تسمح لمؤسساتها بإنشاء و الحفاظ على وضعيات تنافسية عالية في قطاع أو صناعة معينة [63] ص 77 .

من خلال هذا التعريف يتبين لنا الدور الكبير الذي يقع على عاتق الدولة من اجل العمل على توفير البيئة المؤسساتية اللازمة الممكنة من رفع الاداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية التي تنشط في ظل الحيز الجغرافي للدولة، و من اجل معرفة مكونات هذه البيئة التنافسية سنقوم بتحليل عناصرها في النقطة الآتية .

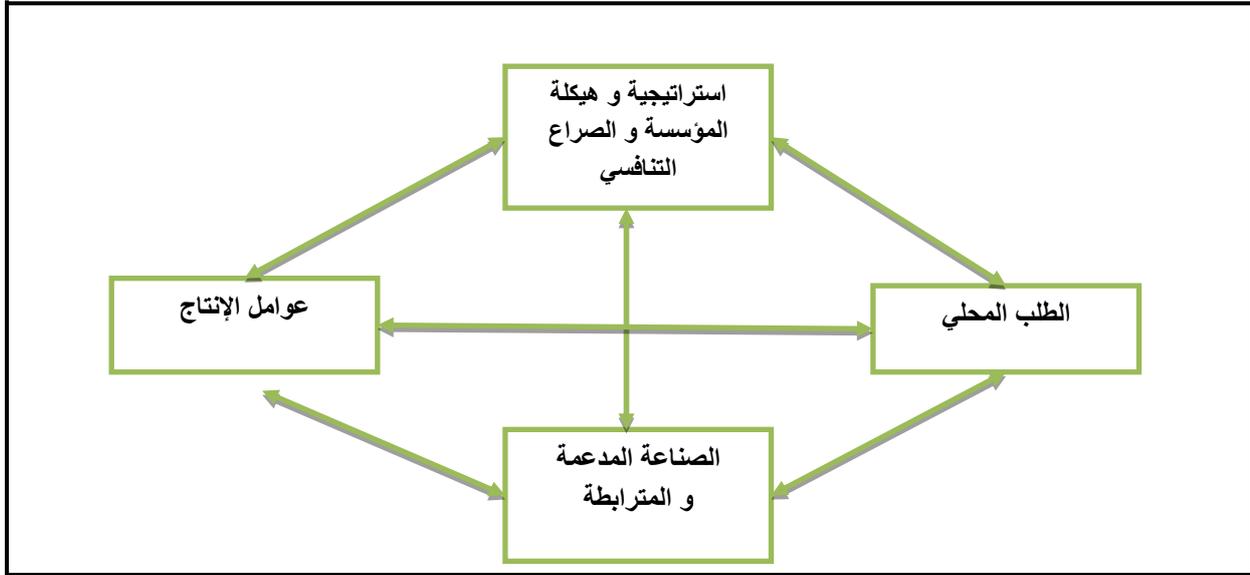
2.1.3.2.1 عناصر البيئة المؤسساتية

قام (مايكل بورتر 1990) بتحديد أربعة عوامل (04) تساهم بشكل فردي أو نظامي (منظم) في التأثير على تنافسية كل من المؤسسات و صناعات دولة ما [63] ص 78، و هي كالاتي:

- عوامل الإنتاج.
- الطلب المحلي.
- الصناعة المدعمة و المترابطة.
- استراتيجية و هيكل المؤسسة و الصراع التنافسي .

حيث تقوم هذه المحددات و العوامل باستحداث محيط محلي (وطني) يساعد المؤسسات الاقتصادية على تعلم كيفية التنافس أي أنها تعتبر العوامل الرئيسية التي تؤثر على تنافسية المؤسسات، و الشكل الآتي يوضح هذا المفهوم المتعلق بالبيئة المؤسساتية و عناصرها بما يُعرف ب"جوهرة بورتر" Porter Diamond.

شكل رقم 1.1 : محددات تنافسية الدولة [63] ص 78



سنقوم بتحليل كل عنصر من البيئة المؤسسية على حدى و هذا من اجل التعرف عليه بشكل اكثر من التفصيل.

1.2.1.3.2.1 عوامل الإنتاج

تتبنى النظرية الكلاسيكية المفهوم القائل "أن عوامل الإنتاج خاصة الطبيعية منها هي التي تساهم في حجم و طاقة تدفقات التجارة الخارجية"، و هذا راجع أن هاته العوامل المكتسبة أو الموهوبة هي التي تؤثر على طبيعة و جودة المنتجات الداخلة في المبادلات التجارية. ولكن في الاقتصاديات الحديثة و التي تتميز بتقدم و تطور تكنولوجي فإن الدولة لا تترك عوامل الإنتاج و لكنها تقوم باستحداث و تكوين عوامل إنتاج أكثر أهمية و فائدة و قيمة ، فهاته عوامل الإنتاج التي يجب أن تُملك هي تلك العوامل التي تتطلب *استثمارات كبيرة و مستمرة* وهي ما تعرف بـ : عوامل الإنتاج المتخصصة ، وهي عكس ما يعرف بـ : عوامل الإنتاج القاعدية مثل : قوة عاملة منخفضة التأهيل أو تواجد موارد طبيعية محلية ، علما ان هذه العوامل (القاعدية) لا تحقق أي ميزات في اقتصاديات مبنية أساسا على الاستثمار في المعرفة و راس المال البشري.

و لذلك فإنه لأجل تدعيم الميزة التنافسية و القدرات التنافسية للمؤسسة لابد من أن تكون عوامل الإنتاج ذو تخصص عالي و ذو طبيعة موافقة لحاجات صناعة معينة ، وهذا ما يستلزم أن تتميز هذه العوامل بالخصائص الاتية [63] ص 79: تتميز بالندرة ، صعوبة تقليدها من المنافسين الأجانب و تحتاج إلى استثمارات مستمرة و دائمة لاستحداثها ، فنجاح المؤسسات في الصناعات و مجالات انشطتها يكون في حالة استحداث هذا النوع من *عوامل الإنتاج المتخصصة* واستفادة المؤسسات

منها وهذا ما يساهم في الرفع من قدراتها التنافسية ، و تنتج عوامل الإنتاج المتخصصة من طرف هيئات عالية الكفاءة و التخصص تساهم باستمرار على استحداثها و تطويرها اين تكون للدولة المسؤولية الرئيسية في توفير هذا النوع من عوامل الانتاج المتخصصة، فعلى سبيل المثال تمتلك دولة الدنمارك Denmark على مستشفيين حكوميين يركزان دراستهما بشكل كبير على "مرضى السكري" و هذا من خلال الاستثمار الهائل في كل من الابحاث المتخصصة في هذا المجال والتعاون مع الهيئات ذات صلة مثل مراكز البحث و الجامعات و المنظمات العالمية، و هذا ما ساهم بشكل كبير على أن تصبح الدنمارك الدولة الرائدة في مجال صناعة و تصدير الأنسولين عالميا

[63] ص 79، يمكن تطوير عوامل الإنتاج الأساسية (القاعدية) لتصبح عوامل انتاج متخصصة و ذلك بالاستثمار في أنشطة البحث و التطوير وكذا الإبداع و هذا من خلال الدور الكبير و الفعال الذي يجب ان تقوم به الحكومة من خلال تدعيم البحث العلمي و تشجيع الإبداع في مختلف المجالات، فالعيوب و النقائص في عوامل الإنتاج الأساسية يؤدي بالدولة(الحكومة) إلى العمل على تحسينها و تطويرها حتى تصبح عوامل إنتاج متخصصة و هذا ما يؤدي إلى المساهمة في تطوير و ترقية مؤسسات اقتصادية أخرى و الرفع من قدراتها التنافسية، فعلى سبيل المثال يمكن ادراج سعي الحكومة الجزائرية لتطوير القدرات الادارية لمسؤولي المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال برنامج ينص على تحويل المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية INPED، الى مدرسة أعمال وطنية ذات مواصفات عالمية تركز لها مهمة تطوير و تنمية القدرات الادارية و القيادية لمختلف اطارات المؤسسات العمومية بشكل خاص و المسيرين الجزائريين بشكل عام، و لهذا السبب تعتبر عوامل الإنتاج المتخصصة خزان الدولة في كل ما يتعلق : [63] ص 82، الموارد المعرفية: معرفة علمية و تقنية ، البني التحتية : النقل و الإتصالات، قوى العاملة المؤهلة و الماهرة ، و هي المجالات التي يجب ان تحظى باهتمام و متابعة من طرف الدولة و العمل على تنميتها و تطويرها بشكل فعال و مستمر الامر الذي يتيح للمؤسسات الاقتصادية الاستفادة منها في عملية الرفع من تنافسيتها.

2.2.1.3.2.1 الطلب المحلي

قد يُنظر إلى المنافسة العالمية (الطلب الخارجي) أنها ساهمت على التخفيض من أهمية الطلب المحلي (المنافسة المحلية) ، و لكن في الأمر الواقع هذا غير صحيح لأن طلب الزبائن المحليين يعتبر ذو ضغوطات تنافسية مباشرة إتجاه المؤسسات الأمر الذي يؤدي بهذه الأخيرة مجابهة هاته الضغوط بالتركيز على الإبداع و إيجاد طرق جديدة و سريعة من أجل خدمة وتلبية رغبات الطلب المحلي أفضل من المنافسين الآخرين، فالطلب المحلي يُمكن المؤسسات المتنافسة من معرفة و ترجمة

و الرّد على حاجات ورغبات الزبائن، فالدول التي تحقق مزايا تنافسية في بعض الصناعات هي تلك الدول التي يمكن طلبها الداخلي من تقديم صورة واضحة و مبكرة حول طبيعة و حاجات الزبائن المحليين ، و يساعد الطلب المحلي على استحداث ميز تنافسية و الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات في الصناعات التي تتميز بحجم كبير او أكثر وضوح من الأسواق الأجنبية وذلك لتركيز المؤسسات المحلية و إعطائها الأهمية الكبيرة للأسواق الكبيرة و الواضحة (التي تعرف حاجاتها و توفر المعلومات عنها) و هذا عكس الأسواق الصغيرة أو الأسواق الغير معروفة.

كذلك تزيد و ترتفع قدرات المؤسسات التنافسية عندما يكون طلب الزبائن المحليين ذو طبيعة عالمية ، لأن هذا النوع من الطلب المتميز يساعد المؤسسة إلقاء الضوء على الغايات و الحاجات المتقدمة

و المتطورة الأمر الذي يجبر المؤسسة على تقديم منتجات توافق هاته المعايير العالمية [63] ص 82، ففي هاته المرحلة يساهم الطلب المحلي على رفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال تعلمها كيفية الاستجابة و الرّد على هاته التحديات الصعبة (العالمية).

يُمكن الطلب المحلي أيضا من الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات من خلال قدرة تنبؤ هاته الأخيرة بحاجات الأسواق الخارجية من خلال الرجوع إلى الطلب المحلي الأمر الذي يعتبر كمؤشر إنذار مسبق حول تطورات و اتجاهات الأسواق العالمية، و في هذا الاطار يتمثل الدور الرئيسي للدولة من خلال توفير قاعدة منافسة شريفة و عادلة توازن ما بين مصالح الزبائن و حمايتهم من الممارسات الغير المشروعة لبعض المؤسسات الاقتصادية ، و كذا توفير بيئة مشجعة للمنافسة ما بين المؤسسات من اجل تفعيل التنافس على الطلب المحلي.

3.2.1.3.2.1 الصناعة المترابطة و المدعمة

يتمثل المحدد الثالث لتنافسية الدولة هو وجود مؤسسات مترابطة و مدعمة ذو تنافسية عالمية، فمثلا وجود موردين ذو مستويات تنافسية عالمية يساعد على استحداث ميز للمؤسسات الناشطة تحت صناعته (مجاله) و ذلك من خلال تقديمه مدخلات ذو تكاليف منخفضة و بطرق فعّالة مبكرة و سريعة و محبذة و هذا ما يساهم في رفع تنافسية مؤسسات هاته الأخيرة، و من جهة أخرى يمكن للمؤسسات أن تؤثر على القدرات التقنية لمورديها و ذلك بقيامها بدور مختبر لمخرجات الموردين و مدى كفاءة مجهوداتهم (مثلا : مدى كفاءة و فعّالية R.D للمورد) ، و تُمكن الصناعات المساعدة من تقديم مزايا لبعضها البعض و ذلك عند العمل بقرب من بعضها و كذا فتح مجالات و قنوات اتصال مباشرة من أجل تبادل المعلومات و الأفكار الأمر الذي يساهم من رفع قدراتها الإبداعية و التنافسية.

فيما يخص الصناعات المترابطة ، فإنها تعمل على رفع التشابه فيما بينها و تساهم في إعتناق مهارات وتكنولوجيات جديدة والبحث عن مجالات تنافسية جديدة فعلى سبيل المثال فنجاح المؤسسات السويسرية في مجال الصناعة الغذائية ساهم في تحفيز صناعة الأدوية و أخذها طابع نجاح عالمي.

4.2.1.3.2.1 استراتيجية وهيكلة المؤسسة و الصراع التنافسي

تؤثر البيئة الوطنية و الظروف المحلية على كل من كيفية نشأة المؤسسات ، طرق تنظيمها و إدارتها و كذلك شدة الصراع التنافسي فيها ، [63] ص 83 ، فعلى سبيل المثال : في ايطاليا تتميز المؤسسات التنافسية بأنها ذات أحجام متوسطة و ذو ملكية عائلية ، أما في ألمانيا فتمتيز مؤسساتها بهيكلها التنظيمي المعقد و نفس الأمر بالنسبة لطرق الإدارة إضافة إلى أنه عادة ما يكون مديري الإدارة العليا ذوي خلفيات و سوابق مهنية تقنية.

فالتنافسية على مستوى صناعة ما هي ناتجة عن التوفيق ما بين الممارسات الإدارية و النماذج التنظيمية المحبذة في تلك الدولة و مصادر الميز التنافسية للصناعة من جهة أخرى ، فالمؤسسات الإيطالية التي تُعتبر مُهيمنة في بعض الصناعات و ذو تنافسية عالية فيها مثل صناعة الإضاءة ، الأثاث ، الأحذية.... ، الخ تتبع استراتيجيات تنافسية مبنية على التركيز و التغيير السريع و هذا ما يوافق خصائص نظام الإدارة الإيطالي السابق الذكر.

أما في نظام الإدارة الألماني فهو يتميز بفعالية في إدارة الصناعات التقنية و الهندسية مثل : الصناعات الكيماوية و التجهيزات المعقدة و المتطورة أين يجب الإنتباه على أنشطة تطوير المنتجات و خدمات ما بعد البيع .

أما فيما يتعلق بالصراع التنافسي المحلي فإنه يساهم و يؤدي إلى إستحداث ميز تنافسية لمؤسسات نفس الصناعة و يرفع من قدراتهم التنافسية، فمثلا في سويسرا فالصراع التنافسي الكبير ما بين المؤسسات السويسرية في صناعة الأدوية ساهم و ساعد على ظهور مؤسسات ذات تنافسية عالمية مثل مؤسسة ساندوز (Sandoz) و روش (Roche) والتي تتميز بمواقع تنافسية جد عالية على المستوى العالمي. [63] ص 83.

و لتوضيح فكرة الصراع التنافسي المحلي في مساهمته على رفع من تنافسية المؤسسات سنقوم بعرض الجدول الاتي الذي يوضح شدة الصراع التنافسي المحلي في بعض الصناعات اليابانية :

جدول رقم 3.1 : الصراع التنافسي في بعض الصناعات اليابانية [63] ص 85

عدد المتنافسين	الصناعات
13	مكيفات الهواء (Air conditioners)
9	صناعة السيارات (Automobiles)
15	صناعة الكاميرات (Cameras)
14	صناعة الناسخات (Copiers)
34	صناعة الإلكترونيات (Semicondners)

يُلاحظ من هذا الجدول أنه هناك علاقة ما بين حدة الصراع التنافسي المحلي (عدد المتنافسين) و تنافسية المؤسسات اليابانية، فمثلا في صناعة السيارات نجد هناك تسعة متنافسين في هذا القطاع و هذا الأمر الذي ساهم في رفع قدرات المؤسسة التنافسية اليابانية مثل شركة : تويوتا ، و نيسان ، مازدا الأمر الذي اكسبها مستويات تنافسات مرتفعة على الصعيد المحلي و العالمي، و لهذا السبب يعتبر الصراع التنافسي المحلي أحد أهم العناصر في جوهر بورتر و ذلك لتأثيره الكبير و المباشر على العناصر الأخرى. [63] ص 85 .

و يرجع ذلك في أن الصراع التنافسي المحلي يساهم في استحداث ضغوطات على المؤسسات من أجل الإبداع و التحسين المستمر لأدائها و ذلك من خلال تخفيض التكاليف ، تحسين جودة السلع و الخدمات ، و استحداث منتجات جديدة ...إلخ، كذلك يساهم الصراع التنافسي المحلي بدور فعال في عملية تفعيل التنافس ما بين المؤسسات المحلية، إذ هاته الأخيرة لا تتنافس فقط على الحصة السوقية و إنما تتنافس أيضا على الكفاءات البشرية، الموارد و التميز التقني.

يعتبر الصراع التنافسي المحلي ظاهرة ايجابية يُحظَى بتشجيع من طرف الحكومة الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية حصول المؤسسات على دعم من الدولة ، فالمؤسسات المتنافسة تُحبذ الاستفادة من دعم الحكومة (مثل المساعدة في فتح أسواق خارجية ، استثمار الحكومة في أنشطة البحث و التطوير و التعليم المهمة في صناعة و نشاط المؤسسات) و هذا أفضل من أن تكون في وضعية احتكارية ما يؤدي إلى حرمانها من هذا الدعم المهم.

و هذا نفس الشيء في نظر الحكومة ، فمن خلال تشجيعها للمؤسسات المتنافسة و زيادة حدة الصراع التنافسي فإنها تعمل على رفع من القدرات التنافسية لمؤسساتها المحلية و هذه غاية المرجوة لأغلب الحكومات. [63] ص 86 .

تساهم شدة الصراع التنافسي على الضغط على المؤسسات المحلية المتنافسة للبحث عن الأسواق الخارجية (العالمية) و إرغامهم من أجل النجاح ، في تلك الأسواق، و تتمثل هاته الحالة جلياً عندما تكون هناك اقتصاديات السلمية في صناعة ما، حيث يُجبر و يُفرض كل منافس محلي المنافس المحلي الاخر على النظر خارج السوق المحلي و إستهداف الأسواق الأجنبية من أجل تحقيق فعالية عالية و ربحية معتبرة.

3.1.3.2.1 دور الحكومي في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية

يشغل دور الحكومة في تحقيق ميزة تنافسية للدولة حيز مهم و يتجلى هذا الدور في رأيين و هما :
[63] ص 87.

- الرأي الأول : للحكومة دور مهم في دعم و مساندة الصناعة (مؤسسات قطاع معين) و ذلك من خلال وضع السياسات التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أداء تنافسي عالي و معتبر لصناعة ما.
- الرأي الثاني: يتمثل هذا الرأي بالمطالبين "بحرية السوق" أي عدم تدخل الحكومة إطلاقاً في عجلة الإقتصاد ، و لا بد من ترك العملية الإقتصادية تنشط لوحدها وفق ما يعرف بقانون "اليد الخفية".

كلا الرأيين السابقين خاطئين ففيما يخص الرأي الأول و القائل بتدخل الحكومة في السوق و الصناعة فبقرارهم هذا سيؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسات في المدى البعيد و ذلك عند وضع الحكومات سياسات من هذا النوع فتتمثل النتائج السلبية في اعتماد المؤسسات إلأ على الدعم الحكومي الامر الذي يؤدي بخفض قدرات التنافسية للمؤسسات و عدم السعي من اجل تحقيق نتائج ايجابية بما فيها تحقيق وضعيات تنافسية مرتفعة، أي يساهم هذا النوع من القرارات المؤسسات الاقتصادية على الاعتماد و الاتكال على الدعم الحكومي و هذا ما سيؤثر سلبا على وضعياتهم التنافسية و هذا من خلال اهمالهم لعامل تطوير قدراتهم التنافسية والاعتماد على قدراتهم الخاصة في مواجهة الصراع التنافسي سواء المحلي أو الاجنبي.

أما فيما يخص أصحاب الرأي الثاني فإن عدم تدخل الحكومة في الدورة الاقتصادية هذا يعني إلغاء دور الحكومة المهم و المتمثل في استحداث بيئة مؤسسية مشجعة و في صالح المؤسسات الاقتصادية و الذي يساعدها على الرفع من تنافسياتها ، و لهذا فإن الدور الصحيح للحكومة يتمثل في عملها على تشجيع و تحفيز المؤسسات من أجل رفع مستويات تنافسياتهم فالسياسات الحكومية ، الناجحة هي تلك السياسات التي تستحدث بيئة ملائمة تسمح للمؤسسات من كسب قدرات تنافسية و رفع من تنافسياتها ، فالحكومة لا تستطيع استحداث صناعة تنافسية و لكن المؤسسات الاقتصادية لوحدها هي من تستطيع أن تقوم بهذا في ظل بيئة مؤسسية محفزة و مشجعة.

هناك بعض المبادئ من المستحسن أن تقوم الحكومة بتبنيها و ذلك من أجل تقديم دعم يساهم على رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية، و من هاته المبادئ و السياسات نذكر كالاتي [89] ص89:

- التركيز على استحداث عوامل الإنتاج

للحكومة دور بالغ الأهمية في توفير عوامل الإنتاج المتخصصة ، و ذلك بالاستثمار في المنظومة التعليمية وفي مؤسسات البحث و التطوير و من خلال تشجيع البحث العلمي و البني التحتية الخاصة بها ، إضافة إلى تفعيل و توطيد التعاون : جامعة - مؤسسة اقتصادية و هذا من أجل الاستفادة من الخبرات الأكاديمية و التطبيقية لكل منهما.

- تحرير المنافسة

ينجم عن تحرير المنافسة عدّة فوائد من بينها تفعيل المنافسة ما بين المؤسسات و هذا ما يؤدي إلى رفع القدرات التنافسية لهاته الأخيرة من خلال التركيز على طرق جديدة للتنافس و لكن تحت اطار ما يعرف بالمنافسة المشروعة ،

و هذا بعكس عندما تكون المنافسة مقيدة او غير مقننة و لا توفر بيئة منافسة، الأمر الذي ما يُؤدّد عادة حالة الاحتكار و ضعف في شدة الصراع التنافسية و الذي يضعف القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

- اجتناب التدخل في سوق العملات

تسعى الحكومات من خلال التدخل في سوق العملات و سوق عوامل الإنتاج إلى العمل على تخفيض التكاليف المتعلقة بهذه الأخيرة، فمثلا عندما تتدخل الحكومة في سوق العملات (أسعار الصرف) و ذلك بتخفيض قيمتها فإن أسعار سلع و خدمات مؤسساتها تصبح ذو تنافسية (تنافسية سعرية) مقارنة بالمنتجات الأخرى و لكن الاعتماد على هاته الطريقة لا يُمكن المؤسسات من الحفاظ على تنافسية في المدى البعيد و في بعض الأحيان تكون النتائج سلبية، و أحسن مثال عندما قامت إدارة الرئيس الأمريكي دونالد ريغان بتخفيض من قيمة الدولار الأمر الذي أدى إلى اكتساب المنتجات الأمريكية تنافسية لفترة مؤقتة ثم تم تجاوزها من طرف المنتجات اليابانية التنافسية المبنية على أسس و قواعد متينة (الجودة، التطوير)

-الاهتمام و التركيز على معايير المنتج الخاصة بالصحة و البيئة

عند قيام الحكومة بوضع إجراءات و معايير المتعلقة بالصحة و الملائمة و البيئة فإن هذا يُرغم و يُجبر المؤسسات على العمل من رفع جودة منتجاتها و كذا تطوير تكنولوجياتها و تحسين أدائها من أجل التوافق و المطابقة مع هاته المعايير.

هذا الأمر يساهم في اكتساب و تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة و الرفع من تنافسيته. [63] ص88 .

يمكن استنتاج ان للبيئة المؤسساتية دور هام في عملية رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية و هذا من خلال مساهمة السياسات الحكومية الناجحة في استحداث بيئة ملائمة تسمح للمؤسسات من كسب قدرات تنافسية و رفع من تنافسيته.

بعد الانتهاء من التطرق الى تحليل انعكاس البيئة المؤسساتية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرض لمختلف مكوناتها ، سنشرع في العنصر الموالي الى استعراض البيئة التنافسية و تحليل عناصرها و مدى تأثيرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

2.3.2.1 البيئة التنافسية

تعتبر البيئة التنافسية ثاني عامل مؤثر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية بعد البيئة المؤسساتية ، و هو ذو تأثير مباشر على كل من اداء و تنافسية المؤسسات ، و قام (مايكل بورتر Michael Porter) في مقال نُشر بعنوان : كيف تُحدّد القوى التنافسية الاستراتيجية (How Competitive Forces Shape Strategy) بتحديد مجموعة من القوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية في قطاع ما وقد أشار إلى نقطة مهمة مفادها أن التنافس لا يكمن ما بين المنافسين فقط وإنما هناك قوى و ضغوطات أخرى تؤثر على قدرة المؤسسة على التنافس و تتمثل هاته الضغوطات في كل من: الزبائن،الموردون،الداخلون الجدد،المنتجات البديلة [64] ص 20، و تجدر الإشارة أن كل قطاع يتميز بهيكل وخصائص معينة محددة له و التي تتمثل في مجموعة من العوامل و المتغيرات الاقتصادية والتقنية التي تعمل على تغذية قوى التنافس [64] ص 21، و لهذا السبب يحاول الخبير الاستراتيجي وضع المؤسسة في موقع تنافسي جيد و ملائم مع البيئة التنافسية للمؤسسة والعمل على التأثير على هاته القوى لجعلها لصالح و لفائدة المؤسسة، و لبلوغ ذلك لابد أن يكون هذا الأمر هو الهدف الرئيسي للاستراتيجية العامة (Corporate Strategy) و المتمثل في تحديد موقع تنافسي جيد للمؤسسة والدفاع عنه ضد هاته القوى التنافسية و لذلك يستلزم على المؤسسة الاقتصادية العمل على تحليل هاته القوى و معرفتها من أجل وضعها في أجنحة تنفيذ الاستراتيجية.

1.2.3.2.1 تعريف البيئة التنافسية

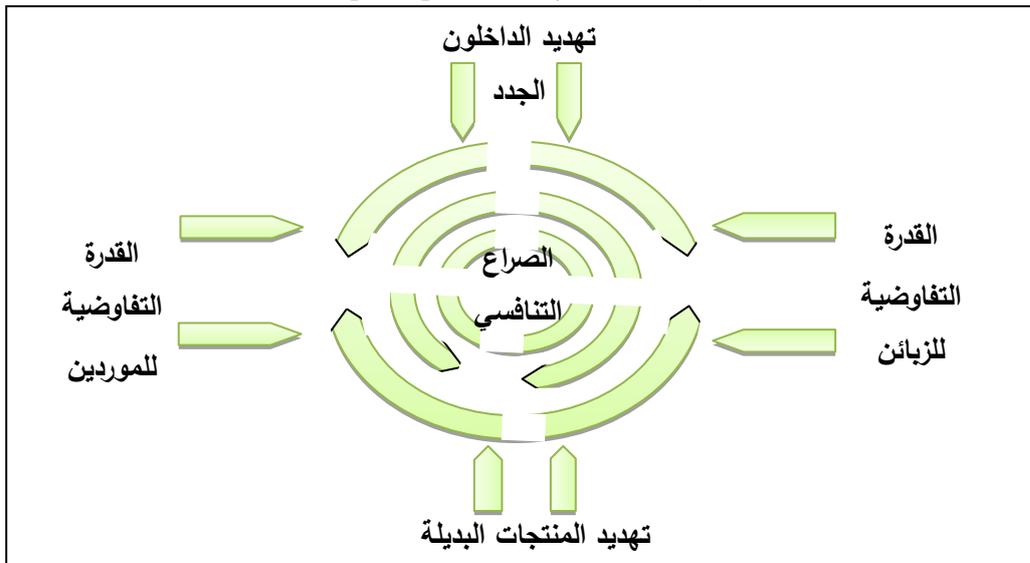
تعرف البيئة التنافسية على أنها " مجموعة من القوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في قوى: الزبائن الموردون، الداخولون الجدد، المنتجات البديلة" [64] ص22.

بعد التطرق إلى مفهوم البيئة التنافسية، سنقوم الآن بتبيان خصائص هاته القوى التنافسية ومدى تأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

2. 2.3.2.1 خصائص القوى التنافسية

تتميز كل قوى تنافسية بمجموعة من الخصائص ولهذا وجب على المؤسسة الاقتصادية العمل على تحليلها وإدراكها وإن أمكن تغييرها لتتصب في جهتها وتُضر عليها فوائد وامتيازات تساعدها في تحسين أدائها التنافسي مقارنة مع المنافسين الآخرين [64] ص 23، والشكل التالي يوضح طبيعة هاته القوى التنافسية الخمسة :

شكل رقم 2.1: القوى التنافسية [64] ص26



1.2.2.3.2.1 تهديد الوافدون الجدد

يقوم الوافدون الجدد بإحضار قدرات وكفاءات جديدة عند دخولهم للسوق وذلك بنية وهدف الاستحواذ على حصص سوقية معتبرة ، كل هذا يؤثر مباشرة على طبيعة المنافسة السائدة في القطاع وبشكل أكثر على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، إذ يُعتبر الوافدون الجدد كتهديد مباشر لها إلا عندما يكونون (الداخولون الجدد) ذو تهديد قوي والذي يتحدد بطبيعة عوائق الدخول الموجودة من طرف المنافسين الحاليين.

فإذا كانت عوائق الدخول للقطاع عالية فإن الوافدون الجدد لا يساهمون في إحداث تهديدات وأخطار جديدة اتجاه المنافسين الموجودون [64] ص 25 ، وتعرف عوائق الدخول على أنها : " تلك العوامل التي تجعل الأمور صعبة على المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول لقطاع ما (سوق معين) [65] ص 116 ، وتتميز عوائق الدخول بمساهمتها في جعل الضغط والصراع التنافسي منخفض وذلك للتقليل من عدد المتنافسين (عدم السماح بدخول منافسين جدد، أو تصعيب عملية دخولهم) ، و عوائق الدخول في أغلب الأحيان تكون لفترة زمنية محددة أي غير مستمر [66] ص 512 وهذا راجع إلى ديناميكية السوق وتعقد الأوضاع الاقتصادية وتغير قواعد المنافسة من فترة إلى أخرى، قام (مايكل بورتر 1979) بتحديد ستة 06 مصادر لعوائق الدخول: (1) *الاقتصاديات السلمية* : تُؤثر الاقتصاديات السلمية بإجبار الداخلين الجدد على إتباع نفس نمط التنافس السائد في القطاع (التنافس على أساس الاقتصاديات السلمية) أو إجبارهم على قبولهم بالمساوي المترتبة عن عدم مواكبتهم لهذا النمط من التنافس وعادة ما تتمثل هاته المساوي في التكاليف المرتفعة والتي تكون في أغلب الأحيان كعائق دخول مباشر. (2) *تمايز المنتج* : تعتبر العلامة التجارية السائدة في القطاع كعائق دخول وذلك بإجبار الداخلين الجدد بالإنفاق بشكل كبير على الأنشطة التسويقية (الإعلان، وترويج المنتجات) من أجل تمكين الزبائن من معرفة وتحديد منتجاتهم. (3) *احتياجات رأس المال* : عندما ترغب المؤسسات الدخول في قطاع (سوق) معين فإنه يتحتم عليها في أغلب الأحيان الاستثمار بحجم كبير مثلا : الاستثمار في مشاريع البحث والتطوير، أنشطة الإعلان... الخ ، هذا كله يحتاج إلى موارد معتبرة من رؤوس الأموال والذي يكون في غالب الأحيان كعائق دخول بالنسبة للمؤسسات الراغبة في دخول قطاع ما وخاصة ما إذا كانت من الحجم المتوسط والصغير. (4) *عدم الكفاءة في التكاليف* : عدم تمكن الداخلين الجدد من امتلاك مزايا في التكاليف مماثلة أو أفضل من المؤسسات الناشطة يعتبر كعائق دخول بالنسبة لها ، عادة ما يعود عدم امتلاكها لهاته المزايا راجع أساسا إلى عدم امتلاكها أو تحكمها فيها يعرف ب: *منحني التعلم أو التجربة*، (5) *صعوبة النفاذ لقنوات التوزيع* : لتصريف منتجاتهم في السوق يقوم الداخلون الجدد بالبحث عن قنوات توزيع، ولكنهم يكونون في موقف صعب وخرج عند تمكن المنافسين الحاليين من الاستحواذ على أغلب هاته القنوات وهذا ما يُجبر الداخلون الجدد على استحداث قنوات توزيع خاصة بهم. و لكن هذا الأمر عادة ما يكون مكلف بشكل كبير ويؤدي إلى أن يصبح كعائق دخول بالنسبة لهم، (6) *السياسة الحكومية* : عادة ما تقوم الحكومة بسن تشريعات وقوانين تعتبر كعوائق دخول بالنسبة للراغبين في دخول قطاع (سوق) معين، وعادة ما تعرف هاته القوانين والإجراءات ب: *السياسة الحمائية*. [64] ص 25.

2.2.2.3.2.1 القدرة التفاوضية للموردين

يُعتبر الموردون أحد أطراف معادلة التنافس التي يجب على المؤسسة الانتباه لها وذلك لتأثيرهم المباشر على قدراتها التنافسية وذلك من خلال قدراتهم التفاوضية المهمة، وعادة ما تتمثل نطاق هاته القدرات في أمرين وهما :

- الأمر الأول : مقدرتهم في التحكم على أسعار الموارد و عادة ما يرفعونها و هذا ما يؤثر على التنافسية السعرية للمؤسسة، الأمر الثاني : مقدرتهم على تخفيض جودة الموارد و هذا ما يؤثر مباشرة على التنافسية النوعية للمنتجات.

تكون القدرة التفاوضية للموردين مرتفعة في الحالات التالية :

إذا كان قطاع التوريد مُهيمن من مجموعة قليلة من الموردين، منتجات الموردين متميزة، غياب المنافسة ما بين منتجات الموردين (غياب احتمال تخفيض الأسعار أو رفع جودة منتجات التوريد)، تهديد التكامل الأمامي باتجاه المؤسسة (تصبح المؤسسة تابعة لمورد واحد و عدم قدرتها على التفاوض) ، عندما يكون قطاع المؤسسة زبون غير ذو أهمية للمورد فإن هذا الأخير لا يعطي اهتمام لعلاقاته مع زبائنه الأمر الذي يؤدي بغياب بعض المزايا للمؤسسات كالاستفادة من الحسومات او المساعدات التقنية المُقدمة من طرف المورد.

و لهذا وجب على المؤسسة من إدراك هاته الضغوطات من طرف الموردين و العمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل عدم تمكينها على التأثير سلبا على تنافسيته .

3.2.2.3.2.1 القدرة التفاوضية للزبائن

يتمثل سبب وجود المؤسسة في العمل على تقديم منتجات (سلع و خدمات) بأسعار و جودة ملائمة للزبائن تمكن من إشباع حاجاتهم و كسب رضاهم و ولائهم، وهذا عادة لا يكون إلا عند تقديم منتجات متميزة عن المنافسين الآخرين

فتنافسية المؤسسة الاقتصادية تتحدد بمقدرتها على تزويد الزبائن بمنتجات تنافسية (سعرية أو نوعية) [67] ص 90.

لهذا السبب فإن القدرة التفاوضية للزبائن تُعبر عن أهم و أخطر العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية و ذلك باعتبار الزبون آخر امتحان لتقييم كل جهود و أداء المؤسسة المتبعة من أجل تقديم منتجات تنافسية.

عادة ما تتجلى القدرة التفاوضية للزبائن من خلال مقدرتهم على :

إجبار الزبائن و فرضهم على المؤسسة تخفيض الأسعار باستمرار و هذا الأمر صعب على هاته الأخيرة و ذلك لما يتطلبه من موارد كبيرة، المطالبة بجودة عالية للمنتجات و الذي يعتبر تحدي لكل المؤسسة.

وتكون القدرة التفاوضية للزبائن كبيرة في الحالات التالية : [67] ص26، عند الشراء بكميات كبيرة و ذلك من أجل الإستفادة من الحُسومات (عادة من يكون هذا الأمر في غير صالح المؤسسة و ذلك لتضيقها عوائد مالية معتبرة الناتجة عن تقديم الحسومات ، إضافة إلى عدم مقدرتها التفاوض على الأسعار)، عندما تكون المنتجات المعروضة متجانسة و غير متميزة تُمكن الزبون من الإختيار ما بين المنتجات المعروضة و الحصول على نفس المنتج من أطراف مختلفة، عندما تكون تكاليف الشراء ذو نسبة ضئيلة من هيكل تكاليفه فإن الزبون لا يعطي أهمية بالغة اتجاه أسعار المنتجات،

عندما تكون جودة المنتجات غير مهمة بالنسبة لجودة منتجات الزبائن أو خدماتهم (منتجات رأسمالية) ، عندما تكون منتجات القطاع لا تحفظ أموال الزبون و اخيرا قيام الزبائن (المشترين) بالتكامل الخلفي لنشاط المؤسسة و ذلك بإنتاج نفس منتجات القطاع.

تجدر الإشارة أن معظم هاته الخصائص المتعلقة بالقدرة التفاوضية للزبائن تُعبر عن كل من المشترين الإستهلاكيين أو المشترين الصناعيين و لكن تجدر الإشارة إلى أنّ المشترين المستهلكين (زبائن السلع الإستهلاكية) يكونون أكثر مرونة و تحسناً للأسعار عندما تكون المنتجات غير متميزة أو عندما تُعبر عن نسبة كبيرة من مدخلاتهم [67] ص6.

تجدر الإشارة كذلك إلى أن قرار المؤسسة المتخذ بكيفية طريقة معاملة مُورديها و زبائنها يعتبر قرار ذو طبيعة استراتيجية و لهذا فإنها تعمل جاهدة على ترشيد القرار المُتخذ من خلال موازنة قوى كل من الموردين و الزبائن بما يخدم فائدتها وما يؤثر إيجاباً على قدراتها التنافسية [67] ص6.

4.2.2.3.2.1 تهديد المنتجات البديلة

تُعتبر المنتجات البديلة أحد القوى المؤثرة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية إذ تعتبر في كثير من الأحيان كمنتجات إحلال لمنتجات المؤسسة و خاصة إذا ما كانت هاته المنتجات البديلة تتميز بأسعار منخفضة .

و لهذا وجب على المؤسسة الإنتباه إلى هذا النوع من المنتجات و إعطاء أهمية بالغة لها.

تتميز هاته المنتجات بمجموعة من الخصائص لكي تُعطي إهتمام من طرف المؤسسة و هي :

- المنتجات التي تُحسين من أدائها السعري مقارنة مع منتجات القطاع الأخرى .

- المنتجات المقدمة من طرف قطاعات (مؤسسات) تكتسب أرباح مرتفعة.

عادة ما تدخل المنتجات البديلة عند احتدام التنافس ما بين المؤسسات و هذا ما يؤدي إلى تخفيض في أسعار المنتجات المعروضة في القطاع.

5.2.2.3.2.1 الصراع التنافسي

يأخذ الصراع التنافسي ما بين المتنافسين شكل ما يعرف بالصراع على الموقع و ذلك باتباع

و استعمال عدة تكتيكات مثل : التنافسية السعرية ، الحملة الإعلانية ، طرح منتجات جديدة ... الخ،

و ينتج الصراع التنافسي عند احساس المتنافسين حدوث ضغط تنافسي أو ملاحظة فرص لاقتناصها و ذلك من أجل تحسين الموقع التنافسي. [68] ص 87.

حيث تُؤثر شدة الصراع التنافسي على قدرة المؤسسة التنافسية ، فكلما ازداد الصراع التنافسي أرغمت المؤسسات على إيجاد طرق و حلول جديدة لمواجهة هاته التحديات التنافسية، و لهذا وجب على المؤسسة إعطاء أهمية كبيرة لمنافسيها و ذلك بمراقبة تحركاتهم و كذا إن أمكن التنبؤ بحركاتهم المستقبلية من خلال باتباع ما يعرف بـ : اليقظة التنافسية والتي هي عملية جمع المعلومات حول المنافسين من أجل إدراكهم وفهمهم بطريقة جيدة والتنبؤ بأهدافهم، استراتيجياتهم، تخميناتهم وقدراتهم و يجب على المؤسسة مراعاة نقطة مهمة أثناء إجرائها لهاته العملية والمتعلقة بضرورة مراعاة جانب أخلاقيات الأعمال (Business Ethics)، وذلك من خلال البحث عن المعلومات من المصادر الرسمية والموثوقة وتجنب الدخول عي عمليات الجوسسة الاقتصادية و الصناعية والغش والرشاوى ... إلخ و تتمثل عادة الطرق الأخلاقية للحصول على المعلومات حول المنافسين من المصادر الرسمية كالتقارير الرسمية، الحصول على النشريات الخاصة بالمنافسين عند الملتقيات والمعارض والاستماع إلى المحاضرات الخاصة بهم وبمنتجاتهم ، الدراسات المتخصصة من هيئات رسمية كغرف التجارة والصناعة أو المجالات المتخصصة و لهذا يتحتم على المؤسسة العمل باستمرار بإجراء فحص دقيق و شامل حول كل من منافسيها الحاليين و المحتملين و ذلك من أجل اتخاذ التدابير المناسبة و السيناريوهات المحتملة في المستقبل ضد منافسيها و لتحقيق ذلك يمكن الاستعانة بما يعرف بالخريطة الاستراتيجية [69] ص 33 و هي خريطة تقوم بتجميع المنافسين المتشابهين في مجموعات محددة تعرف بالمجموعات الاستراتيجية [70] ص 36 و هم المنافسون الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات التنافسية ، و لتحديد المجموعات الاستراتيجية تستعين المؤسسة بمجموعة من المحددات و التي تعرف بالأبعاد الاستراتيجية [71] ص 189 ، مثل حجم المؤسسة جودة المنتجات... الخ، كل هذا يمكن للمؤسسة من توصيف منافسيها في هذه الخريطة الاستراتيجية و هذا ما يسهل عليها عملية مراقبتهم و متابعة انشطتهم التنبؤ بتحركاتهم و تهديداتهم.

تتحد شدة الصراع التنافسي في قطاع ما على العناصر و العوامل التالية [4] ص 7 :

- عدد المتنافسين : عندما يكون عدد المتنافسين كبير فإن حدة الصراع التنافسي تزداد.
- بطء في نمو القطاع : بطء نمو القطاع يؤدي الى صراع تنافسي كبير حول نفس الحصة السوقية.
- ارتفاع التكاليف الثابتة : ارتفاع التكاليف الثابتة يؤدي بكل المتنافسين إلى العمل على استخدام الكامل و التام لطاقتهم و قدراتهم.
- عدم تمايز المنتجات : عندما تكون المنتجات نمطية (غير متميزة) فإن هذا يؤدي إلى زيادة حدة الصراع التنافسي ما بين المنافسين خاصة فيما يتعلق بالمنافسة السعرية و الخدمات ما بعد البيع .

-الاختلاف في ما بين المنافسين-

يؤثر اختلاف استراتيجيات و أهداف و أصول و شخصيات المنافسين بشكل كبير على طبيعة المنافسة فيما بينهم و قد يكون الخيار الجيد الاستراتيجي لمنافس ما هو بخيار خاطئ لمنافس آخر، و تجدر الإشارة إلى أنه المنافسين الخارجين (الأجانب) يساهمون بشكل كبير في تنوع طبيعة المنافسة في القطاع و ذلك راجع لظروفهم الخاصة (و التي تكون مختلفة عن المنافسين المحليين) و كذلك لأهدافهم و استراتيجيتهم المختلفة [72] ص 18.

-عوائق الخروج مرتفعة-

يُقصد بعوائق (موانع) الخروج هي تلك الحواجز التي تمنع المؤسسة من مغادرة و الخروج من القطاع أو السوق [73] ص 369.

قام (مايكل بورتر 1980) بطرح مفهوم عوائق خروج و المتمثلة في: (1) تخصص الأصول : عندما تكون أصول المؤسسة متخصصة بشكل كبير في قطاع ما أو عندما تكون مكلفة بشكل كبير في حالة نقلها أو تحويلها، (2) التكاليف الثابتة للخروج: تتمثل عادة في التعويضات المقدمة للعمال في حالة توقف النشاط ، إضافة إلى تكاليف الانتهاء من النشاط (أعباء المحامين الخ)، (3) العلاقة و الارتباط الاستراتيجي : و ذلك عندما يكون ما بين مؤسسة الفرع و باقي مؤسسة الأم و ما يلزمه من انعكاسات على صورة المؤسسة ككل أو قدراتها التسويقية، أو مقدار الوصول إلى مصادر التمويل و الأسواق المالية، كل هذا يوجب على المؤسسة إعطاء أهمية استراتيجية ببقائها في القطاع. (4) العوائق العاطفية : قد يكون أحد أسباب عوائق خروج مؤسسة ما من القطاع متعلق بعوائق عاطفية

مثلا : ولاء العاملين، و كذا خوف الأفراد من فقدان و وظائفهم، أو كبرياتهم (عزّة) الخاصة بمناصب العمل و خاصة المناصب الوظيفية العليا .4) العوائق و الموانع الحكومية : تتمثل عادة في رفض أو عدم تشجيع الحكومة لخروج مؤسسة ما من قطاع النشاط و ذلك راجع لعدة أسباب منها : لتجنب خسران في الوظائف(ازدياد نسبة البطالة وما يصاحبه من أعباء إضافية على الحكومة) ،إضافة إلى تأثير بعض المناطق سلبا نتيجة توقف نشاط المؤسسات هناك.

من خلال ما سبق ذكره يتضح التأثير المباشر لعناصر البيئة التنافسية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية و خاصة فيما يتعلق بعنصر شدة الصرع التنافسي.

بعد تقديمنا لكل من تعريف لمفهوم التنافسية و مستوياتها الثلاثة ،و كذا تطرقنا لمختلف محددات تنافسية المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في كل من المحددات الداخلية و عوامل النجاح المفتاحية و البيئة المؤسساتية و التنافسية، سنقوم في النقطة الآتية بعرض اهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في كل من: الربحية ،الحصة السوقية و الصادرات .

3.1 مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تتمثل مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة في كل من مؤشر الربحية و الحصة السوقية و الصادرات.

1.3.1 مؤشر الربحية

إذا أراد المديرين القيام بتشخيص فعّال عن الوضعية الداخلية للمؤسسة فلا بد عليهم من تحليل أدائها المالي و أيضا تحديد مدى قدرة الاستراتيجيات المتبعة على تحقيق أو عدم تحقيق الربحية، و تتمثل أحسن و أفضل طريقة لقياس الأداء المالي للمؤسسة هو استخدام مؤشر الربحية تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة هيئات عالمية من بينها المؤسسة العالمية المشهورة (ستاندر آند بور Standard & Poor) و التي تعتبر أن مؤشر العوائد على رؤوس المستثمرة (Return on Invested Capital) هو أحسن طريقة لقياس الربحية.

1.1.3.1 تعريف الربحية

تُعرف الربحية على النحو التالي: "الربحية هي العوائد المحققة من طرف مجهودات الإدارة على رؤوس الأموال المستثمرة" ، فعادة مقدار الربح المحقق لا يكون له معني و دلالة إلا بمقارنته

بمصادر تحقيقه (رؤوس الأموال المستثمرة) ، أي بصفة مختصرة و مبسطة فالربحية" هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح مقارنة برؤوس الأموال المستثمرة"

حيث يسمح تحليل مؤشر الربحية للمؤسسة الاقتصادية بتشخيص أدائها من جهة الكفاءة (التسيير الجيد) ومن جهة الفعالية (الاستخدام الأمثل لرؤوس الأموال) [74] ص 171.

كما تم الإشارة إليه سابقا يعتبر مؤشر العوائد على رأس المال المستثمر (ROIC) أحد أكثر المؤشرات المستحبة و المرغوب فيها و المفضلة لقياس ربحية المؤسسة من طرف كل المؤسسات المالية المتخصصة [75] ص 61 .

ففي دراسة تطبيقية حول تنافسية ثمانية و ستون 68 مؤسسة بولندية عام 2001 ، تم استنتاج أن مؤشر الربحية يعتبر أهم مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات الاقتصادية (البولندية) [76] ص 56 .

2.1.3.1 قياس الربحية

$$\text{تُقاس ربحية المؤسسة كما يلي :الربحية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

يسمح هذا المؤشر بقياس ربحية مجموع الأصول المستثمرة أي مجموع الوسائل المستخدمة من أجل تسيير و نشاط المؤسسة و يُوضّح هذا المؤشر قدرة أصول المؤسسة على تحقيق الأرباح [74] ص 171.

تعبّر مستويات الربحية المرتفعة عن الحالة المرغوب فيها و المفضلة [77] ص ، و لإعطاء مؤشر الربحية معنوية و دلالة لابد من: مقارنة ربحية المؤسسة مع المؤسسات المنافسة و أيضا مقارنة ربحية المؤسسة عبر الفترات الزمنية الماضية.

و تجدر الإشارة ان مؤشر الربحية هو من بين العناصر المذكورة بشكل كبير في التعاريف التي تخص تنافسية المؤسسة الاقتصادية و هذا ما تم الإشارة اليه في المبحث الاول من هذا الفصل ، و بناء على ما سبق ذكره استعملنا عامل الربحية كمؤشر لقياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

بعد انتهائنا من عرض مؤشر الربحية سنقوم بعرض المؤشر الثاني لقياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثل في مؤشر الحصة السوقية .

2.3.1. الحصة السوقية

تستخدم طريقة تحليل الحصة السوقية كأداة لتشخيص الموقع التنافسي للمؤسسة [78] ص 66 ، وهي أفضل طريقة تعبر عن جدوى تحقيق الاهداف المسطرة ميدانيا في الاسواق.

1.2.3.1 تعريف الحصة السوقية

تعرف الحصة السوقية على أنها: " تعبير عن النسبة الكلية من السوق التي تتحكم فيه مؤسسة ما و يمكن قياس الحصة السوقية إما باستعمال الحجم أو القيمة" [79] ص 53 ، وتعرف كذلك " بتلك النسبة من السوق أو القطاع المُحَقَّقة من طرف مؤسسة ما تنشط فيه". [80] ص 69 ،

ينظر ايضاً إليها " الحصة من المبيعات الحالية من منتج ما و في لحظة زمنية معينة و في منطقة جغرافية محددة". [81] ص 17.

فالحصة السوقية لمؤسسة ما هي الى عبارة عن نسبة المؤسسة من السوق التي تسعى من خلال استراتيجياتها من الحصول على حصص سوقية كبيرة تمكن من خلالها اكتساب عوائد تفوق الاموال المستثمرة و أيضاً تركيز الجهود من اجل التموّج في وضعيات تنافسية جيدة مقارنة مع المنافسين الاخرين.

2.2.3.1 أنواع الحصة السوقية

هناك نوعان من الحصة السوقية: [79] ص 53

1.2.2.3.1 الحصة السوقية الجيدة Good Market Share

يُكتسب هذا النوع من الحصة السوقية الجيدة بالإبداع و الأداء العالي للمؤسسة و نتيجة خدماتها المتميزة ، أي القيام برفع الحصة السوقية بأساليب ترفع من الربح و ربحية المؤسسة.

2.2.2.3.1 الحصة السوقية السيئة Bad Market Share

تُكتسب هاته الحصة السوقية عن طريق تخفيض الأسعار وكذا حملات الترويج المركزة و هذا لأجل رفع المبيعات دون موافقة في تخفيض التكاليف الكلية .

يُستعمل هذا النوع في المدى القصير و في فترة سريعة و يقود إلى خفض الأرباح و في بعض الأحيان إلى الخسارة و ذلك راجع أن التكاليف جد عالية مقارنة مع أسعار المؤسسة المعروضة أي

لا يوجد توافق، بمعنى آخر الأسعار منخفضة مقارنة مع التكاليف ، يعتبر هذا النوع من الحصة السوقية أكثر انتشارا في الحياة العملية و أحسن مثال يتعلق بصانعي السيارات الأمريكيين إذ بلغ صناع السيارات مرحلة الإفلاس بالرغم من استحوادهم على حصص سوقية كبيرة و حتى أنهم في وضعيات قيادية في السوق. [79] ص 54 .

تجدر الإشارة على أن الحصة السوقية الجيدة هي التي ينبغي على المؤسسة الاقتصادية التركيز عليها و العمل على تظافر الجهود من أجل الحفاظ عليها و تنميتها باستمرار.

3.2.3.1. قياس الحصة السوقية

تقاس الحصة السوقية لمؤسسة ما و ذلك عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات السوق الكلي الذي تنشط فيه و ذلك اما استنادا الى قيمة المبيعات او الى حجمها(الوحدات)، و هذا كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات السوق الكلي}}$$

و من اجل التحديد الفعال للحصة السوقية لابد من تعرف المؤسسة على مختلف اجزائه من خلال ما يعرف بتجزئة السوق و الذي سنقوم بالتعرض عليه في النقطة الاتية.

4.2.3.1 الحصة السوقية و تجزئة السوق

يعتمد تحديد الحصة السوقية على مدى قدرة تعريف و تحديد سوق المؤسسة [79] ص 59 ولهذا فإنه يجب على هذه الاخيرة تحديد أسواقها الناشطة فيها ، و لهذا السبب يعد التعريف الصحيح للسوق أمر مهم لقياس الحصة السوقية بطريقة فعّالة و صحيحة [80] ص 119 و كذلك لاستهداف الزبائن و التعرف على المنافسين.

1.4.2.3.1 تعريف السوق

يُعرف السوق على انه: "مجموع السلع و الخدمات التي يراها الزبائن أنها قادرة على إشباع حاجاتهم" [80] ص 119 .

و ينظر اليه ايضاً : " هو مجموعة من الأشخاص (الأفراد) أو المؤسسات ذوي حاجات أو طلبات (يريدون إشباعها) و لديهم القدرة و الرغبة لشراء المنتجات (لتلبية هاته الرغبات)" [81] ص 206.

و ينظر للسوق أنه " المكان و المنطقة الجغرافية التي تخطط المؤسسة التعامل معها، و السوق تقليدياً هو مكان يلتقي البائع و المشتري الا ان التطور في وسائل الاتصال استحدثت اسواقاً الكترونية يلتقي البائع و المشتري فيها افتراضياً و السوق قد يكون محلياً أو دولياً أو عالمياً" [82] ص 65 .

اذن فالسوق يتمثل في تلك السلع و الخدمات في منطقة جغرافية محددة التي تعبر عن حاجات و رغبات الزبائن و التي لا بد على المؤسسات من تلبيتها بطرق تنافسية مقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى، وبما ان هذه الحاجات و الرغبات تختلف حسب الزبائن فانه من المستحسن ان تقوم المؤسسة بتجزئة السوق وفقاً لتطلعات زبائنها، و سنقوم في الفقرة الآتية التعرض لمفهوم تجزئة السوق .

2.4.2.3.1 تجزئة السوق

تُعرف تجزئة السوق على النحو التالي: " تجزئة السوق هي عملية تحديد ، فصل ، طبقات السوق قصد استهداف كل سوق على حدى " [83] ص 299، و أيضاً " تجزئة السوق هي عملية تجميع الزبائن الذين يتميزون بنفس و تشابه في الحاجات و الرغبات". [80] ص 119. مما سبق ذكره يتضح ان الهدف من تجزئة السوق هو مساعدة المؤسسة على تفصيل المزيج التسويقي و ذلك لتلبية حاجات كل جزء على حدى و بطريقة فعّالة و الشكل التالي يوضح مفهوم تجزئة السوق:

شكل رقم 3.1 : تجزئة السوق [81] ص 206



3.4.2.3.1 أهمية تجزئة السوق

تتمثل أهمية عملية تجزئة السوق كالاتي: [80] ص 124.

- تحديد احتياجات الزبائن بشكل دقيق وذلك عند تجميعهم في مجموعات محددة وفي أجزاء متشابهة الحاجات و الرغبات.

يساعد بشكل كبير في صياغة الاستراتيجية التسويقية (و ذلك من خلال معرفة المؤسسة بطبيعة حاجة كل جزء سوقي).
- تساهم في تخصيص موارد المؤسسة بكفاءة.

4.4.2.3.1 شروط تجزئة السوق الفعّالة

- لكي تكون عملية تجزئة السوق فعّالة ، لابد من لزام توفر النقاط الآتية : [80] ص124.
- يجب على الجزء السوقي أن يكون ذو حجم معتبر حتى يحقق للمؤسسة عائد مرضي عن الاستثمارات و الجهود المبذولة عليه.
 - يجب على أفراد عناصر الجزء السوقي أن تكون درجة المشابهة و الملائمة كبيرة بالنسبة لحاجاتهم و رغباتهم و في نفس الوقت متميزين عن باقي السوق (كامل).
 - لابد من أن تكون خصائص و مواصفات أجزاء السوق قابلة للتواصل بشكل فعّال مع المؤسسة.
 - قابلة للقياس.

بناء على ما تم ذكره فإن الدقة في تحديد كل من سوق المؤسسة التي تنشط فيه و كذا كفاءة عملية تجزئته كل ذلك يساهم بشكل كبير في تحديد الحصة السوقية للمؤسسة بنجاح .

5.4.2.3.1 الحصة السوقية و الربحية

هيمنة الفرضية القائلة بأن الحصة السوقية الكبيرة تؤدي إلى مستويات ربحية عالية على الفكر الإداري في سبعينيات القرن الماضي، [79] ص52 ففي كتابه: *الأبطال المُتخفيون* (Hidden Championships) قام هيرمن سيمون (Herman Simon 2009) بتباين عدم وجود أي علاقة أو ارتباط ما بين الحصة السوقية و مستويات الربحية.

وفي كتاب آخر أصدره تحت عنوان : *الإدارة للربح لا للحصة السوقية* (Manage for Profit not For Market Share) ، قام بتوضيح الفكرة القائلة أن : " الحصة السوقية تقود إلى مستويات أرباح عالية" هي مفهوم مضلل (Misleading) و تعود أصول هاته النظرية إلى دراستين : [79] ص53.

- دراسة تأثير الربح على الحصة السوقية (Profit Impact of Market Share) (PIMS) والتي بيّنت الارتباط القوي ما بين الحصة السوقية ومستويات الربحية العالية.

- نظرية الاقتصاديات السلمية القائلة بأنه عند زيادة المبيعات يؤدي هذا إلى تخفيض تكلفه الوحدة الواحدة.

و للفهم الجيد لعلاقة الحصة السوقية بالربحية سنقوم بالتطرق إلى كل من الدراستين السابقتين :

1.5.4.2.3.1 دراسة PIMS (تأثير الربح على الحصة السوقية)

تعود أصول هذه الدراسة إلى البحوث التي قام بها مكتب الاستشارات العالمي بوسطن قروب للاستشارات (Boston Consulting Group BCG) في الفترة الممتدة ما بين 1968 – 1970 و خاصة البحث المقدم تحت عنوان (Perspectives On Experiences) و الذي كان من نتائجه المستخلصة هي اكتشاف العلاقة ما بين التكاليف ، الأسعار و الإنتاج المتراكم، [78] ص، و لهذا إذ تعتبر دراسات (BCG) أولى من نوعها في وضع الحصة السوقية ضمن اهتمامات التفكير الاستراتيجي.

في نفس الفترة قامت المؤسسة الأمريكية جنرال إلكتريك (General Electric GE) بدراسة داخلية حول محددات الاستراتيجية و كانت النتائج المتوصل إليها تتمثل في أهمية الكبيرة للحصة السوقية ، و لعدم قدرة جنرال إلكتريك على تعميم النتائج المتوصل إليها قامت بتحويل مشروع البحث إلى معهد علوم التسويق الأمريكي (Marketing Science Institute) أين قام مجموعة من الباحثين من جامعة هارفرد للأعمال (Harvard Business School) بإتمام مشروع البحث و التوصل أخيرا إلى نموذج (PIMS) أو (Profit Impact of Market Strategy). [78] ص66 ففي هاته الدراسة تم التوصل إلى أنه من بين سبعة و ثلاثون (37) عامل استراتيجي يعتبر عامل الحصة السوقية الأكثر معنوية و مدلوليه وذو ارتباط إيجابي مع ربحية المؤسسة و هذا ما يوضحه الجدول الآتي :

جدول رقم 4.1 : العلاقة ما بين الحصة السوقية و الربحية [78] ص66

Market Share (%)	Return on Investment%
الحصة السوقية	عوائد على الاستثمارات (الربحية)
أقل من 7	9.6
7 – 14	12.0
14 – 22	13.5
22 – 36	17.9
أكثر من 36	30.2

واجهت هذه النظرية عدة انتقادات، إذ أنه من المعلوم أن الحصة السوقية المرتفعة هي نتيجة ميزة تنافسية مستمرة و ليس بالعكس [84] ص28 ، فعلى سبيل المثال يستحوذ مصّنع السيارات الألماني (BMW) على حصة سوقية منخفضة تقدر بـ : 1% من سوق السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية ولكنه حقق أرباح بقيمة 1.87 مليار دولار أكبر من أي مصّنع سيارات آخر في العالم [84] ص28 ، "فالحصة السوقية ليس لها أي علاقة مع الربحية لأنها تعبر كيفية الصيرورة ذو حجم كبير و لكن لا تهتم بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ، فمثلا لاستحوذ 5% من حصة سوقية إضافية يستوجب على المؤسسة رفع 25% من تكاليف و هذا أمر غير مرغوب و مرحب فيه" :نقلا عن مدير العام لشركة ساوث واست South West للطيران المدني الأمريكي [84] ص29 ، كذلك الانتقاد السائد هو عدم التفرقة ما بين الارتباط و المُسببات ، نعم هناك ارتباط ما بين الحصة السوقية و الربحية و لكن لا تعتبر الحصة السوقية مُسبب الربحية المرتفعة ، [85] ص 185 لأنه في الحقيقة تُمَثِّل الحصة السوقية المرتفعة (الحصة السوقية الجيدة) مكافأة ونتيجة الفاعلية و فعالية المؤسسة و هاته الخصائص هي التي تجلب العوائد المرضية (رفع من مستويات الربحية) على المؤسسة . [85] ص 186.

2.5.4.2.3.1 الاقتصاديات السلمية

تنص هذه النظرية على أنه كلما حدث زيادة في إنتاج المؤسسة (زيادة المبيعات) سيصاحبه انخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة، و لهذا يرى مختلف المديرين أن الرفع من الحصة السوقية هو الهدف الأول لتحقيق نتائج مرضية. [86] ص67.

ولكن في الحياة العملية لا تحقق الحصة السوقية مستويات ربحية مرتفعة، فعند تركيز المؤسسة إلا على آليات رفع الحصة السوقية من ترويج و إعلان و سياسات خفض الأسعار هذا الامر سيرفع من التكاليف و هذا ما سيؤدي إلى تخفيض نسب الربحية [86] ص68 . ، فإذا كانت الحصة السوقية هي معيار الربحية لكانت كل من جنرال إلكتريك (GE) و فيليبس (Philips) أكثر المؤسسات ربحية و ذلك لحصصهم السوقية الكبيرة على المستوى العالمي و لكن في الحقيقة تتميز نسب ربحيتهم بالاعتدال و التوسط . [84] ص29.

نستخلص مما سبق ذكره الى دور الحصة السوقية في المساهمة على تحقيق اهداف المؤسسة ، فاستقطاب الزبائن و الحفاظ عليهم تعد من اهم الاهداف ، و هذا يكون من خلال توفير منتجات تنافسية متميزة عن المنتجات الاخرى، كل هذا يمكن المؤسسة من اكتساب و توسيع من حصصها السوقية بطريقة فعالة و ربحية.

واخيرا سنقوم بالتطرق الى المؤشر الاخير لقياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثل في مؤشر الصادرات.

3.3.1. مؤشر الصادرات

تعتبر عملية التصدير أول خطوة للمؤسسة نحو اختراق الأسواق الخارجية (العالمية) وهذا ما سيصاحبه ضغط تنافسي و تحديات جديدة غير معروفة و معلومة سابقا في السوق المحلي.

ولهذا فمن أهم ميزات التصدير هو تعريض منتجات المؤسسة إلى ضغوطات المنافسة الخارجية (العالمية) الأمر الذي يساهم (يُرغم) في تعزيز و تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة [87] ص 58 حتى تتمكن من مجابهتها و التغلب عليها.

1.3.3.1 تعريف التصدير

يقصد بالتصدير هي تلك عملية توزيع منتجات المؤسسة خارج حيزها الجغرافي ، و للتصدير ميزتين اساسيتين ، اولاً ، تجنب تكاليف اقامة عمليات التصنيع في البلد المضيف و غالباً ما تكون تكاليف كبيرة ثانياً، قد تكون متوافقة مع تحقيق اقتصاديات التكلفة المرتبطة بمنحنى الخبرة و تحقيق ما يعرف باقتصاديات الحجم [88] ص 430.

2.3.3.1 أنواع التصدير

ينقسم التصدير إلى نوعان [89] ص 11 .

يمكن تصنيف أنشطة التصدير الى أنشطة تصدير مباشرة و الى غير مباشرة و سنقوم بعرضها في الفقرة الآتية.

1.2.3.3.1 التصدير المباشر

هو عندما تقوم المؤسسة بتصدير منتجاتها مباشرة إلى الأسواق الخارجية و ذلك اعتماداً على إمكانياتها الداخلية و الخاصة (خبرة في التجارة الدولية ، موارد بشرية متخصصة، موارد مالية معتبرة....الخ) .

2.2.3.3.1 التصدير الغير مباشر

تتبع المؤسسة هذا النوع من التصدير عند افتقارها إلى الخبرة و الموارد الكافية و اللازمة ل طرح منتجاتها في الأسواق الخارجية (مثلاً عدم قدرتها على تحديد الزبائن الخارجيين)، في هاته الحالة تقوم المؤسسة بالاستعانة بمؤسسات خدماتية أخرى تعمل على تسويق منتجاتها في الخارج مقابل عمولات . تُعرف هاته المؤسسات الخدماتية بـ : *مؤسسات إدارة التصدير*.

تتميز مؤسسات إدارة التصدير بخبرة و كفاءة في عملية التصدير و هي المسؤولة عن عدة أنشطة : بحوث السوق في الأسواق الخارجية ، العمل مع الوسطاء التجاريين الخارجيين الاهتمام بكل العمليات الإدارية الخاصة بعملية التصدير كاتفاقيات الشحن، لغة المعاملات، التكاليف المختلفة [89] ص 11 ، و لهذا وجب على مؤسسات إدارة التصدير أن تتميز ببعض الخصائص المهمة لضمان تادية وظائفها بشكل فعّال و هي كالآتي [90] ص 74 :

- تتوفر على موارد و قدرات كافية لتلبية التزاماتها اتجاه زبائنها (المصدرين) .
- رغبتها في مشاركة معارفها و خبرتها مع المؤسسات المصدرة و العمل على تدريبهم على نشاط التصدير.
- تتميز بخبرة في الإعلان و ترويج المنتجات .
- يتمتع أفرادها بالقدرات المُحتاج إليها فيما يخص اللغات الأجنبية.

نستنتج مما سبق أن صادرات المؤسسة الاقتصادية باتجاه الاسواق الخارجية يعتبر افضل اختبار لمدى تنافسية منتجاتها الامر الذي يدفع بالمؤسسة الاقتصادية بالعمل باستمرار من اجل الحصول على القدرات التنافسية التي تمكن من تحقيق مستويات تنافسية مرتفعة.

وبناء على ما سبق تبيانه في هذه الفقرة، يتضح لنا الدور المهم الذي تلعبه مؤشرا قياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية اذ انها تعبر عن نظام إنذار مبكر في حالة ما ان انخفضت ، كذلك تمكن هذه المؤشرات المؤسسة الاقتصادية من تتبع ادائها التنافسي و التدخل عند حدوث تغيرات او اختلالات في هذه المؤشرات.

تطرقنا الى هذا الفصل الى مفهوم كل من المستويات الثلاثة من التنافسية و المتمثلة في تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تنافسية الصناعة و تنافسية الدولة وقمنا ببيان العلاقة التكاملية ما بين المستويات الثلاثة، و بما أن دراستنا تهتم بدراسة التنافسية على مستوى التنافسية الاقتصادية لهذا ركزنا في الفصل الاول على هذا المستوى حيث تطرقنا الى مختلف المحددات و العوامل المؤثرة

على تنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة أساسا في كل من البيئة المؤسساتية و التنافسية لها اضافة الى مدى القدرة في التحكم على عوامل النجاح المفتاحية التي تعتبر ذات أهمية بالغة من أجل تركيز جهود المؤسسة التي تمكنها من تحقيق اداء تنافسي مرتفع ، اما فيما يخص المحدد الأخير لتنافسية المؤسسة الاقتصادية فتمثل فيما يعرف بالمحددات الداخلية و التي تتمثل في مجموعة الموارد الكفاءات و القدرات التنافسية التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من الرفع من تنافسيته .

لنصل بعد ذلك الى القاء الضوء على مختلف المؤشرات التي تقيس تنافسية المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في كل من مؤشر الربحية ،الحصة السوقية و مؤشر الصادرات.

الفصل 2

الشراكة الاجنبية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تتميز مؤسسات الاقتصادية للبلدان النامية بانخفاض مستويات تنافسياتها مقارنة مع مؤسسات الاقتصادية للدول المتقدمة و يرجع هذا أساسا الى افتقارها الى الموارد و الكفاءات و القدرات التنافسية اللازمة و صعوبة تطويرها محليا الامر الذي يشجع هاته الاخيرة في الدخول مع اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الاقتصادية الاجنبية و عادة ما تتمثل في المؤسسات المتعددة الجنسيات و التي تسعى من تقليل مخاطر الاستثمار لعدم درايتها ببيئة الاعمال البلد المضيف و كذا الاستفادة من عوامل الانتاج المنخفضة التكاليف ، و العمل على توسيع من حصصها السوقية، و في المقابل تسعى المؤسسات الاقتصادية المحلية الى ضمان توريدها بالموارد و الكفاءات و القدرات التنافسية من الشريك الاجنبي قصد تحسين من مواقعها التنافسية و ذلك من خلال التركيز على حتمية نقل التكنولوجيا الاجنبية من طرف الشريك الاجنبي في ظل اطار شراكة اجنبية مبنية على التعاون و الشفافية.

وبناء على ما سبق تتناول الدراسة في هذا الفصل المباحث التالية:

1.2 الاستثمار الاجنبي المباشر و دور المؤسسات المتعددة الجنسيات في الشراكة الاجنبية.

2.2 ماهية الشراكة الاجنبية.

3.2 دور الشراكة الاجنبية في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

تمثل الإستثمارات الأجنبية المباشرة جزءاً هاماً وكبيراً من الحركة العالمية لرؤوس الأموال طويلة الأجل، نظراً لما أسهمت به في تدويل العملية الإنتاجية على المستوى العالمي، والذي أدى بدوره إلى زيادة الاندماج الإقتصادي العالمي، لذلك سيتم التركيز في السياق التالي على تحديد مفهومها، ومحدداتها، ومزاياها، وكذا مساهمتها في تفعيل *اتفاقيات الشراكة* مع مؤسسات البلدان المضيفة.

1.2. الاستثمار الاجنبي المباشر و دور المؤسسات المتعددة الجنسيات في الشراكة الاجنبية

سنقوم في هذه الفقرة التطرق الى كل من مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر، أشكاله و أصنافه و دوره في تفعيل الشراكة مع المؤسسة المحلية من خلال عمليات نقل التكنولوجيا و القدرات التنافسية.

1.1.2 مفهوم الاستثمار الاجنبي المباشر

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD الاستثمار الاجنبي على أنه " ذلك الاستثمار من طرف هيئة مقيمة في اقتصاد ما بهدف الاستحواذ على حصص و مساهمات في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، و ذلك بالاستحواذ على نسبة 10% أو القوة التصويتية من راس مال المؤسسة المستثمر فيها و هذا ما يضمن التأثير في إدارتها [91] ص 88".

كذلك يعرف صندوق النقد الدولي FMI الاستثمار الاجنبي المباشر على أنه: " ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، و يشار الى الكيان المقيم باصطلاح المستثمر المباشر، و الى المؤسسة باصطلاح مؤسسة الاستثمار المباشر، و تنطوي المصلحة الدائمة على وجود علاقة طويلة الاجل بين المستثمر المباشر و المؤسسة، بالاضافة الى تمتع المستثمر بدرجة كبيرة من النفوذ في ادارة المؤسسة و التي تتمثل عادة ي ملكية 10% من راس المال أو القوة التصويتية " [92] ص 3. و ينظر إليه أيضاً على أنه " كافة المشروعات التي يقوم بإنشائها المستثمرون الاجانب و يمتلكونها أو يشاركون المستثمر الوطني فيها" [93] ص 159.

بناء على ما سبق ذكره يمكن استنتاج ان الاستثمار الاجنبي المباشر ينطوي على علاقة طويلة الاجل تعكس منفعة المستثمر الاجنبي المباشر التي يترتب عليها تحويل أصول ملموسة و غير ملموسة الى البلد المضيف، كذلك يكون للمستثمر الاجنبي الحق في ادارة او المشاركة في إدارة الوحدة التابعة و الرقابة عليها، أيضا لا يحتاج المستثمر الاجنبي بأن يمتلك جميع أصول الوحدة التابعة، حيث أن 10% من الاسهم العادية للمؤسسة تكفي لإنشاء هذه العلاقة.

و بعد الانتهاء من عرض تعريف الاستثمارات الاجنبية المباشرة سنقوم بالتطرق الى مختلف أشكالها و اصنافها.

2.1.2 أشكال و اصناف الاستثمار الاجنبي المباشر

1.2.1.2 اشكال الاستثمار الاجنبي المباشر

يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال أساسية للاستثمار الأجنبي المباشر، وتقوم المؤسسة الأم بالاختيار بينهم وفقاً لاستراتيجيتها، وظروف البلد المضيف.

1.1.2.1.2 المشروع المشترك

المشروع المشترك Joint Venture هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة [94] ص 306 ، و المشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال فقط بل تمتد أيضا الى الإدارة و الخبرة و براءات الاختراع.

2.1.2.1.2 المشاريع المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي

تعتبر المشاريع التي يملكها المستثمر الأجنبي بالكامل من أكثر أنواع الاستثمارات الأجنبية تفضيلا لدى الشركات متعددة الجنسية وتتمثل في قيام هذه الشركات بانشاء فروع للنتاج أو التسويق أو غيرها من أنواع النشاط الإنتاجي والخدمي بالدولة المضيفة [95] ص 5.

3.1.2.1.2 المناطق الحرة

يهدف انشاء المناطق الحرة الى تشجيع اقامة الصناعات التصديرية ، و لأجل هذا الغرض تسعى الدول لجعل المناطق الحرة جذابة للاستثمارات وذلك بمنح المشاريع الاستثمارية فيها العديد من الحوافز والمزايا والاعفاءات [95] ص 13.

من خلال ما تطرق اليه يمكن القول ان الشكل الملائم للاستثمار الاجنبي يكون تابع لمجموعة من المتغيرات و التي من أهمها استراتيجية المؤسسة الاجنبية و ثانيا بيئة البلد المضيف ، ففي بعض الاحيان ما تكون المشاريع المشتركة الشكل الواحد للاستثمار الاجنبي نتيجة سياسة البلد المضيف الذي يجبر اي متعامل أجنبي بالمشاركة مع متعامل اقتصادي محلي(قانون المالية التكميلي 2009) ، أو مثلا قد يختار المستثمر الاجنبي المشاريع المملوكة بالكامل في حالة نشاطه في الصناعات الدقيقة

و التي تتميز بقدرة عالية من التكنولوجيات الحديثة و المعارف المتقدمة ، الامر الذي يدفع هذا الاخير بالعمل على قدر المستطاع بحماية اصوله الاستراتيجية و خاصة المتعلقة بالملكية الفكرية

2.2.1.2 أصناف الاستثمار الاجنبي المباشر

يمكن تمييز عدة أصناف من الاستثمارات الاجنبية المباشرة و ينقسم الاستثمار الاجنبي المباشر من حيث الاسباب و الدوافع من وراء الاستثمار في الدول خارج حدود البلد الام الى [96] ص 72:

1.2.2.1.2 الاستثمار الباحث عن الأسواق Market Seeking

يهدف هذا النوع من الاستثمار الاجنبي المباشر الى خدمة السوق المحلية للدولة المضيفة عن طريق احلال العمليات التصديرية من قبل المؤسسة الأم، حيث تقوم المؤسسة الام بإنشاء و وحدات انتاجية تابعة في البلد المضيف لانتاج السلع نفسها و الخدمات التي تنتج في المقر الرئيسي للمؤسسة الام.

2.2.2.1 الاستثمار الباحث عن المصادر الطبيعية Natural Resources Seekin : الذي

يسعى إلى الحصول على الموارد الطبيعية الرخيصة التي قد لا تتوفر في دولة الأم للشركة، ومن ثم يسعى لاستغلال الميزة النسبية للدولة المضيفة .

2.2.2.1.2 الاستثمار الباحث عن الكفاءة Efficiency Seeking

و هو ذلك النوع الذي يسعى لزيادة كفاءته الإنتاجية عن طريق تحويل جزء من خطوط الإنتاج إلى دول مضيفة تتمتع بميزة نسبية في تكاليف الإنتاج (الخامات، قوى العمل، والمنتجات الأولية الرخيصة). لذا يعد هذا النوع من الاستثمار الأجنبي مكملاً للتبادل التجاري بين بلد الأم وبلد المضيف .

3.2.2.1.2 الاستثمار الباحث عن أصول استراتيجية Strategic Asset Seeking

والذي يسعى إلى الحصول على أصول استراتيجية تكون ذات أهمية للشركة الأم في الأجل الطويل . يتم هذا النوع من الاستثمار في المراحل اللاحقة من نشاط الشركات متعددة الجنسية عندما تقوم الشركة بالاستثمار في مجال البحوث والتطوير في إحدى الدول النامية أو المتقدمة مدفوعة برغبتها في تعظيم الربحية. ويعتبر هذا النوع من الاستثمار ذا أثر توسعي على التجارة من زاويتي الإنتاج والاستهلاك، كما أنه يعتبر بمثابة تصدير للعمالة الماهرة من قبل الدول النامية ويزيد من صادرات الخدمات والمعدات من البلد المصدر للاستثمار.

و في نفس الاطار يمكن تصنيف الاستثمارات الاجنبية المباشرة حسب الاصناف الاتية

[97] ص 216:

-الاستثمار الاجنبي الاستغلالي Exploiting FDI: استخدام الموارد و القدرات المالية من أجل اقتحام اسواق جديدة.

-الاستثمار التوريدي Procurement FDI : و هو من أجل الوصول الى قدرات و معارف موجودة في الأسواق الخارجية.

من الجدير بالذكر أن الاستثمار الأجنبي المباشر الباحث عن الأسواق يعتبر الأكثر إنتشارا ، لأن أغلب المؤسسات الناشطة في هذا المجال تسعى لإختراق وخدمة أسواق جديدة تمكنها من إكساب مجموعة من العوائد و الفوائد ، و بما أن الاستثمارات الاجنبية المنتشرة تقوم بها المؤسسات المتعددة الجنسيات ، و التي تتميز بالقوة التكنولوجية العالية و القدرات الادارية الابداعية و الحديثة فإن الاستثمار الباحث عن الكفاءة و المصادر الطبيعية يكون ذو طبيعة ثانوية بالنسبة لها مقارنة مع هدف الاول و الهادف الى الاستثمار الاجنبي المباشر الباحث عن الأسواق.

و بعد الانتهاء من التطرق الى اشكال و اصناف الاستثمارات الاجنبية سنقوم في الفقرة الاتية باستعراض الطرق الكفيلة بقياس حجم الاستثمارات الاجنبية من خلال التطرق لكل من مفهومي تدفق و تراكم الاستثمارات الاجنبية المباشرة.

3.1.2 تدفق و تراكم الاستثمارات الاجنبية المباشرة

سنقوم في هذه الفقرة الى التطرق الى مفهومي كل من تدفق و تراكم الاستثمارات الاجنبية المباشرة .

1.3.1.2 تدفق الاستثمارات الاجنبية المباشرة

يقصد بتدفق الاستثمارات الاجنبية المباشرة Foreign Direct Investments Flow بكمية الاستثمارات الاجنبية المتحركة في فترة زمنية محددة و عادة ما تكون سنة واحدة، و يمكن التمييز بين نوعين من التدفقات:

1.1.3.1.2 التدفقات الداخلة In flow FDI :

و هي الاستثمارات الاجنبية المباشرة الداخلة للبلد.

2.1.3.1.2 التدفقات الخارجة Out Flow FDI :

و تتمثل في الاستثمارات الخارجة من البلد .

وتجدر الإشارة أنه في العموم تكون الاهتمامات منصبة على التدفقات الداخلة للبلد و ذلك للدور الكبير و المهم الذي تلعبه الاستثمارات الاجنبية الداخلة في تطوير اقتصاديات البلدان المحلية (النامية) من خلال نقل التكنولوجيات و استحداث الوظائف ، أما التدفقات الخارجة فتكون ثانوية الاهتمام، و لكن في بعض الأحيان يركز عليها و ذلك في حالة ما إذا كانت كمية الاستثمارات الخارجة معتبرة، الأمر الذي يدفع بالحكومات الى التعرف على سبب و دافع توجه هذه الاستثمارات نحو الخارج و عدم استثمارها محليا.

2.3.1.2 الاستثمارات الاجنبية المباشر المتراكمة

يقصد بها الحصيلة التراكمية لتدفقات الاستثمارات الاجنبية المباشرة الداخلة لبلد معين خلال فترات زمنية معينة .

و من اجل توضيح مصطلحي تدفقات الاستثمارات الاجنبية و تراكمها سنقوم بتقديم المثال الاتي حول تدفقات الاستثمارات الاجنبية المباشرة للجزائر سواء الداخلة أو الخارجة منها و كذلك تراكماتها خلال فترات زمنية معينة و ذلك بناء على احصائيات منظمة الأمم المتحدة للتجارة و التنمية أنوكتاد . UNCTAD

جدول رقم 1.2: تطور تدفقات و تراكمات الاستثمارات الاجنبية المباشرة في الجزائر خلال الفترة ما بين : 2005-2011، [97] الوحدة 10⁶ دولار

السنوات		2010	2009	2008	2007	2006	2005
تدفقات الاستثمارات الاجنبية المباشرة FLOW	التدفقات الداخلة	2 291	2 847	2 646	1 662	1 795	1 081
	التدفقات الخارجة	266	215	318	295	35	57
تراكمات الاستثمارات الاجنبية المباشرة STOCK	التراكمات الداخلة	19498	17206	14446	11852	-	-
	التراكمات الخارجة	1 814	1 644	1 335	1 017	-	-

من ملاحظة الجدول السابق يتضح جليا بأن الاستثمارات الاجنبية الداخلة للجزائر في تذبذب ، ففي سنة 2005 بلغت حوالي مليار دولار امريكي، و بلغ اعلى المستويات سنة 2009 بمقدار 2,847 مليار دولار ، و هذا راجع اساسا الى جاذبية السوق الجزائرية من خلال الفرص الكبيرة 80، التي يتيحها للمستثمرين الاجانب ، اضافة الى السياسات الحكومية المتخذة من اجل جذب و استقطاب [98] الاستثمارات الاجنبية بما يهدف خدمة الاقتصاد الوطني و الاهداف القومية .

و سنقوم في الفقرة التالية عرض اهم النتائج المترتبة عن الاستثمارات الاجنبية و ذلك من خلال تقييم هذا الاخير.

4.1.2 تقييم الإستثمار الأجنبي المباشر

تتعدد المزايا التي يتيحها الإستثمار الأجنبي المباشر بالنسبة لإقتصاديات الدول المضيفة، نظراً لدوره الهام في تنمية إقتصاديات هذه الدول، عن طريق مساهمته في سد أربع فجوات رئيسة في اقتصاد الدول النامية [99]:

فجوة المدخرات المحلية اللازمة لتمويل البرامج الاستثمارية الطموحة ، فجوة النقد الأجنبي اللازم لاستيراد الآلات والمعدات والخبرات الفنية التي تحتاجها عملية التنمية ، الفجوة التكنولوجية ، أخيراً الفجوة بين الإيرادات العامة والنفقات العامة، حيث تؤدي الاستثمارات الأجنبية إلى حصول الدولة المضيفة علي إيرادات جديدة، في صورة ضرائب جمركية، وضرائب على الأرباح، تزيد من إمكاناتها على الإنفاق، ومن ثم في سد فجوة الإيرادات التي تعاني منها.

كذلك من بين فوائد الاستثمارات الاجنبية المباشرة ما يلي [100] ص 257: الرفع من قيمة الصادرات، نقل التكنولوجيات الاجنبية و تطوير رأس المال البشري ، و تفعيل المنافسة: و هذا من خلال التأثير على هيكل المنافسة الحالي و اجبار المؤسسات المحلية على الابداع من أجل حماية ارباحهم و حصصهم السوقية الامر الذي يؤدي الى الرفع من المستويات الانتاجية و التنافسية [101] ص 97 .

و بما ان اهم التحديات التي تواجهها البلدان النامية هي الصعوبات الكبيرة المتعلقة باستحداث و توطيق التكنولوجيات الحديثة ، و لهذا السبب يعتبر هدف الحصول على التكنولوجيات من الاستثمارات الاجنبية احد اكبر الاولويات و ذلك باعتبار أن الاستثمارات الاجنبية المباشرة تشجع نقل التكنولوجيا ما بين الاقتصاديات [102] ص 14 ، الامر الذي يعود بالفائدة على المؤسسات المحلية و هذا ما يمكنها من اكتساب حزمة من الاصول و الكفاءات التي تساعد على الرفع من مستويات تنافسياتها.

و لهذا السبب سنقوم في الفقرة الاتية بالتطرق بشكل من التفصيل فيما يتعلق دور الاستثمارات الاجنبية المباشرة في عملية نقل التكنولوجيات الاجنبية لكل من الاقتصاديات و المؤسسات البلد المحلي.

1.4.1.2 الاستثمارات الأجنبية المباشرة و نقل التكنولوجيا الأجنبية

من المعلوم لدى العام و الخاص أن أهم خاصية يتميز بها الاستثمار الاجنبي المباشر هي في تمثله من أهم قنوات لنقل التكنولوجيا و المعارف الفنية و ذلك اذا احسنت ادارته [103] ص36 ، حيث يزود هذا الأخير الدول المضيفة بحزمة من التكنولوجيات و المعارف الفنية Know How الحديثة [104] ص42 ، ولذلك سنقوم باستعراض الطرق التي من خلالها تتم عملية نقل التكنولوجيا و المعارف الفنية من الاستثمارات الأجنبية المباشرة نحو الاقتصاد المحلي و المؤسسات المحلية و التي تسعى هذه الاخيرة من الرفع من مستويات تنافسياتها من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الأجنبية المنقولة إليها.

2.4.1.2 و فرات و خارجيات الاستثمارات الأجنبية المباشرة Spillovers

تعرف و فرات و خارجية الاستثمارات الأجنبية المباشرة على انها " ارتفاع في انتاجية المؤسسة المحلية نتيجة تواجد المؤسسة الأجنبية في الاقتصاد المحلي وتكون هذه الوفرات على شكل تكنولوجيات ، طرق عمل ، ممارسات و مهارات ادارية تنتقل من المؤسسة الأجنبية الى المؤسسات المحلية" [105] ص11 .

فالوفرات ما هي الا تلك الانعكاسات الناتجة عن تواجد المؤسسات الأجنبية عن طريق الاستثمارات الأجنبية و التي تؤثر على كل من تنافسية و انتاجية المؤسسات المحلية ، و من أجل التعرف أكثر على عمل هذه الوفرات و الخارجيات Spillovers سنقوم باستعراض ميكانيزمات انتقالها من الاستثمارات الأجنبية المباشرة نحو كل من الاقتصاد المحلي و مؤسساته الاقتصادية .

سنقوم باستعراض مختلف ميكانيزمات انتقال و فرات الاستثمارات الأجنبية غلى النحو الاتي [105] ص13:

1.2.4.1.2 و فرات الأجنبية من خلال الارتباط الأفقي

و تتمثل في ارتفاع انتاجية المؤسسة المحلية نتيجة تواجد المؤسسات الأجنبية في نفس الصناعة، الأمر الذي يدفع المؤسسات المحلية الى الرفع من من طاقاتها و مستوياتها التنافسية لمواجهة التهديد الاجنبي الحاصل و ذلك من خلال تبني استراتيجيات تنافسية جديدة و استخدام طرق ابداعية للادارة و التنافس ، أيضا فإنه من خلال تواجد المؤسسات الأجنبية في نفس مجال و صناعة المؤسسة المحلية، يمكن هذه الأخيرة التعلم من الممارسات الحديثة و الفعالة للمؤسسة الأجنبية من خلال كل من التقليد

Imitation و الهندسة العكسية Reverse Engineering ، الامر الذي يكسبها مجموعة من القدرات التنافسية الجديدة و التي لم تكن معروفة لديها سابقا.

2.2.4.1.2 وفرات الاستثمارات الاجنبية من خلال الارتباط الامامي

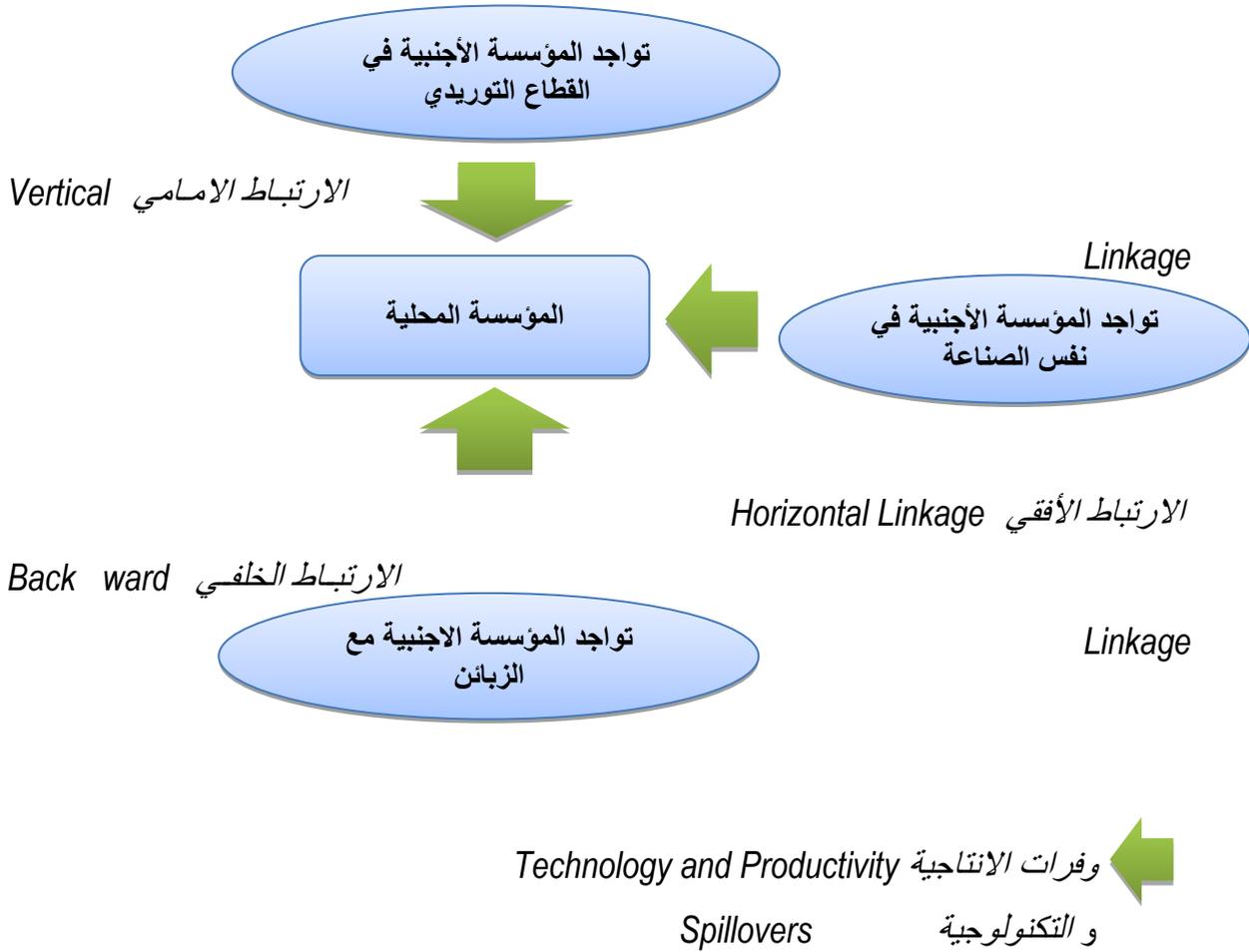
هو ارتفاع في انتاجية المؤسسات المحلية نتيجة تواجد المؤسسات الاجنبية في القطاع التوريدي للمؤسسة المحلية، فمن خلال تواجد المؤسسات الأجنبية في القطاع التوريدي فإنها تقدم خدمات جد كفؤة للمؤسسة المحلية، فمن خلال العلاقات التوريدية ما بينها تستفيد المؤسسة المحلية لدورات تكوينية مقدمة من طرف المورد الاجنبي الامر الذي يساهم في اكسابها مجموعة من المعارف المتخصصة في مجالات عدة خاصة تلك المتعلقة بضمان و ادارة الجودة.

3.2.4.1.2 وفرات الاستثمارات الاجنبية المباشرة من خلال الارتباط الخلفي

ارتفاع في انتاجية المؤسسة المحلية نتيجة تواجد المؤسسة الاجنبية في خانة زبائن المؤسسة المحلية، فعند تواجد المؤسسة الاجنبية في خانة زبائن المؤسسة المحلية فان هذا الامر يساهم في احداث مجموعة من التحديات بالنسبة للمؤسسة المحلية و لانه كما هو معروف فالمؤسسة الأجنبية تتميز بتركيز مطالبها المتعلقة بكل من ضمان جودة المنتجات المقدمة إليها و لهذا ستنصب جهود المؤسسة المحلية على التركيز و باستمرار من ضمان و تحسين جودة المنتجات المقدمة الى المؤسسة الاجنبية ، الأمر الذي يحدث لها تطورا إيجابيا و مستمر لقدراتها و من جهة اخرى يكسبها مرونة عالية لتلبية المتطلبات و المعايير العالمية للمؤسسة الاجنبية الامر الذي يكسب منتجاتها تنافسية عالمية .

ومن أجل توضيح هذه الفكرة سنقوم بتلخيص أهم العناصر السابقة الذكر في الشكل الاتي:

شكل رقم 1.2 : ميكانيزمات انتقال وفرات الاستثمارات الاجنبية المباشرة [105] ص 13



من خلال ما تم سبق ذكره فإن المؤسسة المحلية تستفيد بشكل فعال من الوفرات Spillovers الناتجة عن الاستثمارات الاجنبية المباشرة، سواء من خلال الارتباط الامامي ، الخلفي أو الأفقي و ذلك من خلال اكتسابها مجموعة من القدرات و الخبرات التي تمكنها من الرفع من مستويات تنافسياتها .

و بناء على ما سبق عرضه حول الفوائد الكبيرة التي تقدمها الاستثمارات الاجنبية المباشرة للاقتصاد و المحلي المؤسسات الاقتصادية المحلية ، و خاصة فيما يتعلق بعنصر نقل التكنولوجيا الاجنبية ، اذن كان لزاما على الحكومات البلد المحلي من اتخاذ مجموعة من الاجراءات و السياسات التي تعمل على استقطاب و جذب هذه الاستثمارات الاجنبية قصد الاستفادة منها ، و لهذا سنقوم بالتطرق الى مختلف السياسات الرامية لتشجيع و جذب الاستثمارات الاجنبية.

5.1.2 سياسات تشجيع الاستثمارات الاجنبية المباشرة

تتمثل سياسات تشجيع الاستثمارات الاجنبية المباشرة في العناصر الاتية [106] ص 7 :احداث التوازنات الاقتصادية الكبرى في الاقتصاد الوطني، ضمان الشفافية و ايضا حماية الملكية الفكرية.

أما فيما يخص السياسات الرامية الى جذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة فهي تتمثل في العناصر التالية [107] ص 122: تخفيض الضرائب (الاعفاءات الضريبية) تشجيع اعانات التشغيل ، توفير و تسهيل الحصول على العقار الصناعي ، تأهيل و عصرنة البنية التحتية و تطوير رأس المال البشري.

فمن خلال تشجيع قدوم الاستثمارات الاجنبية المباشرة و هذا نتيجة توفير السياسات التحفيزية الملائمة ، فإن حكومات البلد المضيف تستطيع من اكتساب فوائد جمة من تواجد هذا النوع من الاستثمارات و المتمثلة اساسا في ضمان نقل التكنولوجيات و المعارف الحديثة و المتقدمة الى الاقتصاد المحلي ، الامر الذي يساعد المؤسسات المحلية من اكتساب حزمة من القدرات التنافسية الجديدة تساعدها على مواجهة تحديات المنافسة على المستوى المحلي نتيجة قدوم المؤسسات المتعددة الجنسيات و التي تتميز بمستويات عالية من التقدم و التطور التكنولوجي و الممارسات الادارية الابداعية العالية ، و لهذا الامر سنقوم باستعراض في العنصر الموالي الى ماهية المؤسسات المتعددة الجنسيات و خصائصها و دورها في عملية تدويل الاستثمارات الاجنبية و خاصة فيما يتعلق بنقل التكنولوجيات و المعارف الى المؤسسات الاقتصادية المحلية في اطار ما يعرف بالشراكة الأجنبية.

2.1.2 مفهوم المؤسسات المتعددة الجنسيات

سنقوم في هذه الفقرة الى التطرق لمفهوم المؤسسات المتعددة الجنسيات من خلال استعراض مختلف التعاريف المتعلقة بها و النظريات المفسرة لأنشطتها العالمية و أيضا الى انعكاساتها على كل من الاقتصاد المحلي و المؤسسات المحلية للبلد المضيف.

1.2.1.2 تعريف المؤسسات المتعددة الجنسيات

تعرف المؤسسات المتعددة الجنسيات من منظور OECD على أنها تلك "المؤسسات التي تشيد في أكثر من دولة و التي تكون فروعها مترابطة و متناسقة بعدة طرق" [108] ص 129 .
أما من منظور منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية UNCTAD فتعرفها على الشكل الاتي: "هي مؤسسة سواءا كانت خاصة او عمومية او مختلطة و تتضمن عدة هيئات في دولتين أو أكثر و هذا بغض النظر عن التنظيم القانوني لها أو أنشطتها" [109] ص 4 .

كذلك قام الباحث جون دانينغ (Dunning John 2008) بتعريف المؤسسات المتعددة الجنسيات على أنها تلك " المؤسسات التي تتكفل بالاستثمارات الاجنبية المباشرة و تمتلك و تتحكم في أنشطة القيمة المضافة Value Added Activities (العمليات الانتاجية) في أكثر من دولة [96] ص 3 " ، و تجدر الاشارة بأن هذا التعريف هو الأكثر تداولاً و استخداماً من طرف الهيئات الدولية.

وبناء الى ما سبق ذكره يمكن القول بأن المؤسسات المتعددة الجنسيات تعد قاطرة الاستثمارات الاجنبية المباشرة فهي العنصر الفعال في عملية الانتاج و الاستثمار الدولي ، و ذلك من خلال تحكمها في ادارة أنشطة القيمة المضافة في عدة مناطق جغرافية من العالم ، و تجدر الاشارة أنه هناك عدة مصطلحات اخرى مرتبطة بمفهوم المؤسسات المتعددة الجنسيات و هي المؤسسات الدولية و المؤسسات العابرة للقارات، فحسب الباحث (Imad Moosa 2002) يمكن التفرقة ما بين ثلاثة مصطلحات و هي: *المؤسسات الدولية* International Corporation: و هي التي تقوم فقط بعمليات استيراد السلع و التصدير ما بين الدول أما *المؤسسة المتعددة الجنسيات* Multinational corporation: تقوم فقط بالعمليات الانتاجية في أكثر من دولة أما *المؤسسة العابر للقارات* Transnational corporation: ذلك النوع من المؤسسات الذي اصبحت ذات نطاق عالمي و تتميز باستقلالية عن البلد الاصل او أي بلد اخر [110] ص 10.

إذن و من خلال ما تم تبيانه فإن المؤسسات المتعددة الجنسيات هي قاطرة الاستثمارات الاجنبية المباشرة و ذلك من خلال قيامها بمختلف العمليات الانتاجية خارج حدود الجغرافية للبلد الام ، و كما سبق ذكره فإن دوافع المؤسسات المتعددة الجنسيات هي نفسها دوافع الاستثمارات الاجنبية المباشرة التي تم عرضها في المبحث السابق و خاصة فيما يتعلق بكل من الإستثمار الباحث عن الأسواق و الباحث عن المصادر الطبيعية و لهذا فإن هذه المؤسسات تسعى باستمرار لاقتحام أسواق جديدة بهدف تحصيل مجموعة من العوائد الاقتصادية من بينها تحصيل عوائد الاقتصاديات السلمية و ايضا التوسيع من الحصة السوقية لمنتجاتها.

و من أجل التعرف أكثر على طبيعة نشاط المؤسسات المتعددة الجنسيات سنقوم بالتطرق الى أهم النظريات المفسرة لأنشطة تدويلها و المتمثلة في كل من نظرية أوبسالا Uppsala، و نظرية الولادة عالميا Born Global.

2.2.1.2 النظريات المفسرة لنشاطات و تدويل المؤسسات المتعددة الجنسيات

سنقوم في هذه الفقرة بالتطرق الى نظريتي كل من نظرية نموذج أوبسالا Uppsala Model و نظرية الولادة عالميا و هذا باستعراض التطور الحاصل لكل منهما .

1.2.2.1.2 نظرية نموذج أوبسالا Uppsala Model

يعد نموذج اوبسالا Uppsala Model أحد أهم النماذج و النظريات المفسرة لأنشطة عالمية (تدويل) المؤسسات المتعددة الجنسيات ، فمن خلال دراسة قام بها الباحثان (Johanson & Vhlatine 1977) في جامعة اوبسالا السويدية حول أربع مؤسسات سويدية ، استنتجا أن هذه المؤسسات قامت بتطوير عملياتها و أنشطتها الدولية بالتدرج [111] ص 6.

اذ تكون عملية تدويل المؤسسة (السويدية) تدرجية و عبر سلسلة من المراحل و التي تعرف بسلسلة التشييد Establishment Chain و التي تبدأ المؤسسات أولا بأنشطة التصدير الغير المنتظمة، تليها أنشطة التصدير المنتظمة و التي تكون عبر وسيط تجاري ، أما في المرحلة الثالثة و تتمثل في عملية تشييد فرع تجاري للمؤسسة في الخارج أما المرحلة الأخيرة فتتمثل في الاستثمار في العمليات الإنتاجية في الخارج [112] ص 238.

و يقوم هذا النموذج على الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي، حيث تستطيع المؤسسات من اكتساب تنافسية عالمية من خلال الحصول على خبرة و معرفة حول الأسواق الخارجية ، حيث تساهم العلاقات الأفقية و العمودية للمؤسسة مع الأطراف الأجنبي من تمكين المؤسسة من الحصول على خبرة أولية حول الأسواق الدولية و ذلك من خلال إمكانية تعلم تقنيات و مهارات التجارة الحديثة ، و اكتساب خصائص و مميزات العمليات الدولية [113] ص 45.

في العموم تعتبر نظرية أو نموذج أوبسالا من النظريات الكلاسيكية الاكثر شهرة في تفسير عملية تدويل المؤسسات المتعددة الجنسيات و ذلك من خلال التطور التدريجي للاتجاه نحو الأنشطة العالمية من خلال التصدير الى استحداث فروع و لكن تجدر الإشارة على أنه حديثا ظهرت بعض النظريات التي قامت بتحدي المفهوم السابق و من بين هذه النظريات الحديثة نجد نظرية " الولادة عالميا Born Global" و التي تعتبر طريقة جديدة لتدويل المؤسسات بصفة عامة ، و سنقوم باستعراض هذه النظرية في الفقرة الاتية .

2.2.1.2 نظرية الولادة عالميا Born Global

أحدث مصطلح الولادة عالميا Born Global ثورة في نظرية تدويل المؤسسة ، لأن هذه الأخيرة كانت مبنية على أن تدويل المؤسسة يكون في أغلب الحالات بطريقة تدريجية [114] ص 395 .

يعود ظهور مصطلح الولادة عالميا Born Global الى تقرير صادر من مكتب الاستشارات العالمي ماكينزي McKinsey تحت عنوان: Emerging Exporters: Australian High Value-Added Manufacturing Exporters ، و تنص هذه النظرية ان المؤسسات تبدأ بتدويل انشطتها بعد مرور سنتان من استحداثها ، و تتميز هذه المؤسسات بقدرتها على تزويد منتجات ابداعية توافق تطلعات الاسواق العالمية و خاصة الصغيرة منها [115] ،

أما فيما يتعلق العوامل التي ساعدت على ظهور و استحداث ظاهرة الولادة عالميا Born Global ، فتتمثل في عولمة الأسواق و زيادة الطلب المحلي، تطور في وسائل النقل و تكنولوجيات الإعلام و الإتصال ، أيضا إزداد عدد الأفراد ذوى الخبرات العالمية [114] ص 395 ، و هذا اضافة الى كل من الاستفادة من مميزات المتحرك الاول First Mover و أيضا قصر دورة حياة المنتج [111] ص 11 .

وتجدر الاشارة أن هذه المؤسسات التي تتبع هذه الطريقة و من أجل بلوغ الاسواق العالمية بسرعة فإنها تعتمد بشكل كبير على اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات العالمية الاخرى الامر الذي يؤدي الى استحداث و تشكيل شبكة عالمية Global Networks تسهل من عملية طرح منتجاتها الابداعية عالميا، فالشراكة الاجنبية هي مفتاح نجاح هذه المؤسسات في الاسواق الدولية [112] ص 4 .

بعد انتهائنا من استعراض مختلف النظريات المفسرة لأنشطة الدولية للمؤسسات المتعددة الجنسيات ، سنقوم في الفقرة الآتية باستعراض مختلف الانعكاسات التي تحدثها هذه المؤسسات على صعيد كل من الاقتصاد المحلي و المؤسسات الاقتصادية للبلد المضيف.

3.2.1.2 انعكاسات المؤسسات المتعددة الجنسيات على الاقتصاد و المؤسسة المحلية

يرى مؤيدو المؤسسات المتعددة الجنسيات أن الاقتصاد المحلي سيتفيد من وجود المؤسسات الاجنبية من خلال [116] ص 289 :

تشجيع و ترقية الصادرات ، الاستفادة من العوائد الجبائية ، الرفع من مستويات التشغيل المحلي ، تراكم رأس المال الأجنبي و المصادر التمويلية و ايضا تطوير المهارات المقاولتية Entrepreneurships Skills .

أما فيما يخص انعكاسات المؤسسة المتعددة الجنسيات على المؤسسة المحلية فسنبقى باستعراضها في الفقرة الآتية ، فمن حسب وجهة نظر الباحث السويدي كوكو (Kokko 2010) تساهم المؤسسات المتعددة الجنسيات في أحداث مجموعة من الانعكاسات على المؤسسة المحلية و المتمثلة في العناصر الآتية [117] :

تساهم بنشر نسبة كبيرة من التكنولوجيا الأجنبية ، تدريب العمالة المحلية (تنمية راس المال البشري المحلي و ذلك من خلال: /أولا : دورها في المجال التعليمي: فـللمؤسسات المتعددة الجنسيات دور كبير في تطوير قطاع التربية و التعليم للبلد المضيف و ذلك من خلال المشاركة في برامج تدريبية مع المؤسسات المحلية و كل من معاهد البحث و الجامعات ، و هذا بتقديم منح الدراسة و كذا تقديم الاستشارات من خلال المشاركة في المجالس العلمية لمختلف الهيئات السابقة ، فعلى سبيل المثال في ماليزيا تقوم المؤسسات الأجنبية بالتعاون مع المعاهد و الهيئات الحكومية و المؤسسات المحلية في وضع البرامج التعليمية المتخصصة و هذا من أجل تطوير المهارات التقنية و الإدارية للأفراد.

و تجدر الإشارة بأن البرامج الإدارية التأهيلية هي البرامج التي تحظى بدعم و تركيز كبير من طرف المؤسسات الأجنبية، ثانياً : تدريب و تكوين أفراد المؤسسات المتعددة الجنسيات: تقوم أغلب المؤسسات المتعددة الجنسيات بتقديم برامج تكوينية و تدريبية لعمالها ، الأمر الذي يعود بهؤلاء التمكن من اكتساب حزمة من المهارات و القدرات الحديثة، و تتمثل أهم هذه القدرات و المهارات المكتسبة تتمثل في القدرات و المهارات الإدارية ، ففي دراسة قام بها الباحث جارشانبارغ (Gershenberg 1987) استنتج أن المؤسسات المتعددة الجنسيات الناشطة في دولة كينيا تقوم بتدريب و تأهيل العمال حول المهارات و الكفاءات الإدارية أكثر مما تقوم به المؤسسات الحكومية و الخاصة الكينية [117] ص (17) و أيضا ارغام المؤسسات المحلية على الرفع من مستوياتها و قدراتها الإدارية و هذا من خلال إجبارها على استخدام نفس التقنيات التسويقية المشابهة للمؤسسات الأجنبية .

أما فيما يتعلق بميكانيزمات تأثير المؤسسات المتعددة الجنسيات على المؤسسات المحلية فتمثل في ميكانيزمات كل من الانعكاس الظاهري Demonstration Effect ، و انعكاس المنافسة Competition Effect و التي سنقوم بتبيانها على النحو الآتي.

تقوم المؤسسات الأجنبية بالتأثير على المؤسسات المحلية من خلال تأثيرين أساسيين [101] ص 100 و هما:

1.3.2.1.2 الانعكاس الظاهري Demonstration Effect

و هذا من خلال عملية تعلم المؤسسة المحلية من ممارسات المؤسسات المتعددة الجنسيات من خلال ملاحظة انشطتها و التعلم من تكنولوجياتها (المتضمنة في منتجات المنافسين) و كذلك تعلم و محاكاة الطرق التسويقية التي تنتهجها المؤسسات الاجنبية، و عادة ما تستخدم المؤسسات المحلية طريقة الهندسة العكسية Reverse Engineering من أجل تقليد تكنولوجيات و ممارسات المؤسسات المتعددة الجنسيات [97] ص 214 .

كل هذا يساهم ايجابا في تمكين المؤسسة المحلية من اكتساب عدة قدرات و كفاءات ذات مستوى عالمي يمكنها من المساهمة في الرفع من تنافسيتها مقارنة مع المنافسين الاجانب و المحليين.

2.3.2.1.2 انعكاس المنافسة Competition Effect

حسب الباحث ريشارد كايفز (Richard Caves 1996) يعتبر وجود المؤسسات الأجنبية عامل مؤثر على كل من هيكل المنافسة و المؤسسات المحلية ، لأنه عادة ما تقوم المؤسسات المتعددة الجنسيات باستقدام تكنولوجيات متطورة و تقنيات ادارية ابداعية و هذا من اجل التغلب على الصعوبات المتعلقة بالسوق المحلي، كل هذا سيدفع بالرفع من مستويات المنافسة في السوق المحلي [118] ص 12 ، فتنعكس المنافسة الناتجة عن دخول المؤسسات المتعددة الجنسيات من خلال اجبار المؤسسات المحلية الرفع من كل من انتاجياتها و تنافسيتها و هذا نتيجة المنافسة القوية في السوق ، و هذا يجبر في الاخير المؤسسات المحلية على الابداع و البحث عن طرق و مصادر تنافسية جديدة

[97] ص 216 .

و بصفة مختصرة و حسب ما تم اقتراحه من طرف كل من إيتيكان و هاريسون (Aitken&Harrison1999)، فإن دخول المؤسسات الاجنبية الى السوق المحلي يؤدي الى رفع المنافسة في القطاع المعين و هذا ما سيؤدي الى استحداث عدة ضغوطات تنافسية على المؤسسات المحلية ، الامر الذي يدفع بهذه الاخيرة الى العمل على مجابتهتها من خلال الرفع من قدراتها الانتاجية و التنافسية [101] ص 101 .

و بما أن المؤسسات المتعددة الجنسيات تعد أحد الوسائل الجد مساعدة على نقل التكنولوجيات و المعارف الاجنبية نحو المؤسسات الاقتصادية للبلد المضيف فانه يستلزم على حكومات البلدان المضيفة تشجيع المؤسسات الاجنبية على نقل خبراتها و ذلك بوضع مجموعة من السياسات الحكومية التي تقوم بتفعيل نقل التكنولوجيات الاجنبية ، و تتمثل مختلف السياسات الحكومية الرامية الى تفعيل و تسريع نقل التكنولوجيا من المؤسسات المتعددة الجنسيات في العوامل الاتية : 1/الزام نقل

التكنولوجيا *Technology Transfer Requirement*: تسعى الحكومة من خلال هذه السياسة الى الزام المؤسسات المتعددة الجنسيات على جلب التكنولوجيات التي تحتاج اليها الدولة المضيفة من خلال فرض شروط قانونية عند ابرم اتفاقيات الشراكة ، و لكن تجدر الاشارة أن هذه العملية تتخللها حزمة من الصعوبات ، لأنه من الصعب جدا التحكم في طبيعة وكمية التكنولوجيات التي تستوردها المؤسسات الاجنبية.

2/إلزام تشكيل المشاريع المشتركة *Joint Venture Requirement*: يعتبر هذا النوع من السياسة الأكثر انتشارا في الدول النامية ، و الهدف منها هو ضمان وصول المؤسسة المحلية الى كامل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيات الأجنبية و الطرق التنظيمية المطبقة في المشروع المشترك ، و التي تكون في أغلب الأحيان مستقدمة من طرف الشريك الاجنبي و المتمثل في المؤسسة المتعددة الجنسيات، فيما يخص هذا النوع من الاجراءات ، فانه عملياً لا يساعد المؤسسة المحلية المتشاركة في المشاريع المشتركة من الحصول على التكنولوجيات الحديثة من الشريك الاجنبي، و هذا لسبب واحد وهو أن الشريك الاجنبي يحتفظ بالتكنولوجيات الحديثة في المؤسسة الأم أو في الفروع التي يمتلكها بنسبة 100% و لا يقوم بنقلها الى المشروع المشترك المدار مع المؤسسة المحلية و ذلك خوفاً منه من فقدان تكنولوجياته التنافسية أو قد يقوم الشريك الاجنبي بجلب تكنولوجيات قديمة للمشروع المشترك. يمكن القول أنه بالرغم من أن هذه السياسة تمكن من المؤسسة المحلية من التعرف و التعلم من ممارسات و تكنولوجيات الشريك الاجنبي، و لكن في نفس الوقت هذه السياسة لها بعض الانعكاسات السلبية من بينها: تخفض من استرداد و تدفق التكنولوجيات الاجنبية الحديثة الى المشاريع المشتركة، تؤدي الى نفور بعض المستثمرين الاجانب للنشاط في السوق المحلي الذي يسوده هذا النوع من السياسات. 3 تشجيع نقل التكنولوجيا من خلال توفير مناخ عمل ملائم و محفز للمقاول و الابداع: ويتم هذا من خلال الاهتمام بعصرنة البنية التحتية المحلية، و الرفع من مستويات التعليم و البحث العلمي و مهارات الافراد و كذلك الاهتمام بقوانين حرية الملكية الفكرية و تدليل كل من عوائق المنافسة [119] ص 125.

من خلال ما سبق ذكره يمكن استنتاج الدور الكبير الذي و المهم لحكومة البلد المضيف في عملية تفعيل نقل التكنولوجيات و المعارف الفنية و التنظيمية الأجنبية من المؤسسة الاجنبية و المتمثلة في المؤسسة المتعددة الجنسيات نحو المؤسسة الاقتصادية المحلية و التي هي بأمس الحاجة إليها قصد الرفع من تنافسياتها من خلال تكيفها و استغلالها بشكل فعال ، و يتمثل هذا الدور الحكومي و زيادة على العناصر السابقة الذكر الى ضرورة توفير مناخ عمل و استثمار يشجع على نشاط المؤسسات الاجنبية بفاعلية و أيضا توفير بنية تحتية ملائمة و حديثة و يد عاملة مؤهلة ، كذلك توفير بيئة قانونية تحمي مصالح المؤسسات الاجنبية (حماية حقوق الملكية الفكرية) ، و من جهة اخرى السعي على

تشجيع اتفاقيات الشراكة الأجنبية ما بين المؤسسات الأجنبية و المؤسسات الاقتصادية المحلية الامر الذي يسمح ببناء علاقات تعاونية ما بين الاطراف من أجل تكامل الجهود و العمل تحقيق الاهداف المشتركة.

وسنقوم في المبحث القادم بالتطرق الى ماهية الشراكة الاجنبية ما بين المؤسسة الاجنبية و المؤسسة المحلية و التعرف أكثر على خصائصها و أشكالها و مختلف المفاهيم المتعلقة بها.

2.2 ماهية الشراكة الاجنبية

سنتناول في هذا المبحث اهمية الشراكة الاجنبية في مساعدة المؤسسة المحلية من الرفع من تنافسيتها و هذا من خلال دخول المؤسسات الاقتصادية المحلية في اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الاستثمارية الاجنبية بهدف تحقيق الاهداف المرجوة لكل طرف و كذا تحقيق التكامل الاقتصادي ما بين الاطراف.

1.2.2. مفهوم الشراكة الاجنبية

تعتبر الشراكة في المجال الاقتصادي مفهوما واسعا يجرى تعميمه واستخدامه على نطاق واسع، ولم يظهر هذا المفهوم سوى خلال السنوات الأخيرة بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات، ولهذا سنقوم بتقديم عرض حول الشراكة الأجنبية وفقا لمايلي.

1.1.2.2 تعريف الشراكة الاجنبية

لقد تم التطرق لمفهوم الشراكة الاجنبية من طرف كثير من الباحثين و يمكن تقديم اهم هذه المفاهيم على النحو الاتي:

الشراكة هي تلك "العلاقة التعاونية ما بين مؤسستين أو أكثر يسعون من خلالها تحقيق مجموعة من الاهداف المشتركة" [120] ص 14 .

حسب الباحث تسانج (Tsang 1998) تعرف الشراكة على أنها "اتفاقية تعاونية طويلة الأجل بين مؤسستين أو أكثر تلتزمان باستحداث أنشطة الأعمال التي تحقق المنفعة المشتركة" [121] ص 17 أما الباحث البريطاني جون دانيغ (Dunning John 2004) عرف الشراكة على أنها "اتفاقية تعاونية تعتبر كوسيلة للرفع من تنافسية المؤسسات المتشاركة". [122] ص 131 .

في حين عرفها أندرو إنكبان (Andrew Inkpen 2009) على أنها "اتفاقيات تعاونية تنظيمية تستخدم موارد و أنظمة الحوكمة لأكثر من مؤسسة قصد تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية".

[123] ص 755.

أما من وجهة نظر الباحثين برنارد قاريت و بيار دوزاج (Bernard Garrette & Pierre Dusage 2000) فتعرف الشراكة على أنها : "اتفاقية تعاونية ما بين مؤسستين أو أكثر من أجل إدارة أو تشغيل مشروع في مجال أعمال معين و ذلك من خلال تنسيق المهارات و الموارد الضرورية بشكل مشترك و هذا أفضل من أن يقوموا بالاندماج أو التشغيل بمفردهما" [124] ص 99 .

وتعرف أيضا "أنها مشروع يشارك في امتلاكه أو إدارته طرفان أو شخصان من دولتين مختلفتين ، أي اتفاق بين طرفين فأكثر من جنسيات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف معينة ومحددة الزمن [125] ص 2 ."

و ينظر للشراكة كذلك " بمثابة عقد أو إتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون بين الشركاء ، و تتعلق بنشاط انتاجي أو خدماتي أو تجاري، على أساس ثابت و دائم و ملكية مشتركة ، و هذا التعاون لا يقتصر على مساهمة الأطراف في رأس المال فقط وإنما يشمل المساهمة الفنية و المعرفة التكنولوجية و استخدام براءات الاختراع ، و يتقاسم الطرفان المنافع و الارباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى المساهمة المالية و الفنية لكل منهما [126] ص 18.

و بناء على ما سبق ذكره يمكن استنتاج ان الشراكة الاجنبية هي اتفاقية تعاونية طويلة الامد ما بين مؤسستين او اكثر و من جنسيتين مختلفتين او أكثر قائمة على مساهمة كل منهما بمجموعة من الموارد و الاصول من أجل تحقيق مجموعة من الاهداف الاستراتيجية و التي من بينها الرفع من التنافسية و خاصة المتعلقة بالمؤسسة المحلية و ذلك من خلال استفادتها من خبرات و مهارات الشريك الاجنبي.

بعد تطرقنا لمفهوم الشراكة الاجنبية سنقوم في الفقرة الاتية تبيان الاطار النظري المفسر له.

2.2.2 النظريات المفسرة للشراكة الاجنبية

سنحاول من خلال عرضنا هذا التطرق الى مختلف النظريات المفسرة لمسألة الشراكة الاجنبية و التي تتضمن كل من نظرية تبعية الموارد و نظرية التعلم التنظيمي و نظرية تكاليف الصفقات .

1.2.2.2 نظرية تبعية الموارد

طورت هذه النظرية من طرف الباحثين بييفير و زلانسيك (Pfeffer & Zlancik 1975) و التي تنص بصفة عامة أن المؤسسة هي تابعة للموارد للأطراف الخارجية [127] ص ، فمن وجهة نظر الباحث جيفري بييفر (Jeferry Peffer) فإن نموذج تبعية الموارد ينبثق من الفرضية القائلة أن المؤسسات ليست باستطاعتها التوفير داخليا كل الموارد و الوظائف الضرورية لتدعيم نفسها

ولهذا فإنها تدخل في صفقات (Transactions) و علاقات (Relations) مع عناصر في البيئة الخارجية تعمل على تزويدها بالموارد و الخدمات اللازمة [128] ص 83 .

اذن تقوم المؤسسة بمجموعة من المبادلات و الصفقات مع مجموعات و مؤسسات اخرى و تتضمن عملية تبادل مجموعة من الموارد ، و بما أن المؤسسات ليست كافية لنفسها فإنها تعتمد على بيئتها من أجل الحصول على الدعم اللازم [129] ص 61 ، و من اجل ضمان الاستمرار في تقديم الدعم اللازم للمؤسسة فإن الجهات الخارجية تطالب بجملة من الاشياء من المؤسسة نظيرا للموارد المقدمة لها ، هذا ما يولد سلوك التحكم و السيطرة (Control) من طرف هذه الاطراف الخارجية [130] ص 44 و يولد عامل التبعية للمؤسسة ، و لهذا السبب تستخدم نظرية تبعية الموارد من طرف الكثير من الباحثين لتفسير نظرية الشراكة ، فالمؤسسة هي تابعة لمجموعة من المؤسسات الخارجية التي تمتلك حزمة من الموارد النادرة و التنافسية ، فدرجة التبعية [131] ص 43، هي متأثرة بدرجة ندرة تلك الموارد [132] ص 30، و أن ندرة الموارد تدفع المؤسسة للبحث عن علاقات مع أطراف (مؤسسات) خارجية من أجل الاستحواذ على تلك الموارد الاستراتيجية [131] ص 43.

و كما سبق التطرق اليه سابقا ، فإنه و بحسب هذه النظرية فإن المؤسسة تسعى للتقليل من درجة تبعيتها (و الرفع من استقلاليتها) من الاطراف الخارجية من خلال اتباع استراتيجيات كل من الشراكة أو الاستحواذ [132] ص 30.

ولهذا فإن هذه النظرية تستخدم من طرف أغلب الباحثين لتفسير دوافع الشراكة و الانشطة الاستحوادية [133] ص 33.

و في نفس الاطار أيضا تعتبر اتفاقية الشراكة اهم محرك و دافع من اجل الاستحواذ على الموارد المهمة و التقليل من نسبة التبعية للأطراف الخارجية [132] ص 31.

تعتبر نظرية الموارد أن الهدف الاساسي للتغلب على نقص و العجز الحاصل في المورد التنافسية ، لا يكون الا من خلال الدخول في اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأخرى (الاجنبية) ، الامر الذي يمكنها من الاستحواذ عليها بطرق فعالة و غير مكلفة و العمل قدر المستطاع على التقليل من تبعيتها للأطراف الخارجية ، فالمؤسسة تسعى للتعلم من ممارسات و قدرات الشريك الاجنبي و هذا في اطار ما يعرف بالتعلم التنظيمي ، و لهذا السبب سنقوم باستعراض الاطار النظري الثاني المفسر لنظرية الشراكة و المتمثل في نظرية التعلم التنظيمي.

2.2.2.2 نظرية التعلم التنظيمي

يعود ظهور مصطلح التعلم التنظيمي Organizational Learning منذ ستينات القرن الماضي و ذلك من خلال كتابات الباحثين (مارش March 1963، أغريس 1964، ديل Dill 1965) [134] ص 40، و في نفس المقام تعد اسهامات الباحثين سيرت و مارش (Cyrt & March 1963) من اول الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة ما بين التعلم التنظيمي و اتفاقيات الشراكة ما بين المؤسسات ، حيث تم النظر الى ان المؤسسات المتشاركة على أنها " أنظمة تعليمية متأقلمة Adaptive Learning Systems" فيما بينها و هذا ما يدفع القول بأن المؤسسات تقوم بالبحث في بيئتها من اجل تعلم روتينات جديدة [135] ص 529 ، و ذلك من خلال التعاون مع مؤسسات اخرى و التي تكون في أغلب الاحيان ذات قدرات تنافسية معتبرة.

تجدر الاشارة ان الاختلاف الحاصل ما بين المؤسسات و الشركاء يعتبر عامل مهم و ذلك من أجل تحفيز و تشجيع حدوث فرص التعلم فيما بينهم و استخدامه كدافع قوي للدخول في اتفاقيات الشراكة، فهذه الاتفاقيات تمنح الفرصة للأطراف المتشاركة من التعلم في مجموعة من المجالات مثل : تعلم التكنولوجيات ، اكتساب المعرفة حول الزبائن و المنافسين و حتى المعرفة المتعلقة بالأسواق الخارجية [136] ص 18.

و لهذا السبب و من وجهة نظر الباحثين شيلد و فولكنار (Child & Faulkner 1998) ، فإن نظرية التعلم التنظيمي في اطار الشراكة تركز على مدى قدرة المؤسسة الحصول و تنمية المعرفة الجديدة من الشريك الاخر ، و ايضا مدى المقدرة على استغلال هذه المعرفة المتعلمة و تطبيقها بما يضمن تحسين في الاداء المستقبلي [136] ص 19 .

فحسب الباحثين سادلار و سميث (Sadler & Smith 2001) فالتعلم التنظيمي هو عملية " اكتساب معارف و مهارات جديدة تمكن من تفعيل التغيير في المؤسسة من اجل تحسين الاداء و تدعيم الفاعلية" [137] ص 86 .

اذن عملية التعلم التنظيمي هي عملية مستمرة تسعى من خلالها المؤسسة المحلية للحصول و الولوج الى المعرفة من الطرف الاخر(الشريك الاجنبي) ، الامر الذي يؤدي الى اكتساب مجموعة من الخصائص و القدرات المهمة و التي بدورها تعمل على تغيير من سلوكيات المؤسسة (المحلية) و تطوير قدراتها التنافسية الامر الذي ينعكس ايجابا على أدائها التنافسي.

و من اجل التعرف اكثر على طبيعة التعلم التنظيمي ارتأينا الى تقديم أنواع التعلم التنظيمي و المتمثلة أساساً في كل من التعلم التنظيمي التعاوني Collaborative Learning و التعلم التنظيمي التنافسي Competitive Learning .

حيث قام الباحث قاري هامل (Gary Hamel 1991) بتقديم صنفين للتعلم التنظيمي في اطار الشراكة [138] ص: التعلم التعاوني Collaborative Learning: و يقصد به السماح و القبول بالولوج و نقل المهارات و الخبرات و المعارف ما بين الشركاء ، اما التعلم التنافسي Competitive Learning : يحدث هذا النوع من التعلم عندما يقوم أحد الشركاء باستغلال (انتهازية) المعرفة و الخبرة الخاصة بالشريك الاخر، و عادة مايشار الى هذا النوع من التعلم بما يعرف بسباق التعلم Race To Learn ، و يقصد بسباق التعلم Race to Learn من وجهة نظر الباحثين دوز و هامل (Doz & Hamel 1998) عندما يقوم أحد الاطراف بالتعلم و الاستحواذ بنجاح للمعرفة الفنية Know-How للطرف الاخر و انهاء المشروع المشترك [139] ص 189، و كذلك يقصد به عندما تدخل المؤسسات في المشاريع المشتركة من أجل الاستحواذ على المعرفة الناتجة من طرف مساهمة الشركاء

[139] ص190. أما فيما يتعلق بمراحل التعلم التنظيمي فحسب الباحث هيبر (Huber1991) ، فإن عملية التعلم التنظيمي تتم وفق أربعة مراحل [] ص104 و هي تحصيل المعرفة، ترجمة المعلومة، توزيع المعلومة و اخيرا التخزين(المعلومة) في ذاكرة المؤسسة⁴ و ذلك وفق مايلي : 1- تحصيل المعرفة: تتمثل هذه المرحلة في عملية الحصول على المعرفة أو المعلومات من المصادر الخارجية ، و تتمثل مصادر الحصول عليها من استبيانات الزبائن ، أنشطة البحث و التطوير ، مراجعة برامج أداء المنافسين ، تحليل منتجات المنافسين ، من خلال الحصول عليها من المصادر الغير الرسمية مثل الاعتماد على المجالات و التقارير المتخصصة ولتحصيل المعرفة تستخدم المؤسسة عدة مناهج مثل : التعلم الادراكي، البحث و الملاحظة ، التعلم بالتجربة ، و التعلم من الاخرين،2- ترجمة المعلومة: تتمثل مرحلة ترجمة المعلومة في تلك العملية التي تجعل المعلومة و المعارف المتحصل عليها لها معنى و مدلولية ، و هي عملية ترجمة الاحداث و الوقائع و كذا عملية تطوير لكل من الافراد و المفاهيم السائدة ، و جعلها جاهزة الاستخدام و التطبيق بما يتوافق أهداف المؤسسة.

3- توزيع المعلومة :و تتمثل هذه المرحلة في عملية توزيع المعلومات و المعارف المتحصل عليها و مشاركتها مع مختلف أفراد و أجزاء المؤسسة و ذلك من أجل هدف تزويدهم بمعارف و معلومات جديدة تمكنهم من فهم و إدراك مختلف و فعال للأحداث و الانشطة مما كان عليه في السابق، الامر الذي يشجع على التغيير التنظيمي و أداء الأنشطة بشكل فعال عما كان عليه في السابق ، - 4التخزين(المعلومة) في ذاكرة المؤسسة :يقصد بذاكرة المؤسسة بجميع الوسائل المتاحة و التي تمكن

من تخزين المعرفة من أجل استعمالها مستقبلاً ، حيث تقوم ذاكرة المؤسسة بتسجيل الماضي و كذلك تحديد المسار المستقبلي، فالأفراد يدخلون و يغادرون المؤسسة ، و ايضاً تتغير قيادة المؤسسة من الحين للآخر ، و لكن تحافظ ذاكرة المؤسسة على مجموعة من السلوكيات و القواعد و القيم عبر الزمن [140] ص102:

ومن خلال ما سبق ذكره فإن مراحل التعلم التنظيمي السالفة الذكر هي نفسها المطبقة ما بين المؤسسات الناشطة تحت اطار الشراكة الاجنبية ، فتحصيل المعرفة من الشريك الاجنبي تكون بصفة قانونية و موثقة في عقد نقل التكنولوجيا و المعارف الفنية ، أما ترجمة المعلومات فتكون خاصة بالمؤسسة المحلية من خلال طاقاتها الاستيعابية المتوفرة و التي تعمل على تكييف المعلومات المتحصل عليها بما يخدم أهدافها ، أما مرحلة توزيع المعلومات فهي عملية نشرها على جميع افراد و أجزاء المؤسسة و خاصة التي بحاجة اليها في عملية رفع القدرات التنافسية ، أما المرحلة الاخيرة فتتمثل في تخزين المعلومات في ذاكرة المؤسسة المحلية و اعادة استردادها عند الحاجة اليها مستقبلاً.

و الجدير بالذكر أن عملية التعلم التنظيمي هي عملية ديناميكية و مستمرة ، فإنه في بعض الأحيان تتخللها بعض العوامل المؤثرة على نوعية التعلم التنظيمي ، حيث تطرق مجموعة من الباحثين الى مختلف العوامل المؤثرة على التعلم التنظيمي للمؤسسات المندرجة تحت اتفاقيات الشراكة ، فمن وجهة نظر الباحث قاري هامل (Gary Hamel 1991) هناك ثلاث نطاقات تؤثر على التعلم التنظيمي ما بين المؤسسات المتشاركة و المتمثلة في كل من العناصر الاتية⁵ [139] ص709 :

النية الاستراتيجية Strategic intent: و تتمثل في نية تعلم الشركاء ، الشفافية Transparency : و تعبر عن مدى انفتاح الشركاء فيما بينهم ، القبولية Receptivity : و تعبر عن مقدرة التعلم من الشريك الاخر ، و أيضاً مدى المقدرة على توزيع المعرفة و المهارات التي يحتاج اليها. و في نفس الاطار يرى كل من الباحثين كال و سينق و فارليمنتار (Kale, Singh and Ferlumenter 2000) أن عامل الثقة Trust ما بين الشركاء يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على التعلم التنظيمي [139] ص710.

و استناداً على كل ما سبق ذكره يمكن ملاحظة الدور المهم الذي يلعبه التعلم التنظيمي كدافع و محفز للدخول في الشراكة ما بين المؤسسات ، و لهذا السبب تعتبر اتفاقيات الشراكة على أنها وسيلة جد مهمة للتعلم التنظيمي ما بين الاطراف المتشاركة من أجل تبادل المعارف و المهارات و خاصة الضمنية Tacit Skills and Knowledge [141] صو التي تتميز بصعوبة الحصول عليها من الاسواق المتخصصة ، فالتعلم التنظيمي ما بين المؤسسة الاجنبية و المؤسسة المحلية و التي في

أغلب الاحيان يكون من الطرف الثاني و هذا لحاجته الماسة الى موارد و قدرات التنافسية للمؤسسة الأجنبية ، لابد ان يكون هذا التعلم وفق طرق علمية و ممنهجة ، اضافة الى ضرورة توفر العوامل المساعدة على حدوثه و خاصة عاملي الثقة و الشفافية ، و عادة ما يكون التعلم التنظيمي تحت اطار الشراكة الاجنبية أحسن طريقة لتحقيق ذلك.

بعد تطرقنا لنظرية التعلم التنظيمي ، سنقوم بالإستعراض في الفقرة الآتية اخر اطار نظري مفسر لنظرية الشراكة الاجنبية و المتمثل في نظرية تكاليف الصفقات.

3.2.2.2 نظرية تكاليف الصفقات

تعتبر نظرية تكاليف الصفقات من بين أشهر النظريات المفسرة لاتفاقيات الشراكة ، فحسب هذه النظرية فعالمي كل من الفاعلية و تخفيض تكاليف الصفقات و الحصول على الاصول المتخصصة تعد أهم اهتمامات و دوافع المؤسسة في الدخول مع شراكة مع مؤسسة اخرى [121] ص19.

طورت هذه النظرية من طرف الباحث الامريكي أوليفر ويليامسون (Olivier Williamson) ، اذ اعتبر هذا الاخير أن المؤسسة هي مجموعة من الصفقات الفاعلة و المتناسقة فيما بينها أين يحاول المتعاملون الاقتصاديون من تخفيض تكاليف هذه الصفقات من خلال اختيار نظام حوكمة ملائم لكل صفقة [132] ص33.

و تجدر الاشارة بأن الاعوان الاقتصاديين الضالعين في الصفقات يتميزون بخاصيتين أساسيتين و هما: العقلانية المحدودة Bounded Rationality : و هذا ما ينافي انشاء اتفاقيات مثالية ، و ايضا عامل الانتهازية Opportunism: و يقصد به تفضيل و تقديم المصلحة الشخصية للعون الاقتصادي ، أو استعمال سوء النية و عدم اظهار النوايا و الاهداف الحقيقية [142] ص68 .
اذن و بناءً على ما سبق ذكره ، يتمثل دافع الشراكة من وجهة نظرية تكاليف الصفقات الى العمل على تحقيق ما يلي:

تخفيض التكاليف و المتمثلة في كل من الأعباء المتعلقة بالتفاوض، الادارة ، مراقبة الصفقة ، و التي تكون نتاجا من عاملي العقلانية المحدودة و عامل الانتهازية للأعوان الاقتصاديين [136] ص12 Cost Reduction و التقليل من مخاطر الانتهازية Minimizing Risk of Opportunism : و يكون ذلك الا من خلال وضع نظام فعال للحوكمة [121] ص19 ، فحسب أوليفر ويليامسون (Olivier Williamson 1991) فإنه قام بتسمية اتفاقية الشراكة في هذا الاطار بالنموذج الهجين للحوكمة Hybrid Model of Governance [121] ص19 ، وذلك من خلال تبعية كل طرف للأخر

من خلال مشاركة كل واحد منهم بمجموعة معتبرة من الاصول و المساهمات Assets & Equities [131] ص 20 .

و من أجل التغلب على مختلف الصعوبات التي قد تواجه هذا النموذج الهجين للحوكمة (اتفاقية الشراكة) ، يمكن للشركاء من تجاوزها من خلال [131] ص 20: إبرام عقود طويلة الاجل و إرساء علاقة ثقة متبادلة Mutual Trust ، حيث تساهم الثقة Trust بتقوية العلاقة التعاونية ما بين الشركاء ، الامر الذي يقلل من أخطار عامل الانتهازية و هذا ما يساهم بتخفيض تكاليف الصفقات 208 [143] ص ، إذن فنظرية تكاليف الصفقات تنظر أن هدف تخفيض من التكاليف المختلفة و التقليل من مخاطر الانتهازية هما من بين الدوافع المهمة التي تؤدي الى ابرام اتفاقيات الشراكة ما بين المؤسسات، و ذلك من خلال اتباع نظام حوكمة هجين ما بين المؤسسات المتشاركة الامر الذي يساهم على توزيع الاخطار و تقليل من تكاليف الصفقات المختلفة و هذا اضافة الى ضرورة إرساء علاقة ثقة متبادلة ما بين الشركاء ، الامر الذي يساهم على تقوية العلاقة التعاونية ما بين الشركاء.

و استنادا على كل ما سبق ذكره تعتبر كل من نظرية تبعية الموارد و التعلم التنظيمي و نظرية تكاليف الصفقات من أشهر النظريات المفسرة لنظرية الشراكة الاجنبية ، لأنها تقوم بإرساء و اعطاء الدافع النظري من دخول المؤسسات في اتفاقيات الشراكة الاجنبية ، و كذلك تقوم بخصر و جمع دوافع كل من المؤسسة المحلية الساعية الى الحصول على مختلف القدرات و الموارد التنافسية من المؤسسة الاجنبية من خلال التعلم التنظيمي ، و هذا نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة الاجنبية و التي تهدف للحصول على مختلف الموارد من المؤسسة المحلية مثل الاستحواذ على المعرفة المتعلقة بطبيعة و هيكل المنافسة في السوق المحلي ، و الاستفادة من القنوات التوزيعية للمؤسسة المحلية ، أيضا السعي قدر المستطاع على تقليل من مختلف التكاليف و الأخطار المتعلقة باقتحام سوق جديد بالنسبة للمؤسسة الأجنبية.

بعد أن وضحنا معنى الشراكة الاجنبية و الاطار النظري التي تقوم عليه ، يبقى التساؤل المطروح هو لماذا تسعى المؤسسات إلى التعاون فيما بينها ؟ ولماذا تسعى بعض المؤسسات الرائدة إلى أسلوب الشراكة مع مؤسسات أخرى ؟ كل هذه التساؤلات تقودنا للحديث عن الدوافع الحقيقية لنشوء هذه الظاهرة وانتشارها .

3.2.2. دوافع الشراكة الأجنبية

تتمثل دوافع تشكيل الشراكة الأجنبية عادة في كل من الدوافع المتعلقة بالمؤسسة المحلية و الشريك الاجنبي، إذ لابد من التمييز بين دوافع كلا الطرفين و لهذا سنقوم بعرض دوافع الشراكة الاجنبية بالنسبة لكل من المؤسسة المحلية و من جهة اخرى المتعلقة بدوافع الشريك الاجنبي.

1.3.2.2 الدوافع المتعلقة بالمؤسسة المحلية

كما سبق ذكره أنفا فإن دوافع الشراكة الاجنبية للمؤسسة المحلية يختلف لما هو عنه بالنسبة لدوافع الشريك الاجنبي، و هذا راجع لعدة أسباب من بينها أن اتفاقيات الشراكة الاجنبية عادة ما تكون من طرف مؤسسة اقتصادية محلية من دولة أقل تقدما Less Developed Country و التي تكون مفتقرة لمجموعة من الاصول و الموارد و القدرات التنافسية مثل التكنولوجيات الحديثة و طرق و ممارسات الادارة المتطورة و الابداعية، و الممارسات التسويقية الحديثة ، و أيضا الى معاناتها من الصعوبات المالية و ايضا انخفاض معدلات الانتاجية و الفعالية ، مع مؤسسة أجنبية من دولة متقدمة تتميز بجملة من الخصائص المميزة و الكفاءات و الموارد التنافسية مثل التكنولوجيات الحديثة المتطورة، مهارات إدارية و تنظيمية و تسويقية ، علامة تجارية قوية و معروفة.... الخ، تمكنها من التنافس بفعالية في الأسواق العالمية و تعرف هذه المزايا بمزايا الملكية Ownership Advantages و التي بواسطتها تستطيع المؤسسة الأجنبية من التنافس بفعالية في الاسواق العالمية الغير معروفة بالنسبة لها [144] ص580، و لهذا السبب يمكن القول أن الدافع الاساسي من دخول المؤسسات المحلية باتفاقيات شراكة مع المؤسسات الاجنبية هو من اجل الاستفادة من كفاءات و خبرات و القدرات التنافسية للشريك الاجنبي و هذا من خلال النقل التكنولوجي و المعرفي لتك المميزات باتجاهها .

فمن بين دوافع تشكيل الشراكة الاجنبية بالنسبة للمؤسسة المحلية نجد سعيها المستمر للإستحواذ على التكنولوجيات الأجنبية من طرف الشريك الاجنبي و العمل على اكتساب خبرات في ادارة مشاريع الشراكة الأجنبية، و كذلك اعتبار اتفاقيات الشراكة كفرصة للتصدير للخارج من خلال مساعدة الشريك الاجنبي و الاستفادة من قنواته التوزيعية العالمية [145] ص80.

و أيضا من بين دوافع المؤسسة المحلية نجد العناصر الاتية [146] ص69: السعي الحصول على التكنولوجيات و المعارف التنظيمية الاجنبية، الانتقال من الاطار التجاري الى الاطار الانتاجي، تحقيق النمو و التوسع، الدخول الى الاسواق العالمية و التصدير.

إذن و بناء على ما سبق ذكره فإن دوافع المؤسسة المحلية من إبرام اتفاقيات الشراكة الاجنبية يتضمن في الاساس السعي الى الاستحواذ على مجموعة من الموارد و القدرات التنافسية و المتمثلة في التكنولوجيات الحديثة و الطرق التنظيمية الابداعية من طرف الشريك الاجنبي، بالاضافة الى الاستفادة من خبراته في الاسواق الخارجية، كل هذه العناصر تلعب دور كبير في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية المحلية.

بعد تطرقنا للدوافع الخاصة المتعلقة بالمؤسسة المحلية، سنقوم في الفقرة الموالية باستعراض الدوافع الخاصة و المتعلقة بالشريك الاجنبي.

2.3.2.2 الدوافع المتعلقة بالمؤسسة الاجنبية

عادة ما يتمثل الشريك الأجنبي في مؤسسة اقتصادية من دولة متقدمة Developed Country و تتميز هذه الاخيرة بمستوياتها التنافسية العالية و ذلك راجع بالأساس لإمتلاكها مجموعة من الموارد و القدرات التنافسية و التي تمكنها من التنافس بشكل فعال محليا و اقليميا و حتى عالميا و لهذا فإن دوافع الشراكة بالنسبة لها تكون مميزة و خاصة بها و هي دون تلك الخاصة بالمؤسسة المحلية و لهذا سنقوم باستعراض أهم دوافع الشراكة بالنسبة للمؤسسة الاجنبية فيما يأتي.

فمن وجهة نظر الباحث بول بيميش (Paul Beamish 1998) تتمثل دوافع الشراكة بالنسبة للمؤسسة الأجنبية في العناصر الاتية [145] ص 80 ، اقتحام أسواق جديدة ، الارتباط السياسي ، تلبية التزمات الحكومة *Government Requirement*.

أيضا تتمثل هذه الدوافع في : [146] ص 69 ، الدخول للأسواق المحلية و التغلب على العوائق الجغرافية و الثقافية) و هذا من خلال امتلاك الشريك المحلي لحزمة من المعلومات القيمة حول كل من السوق المحلي و طبيعة المنافسة السائدة، قنوات التوزيع و سلوك المستهلكين)، التأثير على القرارات السياسية و التخفيض من التكاليف .

كذلك يكمن دافع المؤسسة الاجنبية من الشراكة مع المؤسسة المحلية من أجل دافع مقابلة الشروط و الزامات الحكومة المحلية [147] ص 6 .

أيضا يتمثل دافع المؤسسة الاجنبية من الشراكة مع المؤسسة المحلية في التعرف و تجاوز مختلف الصعوبات و العراقيل المتعلقة بالسوق المحلي و العراقيل الادارية و القانونية و الثقافية، فمثلا من خلال الشراكة مع المؤسسة المحلية تستطيع المؤسسة الأجنبية من الولوج و خدمة كل من الطلبات الحكومية و العسكرية [148] ص 263 .

من وجهة نظر الباحثين إنكبان و بميش (Inkpen& Beamish 1997) يتمثل الدافع الرئيسي للمؤسسة الأجنبية لإبرام اتفاقية الشراكة في العناصر الآتية : التوسيع من أسواقها من خلال اقتحام أسواق جديدة و ذلك من الشراكة مع المؤسسة الإقتصادية المحلية التي تمتلك الخبرات التسويقية و التوزيعية في الاسواق المحلية [149] ص 53 .

و استنادا على ما سبق عرضه فإن الدوافع الأساسية للمؤسسة الأجنبية في ابرام اتفاقية الشراكة يتمثل من أجل اقتحام الاسواق المحلية من خلال الاستفادة من خبرات و موارد المؤسسة المحلية مثل قنوات التوزيع و المعرفة بهيكل المنافسة المحلية، أيضا التغلب على العوائق الادارية ، او من اجل دوافع قانونية و سياسة تمكن المؤسسة الأجنبية من التوافق مع متطلبات الحكومة المحلية، ولهذا السبب يرجع تنوع اتفاقيات الشراكة الأجنبية و التي سنستعرضها في العنصر الآتي.

4.2.2 أنواع الشراكة الأجنبية

سنقوم من خلال استعراضنا لهذه الفقرة من التعرف على مختلف انواع و تصنيفات الشراكة الأجنبية ما بين المؤسسة الأجنبية و المؤسسة المحلية و التي تتمثل في كل من الشراكة التجارية، الشراكة في البحث و التطوير و الشراكة الصناعية.

1.4.2.2 الشراكة التجارية

تقتصر الشراكة التجارية على القيام بأعمال تجارية للشراكة ، اي أن أحد الاطراف يقوم بشراء و بيع المنتجات للطرف الاخر، و تتمثل هذه الصيغة في التعاون المشترك ما بين مؤسستين او اكثر عند معاناة احد المؤسسات من ضعف في ادارة نشاطها التجاري و بالتالي تلجأ للشراكة الأجنبية لترويج جزء من منتجاتها في السوق المحلية او الخارجية و فتح شبكات جديدة للتوزيع و هو ما ينعكس على رقم اعمالها بصفة ايجابية [150] ص 38 .

2.4.2.2 الشراكة في البحث و التطوير

يأخذ هذا النوع من الشراكة شكل توحيد الجهود و التعاون المنظم في مجال البحث و التطوير ، فالدافع الرئيسي وراء البحث عن هذا الشكل من الشراكة الأجنبية هو توفير الوقت و المال و الجهد من اجل نوعية ارقى و تكنولوجيا أذكى [151] ص 72 .

و من الجدير بالذكر أن هذا النوع من الشراكة يكون عادة ما بين المؤسسات الأجنبية المتقدمة و خاصة الأمريكية و الأوروبية و اليابانية ، و لكن هو نادر الحدوث ما بين مؤسسة اجنبية

و مؤسسة محلية من بلد نامي و هذا راجع لافتقار هذه الاخيرة للقدرات و الموارد الكبيرة التي تستلزم القيام بأنشطة البحث و التطوير.

3.3.2.2 الشراكة الصناعية

تعرف الشراكة الصناعية على أنها "صورة خاصة للتعاون الاقتصادي الدولي تتعاون فيه مؤسسات من دول مختلفة بهدف انتاج منتج معين بمزيد من الفاعلية في استخدام الظروف التكنولوجية بزيادة التخصص و التعاون من اجل تحقيق الاثار الاقتصادية المستهدفة" [152] ص 157.

فالغرض من الشراكة الصناعية بالنسبة للمؤسسة المحلية هو السعي لاكتساب خبرات جديدة و ايضا نقل التكنولوجيا الحديثة للاستعمال الأمثل لمواردها المختلفة ، اما بالنسبة للمؤسسة الاجنبية فيتمثل الهدف الاساسي في اقتحام اسواق جديدة و تطويرها من خلال طرح منتجات ذات تنافسية سعرية من خلال تصنيعها محليا بالمشاركة مع المؤسسة المحلية، و هناك عدة اوجه للاتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي أهمها:

1.3.4.2.2 عقود التصنيع Manufacturing Contracts

و هي العقود التي تنشأ ما بين المؤسسة الاجنبية و المؤسسة المحلية يتم بمقتضاها قيام المؤسسة المحلية نيابة عن الشريك الأجنبي بتصنيع و انتاج سلعة معينة لفترة طويلة الاجل، اذن فعقود التصنيع هي اتفاقيات انتاج بالوكالة تتم لحساب المؤسسة الاجنبية مع مؤسسات الدول النامية تتولى تصنيع سلع معينة و تضع العلامة التجارية للمؤسسة الام ، و من الأمثلة المعروفة على هذا النوع من عقود التصنيع اتفاقيات التصنيع بين المؤسسات المتعددة الجنسيات و المؤسسة الصناعية في الدول الاسيوية النامية كماليزيا و تاوان [151] ص 84 .

و تجدر الاشارة انه يتم اللجوء الى عقود التصنيع قصد تخفيض تكاليف التسويق و الاستفادة من انخفاض اجور العمال و اسعار الموارد الاولية او للحصول على الحوافز المالية المقدمة من حكومات البلد المضيف.

2.3.4.2.2 عمليات التجميع Assembly Operations

تأخذ هذه العمليات شكل اتفاقية ما بين الطرف الاجنبي و الطرف المحلي يتم بموجبها قيام الطرف الاول بتزويد الطرف الثاني بمكونات منتج معين لتجميعه ليصبح منتجا نهائيا ، كما يقوم الطرف الأجنبي أيضا بتقديم الخبرة و المعرفة اللازمة الخاصة بالتصميم الداخلي للمصنع ، عمليات التشغيل و التخزين و الصناعة ، التجهيزات الرأسمالية في مقابل عائد مالي يتفق عليه [153] ص 13.

يتمثل أهم شكل لإتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي الى استحداث ما يعرف بالمشاريع المشتركة ، فحسب اللجنة الاقتصادية الاوروبية في دليلها الصادر عن الامم المتحدة سنة 1987 أن الهدف الرئيسي من الشراكة الاجنبية هو انشاء " شركة (مؤسسة اقتصادية) مستمرة بين أطراف منتمين لبلدان مختلفة لتحقيق مصالحهم في الحصول على مزايا متبادلة تشمل على نقل التكنولوجيا و الخبرة الفنية و التعاون في مجال الانتاج و تنمية الاصول المشتركة و التسويق المشترك للمنتجات [152] ص 159 ."

ولهذا السبب سنقوم بالتركيز على هذا النوع من الشراكة الصناعية لما يحققه من منافع كبيرة للطرفين و خاصة فيما يتعلق بالمؤسسة المحلية من خلال تحصلها على تكنولوجيا و ممارسات ادارية حديثة من الشريك الاجنبي الامر الذي يمكنها من الاستفادة بشكل فعال من هذه الاتفاقية لتحقيق هدفها و المتمثل في الرفع من مستويات تنافسياتها.

3.3.4.2.2 المشاريع المشتركة Joint Ventures

سننتقل في هذه النقطة الى ماهية المشاريع المشتركة و مختلف دوافع تشكيلها ، و طرق انجاحها و اهم تحدياتها.

1.3.3.4.2.2 تعريف المشاريع المشتركة

تعرف المشاريع المشتركة حسب الباحث إنكبان (Inkpen1997) على أنها " عملية تجميع الموارد من أكثر من مؤسسة و استحداث مؤسسة جديدة و مستقلة عن المؤسسات الام" [154] ص 49 . أيضا المشروع المشترك هو "نتاج اتفاقية شراكة ما بين مؤسستين أو أكثر لاستحداث هيئة مستقلة قانونيا ، من خلال مساهمة كل شريك بمجموعة من الاصول و الموارد أين تكون مصالح الاطراف موثقة قانونيا" [155] ص 281 .

كذلك تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية Organization of Economic Corporation and Development OECD المشروع المشترك على أنه "تلك العلاقة التعاقدية ما بين مؤسستين أو أكثر من أجل استحداث نشاط يساهم فيه الشركاء في تشكيل رأس المال و المساهمة بالمدخلات التشغيلية و تحمل الارباح و الخسائر بمقدار مساهمة كل طرف في المشروع المشترك" [156] ص 237 .

أما منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية United Nations Industrial Development Organization UNIDIO فتعرف المشاريع المشتركة على أنها " شراكة طويلة المدى لمؤسستين أو أكثر في

استحداث مؤسسة مستقلة تكون نتيجة مساهمة الاطراف المشاركة بمجموعة من الأصول Assets " [157] ص 16 .

و بناء على ما سبق يمكن الاستنتاج بأن المشاريع المشتركة هي تلك العلاقة التعاقدية التي تكون ما بين مؤسستين أو أكثر من خلال استحداث هيئة مستقلة قانونيا متكونة من مجموع الاصول و الموارد المساهمة من طرف المؤسسات الام و هذا من أجل تحقيق جملة من الاهداف و الغايات، و تجدر الاشارة أنه عادة ما يطلق على هذه المشاريع المشتركة بتسمية المشاريع المشتركة العالمية و يرجع ذلك أنه في أغلب الحالات يكون أحد الشركاء من بلد أجنبي(بلد متقدم) و الشريك الاخر يكون محلي(بلد نامي)، و لهذا تختلف خصائص و دوافع استحداث هذه المشاريع المشتركة من مؤسسة لأخرى و من أجل التعرف أكثر على دوافع استحداث هذه المشاريع المشتركة سنقوم باستعراض ذلك في الفقرة الآتية.

2.3.3.4.2.2 دوافع تشكيل المشاريع المشتركة

هناك مجموعة كبيرة من الدوافع العامة الرامية لتشكيل المشاريع المشتركة ما بين المؤسسة الأجنبية و المؤسسة المحلية، و من اجل التحليل الدقيق لهذه الدوافع ارتأينا الى التركيز بشكل اخص الى الدوافع الخاصة لكل من المؤسسة الاجنبية و المؤسسة المحلية على حدى ، ففي دراسة قام بها الباحثان بول بيميش و كارل فاي (P.Beamish & C.Fey 1998) حول 40 مشروع مشترك ما بين المؤسسات الروسية و المؤسسات الاجنبية (الدول المتقدمة) استنتجا مجموعة معتبرة من دوافع تشكيل المشاريع المشتركة الخاصة بكل من الطرف الروسي و المؤسسات الاجنبية و التي سنقوم باستعراضها في الجدول الآتي:

جدول رقم 2.2: دوافع تشكيل المشاريع المشتركة [162] ص 13

دوافع المؤسسات الأجنبية (المتقدمة)	دوافع المؤسسات الروسية(النامية)
الحصول على المساعدة في التعامل مع الادارة الروسية	الحصول على رأس المال الاجنبي
الاستحواذ على المعرفة المتعلقة بالسوق الروسي	الاستحواذ و الاستفادة من العلامة التجارية الاجنبية
الدخول الى السوق الروسي بسرعة	الحصول على التكنولوجيا
الوسيلة الوحيدة للدخول للسوق الروسي	الولوج الى الاسواق الخارجية
المشاركة في الاخطار	تعلم المهارات الادارية
الاستفادة من الامتيازات المقدمة للمشاريع المشتركة من طرف حكومة البلد المحلي	

يلاحظ من الجدول السابق الاختلاف ما بين دوافع تشكيل المشاريع المشتركة ما بين المؤسسات الروسية (النامية) و المؤسسات الاجنبية المتقدمة (المتقدمة) ، فالمؤسسات الروسية تسعى من خلال تشكيل المشاريع المشتركة الى تحقيق مجموعة من الاهداف مثل الحصول رأس المال الاجنبي و الاستفادة من قوة العلامة التجارية للمؤسسة الأجنبية ، و الحصول على التكنولوجيات الحديثة و الممارسات الادارية المتطورة ، أما فيما يخص المؤسسات الاجنبية فإن دوافعها تتمثل في السعي للحصول على معلومات حول السوق الروسية من طرف الشريك المحلي و ذلك بهدف اختراق السوق بسرعة ، و ايضا بدافع الحصول على المساعدة اللازمة في التعامل مع الادارة الروسية و الاستفادة من الامتيازات الحكومية المقدمة للمشاريع المشتركة.

و في نفس الاطار و من و جهة نظر منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية United Nations Industrial Development Organization UNIDIO فإن دوافع تشكيل المشاريع المشتركة تختلف من كل من المؤسسة المحلية و الشريك الاجنبي ، و تتمثل دوافع كل منهما في الاتي [157] ص31:

جدول رقم 3.2 : دوافع تشكيل المشاريع المشتركة حسب منظمة الامم المتحدة للتنمية

الصناعية UNIDO [157] ص31

دوافع المؤسسة المحلية	دوافع المؤسسة الاجنبية
الاستحواذ على التكنولوجيات الاجنبية و التقنيات الادارية الحديثة.	التقليل من تكاليف رأس المال و الأخطار ، وذلك من خلال استخدام و الاستعانة بأصول المؤسسة المحلية.
الاستفادة من قوة العلامة التجارية العالمية.	افتقار للمعرفة و المعلومات المتعلقة بالبيئة القانونية و المؤسساتية للبلد المضيف.
تطوير المنتجات.	في بعض الطاعات (قطاعات استراتيجية) تمنع الاجراءات الحكومية الملكية الكاملة للمشروع الاجنبي ، و تلزم المشاريع المشتركة كوسيلة وحيدة لدخول السوق المحلي.

من خلال قراءة للجدول السابق يمكن ملاحظة جليا أن دوافع المؤسسة المحلية من تشكيل المشاريع المشتركة تتمثل أساسا في الحصول على التكنولوجيات الاجنبية و الممارسات الادارية الحديثة اضافة الى الاستفادة من قوة العلامة التجارية العالمية للشريك الأجنبي الذي يساعد على اكساب منتجاتها تنافسية نوعية ، أما فيما يتعلق بالمؤسسة الاجنبية فتتمثل دوافعها من تشكيل المشاريع المشتركة الى السعي على تقليل من تكاليف رأس المال المستثمر و الاخطار المتعلقة بالاستثمار

الاجنبي، و هذا من خلال الاستعانة بأصول المؤسسة المحلية ، كذلك تسعى المؤسسة الاجنبية من الاستفادة من معرفة المؤسسة المحلية المتعلقة بالبيئة القانونية و المؤسساتية للبلد المضيف ، الامر الذي يسهل من العمليات و الانشطة التشغيلية للمشروع المشترك.

و بناء على كل ما سبق ذكره فإنه يمكن القول أن دوافع المؤسسة المحلية تختلف عن دوافع المؤسسة الاجنبية فيما يتعلق بتشكيل المشروع المشترك، فالمؤسسة المحلية تسعى للحصول على التكنولوجيات و الممارسات الادارية الحديثة و الاستحواذ على قوة العلامة التجارية من الشريك الاجنبي، أما هذا الاخير فيهدف للحصول على المعرفة المتعلقة بالسوق المحلي و تقليل اخطار راس المال المستثمر مختلف التكاليف و اختراق السوق المحلي استنادا على خبرة الشريك المحلي.

اذن لا بد على كلا الطرفين العمل على موازنة اهداف و دوافع كل منهما من اجل انجاح المشروع المشترك ، لأن نجاح هذا الاخير يعتمد على توفر مجموعة من العوامل الضرورية ، نجد من بينها ضرورة توافق و تكامل اهداف و دوافع الاطراف المتشاركة ، و هذا اضافة الى عوامل اخرى و التي سنقوم بالتطرق اليها في النقطة الموالية.

3.3.3.4.2.2. نجاح المشروع المشترك

من اجل نجاح المشروع المشترك لا بد أن يكون هناك تكامل ما بين مساهمات الشريك الاجنبي و المؤسسة المحلية و لهذا سنقوم باستعراض اهم المساهمات التي يجب ان يشارك به كل طرف من اجل ضمان نجاح المشروع المشترك و هذا من خلال استعراض الجدول الاتي:

جدول رقم 4.2 : مساهمات كل من الشريك الاجنبي و المؤسسة المحلية لإنجاح المشروع المشترك

[157] ص 224:

مساهمات المؤسسة المحلية	مساهمات الشريك الأجنبي
معرفة السوق المحلي	التكنولوجيا
قوة سوقية	المعرفة الفنية
قنوات التوزيع المحلية	الموارد المالية
علاقة مع الحكومة (صفات عمومية و العسكرية)	الكفاءات الادارية
خبرة صناعية موافقة للظروف المحلية	معرفة بالأسواق العالمية و قنوات التوزيع فيها

كما سبق تبياناه سابقا فإن التكامل ما بين مساهمات الشركاء يعتبر العامل الاهم في انجاح المشروع المشترك ، لان موضوع هذا الاخير يتمثل في ضرورة تكامل اصول وموارد كل من الشريك الاجنبي و المؤسسة المحلية و هذا من اجل الاستفادة من مختلف العوائد و الفوائد الناتجة عن نجاح المشروع المشترك ، و لكن هذا الاخير قد يواجه في بعض الاحيان مجموعة من التحديات و الصراعات و لذلك فإنه من المستحسن العمل على استشرافها و العمل على ادارتها بشكل فعال عند وقوعها من اجل تجنب النتائج السلبية على اداء المشروع المشترك، و سنقوم في الفقرة الاتية بعرض مختلف التحديات و الصراعات التي تواجه المشاريع المشتركة.

4.3.3.4.2.2. تحديات و صراعات المشاريع المشتركة

تواجه المشاريع المشتركة مجموعة من التحديات و الصراعات و التي تكون ناتجة عن درجة التعقد الكبيرة ما بين الشركاء و ايضا الى عوامل خارجية اخرى ، و من اجل التعرف اكثر على هذه التحديات و الصراعات سنقوم باستعراض اهم النقاط المتعلقة بها في العنصر الاتي.

- تحديات المتعلقة بملكية المشاريع المشتركة

عادة ما تعتبر المؤسسات الاجنبية المشاريع المشتركة المفروضة عليها جراء الاجراءات الحكومية للدول المضيفة كتهديد لها و خطر مباشر اتجاهها، و في حالة شعور المؤسسة الاجنبية بتهديد خسرتها لأصولها التنافسية المعنوية فإنها تكون مقيمة إما بإلغاء الاستثمار في ذلك البلد أو أنها تقوم بجلب تكنولوجيات قديمة للمشروع المشترك ، أما الاكثر حداثة فتحفظ بها في المؤسسة الأم [158] ص 2 .

حسب كل من الباحثان بلومسترون و زجان (Blomstron&Zejan1999)، فإنه في حالة فرض الحكومة المحلية لخيار المشاريع المشتركة على المؤسسة الاجنبية فإن هذا الأمر سيؤدي بهذه الاخيرة الى منع تدفق التكنولوجيات الحديثة و المتقدمة نحو المؤسسة المحلية، و هذا أيضا ما ذهب اليه كل من لي و شاي (Lee&Shy1992)، و مفاده أن جودة التكنولوجيا تكون منخفضة في حالة وجود السياسات المعيقة حول ملكية المشروع المشترك [159] ص 8 .

ففي دراسة إمبريقية قام بها راماشاندان (Ramachandan1993)، استنتج انه هناك علاقة موجبة ما بين محفزات المؤسسة الاجنبية لنقل التكنولوجيا مع درجة ملكية المشروع المشترك.

ولهذا السبب اقترح الباحث موران (Moran2001)، بأن لا يجب حكومات الدول المضيفة بإجبار الملكية للمؤسسة المحلية على حساب الشريك الاجنبي لأن هذا سيؤدي الى التخفيض من مستويات النقل التكنولوجي [159] ص 8 .

اذن ومما سبق ذكره فإن عامل ملكية المشروع المشترك يعتبر من اهم التحديات التي تواجه المشاريع المشتركة و بالتالي لا بد على حكومات الدول المضيفة مراعاة هذا الجانب من اجل عدم احداث انعكاسات سلبية حول جودة نقل التكنولوجيات المنقولة نحو المشروع المشترك، و عادة ما يؤدي هذا الإجراء الى احداث مجموعة من الصراعات داخل المشروع المشترك، و لهذا السبب سنقوم في الفقرة الآتية بالتطرق بشكل من التفصيل الى موضوع الصراعات داخل المشاريع المشتركة من اجل التعرف عليها و تحليل أسبابها و التعرف على طرق تجنبها من اجل العمل على انجاح المشاريع المشتركة.

5.3.3.4.2.2 صراعات المشاريع المشتركة

بالرغم من النجاحات التي تكل بها عملية تشكيل المشاريع المشتركة، إلا أنه في بعض الأحيان تصادف أطراف الشراكة بعض الصراعات في المصالح و لهذا سنقوم بعرضها وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم 5.2: صراع المصالح ما بين الشركاء في المشاريع المشتركة [161] ص 122

مصالح المؤسسة المحلية	مصالح المؤسسة الاجنبية
التصدير	البيع في الاسواق المحلية
اعادة استثمار الأرباح	نقل الارباح للخارج
مراقبة مشتركة	التحكم و مراقبة المشروع المشترك
حصص أكبر	الاستحواذ على حصص اكبر من المساهمة
تمويل أجنبي	تمويل محلي
انشطة البحث و التطوير محليا	انشطة البحث و التطوير في الخارج(البلد الأصلي)
الغاء قيود نقل التكنولوجيا	قيود في نقل التكنولوجيا

يلاحظ من الجدول السابق وجود صراع مصالح ما بين المؤسسة الاجنبية و المؤسسة المحلية، و تتمثل النقطة الحرجة في كيفية التوفيق ما بين هذه المصالح المتعارضة، و التي ان لم تتم ادارتها بشكل فعال ستؤدي الى احداث انعكاسات سلبية على اداء المشروع المشترك.

وتجدر الإشارة كذلك على انه هناك جزء من المسؤولية التي تقع على عاتق حكومة البلد المضيف ، اذ يستوجب على هذه الاخيرة أن تقوم بسن مجموعة من القوانين التي تحمي مصالح مؤسساتها المحلية في اطار ما يعرف بالسياسة الصناعية [160] ص10 يأتي في هذا الاطار سياسات الحماية و الدعم فيما يعرف بالسياسات الصناعية بغرض تقديم الحماية للمؤسسات الوطنية و لتمكينها من رفع مستويات تنافسياتها ، و يجب على الحكومات عند اتخاذ مثل هذه السياسات الموازنة بين أهمية المنافسة الدولية وضرورة التدخل لأجل الحماية في تقدير الجرعة اللازمة بحيث اذا ضعفت الجرعة قد تخرج المؤسسات المحلية من السوق نتيجة المنافسة الشديدة ، و إذا قويت الجرعة قد يصعب على المؤسسات المحلية ولوج المنافسة العالمية مستقبلا ، و تلجأ الحكومات الى هذا النوع من السياسات من اجل تحقيق مجموعة من الاهداف و من بينها حماية الامن القومي من خلال حماية السلع الاستراتيجية و السلع العالية التقنية ، حماية حقوق الملكية كبراءة الاختراع و العلامات التجارية ، حماية مصالح المستهلك الوطني ، و لابد أن تأخذ هذه التشريعات بعين الاعتبار التوازن ما بين المصالح المتعلقة بجذب الاستثمارات الاجنبية و من جهة أخرى حماية مصالح المؤسسات المحلية [161] ص 122.

من خلال تطرقنا الى كل من اسباب و انواع الصراعات و كذلك الفوائد الناتجة من الادارة الفعالة للصراع ، يمكن القول بأنه من أجل انجاح المشاريع المشتركة لابد من تجنب الصراعات و لهذا السبب ارتأينا أنه من الجيد القيام باستعراض مجموعة من الاجراءات التي تعمل على التقليل من الصراعات في المشاريع المشتركة.

إجراءات التقليل من الصراعات في المشاريع المشتركة

هناك مجموعة من الإجراءات التي تساهم في التقليل من أشكال الصراعات في المشاريع المشتركة و هي كالآتي [162] ص17:

- التوافق و التنسيق ما بين أهداف الشركاء.
- تمكين المدراء المحليين من المشاركة في اتخاذ القرارات
- تفعيل الاتصال ما بين الشركاء.
- وضع اجراءات أولية حول كيفية حل الصراعات
- إرساء ثقافة التسامح و التفاهم ما بين الشركاء.
- ضمان أن كل الشركاء أنهم متعهدون للمشروع .
- إعطاء الأهمية لتعظيم الفوائد لكل الشركاء .
- المشترك.
- الاهتمام بنظرات و وجهات و تطلعات الشركاء
- مناقشة الطرق الكفيلة لتجنب الصراعات
- الأجنبي.
- مستقبلا.

فمن خلال تطبيق و تفعيل استخدام الاجراءات السابقة الذكر فإنه باستطاعة المؤسسات المتشاركة من استحداث الاستقرار في المشروع المشترك و تقليص حدوث الصراعات.

في بعض الاحيان يعتبر المشروع المشترك الخيار الخطأ ما بين المؤسسات المتشاركة ، و هذا ما يدفعهم الى انهاء اتفاقية الشراكة المبرمة بينهم فقد تعود أسباب إنهاء المشاريع المشتركة الى العوامل الاتية [163] ص 149 : رغبة أحد الشركاء في التنازل عن حصصه ،إنجاز و إتمام كل أهداف المشروع المشترك، عدم رغبة أحد الأطراف (أو الطرفين) في المضي قدما في المشروع المشترك ، إخفاق المشروع المشترك في تحقيق الأهداف المسطرة ، اما من وجهة نظر الباحثين هو بارك و جيرارد اونقصون (Ho park & Gerard Ungson 1997) فتتمثل اسباب انهاء المشاريع المشتركة في العناصر الاتية [164] ص 279 :الاختلاف في الثقافات، اختلاف الأهداف وعدم تجانس الطرق التنظيمية.

مما سبق ذكره فإن السبب الرئيسي لإنهاء المشاريع المشتركة يعود الى اخفاق هذه الاخيرة الى تحقيق أهدافها المسطرة و يعتبر هذا الامر مبرر كافي للشركاء بعدم المضي قدما في اتفاقية فاشلة ، كذلك قد يعود سبب انهاء المشاريع المشتركة الى السبب الثاني و المتمثل في اختلاف ثقافات و الطرق التنظيمية ما بين الشركاء، فعادة ما يؤدي هذا السبب الى استحداث صراعات مستمرة ما بين الشركاء و خاصة في حالة عدم وجود قاعدة لإدارة هذا النوع من الصراعات داخل المشاريع المشتركة ، الامر الذي يقود الى انهاء المشروع المشترك.

أما فيما يتعلق بإنهاء المشاريع المشتركة بسبب تحقيق أهداف المشاريع المشتركة فإنه يعتبر أقل خطورة من السببين السابقين، لأنه في نهاية المطاف قد تم تحقيق اهداف جميع الأطراف المتشاركة بما يخدم مصالحهم، و لكن هذه الحالة تعتبر بعض الشيء نادرة ، و لإنهاء المشاريع المشتركة فعادة ما يتنازل احد الشركاء لخصه لالشريك الاخر مقابل عائد مالي، او قد يكون التنازل لطرف خارجي ، (بنك ، صندوق استثماري)، و تجدر الإشارة انه في بعض الاحيان تكون عملية التنازل ذات فائدة كبيرة لأحد الشركاء ، قد تحصل المؤسسة المحلية على جميع اصول وموارد المشروع المشترك و المتمثلة في التحكم في تكنولوجيات و تجهيزات متطورة و حديثة تساهم بشكل كبير في رفع من تنافسية المؤسسة المحلية. فعلى سبيل المثال و في اطار اتفاقية الشراكة المبرمة مع مجمع صيدال و المجمع الاوروبي الصيدلاني باستحداث المشروع المشترك صوميدال بنسبة مشاركة 30% و 70 % على التوالي، و كانت اهم مساهمات الشريك الاوروبي تتمثل في بناء و حدة انتاج جد متطورة ذات المعايير الاوروبية و كذا جلب الممارسات الحديثة المستخدمة في الصناعة الصيدلانية بما تعرف ب " الممارسات الجيدة للصناعة Manufacturing best practices " ، و لكن بعد

مدة قرر الشريك الاجنبي التنازل على حصصه في المشروع المشترك فقام مجمع صيدال بشرائها الامر الذي مكنه من الاستحواذ على المشروع المشترك بالكامل و الاستفادة من تكنولوجيات و خبرات الناتجة من مساهمات الشريك الاجنبي.

و من اجل تجنب المؤسسات المتشاركة الوصول الى مرحلة انهاء المشاريع المشتركة ، و العمل قدر المستطاع لإنجاحها ، فإنه يستلزم على جميع الأطراف بإحداث التوازن و التوافق ما بين كل من الاهداف و الثقافات السائدة بما يخدم مصالحهم و مصالح المشروع المشترك، و ايضا العمل قدر المستطاع على تجنب الوقوع في الصراعات المختلفة من خلال بناء علاقة ثقة متبادلة و حس المسؤولية المشتركة لضرورة انجاح المشروع المشترك.

بعد تطرقا الى ماهية الشراكة الاجنبية و مختلف دوافع الاطراف المتشاركة و الى انواع المختلفة لها ، سنقوم باستعراض في العنصر الموالي اهم القواعد التي تقود لنجاح الشراكة الاجنبية.

5.2.2 قواعد الشراكة الاجنبية الناجحة

من أجل ضمان نجاح اتفاقيات الشراكة لابد من توفر بعض العوامل ، و عادة ما تتمثل قواعد الشراكة الناجحة في كل من العناصر الآتية [165] ص 132 :

- لابد أن تكون الشراكة الأجنبية عملية تعليمية Learning Process ما بين الشركاء.
- وضوح و بساطة أهداف الشراكة من طرف الشركاء ، و هذا من أجل حماية المعلومات لتنافسية لكل شريك.
- توفر عامل الثقة ما بين الاطراف المتشاركة .

و في هذا الاطار اقترح الباحثان برنارد قاريت و بيار دوزاج (Bernard Garrette & Pierre Usage 2000) ، نموذج يضمن السير الفعال و الناجح لإتفاقية الشراكة ما بين المؤسسات المتشاركة و يتمثل فيما يعرف بنموذج R3 Model [166] ص ، و ذلك كناية لكل من العوامل الثلاثة المكونة له : النتائج Results، الموارد Resources، المسؤولية Responsibility [166] ص 43 ، و يتمثل هذا النموذج في ضرورة توفر العناصر الثلاثة الآتية : النتائج Results:

ويقصد به ضرورة تحديد و توصيف الأهداف المرجوة التحقيق للمشروع المشترك بدقة بالغة، و يجب على كل الأطراف تحديد الأهداف الخاصة بهم من أجل تنسيقها و التوفيق فيما بينها ، العنصر الثاني الموارد Resources: يستوجب على المؤسسات المتشاركة بمجموعة من الأصول (المادية ، التقنية و التكنولوجية و البشرية ، و التنظيمية) التي ستقوم بمشاركتها في المشروع المشترك، من

أجل العمل على تحقيق الأهداف المسطرة. أما العنصر الاخير *المسؤولية Responsibility*: تعتبر المسؤولية لكل الاطراف العنصر الأهم لضمان نجاح اتفاقية الشراكة و تتمثل في ضرورة كل الأطراف القيام بالأنشطة الموكلة لهم و تحمل جميع مسؤولياتهم المتعلقة بضرورة إنجاز الشراكة المبرمة إن و من أجل نجاح اتفاقية الشراكة الاجنبية لابد على الاطراف المتشاركة من العمل على انجاح نموذج R3 Model و هذا من خلال الاتفاق المسبق على اهداف اتفاقية الشراكة و العمل على مراعاة مصالح الاطراف المتشاركة و هذا من اجل ضمان تحقيق النتائج المرجوة و التي لا يمكن من تحقيقها إلا بعد تحمل مسؤولية كل طرف المسؤوليات الموكلة اليها و التي من بينها ضرورة المشاركة بمختلف الأصول و الموارد من اجل تحقيق التكامل الاقتصادي ما بين الشركاء.

تجدر الإشارة أنه و بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الشركاء من أجل انجاح اتفاقية الشراكة إلا أنه في بعض الأحيان تتخللها بعض الأخطار و المشاكل و التي قد تؤدي الى نتائج سلبية و التي من بينها إنهاء اتفاقية الشراكة ، ولهذا السبب سنقوم باستعراض العناصر الثلاثة السابقة الذكر (أخطار، مشاكل و إنهاء اتفاقية الشراكة) من أجل ادراك الاطراف المتشاركة لها و العمل على تجنبها قدر المستطاع .

6.2.2 أخطار و مشاكل الشراكة الأجنبية

عادة ما تتمثل أخطار الشراكة الاجنبية في العناصر الاتية [165] ص 133:

- ضعف الميزة التنافسية لشريك الاول مقارنة مع الشريك الثاني نتيجة لتمكن الاخير من محاكاة كل من ممارسات و استراتيجيات الشريك الاول.
- نقل الكفاءات و التكنولوجيات الى أحد الشريكين بدون اذن الطرف الآخر أو بدون ما هو متفق عليه.

كذلك نجد من بين أخطار الشراكة ما بين المؤسسات المتشاركة⁴ [167] ص 100، انه قد تؤدي الشراكة ما بين المتنافسين الى خطر فقدان أحد الشركاء لمهارة أو معرفة فنية مهمة ، أو قد تساهم الشراكة في زيادة تبعية أحد الأطراف الى الطرف الاخر المسيطر على الموارد المهمة.

و لهذا السبب وانطلاقا مما سبق ذكره يمكن ملاحظة أكبر خطر يهدد اتفاقية الشراكة يتمثل في انتهازية أحد الاطراف من خلال الاستحواذ على بعض من أصول و كفاءات الشريك الاخر بطريقة غير شرعية و مخططة ، الامر الذي يفقد عامل الثقة ما بين الاطراف و يسبب فقدان احد الشركاء لقدراته التنافسية .

أما فيما يتعلق بمشاكل الشراكة الأجنبية فبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الشركاء لتوفير بيئة جد ملائمة و محفزة لإنجاح اتفاقية الشراكة المبرمة ، إلا أنه قد يتخللها بعض المشاكل ، فعادة ما تتمثل مشاكل الشراكة الأجنبية في العناصر الاتية [168] ص 288 : الصراع الثقافي : كاللغة و طرق العمل ، غياب الثقة Lack of Trust ، ضبابية الأهداف و الغايات، غياب التنسيق بين فرق العمل و الاختلاف ما بين الإجراءات و الخصائص التشغيلية ما بين الشركاء.

و بناء على ما سبق ذكره فإنه تبرز مشاكل الشراكة الاجنبية بشكل كبير من خلال الاختلاف ما بين ثقافات المؤسسات المتشاركة ، فلقد أثبت التجارب السابقة بأن الصراع الثقافي يعد من أهم المشاكل التي تواجهها اتفاقيات الشراكة ما بين المؤسسات و لهذا فإنه من المستحسن القيام بما يعرف بالمراجعة الاجتماعية Social Audit ما بين الشركاء من أجل التعرف على مواطن الصراع و المشاكل المحتملة و خاصة المتعلقة بتعارض الثقافات التنظيمية للشركاء من أجل التنبه لها و العمل على اجتنابها، و اضافة الى الصراع الثقافي هناك المشاكل الناتجة عن الاختلاف ما بين الطرق التنظيمية المتبعة ، فعادة يتبع الشريك الاجنبي طرق تنظيمية تكون اكثر حداثة و فعالية من تلك المستعملة من الشريك المحلي الامر الذي يؤدي الى استحداث صعوبات في تنسيق ادارة المشروع المشترك ما بينها، و في الاخير لا بد على كلا الطرفين من التحديد الاولي للأهداف و السهر على توافقها حسب مصالح الأطراف و هذا دون إغفال العنصر المهم و هو ضرورة توفر عامل الثقة ما بين الشركاء من أجل اجتناب عنصر الانتهازية ، و لكن في بعض الأحيان تكون أخطار الشراكة الاجنبية و مشاكلها ذو تأثير عميق على الأطراف المتشاركة و في هذه الحالة يكون خيار إنهاء اتفاقية الشراكة الاجنبية الخيار الوحيد القابل للتطبيق ، و لهذا السبب سنقوم باستعراض مختلف الأسباب التي تقود المؤسسات المتشاركة الى إنهاء اتفاقية الشراكة الأجنبية.

7.2.2 إنهاء الشراكة الأجنبية

تقوم المؤسسات المتشاركة سواء الأجنبية منها أو المحلية بإنهاء اتفاقية الشراكة وفق أسباب جمة و من بينها عدم تحقق الدوافع المرجوة لكل طرف من اتفاقية الشراكة ، أما من وجهة نظر الباحثان سيرابيو و كاسيو (Serapio & Cascio 1996) ، تتمثل أسباب إنهاء الشراكة في العوامل الاتية [121] ص 18:

- عدم جدوى اتفاقية الشراكة نتيجة عدم تحقيق الأهداف المرجوة.
- الاختلافات الكبيرة ما بين الشركاء (التنظيمية و الثقافية منها) .
- تطور و تغير كل من الاهداف اتجاه موضوع الشراكة.

- صعوبات مالية لأحد الشركاء.

مما سبق التطرق اليه سابقا تعتبر عملية إنهاء الشراكة المرحلة الحرجة للأطراف المتشاركة و هذا من خلال القرارات الصعبة التي تتخذ من بعدها و خاصة المتعلقة بالمشروع المشترك و قضية التنازل عن مساهمات الشركاء للطرف الداخلي أو الاجنبية و أيضا المسائل المتعلقة باستغلال التكنولوجيات المتضمنة في المشروع و بالتالي فقد يعتبر إنهاء إتفاقية الشراكة كأكبر تهديد لأحد الاطراف و ذلك من خلال خسارته لموارده التنافسية لصالح الشريك الاخر، و من أجل التعامل الفعال مع هذه التهديدات فإنه من المستحسن لكلا الطرفين من التطرق أولا الى كل من ضرورة التفاهم حول اجراءات إنهاء إتفاقية الشراكة و ذلك عند صياغة عقد الشراكة ما بين المؤسسة الاجنبية و نظيرتها المحلية بما يكفل مصالح كلا الطرفين.

اذن و بناء على كل ما سبق فإن الشراكة الاجنبية ما بين المؤسسة الاجنبية و المؤسسة الاقتصادية المحلية تعتبر خيار استراتيجي و ذلك للفوائد الكبيرة التي تترتب على كل الطرفين ، و خاصة عندما تكون إتفاق الشراكة مبنية على التعاون و تحقيق الفائدة المشتركة لجميع الاطراف، و تجدر الإشارة على انه من الضروري الإتفاق على نوع الشراكة المناسبة و كذا اعطاء أهمية كبيرة عند انشاء عقد الشراكة و الذي يضمن حصول كل طرف على غاياته و خاصة ما يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية المحلية من خلال ضمان توريدا بتكنولوجيات و خبرات الشريك الاجنبي قصد تحسين و الرفع من تنافسيتها ، و في المبحث التالي سنقوم بعرض حول مساهمة الشراكة الاجنبية في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية المحلية من خلال استفادة هاته الاخيرة من تكنولوجيات و كفاءات الشريك الاجنبي و هذا تحت قيد تميزها بمستويات معتبرة من الطاقة الاستيعابية الامر الذي يمكنها من الاستفادة من تلك التكنولوجيات و الخبرات و تطبيقها من اجل تحسين و الرفع من مستويات تنافسيتها.

3.2 نقل التكنولوجيا الأجنبية و الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية

سنقوم من خلال هذا المبحث التطرق الى كل من عنصر نقل التكنولوجيا الأجنبية و كذا الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية تحت اطار الشراكة الاجنبية بين المؤسسة المحلية و الشريك الاجنبي.

1.3.2.1 نقل التكنولوجيا الأجنبية

يعتبر نقل التكنولوجيا أحد اهم الثمرات التي تتمخض من إتفاقية الشراكة ما بين المؤسسة الأجنبية و المؤسسة المحلية ، اذ تسعى هاته الاخيرة جاهدة من اجل ضمان تزويدها بأحدث التكنولوجيات

و الأساليب الإدارية و الفنية و هذا من اجل استخدامها محليا و الرفع من قدراتها التنافسية الامر الذي يمكنها من استحواد على حصص تنافسية في السوق مقارنة مع المنافسين الاخرين.

ولهذا السبب سنقوم في هذه النقطة بالتطرق الى ماهية نقل التكنولوجيا الاجنبية من خلال التعرّيج الى مفهوم التكنولوجيا و مختلف الطرق و اساليب نقلها من الشريك الاجنبي نحو المؤسسة المحلية .

1.1.3.2 مفهوم التكنولوجيا

كلمة تكنولوجيا Technologia مصطلح مركب من كلمتين الأولى Techno وتعني الفن ، الحرفة والدراية ، والثانية logia وتعني مفهوم أو تعليم ، وفي مجملها تعني مجموعة المعارف والعمليات والقواعد والحنكات المستخدمة في تحضير أي منتج ما من المنتجات في أي نشاط من الأنشطة الإنتاجية [152] ص 35 ، وتجدر الإشارة أن هذا المصطلح متباين المفهوم في كل من اللغة الفرنسية و الانجليزية ، فإذا رجعنا الى المقصود بالتكنولوجيا في اللغة الفرنسية التقليدية لتبين لنا أنه كان يقصد بالتكنولوجيا تلك الدراسات العقلية للفنون لاسيما الفنون الصناعية، وأما في اللغة الانجليزية فقد بدأ ظهور هذا المصطلح منذ القرن السابع عشر ليعبر عن الدراسة العملية للعلوم التطبيقية فحسب [152] ص 35.

1.1.1.3.2 تعريف التكنولوجيا

يتسم مصطلح التكنولوجيا بالغموض و عدم الدقة ، و ان كان قد ذاع انتشاره على المستوى الدولي خاصة في الدول النامية و اصبح محل اهتمامات حكوماتها على المستوى الدولي و لاسيما عندما بات مؤكدا أن التكنولوجيا هي مصدر قوة المؤسسات الاقتصادية، و لهذا السبب ركزت حكومات الدول النامية على الطرق الكفيلة بالاستحواد على التكنولوجيات الاجنبية و لعل ابرز الطرق للحصول عليها تتمثل في استقطاب الاستثمارات الاجنبية المباشرة من خلال المؤسسات المتعددة الجنسيات ، و لذلك كان المصطلح محل لتعريفات مختلفة، و بناءا على ذلك يمكن تناول بعض تعاريف التكنولوجيا على النحو الاتي: تعرف التكنولوجيا بأنها "التطبيق و التجسيد الفعلي لكل من المعرفة العلمية

و الهندسية في كل من مراحل تصميم و تطوير المنتجات" . [169] ص 5 .

و ايضا ينظر للتكنولوجيا على أنها " مجموعة من المعارف الفنية و التجهيزات و الاجراءات المستخدمة من اجل تصنيع سلعة او تقديم خدمة " [170] ص 109 .

و يقصد بها بالمفهوم الواسع تلك الممارسات الإدارية و المناهج الانتاجية و المعرفة الفعلية الصريحة و الضمنية و التي من خلالها تمكن المؤسسة من تحويل مدخلاتها إلى مخرجات مرغوب فيها في الأسواق'. [171] ص 77 .

كذلك تعرف التكنولوجيا على أنها " المعرفة المستخدمة في تصنيع، تسويق و توزيع المنتجات والتي تكون متضمنة في عدة أشكال ، مثل التجهيزات ، رأس المال البشري، مختلف الوثائق" [172] ص 253 .

أما حسب سانتورو و قولبالكريشنان (Golpalkrishnan and Santotro 2004) تتمثل " التكنولوجيا في كل من الوسائل ، المناهج ، العمليات و المنتجات الجديدة" [173] ص 259 .

و اذا انتقلنا الى مستوى المنظمات الدولية فيمكن ابراز التعاريف الخاصة بالتكنولوجيا على المستوى العالمي كالآتي:

فحسب المنظمة العالمية للملكية الفكرية وبيو (WIPO World Intellectual Property Organization) يقصد بالتكنولوجيا "تلك المعرفة المنظمة التي تُمكن من تصنيع المنتجات و تقديم الخدمات و ذلك من خلال إظهار تلك المعرفة في ابتكار ، تصميم صناعي ، معلومات تقنية، او مهارات إدارية" [174] ص 115 .

أما من منظور منظمة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية UNCTAD تُعرف التكنولوجيا على أنها "كل ما يمكن ان يكون محلاً لبيع أو شراء أو تبادل و على وجه الخصوص براءات الاختراع و العلامات التجارية و المعرفة الفنية غير الممنوح عنها براءات أو علامات أو القابلة لهذا المنح وفقاً للقوانين التي تنظم براءات الاختراع و العلامات التجارية و المهارات و الخبرات التي لا تنفصل عن أشخاص العاملين و المعرفة التكنولوجية المتجسدة في عناصر مادية وبصفة خاصة المعدات و التجهيزات" [175] ص 3 .

نستخلص مما سبق ان التكنولوجيا هي تطبيق للمعرفة العلمية في تطوير اساليب اداء عمليات الانتاج و ذلك من خلال التطبيق الفعال و المنظم للمعرفة و المعلومات و كذا العمل على تحسين كل من المنتجات ما يضمن تنافسية مستمرة لها في الاسواق المحلية و الاجنبية و تعتبر التكنولوجيا احد العناصر المهمة في تحقيق أهداف التنافسية للمؤسسة ، و التكنولوجيا تأخذ شكلها النهائي إما أن تكون صريحة و موثقة أو نكون ضمنية ، و لهذا فإنه من الجيد الاهتمام بطبيعة التكنولوجيا و ذلك من اجل ضمان نقل فعال لها ما بين الاطراف المتشاركة.

بعد تطرقنا الى تعريف التكنولوجيا ، سنقوم في النقطة الآتية بعرض أهم خصائصها .

2.1.1.3.2 خصائص التكنولوجيا

تتميز التكنولوجيا بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في النقاط الآتية [169] ص5 :
تبنى التكنولوجيا على المعرفة العلمية ، التكنولوجيا هي كل ما يتعلق بكيفية تطبيق المعرفة . ، تكون التكنولوجيا متضمنة في عدة اشكال ضمنية منها او مصرحة.

مما سبق يمكن القول ان التكنولوجيا تتميز بمجموعة من الخصائص المهمة و التي لا بد على المؤسسات الاقتصادية من التعرف عليها حتى تتمكن من التحكم فيها بشكل فعال و تنافسي، فكما سبق الاشارة اليه في التعاريف المتعلقة بالتكنولوجيا ، فالتطبيق الفعال و المنظم للمعرفة العلمية و التفرقة ما بين التكنولوجيات الصريحة و الضمنية يسمح بشكل كبير في التعرف بالتحديد على التكنولوجيات المحتاجة اليها من طرف المؤسسات المحلية و التي تسمح لها من الرفع من مستويات تنافسيته.

في الفقرة الآتية سنقوم بتقديم مختلف التصنيفات المتعلقة بالتكنولوجيا، و هذا حتى تتمكن المؤسسة من التعرف على نوع التكنولوجيا المحتاجة إليها.

3.1.1.3.2 تصنيف التكنولوجيا

يمكن تقديم تصنيف التكنولوجيا حسب التصنيف المقدم من طرف الباحث ستوارت (Stewart 2002) الى ما يلي [176] ص 13 :

- تكنولوجيا متضمنة في المنتجات.
- تكنولوجيا متضمنة في تجهيزات و عمليات .
- البرامج الضرورية لاستحداث المنتجات.

من خلال تصنيف التكنولوجيا تتمكن المؤسسة من التعرف على مختلف التكنولوجيات الاجنبية التي هي بحاجة إليها ، فقد تحتاج المؤسسة الي تكنولوجيا اجنبية متمثلة في مجموعة من القواعد و البرامج التي تمكنها من رفع ادائها مثلا برامج الجودة الشاملة و أنظمة مراقبة الجودة مثل برامج 6 Sigma و برنامج Lean Manufacturing المتخصص في القضاء على مختلف المضيعات في المؤسسة سواء المادية ، او المالية أو المعلوماتية و أيضا العمل على تخفيض التكاليف، كذلك يمكن للمؤسسة ايضا ان تكون بحاجة الى تكنولوجيا متمثلة في تجهيزات متطورة تمكنها من الرفع من كل من الفعالية الانتاجية الامر الذي يساهم في توفير منتجات تنافسية سواء من جانب التنافسية السعرية أو التنافسية النوعية.

2.1.3.2 انعكاسات و أهمية التكنولوجيا على المؤسسة الاقتصادية

1.2.1.3.2 انعكاسات التكنولوجيا على المؤسسة الاقتصادية:

تساهم التكنولوجيا على احداث الانعكاسات الاتية على مستوى المؤسسة الاقتصادية و ذلك من خلال [169] ص 7 ، :

- تمييز المنتجات و اكسابها مجموعة من الخصائص و المميزات التنافسية عن تلك المعروضة في السوق .
- تخفيض التكاليف و ذلك باستخدام طرق جديدة و حديثة ، اضافة الى الدور المهم التي تساهم به التجهيزات و الآلات الحديثة و المتطورة في أتمتة العمليات و خاصة الانتاجية منها الامر الذي يؤدي بالحد من هدر الموارد و المساهمة في خفض التكاليف.
- طرح فرص جديدة.
- تسهل و تشجع التغيير الاستراتيجي.

كل هاته المساهمات المذكورة تعتبر كمواطن قوة للمؤسسة الاقتصادية الامر الذي يمكنها دائما من تقديم منتجات ذات تنافسية سعرية و نوعية و هذا ما يمكنها من الحصول على مواقع تنافسية في الاسواق و ذلك بمدى مقدرتها على المحافظة على تزودها و تطويرها للتكنولوجيات الجديدة و الحديثة من طرف الشريك الاجنبي.

بعد الانتهاء من استعراض انعكاسات التكنولوجيا على المؤسسة الاقتصادية ، سنقوم في الفقرة الاتية استعراض اهمية التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

2.2.1.3.2 أهمية التكنولوجيا للمؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في مجموعة من العناصر الاتية [169] ص 7 :

- للتكنولوجيا دور جوهري لنجاح اي منتج او مؤسسة ، لأنه بدون الاستخدام الفعال للتكنولوجيا لا تستطيع المؤسسة من الحفاظ على اي موقع تنافسي و ذلك للدور الكبير الذي تساهم فيه التكنولوجيا في تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين، فميزة التكنولوجيا تعتبر اهم المزايا التنافسية الصعبة التقليد و خاصة اذا ما كانت هذه التكنولوجيا ضمنية Implicit في كل من المنتجات و المؤسسة .

- تعتبر التكنولوجيا أحد أهم الطرق لتحقيق النمو على المدى البعيد و ذلك من خلال التطبيق و التطوير المستمر للتكنولوجيا الامر الذي يساهم في تطوير و استحداث فرص جديدة تمكن المؤسسة من تدعيم مكانتها التنافسية في اسواقها.

اضافة الى كل هذا فمن وجهة نظر الباحثة زاهو (Zaho1990) تعتبر التكنولوجيا من الاصول الاساسية المتعلقة برفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية [177] ص214،

و لهذا السبب فانه يستوجب على المؤسسة الاقتصادية السعي للحصول على التكنولوجيا الحديثة ، و بما انه متعارف على التكلفة الكبيرة الناتجة عن تطويرها محليا فانه من المستحسن الحصول عليها من طرف الشريك الاجنبي تحت اطار الشراكة الاجنبية و هذا من خلال عملية نقل التكنولوجيا و التي سنقوم بالتطرق اليها في العنصر الاتي.

3.1.3.2 نقل التكنولوجيا الاجنبية

بدأ اعتبارا من اواخر الخمسينيات ومطلع الستينات الاهتمام الدولي بالتنظيم القانوني لنقل التكنولوجيا ، وتولت هيئات دولية وإقليميه متخصصة مهمة التوصل الى صيغ نموذجية مقبولة لعقود نقل التكنولوجيا، وسعت بعضها الى تجسير الهوة ما بين الدول المنتجة للتكنولوجيا والدول المتلقية لها ، كما عملت بعض هذه الهيئات على توفير حلول قانونية لمسائل النزاع التي عادة ما تتصل بنطاق نقل المعرفة وقيودها وبدلات التحسين وشروطه والمسائل القانونية المتعلقة بالاختصاص القضائي الواجب التطبيق على النزاع ، اضافة الى تحديد عناصر الملكية الفكرية المتصلة بالتكنولوجيا وحقوق الاطراف عليها ، ومن ضمن المسائل التي كانت ولا تزال محل جدل القواعد المتعلقة بحماية سرية نقل التكنولوجيا.

وفي هذا الشأن فان اهم الجهود تتمثل بما قدمته وبذاته منظمات وهيئات اربع من هيئات الامم المتحدة الاولى منظمة مؤتمر الامم المتحدة للتنمية(انكتاد UNCTAD) منذ العام 1962 ، وجهود مؤتمر الامم المتحدة للتنمية الصناعية (يونيدو) منذ 1965 ، وجهود لجنة الامم المتحدة للتجارة الدولية (يونسترال) منذ عام 1966 ، وجهود المنظمة العالمية للمليكة الفكرية (ويبو WIPO) لعام 1967.

و تجدر الإشارة أن اغلب الدراسات الأكاديمية تركز على موضوع نقل التكنولوجيا المتعلق ما بين المؤسسات الأجنبية و المؤسسة الاقتصادية في الدول النامية و هذا تحت إطار اتفاقيات الشراكة الاجنبية.

1.3.1.3.2 مفهوم نقل التكنولوجيا الاجنبية

سنقوم في هذه الفقرة باستعراض مفهوم نقل التكنولوجيا و ذلك من خلال التطرق الى كل من تعريف نقل التكنولوجيا و استعراض الية نقل التكنولوجيا ، و مكونات عقد نقل التكنولوجيا.

1.1.3.1.3.2 تعريف نقل التكنولوجيا الاجنبية

يقصد بنقل التكنولوجيا هي تلك "الوسائل و الطرق المنظمة التي تعمل على نقل المعرفة (المنتجات ، العمليات ، التجهيزات) و الوثائق و المهارات ما بين المؤسسات" [178] ص 277.

كذلك نقل التكنولوجيا هي عملية "نقل و تحريك كل من المعرفة الفعلية و المعرفة التقنية من مؤسسة إلى مؤسسة اخرى" [173] ص 259.

وينظر لنقل التكنولوجيا على أنها عملية "نقل المعرفة المنهجية اللازمة للإنتاج أو تطوير منتج ما ، أو لتطبيق وسيلة أو طريقة أو لتقديم خدمة" [152] ص 45.

ومما سبق يمكن استنتاج ان نقل التكنولوجيا هي تلك العملية الفكرية المنظمة لنقل كل من المعارف و التقنيات الضرورية لانتاج منتج او تقديم خدمة و التي تقوم ما بين الشريك الأجنبي (ناقل التكنولوجيا) و المؤسسة المحلية (مستقبل التكنولوجيا) ، اذ لابد على الشريك الاجنبي من اتاحة الفرصة للمؤسسة المحلية من الوصول الى معلوماته و خبراته كما ان عليه ان يقربها و يوفرها له و هذا ما يقتضي قيام تعاوننا و تبادلنا فيما بينهما تمهيدا لاتمام هذا النقل.

تجدر الإشارة الى أنه كلاسيكيا كان ينظر الى نقل التكنولوجيا بانه مختص فقط في نقل العناصر المادية مثل التجهيزات و الآلات ولكن تطور المفهوم في عصرنا الحالي لتشمل عملية النقل كل من المعلومات و الافكار، اذ يهتم نقل التكنولوجيا بنقل الخبرة و المعرفة و ليس فقط التجهيزات و المنتجات [179] ص 70 ، بالإضافة الى تضمن عملية النقل أيضا على المعلومات الواجب توفيرها من أجل ضمان الاستعمال الفعال للتجهيزات المنقولة حيث يجب أن تتضمن هاته المعلومات ما يلي: الطرق و الاساليب التنظيمية و العملياتية، اجراءات مراقبة الجودة [180] ص 52 ، لأن أساس نقل التكنولوجيا للمؤسسة المحلية يكون إلا عندما تتمكن هاته الاخيرة من استغلال تكنولوجيا الشريك الأجنبي و التحكم فيها .

و لهذا السبب تعتبر الشراكة الاجنبية ما بين المؤسسة الاجنبية (الشريك الاجنبي) و المؤسسة المحلية أحسن و افضل طريقة لإنجاح عملية نقل التكنولوجيا الاجنبية ، و لهذا سنقوم باستعراض في الفقرة الاتية عملية نقل التكنولوجيا في اطار الشراكة الاجنبية.

2.1.3.1.3.2 عملية نقل التكنولوجيا في اطار الشراكة الاجنبية

تتم عملية نقل التكنولوجيا وفق مجموعة من العناصر و المتمثلة في كل من مانح التكنولوجيا و موضوع النقلو مستقبل التكنولوجيا و ميكانيزمات نقل التكنولوجيا [179] ص71 ، و سنقوم بالتطرق الى كل عنصر على النحو الاتي:

1.2.1.3.1.3.2 موضوع النقل

يتمثل موضوع النقل عادة في تحديد ما سيتم نقله بالتحديد اي هل هي معرفة فنية، أو طرق صنع ، أو معرفة ادارية او تنظيمية ، فتحديد موضوع النقل عملية مهمة جدا ، فهي مهمة بالنسبة لمستقبل التكنولوجيا من اجل ضمان تزوده بكل التكنولوجيا المتفق عليها و مهمة لمانح التكنولوجيا من تأكده لعدم نقله لتكنولوجيات و معارف غير محددة في العقد.

2.2.1.3.1.3.2 مانح التكنولوجيا

عادة ما يتمثل في الشريك الاجنبي وهو المصدر الأولي للتكنولوجيا المنقولة و صاحب الملكية الفكرية لها ويتمثل العنصر المهم لمانح التكنولوجيا في مدى رغبتهWillingness في منح للتكنولوجيا للمؤسسة المحلية، لأن رغبة المانح تعتبر اهم عنصر في عملية نقل التكنولوجيا و ذلك من خلال مرافقة مانح التكنولوجيا و تقديمه كل التسهيلات و الاجراءات الازمة من اجل ضمان نقل تكنولوجياته الى المؤسسة المحلية.

عادة ما تتمثل أهداف ناقل التكنولوجيا من ممارسة نقله للتكنولوجيا في النظر الى نقل التكنولوجيا كوسيلة لإطالة دورة حياة التكنولوجيا، كذلك تعتبر تجارة التكنولوجيا أو نقلها وسيلة فعالة لإختراق الاسواق المغلقة أمام منتجاته، و من بين الاهداف كذلك نجد أن النقل الدولي للتكنولوجيا إزدادت أهميته كوسيلة ضرورية و فعالة لنقل التكاليف و الأعباء اللازمة لإنتاج التكنولوجيا الى عاتق أطراف غير مساهمين في المؤسسة الناقلة للتكنولوجيا [152] ص 209 .

3.2.1.3.1.3.2 مستقبل التكنولوجيا

و هي المؤسسة التي تسعى للحصول على التكنولوجيا من مانح التكنولوجيا و عادة ما تتمثل في المؤسسة المحلية و هذا بهدف تكيف و توطين التكنولوجيا المنقولة و تطبيقها بما يخدم اهدافها المسطرة و التي من بينها التطلع و باستمرار على تقديم منتجات اكثر تنافسية.

4.2.1.3.1.3.2 ميكانزمات نقل التكنولوجيا

تتمثل ميكانزمات نقل التكنولوجيا في مختلف الطرق و الوسائل التي تمكن من نقل موضوع النقل من مانح التكنولوجيا الى مستقبل التكنولوجيا، عادة ما تتضمن ميكانزمات نقل التكنولوجيا في العناصر الآتية :

عقود التراخيص ،براءات الإختراع، الشراء المباشر للتكنولوجيا، المشاريع المشتركة، مشاريع تسليم المفتاح، البعثات التدريبية في الخارج او استقدام الخبراء الاجانب والملتقيات و الأيام الدراسية.

و من أجل توضيح مراحل عملية نقل التكنولوجيا الأجنبية ، سنقوم بعرض الشكل التفصيلي الاتي و الذي يوضح عملية نقل التكنولوجيا (موضوع النقل) من مانح التكنولوجيا(الشريك الاجنبي) نحو مستقبل التكنولوجيا(المؤسسة المحلية) :

شكل رقم 2.2: عملية نقل التكنولوجيا [179] ص 74



كما سبق ذكره ، فإن عملية نقل التكنولوجيا تتم من مانح التكنولوجيا و الذي هو المؤسسة الاجنبية التي تقوم بنقل ما يعرف موضوع النقل و المتمثل في التكنولوجيا و المعارف المتفق على نقلها نحو مستقبل التكنولوجيا و التي تتمثل في المؤسسة المحلية ، و عملية نقل التكنولوجيا تكون وفق عدة ميكانزمات ترافق هذه العملية .

ولكي تتم عملية نقل التكنولوجيا من الشريك الأجنبي نحو المؤسسة الاجنبية بنجاح ، لابد من توفر مجموعة من المحددات و التي تعرف بمحددات نجاح نقل التكنولوجيا و التي سنقوم باستعراضها في الفقرة الآتية.

4.1.3.2 محددات نجاح نقل التكنولوجيا

تحدد عملية نجاح نقل التكنولوجيا على عاملين رئيسيين مهمين [161] ص 133:

1.4.1.3.2 رغبة مانح التكنولوجيا

تتمثل عادة هذه الرغبة في نقل التكنولوجيا من طرف الشريك الاجنبي (مانح التكنولوجيا) من خلال مدى و معدل تحريره و تقديمه للوثائق الضرورية ، الدعم التقني المقدم ، التدريب المقدم لأفراد المؤسسة المستقبلية، أسعار التكنولوجيا، كل هاته العوامل السالفة الذكر تعبر عن درجة مصداقية و رغبة الشريك الاجنبي من نقل تكنولوجياته وكفاءاته للشريك الاجنبي.

2.4.1.3.2 الطاقة الاستيعابية لمستقبل التكنولوجيا

و عادة ما تتمثل مدى مقدرة المؤسسة المستقبلية للتكنولوجيا على الانتفاع و الاستفادة من التكنولوجيا المنقولة من طرف المانح، ولهذا فإنه يُشترط توفر مستويات معتبرة من الطاقة الاستيعابية لضمان الاستفادة الفعالة من التكنولوجيا المنقولة، و سنقوم لاحقا في هذا الفصل بالتطرق بالتفصيل الى موضوع الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية.

تجدر الاشارة ان عملية نقل التكنولوجيا الاجنبية تعتبر عملية جد صعبة و معقدة و تتضمن مجموعة من الصراعات و النزاعات ما بين الاطراف ، و لهذا السبب سنقوم باستعراض مجموعة من النزاعات المتعلقة ما بين الشركاء.

5.1.3.2 نزاعات نقل التكنولوجيا

من أجل معرفة مختلف الصعوبات و كذا مواطن النزاعات في عملية نقل التكنولوجيا ما بين ناقل (الشريك الاجنبي) و مستقبل(المؤسسة المحلية) التكنولوجيا سنقوم بعرض ذلك في الجدول الاتي [161] ص 130 .

جدول رقم 6.2 : نزاعات نقل التكنولوجيا [115] ص 112

مواطن النزاع	ناقل التكنولوجيا	مستقبل التكنولوجيا
المساهمة في نقل التكنولوجيا	نقوم بأقصى جهدنا من أجل ضمان نقل التكنولوجيا للمؤسسة المحلية و لكن بشرط ان تقوم هاته الاخيرة بتعظيم جهودها من أجل تسهيل عملية نقل التكنولوجيا.	نسعى للحصول على التكنولوجيا الاجنبية بهدف تدعيم قدراتنا التنافسية و لكن احيانا لا نحصل على الدعم اللازم من الشريك الاجنبي.
مراقبة التكنولوجيا	لا بد علينا من مراقبة و تحكم التكنولوجيا و كيفية تطبيقها و استعمالها و هذا من أجل الحفاظ على وضعياتنا التنافسية و ذلك من خلال التحسين و التطوير المستمر للتكنولوجيا.	لا نشعر بأن التكنولوجيا ملك لنا لهذا السبب لا نقوم بمجهودات لتحسينها و تطويرها ، و لكن في حالة مراقبتنا و تحكمنا في التكنولوجيا المنقولة سنقوم باستعمالها بشكل أفضل وتحسينها باستمرار.
قيود النقل	من خلال فرضنا بعض القيود و المعايير على تكنولوجيتنا المنقولة فإننا نسعى لحماية جودة تكنولوجياتنا و سمتعنا و المحافظة على وضعياتنا التنافسية.	تساهم القيود المفروضة من ناقل التكنولوجيا تكاليف اضافية علينا ، و لكننا في أمس الحاجة لهاته التكنولوجيا الاجنبية من اجل تحسين منتجاتنا و طرح منتجات جديدة اخري تدعم وضعياتنا التنافسية.
سعر التكنولوجيا	نقوم بصرف وقت و موارد مالية كبيرة من اجل تطوير التكنولوجيا و اذا لم نحصل على السعر الملائم فلا نقوم بنقل التكنولوجيا.	عادة ما تكون اسعار التكنولوجيا المنقولة مرتفعة جدا و لكنه يستلزم علينا الحصول عليها بالرغم من اسعارها المرتفعة.

يلاحظ من الجدول السابق مختلف مواطن النزاع في عملية نقل التكنولوجيا و التي عادة ما تكون جد صعبة و خطيرة على كل من الشركاء و قد تؤدي في بعض الاحيان الى الغاء اتفاقية الشراكة من احد الاطراف، و لهذا السبب فانه يستحسن من الشركاء الاتفاق اولا حول كل من طبيعة التكنولوجيا المنقولة و طرق نقلها و سعرها و مسؤولية كل طرف في هذه العملية، فباتباع هذه الاجراءات يمكن للشركاء من تجنب هذا النوع من النزاعات، و عادة ما تتمثل عقود نقل التكنولوجيا Technology Transfer Contract صمام الامان الذي يلجأ اليه كلا الطرفين لإنجاح عملية نقل التكنولوجيا و ذلك لتضمنه كم هائل من الامتيازات و الضمانات لكل الاطراف، ولهذا السبب سنقوم بالتطرق الى عقود نقل التكنولوجيا في الفقرة الاتية.

6.1.3.2 عقود نقل التكنولوجيا

تنصب عقود نقل التكنولوجيا على نقل معلومات فنية لاستعمالها في انتاج السلع و الخدمات أو في تطبيق طريقة فنية في الانتاج او في تقديم الخدمات ،وتتضمن عقود نقل التكنولوجيا عادة الترخيص باستغلال حقوق المعرفة الفنية Know-How، و هي تشمل الخبرة الفنية بكافة أشكالها ، حيث يعتبر عقد الترخيص الاداة الرئيسية للنقل الدولي للتكنولوجيا ما بين المرخص (الشريك الاجنبي) و المرخص له (المؤسسة المحلية).

ولهذا السبب سنقوم بالتركيز على عقد نقل التكنولوجيا الاجنبية و ذلك من خلال استغلال المؤسسة المحلية لحقوق الملكية الصناعية و المعرفة الفنية التي تسيطر عليها الدول المتقدمة و المؤسسات المتعددة الجنسيات (الشريك الاجنبي) ، الامر الذي يمكنها من الاستحواذ و تطبيق التكنولوجيات المتقدمة في عملية الرفع من تنافسيتها.

1.6.1.3.2 تعريف عقد نقل التكنولوجيا

يقصد بعقد نقل التكنولوجيا هو ذلك الاتفاق الذي يتعهد بمقتضاه مورد التكنولوجيا (الشريك الاجنبي) بأن ينقل بمقابل معلومات فنية الى مستورد التكنولوجيا (المؤسسة المحلية) لاستخدامها في طريقة فنية خاصة لإنتاج سلعة معينة أو تطويرها أو تركيب أو تشغيل الآلات أو اجهزة او لتقديم خدمات [175] ص 8 .

و يعرف ايضاً " بأنه عقد يتيح بموجبه المرخص للمرخص له استغلال المعرفة الفنية و ما يشمله من حقوق الملكية الفكرية خلال مدة معينة وفقاً لشروط وقيود معينة مقابل مبلغ دوري" [181] ص3

و بناء على ما سبق يمكن القول ان عقد نقل التكنولوجيا هو تلك الوثيقة القانونية الالزامية التي تضمن للمؤسسة المحلية من استغلال المعرفة الفنية و تكنولوجيات الشريك الاجنبي مقابل مبلغ معين و تحت شروط محددة في عقد نقل التكنولوجيا، و عادة ما ينتج من هذا العقد مجموعة من الالزامات على كلا الطرفين و التي سنقوم بعرضها في الفقرة الاتية.

2.6.1.3.2 الالزامات المتبادلة في عقد نقل التكنولوجيا

يولد عقد نقل التكنولوجيا حقوقاً و التزامات متبادلة في ذمة كل من مانح و مستقبل التكنولوجيا، فمن جهة يقع على عاتق ناقل التكنولوجيا الالتزام الاساسي بنقل العناصر التكنولوجية طبقاً لما هو متفق

عليه ، و التزام بتقديم المساعدة الفنية لمستقبل التكنولوجيا، و التزام بالضمان، و من جهة اخرى يلتزم مستقبل التكنولوجيا بدفع مقابل للتكنولوجيا المتحصل عليها، كما يلتزم بالمحافظة على السرية.

و سوف نتناول فيما يلي أهم هذه الالتزامات بالنسبة لكل من ناقل و مستقبل التكنولوجيا.

1.2.6.1.3.2 التزامات ناقل التكنولوجيا

1.1.2.6.1.3.2 الالتزام بنقل التكنولوجيا

يعتبر محل نقل التكنولوجيا هو المعارف الفنية Know How و المتمثلة عادة تكون مرتبطة ببراءة اختراع مسجلة و تشتمل على تقديم المعلومات السرية أو تنتج من خلال التجارب العملية و الممارسة، و هي تشتمل عادة على المعلومات و البيانات عن العمليات الصناعية و الفنية و تشتمل: الاسرار الصناعية و تطبيقات نتائج الاختراعات المسجلة ، و التقارير و النتائج العملية، و مواصفات التشغيل وطرق ضبط الجودةالخ، فهي حزمة من المعلومات المرتبطة بالخبرة العلمية الناتجة عن استخدام براءات الاختراع [142] ص 98 و التي يتعين على ناقل التكنولوجيا (الشريك الاجنبي) نقلها للمؤسسة المحلية(مستقبل التكنولوجيا)، و لذلك يستلزم على ناقل التكنولوجيا اتخاذ الوسائل التي تكفل عملية النقل الفعلي للتكنولوجيا ، فمثلا يلتزم مانح التكنولوجيا بتسليم العناصر المادية التي تشتمل عليها التكنولوجيات مثل الآلات و الاجهزة و المواد الاولية اللازمة لعملية الانتاج ، و هذا اضافة الى ضرورة تسليمه مختلف المستندات التي تبين المنهج الذي سيتبعه مستقبل التكنولوجيا في اكتساب التكنولوجيا و استيعابها، وهي تتضمن التعليمات و نسب التركيبات و المذكرات و النصائح العملية لمباشرة استغلال المعرفة الفنية ، و ترد المستندات كلاحق في عقد نقل التكنولوجيا و تعتبر جزء منه و هي عبارة عن كتيبات تبين التعليمات الخاصة بتشغيل عنصر ما [182] ص 186 ، التي تتعلق بالمعرفة الفنية.

2.1.2.6.1.3.2 الالتزام بتقديم المساعدة الفنية

ينصرف التزام مانح التكنولوجيا بتقديم المساعدة الفنية الى قيامه عن طريق خبرائه بتدريب عاملي و مهندسي مستقبل التكنولوجيا على استعمال و التحكم في التكنولوجيا محل العقد، ويستهدف هذا الالتزام بشكل مباشر تكوين طاقم محلي قادر على ادارة و استثمار التكنولوجيا المنقولة، و لهذا فانه يراعى ضرورة شرط الزام مانح التكنولوجيا بالمساعدة الفنية بدقة شديدة على ان يلحقه الاطراف بملحق يضع تفضيلات تلك المساعدة من حيث نوعيتها و الخبراء و مؤهلاتهم و نفقات استقدامهم و بيان كفاءتهم الفنية [184] ص 51.

تجدر الإشارة أن وسائل تقديم المساعدة الفنية تختلف بحسب نوع النشاط و طبيعة المعرفة الفنية محل التعاقد، و وسائل تقديم المساعدة الفنية إما مادية أو معنوية [185] ص 222.

- المساعدة الفنية المادية

تتمثل هذا النوع في كل من المساعدة الفنية على شكل كتيبات ارشادية تحتوى على طريقة التشغيل بالأساليب التي سوف يستخدمها مستقبل التكنولوجيا طيلة مدة العقد و تكون في صورة بطاقات وصفية تتضمن نموذج التشغيل الذي يجب ان يتبعه مستقبل التكنولوجيا طيلة مدة العقد، و هذه الكتيبات لا تعتبر جزءا من العقد و لا يجب الخلط بينها و بين الوثائق التي تتضمن وصفا دقيقا للمعرفة الفنية، فالوثائق التي تحتوى على هذا الوصف تقدم عند ابرام العقد و هي وثائق محددة، أما الكتيبات فهي مجرد دعامة يمكن الاستعاضة عنها بأي وسيلة أخرى.

و من بين الوسائل المادية للمساعدة الفنية نجد المجالات المتخصصة و التي تكون في صورة دوريات منتظمة ، و تتضمن هذه الدعامة عرضا لما يريد المانح نقله من ارشادات ، كما تتضمن نشر تجارب الاعضاء الاخرين،

أيضا تعد كل من اشربة الفيديو وبرامج الكمبيوتر و غيرها من الوسائل المادية لتقديم المساعدة الفنية.

-الوسائل المعنوية لنقل المساعدة الفنية

تتمثل الوسائل غير المادية في الدورات التدريبية و الحلقات الدراسية و زيارات العمل، و تهدف هذه الوسائل لتأهيل مستقبل التكنولوجيا من التحكم و الاستخدام الفعال للتكنولوجيات الاجنبية المنقولة اليه [185] ص 222.

3.1.2.6.1.3.2 الالتزام بالضمان

على المستوى الدولي و في ظل جهود الامم المتحدة تمسكت مؤسسات الدول النامية بأن التزام مانح التكنولوجيا هو *التزام بتحقيق نتيجة*، فمثلا اذا كانت التكنولوجيا المطلوبة عبارة عن وسيلة انتاج ، فيتعين ان تحقق النتائج المطلوبة من حيث حجم الانتاج و نوعيته و جودته، فإذا لم تتحقق هذه النتائج كان هناك اخلال بالعقد من جانب مانح التكنولوجيا على الرغم من وفائه بالتزامه العام بنقل المعلومات الفنية و اتخاذ جميع الوسائل اللازمة و العناية الكافية لتنفيذ التزامه.

اما مؤسسات الدول المتقدمة ، فتسعى جاهدة الى جعل التزامها فيما يخص بنقل التكنولوجيا *التزام بنل عناية* و أنها غير مسؤولة عن تحقيق النتائج ، و خاصة ان تحقيق النتائج قد يكون خارج سيطرتها بسبب عدة ظروف و من بينها ضعف الطاقة الاستيعابية للمؤسسة المحلية [186] ص 53 .

بناء على ما سبق يمكن القول ان اهم التزامات ناقل التكنولوجيا تتمثل في ضرورة نقل التكنولوجيا المتفق عليها و ضرورة ارفاقها بالمساعدة الفنية و ايضا الزامية ضمان تحقيق نتيجة عن التكنولوجيا المنقولة، و عادة ما تكون كل هذه الالتزامات محفوظة في عقد نقل التكنولوجيا و التي تعتبر كمرجع نزاع عند اخلال ناقل التكنولوجيا بأحد التزاماته اتجاه مستقبل التكنولوجيا (الشريك الاجنبي).

و تجدر الاشارة ان لمستقبل التكنولوجيا مجموعة من الالتزامات و التي من بينها الالتزام بدفع مقابل التكنولوجيا المنقولة اليه، و ايضا الالتزام بالحفاظ على سرية التكنولوجيات المنقولة اليه، و سنقوم بالنظر الى هذه الالتزامات في النقطة الآتية.

2.2.6.1.3.2 التزامات مستقبل التكنولوجيا

سنقوم في هذه الفقرة بعرض الالتزامات التي يختص بها مستقبل التكنولوجيا (المؤسسة المحلية)، و المتمثلة في كل من الالتزام بالدفع مقابل التكنولوجيا المتحصل عليها، و كذا الالتزام بالمحافظة على سريتها.

1.2.2.6.1.3.2 الالتزام بالدفع

يلتزم مستقبل التكنولوجيا (المؤسسة المحلية) بأن يدفع الإتاوة المتفق عليها إلى مانح التكنولوجيا (الشريك الاجنبي) وقد يقدر هذا المقابل بمبلغ جزافي يتم سداه على أقساط دورية ، أو على أساس نسبة مئوية من المبيعات أو الأرباح تدفع بصفة دورية ويتم تحديدها بحسب العادات والأعراف التجارية السائدة [181] ص 11.

2.2.6.1.3.2 الالتزام بالسرية

يعد التزام المحافظة على السرية التزاما رئيسيا في العقد الدولي لنقل التكنولوجيا، يشترك فيه الطرفان في ضمانه رغم أنه يعتبر التزاما يختص به أساساً مستقبل التكنولوجيا، ويعنى التزام المحافظة على السرية عدم إفشاء أي عنصر من عناصر المعرفة الفنية التي يتلقاها مستقبل التكنولوجيا (المؤسسة المحلية) [183] ص 202 .

اذن فمستقبل التكنولوجيا كذلك لديه مجموعة من الالتزامات المهمة في عملية نقل التكنولوجيا، و خاصة التزام الدفع المتعلق بالتكنولوجيا المنقولة اليه ، و الذي يعد اساس العقد، و تجدر الاشارة ان هذا الالتزام يعد من اصعب الالتزامات بالنسبة لمستقبل التكنولوجيا لان تكلفة التكنولوجيا تكون في اغلب الاحيان جد كبيرة و مكلفة ، الامر الذي قد يتسبب في احداث صعوبات مالية ، و قد ما يؤدي

الى فشل نقل التكنولوجيا في حالة توقف هذا الاخير من دفع المستحقات المالية لمانح التكنولوجيا، و من اجل التعرف اكثر على مختلف اسباب فشل نقل التكنولوجيا ، سنقوم باستعراض هذا في الفقرة الاتية.

7.1.3.2 فشل نقل التكنولوجيا

يتمثل فشل نقل التكنولوجيا في مجموعة من العوامل و التي تحول دون نجاح عملية نقل التكنولوجيا من المؤسسة الاجنبية (الشريك الاجنبي) الى المؤسسة المحلية ، و عادة ما تكون أسباب فشل نقل التكنولوجيا في العناصر الاتية [178] ص 277 :

ضعف المساهمة و المبادرة من طرف الشركاء و الأطراف، انعدام أو ضبابية في الهدف المشترك، نقل الكثير للتكنولوجيا، نقص في الوثائق و عدم ملائمتها، فقدان الإحترام و الثقة Trust & Respect ما بين الأطراف(الشركاء).

فمن وجهة نظر كل من الباحثين مارتن و سلمون (Martin & Salomon 2003)يعتبر فقدان كل من حافز التعلم Learning Motive و كذا الطاقة الاستيعابية Absorptive Capacity من جانب المؤسسة المحلية احد العوامل الرئيسية لفشل نقل التكنولوجيا [187] ص ، أيضا فمن بين أسباب الفشل الرئيسية في عملية نقل التكنولوجيا ينتج من غياب القدرات المؤسساتية الكفيلة بتوفير رأس المال البشري اللازم لإنجاح عملية نقل التكنولوجيا [188] ص 15 .

ولعل ابرز أسباب فشل نقل التكنولوجيا يعود الى اخلال احد الشركاء بعقد نقل التكنولوجيا، فقد يتهاون الشريك الاجنبي في نقل التكنولوجيات المتفق نقلها نحو المؤسسة المحلية، الامر الذي يساهم في نقض العقد من هذا الاخير، كذلك قد يقوم مستقبل التكنولوجيا(المؤسسة المحلية) بالتماطل في دفع التزاماته المالية لمانح التكنولوجيا ، الامر الذي سيؤثر على الوضعية المالية لمانح التكنولوجيا من خلال عدم تدفق الموارد المالية المتعلقة بعوائد التكنولوجيات المنقولة .

اضافة الى كل هذا تتمثل اسباب فشل نقل التكنولوجيا الى افتقار بعض الدول إلى وجود كوادر بشرية فنية و هندسية قادرة على الاستفادة القصوى من التكنولوجيا ، ايضا عدم وجود قواعد تكنولوجية وأنظمة واضحة ومحددة تضمن اقتناء التقنية الجديدة ومن ثم توطئتها [189] ص 64.

وبناء على ما سبق ذكره فان عملية نقل التكنولوجيا تتميز بدرجة كبيرة من التعقد و الصعوبة و لهذا يستوجب على كل الاطراف العمل على الاتفاق مسبقا على جميع بنود عقد نقل التكنولوجيا و التحلي

بعاملتي الثقة و الاحترام و اللذان يعتبران أساس نجاح عملية نقل التكنولوجيا ، و تجنب مختلف اسباب الفشل السابقة الذكر في الفقرة السابقة.

بعد الانتهاء من التطرق حول نقل التكنولوجيا ما بين الشريك الاجنبي و المؤسسة المحلية بشكل عام ، سنقوم في العنصر الموالي باستعراض حول نقل التكنولوجيا في الجزائر و التركيز على خصوصيات الاقتصاد الوطني الجزائري و ذلك من اجل التمكن من التعرف بالتدقيق على طبيعة نقل التكنولوجيا ما بين الشريك الأجنبي و المؤسسة المحلية الجزائرية و الذي يعتبر مجمع صيدال عينة منها.

8.1.3.2 نقل التكنولوجيا في الجزائر

تعد اهتمامات الحكومة الجزائرية بنقل التكنولوجيا الاجنبية الى الاقتصاد الوطني احد أهم العناصر ، ففي خطاب الوزير الاول السيد أحمد أويحيى امام اعضاء المجلس الشعبي الموضوع في أجداتها الوطني حول بيان السياسة العامة لسنة 2009 صرح أن الجزائر (الاقتصاد الوطني) ليست بحاجة الى رؤوس الاموال الاجنبية بقدر حاجتها الماسة الى كل من التكنولوجيات و المعارف الفنية الأجنبية *Algérie n'a pas prioritairement besoin actuellement de capitaux étrangers , mais elle est cruellement en manque de savoir-faire , de technologie, de management moderne et de partenaires a même d'ouvrir demain d'autres marches a des production en association* [190] و هذا لدرابيتها الكاملة بالدور الفعال الذي تساهم التكنولوجيات الأجنبية في احداثه على مستوى الاقتصاد الوطني بشكل عام اي من اثار ايجابية في دفع عجلة التنمية نحو الامام و تحسين مستويات الانتاجية و بشكل خاص على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال اكتسابها لقدرات تكنولوجية تنافسية تمكنها من تحسن تنافسيتها على المستوى المحلي و العالمي.

ولذلك تم التركيز على الطرق الكفيلة من أجل ضمان توريد التكنولوجيات و الخبرات الأجنبية الحديثة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، و من اكثر الاجراءات فعالية لبلوغ هذا الهدف يتمثل في قانون المالية التكميلي لسنة 2009 [191] ص 53 ، و الذي ينص على ضرورة استحواذ المؤسسة المحلية على نسبة 51% في اي مشروع شراكة مع مؤسسة أجنبية و التي هي بدورها تستحوذ على نسبة 49 % .

يعتبر هذا الاجراء بالغ الاهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأنه يمكنها من التعرف و الحصول و الاستفادة من تكنولوجياات الشركاء الأجانب، فبالرغم من استياء بعض المتعاملين الاجانب من هاذة القاعدة إلا أنه لقي قبول و تفهم من اكثر المتعاملين الاقتصاديين الاخرين و ذلك لإدراكهم لحاجة الاقتصاد الجزائري للتكنولوجيا الاجنبية، فقد قام نائب المدير العام لمؤسسة جنرال الكتريك الامريكية John Krenicki بوصف السوق الجزائري بـ: *أرض الفرص Land of Opportunity* و ذلك كناية عن الفرص الكبيرة التي يتوفرها السوق الجزائري، و لذلك دعا المؤسسات الراغبة مزاولة النشاط في السوق الجزائري الى ضرورة بنائها علاقة تعاون وثيقة مع المؤسسات الجزائرية و هذا على المدى البعيد و المساهمة في بناء و تطوير قدرات الاقتصاد الجزائري من خلال تدريب العمال الجزائريين و نقل التكنولوجيا [192] ص 80، اضافة الى ان هذه القاعدة 49/51 معمولة بها معظم الدول النامية كالصين و ماليزيا و كوريا الجنوبية و التي تعتبر مرحلة انتقالية تسعى الحكومات من خلالها الى تسريع الحصول على التكنولوجيا الاجنبية و الاستفادة منها بما يخدم مصلحة الاقتصاد الوطني، و هذا من خلال بناء شراكة: رابح-رابح Win-Win ما بين المؤسسة الاقتصادية المحلية التي تسعى للحصول على التكنولوجيا و الخبرات الاجنبية قصد الرفع من تنافسيتها و ما بين الشريك الاجنبي الذي يعمل على الرفع من حصصه السوقية و الاستفادة من ميزات الاقتصاد المحلي و العمل على نقل تكنولوجيااته للمؤسسة المحلية قصد الرفع من تنافساتها.

وسنقوم فيما يلي بعرض حول واقع نقل التكنولوجيا الأجنبية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ذلك اعتمادا على تقارير التنافسية العالمية الصادر من منتدى الاقتصادي العالمي بسويسرا لسنوات 2008، 2009، 2010، و المتعلقة بتصنيف الجزائر فيها، و بالأخص سنقوم بالتركيز على محور الجاهزية التكنولوجية Technological Readiness و الذي يتكون من مؤشر الاستثمارات الاجنبية المباشرة و درجة نقل التكنولوجيا و الجدول الاتي يوضح ذلك :

جدول رقم 7.2 : مؤشر درجة نقل التكنولوجيا الاجنبية في الجزائر

[من اعداد الباحث اعتمادا على تقارير التنافسية العالمية لسنوات 2008، 2009، 2010]

2010	2009	2008	المؤشر
129	133	128	مؤشر درجة نقل التكنولوجيا الاجنبية من الاستثمارات الاجنبية الخارجية

من خلال الجدول يتوضح لنا المرتبة المتدنية التي تحتلها الجزائر عالميا طوال الثلاث سنوات الماضية فيما يخص ترتيب درجة نقل التكنولوجيا الاجنبية من طرف الاستثمارات الأجنبية نحو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فمؤشر درجة نقل التكنولوجيا الأجنبية من طرف الاستثمارات الأجنبية المباشرة يُظهر ان عملية نقل التكنولوجيا الأجنبية نحو الاقتصاد الوطني الجزائري بشكل عام و المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص منخفض بشكل كبير و يرجع ذلك الى عدم مساهمة الشركاء الاجانب في نقل تكنولوجياتهم من جهة و من جهة اخرى ضعف الطاقات الاستيعابية للمؤسسات الجزائرية التي تحول من استيعاب التكنولوجيا الأجنبية و هذا في حالة ما التزم الشريك الأجنبي بنقل تكنولوجياته ، ولهذا السبب المتمثل في ضعف نقل التكنولوجيات الأجنبية من طرف المستثمرين و الشركاء الأجانب و عدم جدية البعض منهم و عدم مساهمتهم في تطوير المؤسسات الجزائرية من خلال شراكة مبنية على التعاون و الفائدة المشتركة كل هذا أجبر الحكومة الجزائرية على اتخاذ الإجراء المشهور المتمثل في قاعدة 49/51 من أجل ضمان وفي نفس الوقت اجبار الشركاء الأجانب الى نقل تكنولوجياتهم¹ ، ففي مقابلة أجراها وزير الصناعة و المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و ترقية الاستثمار السيد محمد بن مرادي مع مجمع أوكسفورد للأعمال Oxford Business Group ان هذا الإجراء 49/51 يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف و التي من بينها ضمان الحصول المعرفة الفنية الأجنبية و التكنولوجيات الحديثة، و من اجل تحقيق هذا فإن الحكومة الجزائرية بصدد وضع خطة جديدة مفادها وضع بند *إلزامي في عقد الشراكة* يتعلق بضرورة نقل التكنولوجيا الأجنبية نحو المؤسسات الاقتصادية العمومية. [193] ص 121 ، و خبراتهم الى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و نحو المشاريع المشتركة بين الطرفين، الامر الذي يساهم بشكل كبير في اكتساب المؤسسات الجزائرية لهذه التكنولوجيا و القدرات التنافسية.

تجدر الإشارة الى ان أهم مرحلة في عملية نقل التكنولوجيا تتمثل في مرحلة المفاوضات حول عقد نقل التكنولوجيا ، و الذي يستوجب مفاوضات حكيمة Wise ورشيده و شفافة Transparent ما بين الأطراف (الشريك المحلي و الأجنبي) ، اضافة الى تقييم عقد الشراكة المتضمن لعقد نقل التكنولوجيا باستمرار من اجل مراقبة مدى التزام الأطراف بتطبيق عقد الشراكة و خاصة مدى التزام الشريك الاجنبي بنقل تكنولوجياته للمؤسسة المحلية ، وهذا ما ركز عليه رئيس مديرية التنافسية الصناعية بوزارة الصناعة الجزائرية في ملتقى التاسع عشر لوزراء الصناعة الأفارقة المنعقد في الجزائر ما بين 27 و 31 من شهر مارس 2011 بالجزائر العاصمة [194] .

من خلال ما سبق يمكن استنتاج الأهمية الكبيرة التي تلعبها التكنولوجيا الأجنبية في عملية رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية للمؤسسة المحلية و لهذا وجب على كل من الحكومة و المؤسسات الاقتصادية الاهتمام و التركيز بضرورة العمل بشكل فعال من أجل نقلها و تكيفها مع طبيعة بيئة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تستعملها و تستفيد منها في عملية رفع من تنافسياتها ، و لنجاح عملية نقل

التكنولوجيا لا بد من توفر عاملين مهمين وهما ضرورة التزام الشريك الأجنبي بنقل تكنولوجياته وخبراته الى الشريك المحلي، أما العامل الثاني فيتمثل في ضرورة تميز الشريك المحلي بمستويات مرتفعة من الطاقة الاستيعابية والتي تمكنه من استيعاب وتطبيق التكنولوجيات والخبرات الأجنبية المنقولة من طرف الشريك الأجنبي الأمر الذي يمكنه من اكتساب قدرات تنافسية تعمل على الرفع من تنافسيته وتعزيز حصصه السوقية و الرفع من مستويات الربحية.

و في النقطة الآتية سنقوم بعرض مفصل حول الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية و دورها في عملية استيعاب و الاستفادة من التكنولوجيات الأجنبية للشريك الأجنبي.

2.3.2. الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية

سنقوم من خلال عرضنا لهاته النقطة بالتركيز على مفهوم الطاقة الاستيعابية و مدى مساهمتها في استفادة المؤسسة الاقتصادية من تكنولوجيات الشريك الأجنبي، فمن وجهة نظر كل من الباحثين لابن و برادهان (Lapan and Pradhan 1973) فإن المؤسسات بحاجة إلى مجموعة من القدرات الاستيعابية حتى تتمكن من الاستفادة من تكنولوجيات الجديدة للمؤسسات الأخرى [195] ص 3 ، حيث تعتمد مقدرة المؤسسة على تقييم و استعمال المعرفة الخارجية على مدى توفرها لمعرفة مسبقة ذات صلة بها و التي تعتبر المكون الأساسي للطاقة الاستيعابية و المتمثلة في المستويات المتراكمة من أنشطة البحث و التطوير [196] ص 79 ، أي إذا أرادت المؤسسة استغلال تكنولوجيات حديثة فلا بد عليها من الاستثمار في الأنشطة الملائمة لتدعيم طاقاتها الاستيعابية. [197] ص 143.

وهذا ما ذهب اليه كل من الباحثين نارولا و مارين (Naroula and Marin 2003) فمن وجهة نظرهما فإن المؤسسات التي تتميز و تمتلك طاقات استيعابية هي التي تمكنها من الاستفادة من الوفرة التكنولوجية Technology Spillovers للاستثمارات الأجنبية المباشرة [198] ص 6 الناتجة عن المؤسسات الأجنبية.

1.2.3.2. لمحة تاريخية عن الطاقة الاستيعابية

تكمن صعوبة تقديم تعريف محدد لمصطلح الطاقة الإستيعابية و هذا راجع لعلاقته مع ميادين و أبحاث أخرى و لذلك استوجب الرجوع إلى أصول كتابات هذا الموضوع من أجل التعرف بدقة على اهم جوانبه.

ظهر مصطلح الطاقة الاستيعابية لأول مرة في سنوات الستينات و ذلك في أدبيات البحث الخاصة لكل من التنمية الاقتصادية *Economic Developement* و الاقتصاد الكلي *Macroeconomis* و الذي قُصد به العوامل الواجب توفرها في الدولة من أجل ضمان الاستعمال الفعّال للموارد مثل : المساعدات الأجنبية و الخبرات التقنية للدول السائرة في طريق النمو. [199] ص 212 ، أما في سنوات الثمانينات و التسعينات استعمل هذا المصطلح من أجل إبراز دور خصائص المؤسسة الأساسية و المهمة المساعدة على استيعاب و تبني التكنولوجيا الخارجية.

وسنقوم باستعراض مفهوم الطاقة الاستيعابية في إطار أبحاث التنمية الاقتصادية و الاقتصاد الكلي في الفقرة الآتية.

1.1.2.3.2 الطاقة الاستيعابية في أدبيات التنمية الاقتصادية

استعمل مصطلح الطاقة الاستيعابية في اقتصاديات التنمية منذ سنوات الستينات 1960 للدلالة على خصائص الدولة الأساسية و الضرورية من أجل ضمان فعّالية المساعدات الدولية ، و تتمثل هذه الخصائص في متغيرات الاقتصاد الكلي مثل : السياسة النقدية و الجبائية و جودة إدارة المنظمات الحكومية ، أي بصفة عامة تتمثل الطاقة الاستيعابية على هذا المستوى في مدى مقدرة الاقتصاد على تجاوز مختلف العراقيل و العوائق المختلفة و هذا من أجل الاستخدام الفعّال للموارد و المساعدات الأجنبية . [199] ص 212 .

2.1.2.3.2 الطاقة الاستيعابية في أدبيات الاقتصاد الكلي

تركزت دراسات الاقتصاد الكلي حول موضوع الطاقة الاستيعابية على جانب تنمية و تطوير الموارد البشرية و حثت على ضرورة توفير مستويات ملائمة و مرغوب فيها من الموارد البشرية في الدولة حتى تتمكن هذه الأخيرة من استيعاب التكنولوجيات و الخبرات الأجنبية الخارجية [199] ص 213 .

فحسب الباحث أبروموفيتز (Aboromovitz1986) فإن كل من المستويات التعليمية لأفراد الدولة و مدى جودة اداء الهيئات الحكومية ، الصناعية و التجارية يؤثر على معدل ودرجة الاستفادة من التكنولوجيات الاجنبية .

و تجدر الإشارة على أنه بالرغم من عدم استخدام مصطلح الطاقة الاستيعابية مباشرة ، قام كل من نلسون و فليبس (Nelson and Philips 1960) بتوضيح هاته الفكرة في دراسة أكاديمية حول

نموذج نشر التكنولوجيا و العوامل المؤثرة فيها ، و ذلك من خلال دراسة العلاقة ما بين البعد التكنولوجي لقائد (ناقل) التكنولوجيا و مستويات رأس المال البشري لمتنبي (مستقل) التكنولوجيا ، اي بصفة مختصرة اعتمد مؤشر رأس المال البشري المحلي لقياس مستويات الطاقة الاستيعابية لدولة، و هذا من خلال عدم اغفال دور الهيئات الحكومية الاخرى.

و من اجل التعرف اكثر على طبيعة الطاقة الاستيعابية فإنه لابد من التطرق الى كل من المستويين ، الاول المتعلق بالطاقة الاستيعابية على مستوى الدولة و الثاني المتعلق على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

2.2.3.2. مستويات الطاقة الاستيعابية

كما سبق ذكره أنفا للطاقة الاستيعابية مستويان وهما: مستوي الدولة و مستوى المؤسسة، و سنقوم في دراستنا هذه بالتركيز على مستوى المؤسسة لأنها وحدة الدراسة المهمة .

1.2.2.3.2 الطاقة الاستيعابية على مستوى الدولة

سنقوم في هذا العنصر اولا بتحديد مفهوم الطاقة الاستيعابية على مستوى الدولة و بعدها نتطرق الى مؤشرات قياس الطاقة الاستيعابية لها، ثم نقوم باستعراض اهم المعوقات المتعلقة بالطاقة الاستيعابية على هذا المستوى.

1.1.2.2.3.2 مفهوم الطاقة الاستيعابية للدولة

فالطاقة الاستيعابية للدولة هي "مقدرة الدولة على استخدام رأس المال المحلي و الأجنبي بفعالية من أجل جعل الموارد المتاحة تضرر بمجموعة من العوائد" [200] ص 150.

كذلك قام روبنسون (Robinson 1987) بتقديم تعريف حول الطاقة الاستيعابية للدولة على النحو الاتي "الطاقة الاستيعابية للدولة هي تلك الوضعية أين يكون الأفراد المحليين على مقدرة من التحكم في التكنولوجيات الخارجية و المهارات الفعالة و التي هي ناتج عن استثمارات كبيرة و طويلة في كل من التعليم و التدريب" [201] ص 133.

كذلك تعرف الطاقة الاستيعابية "مدى توفر كل من المهارات و الكفاءات العلمية و التكنولوجية في منطقة محددة". [201] ص 133.

وينظر ايضا أن الطاقة الاستيعابية المحلية تعتبر أحد أهم العوامل الرئيسية في نجاح عملية نقل التكنولوجيا [202] ص 54.

اذن فالطاقة الاستيعابية على مستوى الدولة هي ضرورة توفر مجموعة من العوامل المساعدة التي تمكن من الاستفادة و التطبيق الفعال للتكنولوجيات و الخبرات الاجنبية، و هذا من خلال التركيز على توفير مستويات مقبولة من راس المال البشري المحلي ، اضافة الى توفر الهيئات المتخصصة مثل مراكز البحث العلمي و الهيآت الحكومية الداعمة.

و تجدر الاشارة الى انه ظهر الاهتمام كذلك بما يعرف ب: الطاقة الاستيعابية للدولة تحت إطار النظام الإبداعي الوطني National Innovation System ، فعلى سبيل المثال ركزت دراسة كل من الباحثين كالسون و جكوبسون (Jacobsson and Callsson 1994) بالتركيز على (نظام الوطني الإبداعي لدولة السويد) و ذلك من خلال تبيان أهمية إدراج الطاقة الاستيعابية للاقتصاد في أجندة عمل الدولة، و هذا نفس الأمر فيها يخص دراسة الباحث واقلوب (Wegloop1995) حول تعريفه للطاقة الاستيعابية للدولة من منظور النظام الإبداعي الوطني : *تتمثل الطاقة الاستيعابية للدولة في تلك الهيئات و الأنشطة التي تسمح للمؤسسات في (نظام الإبداعي الوطني) بالتعرف على قيمة المعلومات الخارجية ، و استيعابها و استخدامها في النهايات و الغايات التجارية.* [203] ص 285.

تجدر الاشارة انه زاد الاهتمام بنظام الإبداعي الوطني الجزائري و خاصة أثناء انعقاد الجلسات الوطنية حول مناقشة الاستراتيجية الصناعية الجديدة و هو مشروع مقترح من طرف وزير الصناعة الاسبق السيد عبد الحميد طمار، و يهدف نظام الإبداع الوطني المقترح الى الرفع من مستويات التنافسية و الانتاجية و هذا من خلال التركيز على الاستثمار في الإبداع و التكنولوجيات الجديدة، و لذلك تم وضع مجموعة من الاهداف في هذا الاطار منها الاستحواذ على الابداعات التجارية من اجل تحسين الانتاجية ، كذلك العمل على توزيع هذه الابداعات على كامل النظام الانتاجي الوطني و ذلك من خلال التفاعل ما بين المؤسسات. و من اجل تدعيم اطار عمل هذا النظام الإبداعي الوطني ، لا بد اذن توفير البيئة المؤسسية الملائمة و ذلك من خلال توفير التشريعات المناسبة و المشجعة على استحداث الافكار الابداعية و تطبيقها صناعيا، تشكيل لجنة وطنية تشرف مراقبة السياسات المتعلقة بتطوير الإبداع ، ايضا تشكيل وكالة وطنية لترقية الإبداع الصناعي Agence Pour La Promotion de L'Innovation تسهر على تحسين كل من القدرات الإبداعية

و التكنولوجية الوطنية [203] ص 60

2.1.2.2.3.2 قياس الطاقة الاستيعابية للدولة

تؤثر الدولة على طاقتها الاستيعابية من خلال التأثير على العوامل الاتية و التي تعتبر كمؤشرات قياس مستويات الطاقة الاستيعابية لدولة معينة [205] ص 142: تطوير الموارد البشرية و الذي

يعتبر العامل المهم، الاستثمار في تطوير أنشطة البحث و التطوير للقطاع العام و تشجيع أنشطة البحث و التطوير للقطاع الخاص ، وهذا اضافة على ضرورة التركيز على كل من العوامل الاخرى المؤثرة على الطاقة الاستيعابية للدولة مثل اهتمام هذه الاخيرة بتأهيل المنظومة التعليمية و دعم تطوير المهارات و خاصة الهندسية و التقنية منها، [206] ص 7 و كذلك العمل على تأهيل البني التحتية و الرفع من الإنتاجية المحلية [207] ص 46.

اذن و مما سبق ذكره فإن للدولة دور مهم في عملية الرفع من طاقاتها الاستيعابية و هذا من خلال الاهتمام بهذه العناصر و خاصة المتعلقة بتطوير رأس المال البشري المحلي ، و لكن في بعض الأحيان تواجه الدولة بعض المشاكل و العراقيل التي تقوض جهودها في هذا المجال ، لهذا سنقوم بتبيان بعض هذا العراقيل في الفقرة الاتية تحت عنوان عراقيل و معوقات على الطاقة الاستيعابية للدولة.

3.1.2.2.3.2 عراقيل و معوقات الطاقة الاستيعابية للدولة

من العوامل التي تعوق مستويات الطاقة الاستيعابية للدولة نجد: افتقار للموارد البشرية و العلمية اللازمة للإستيعاب التكنولوجيات و المعارف الأجنبية، افتقار للتكنولوجيات الملائمة و هيئات استحداث التكنولوجيات ،افتقار مهارات المختلفة، ضعف الكفاءات الإدارية و الخبرات المتخصصة في كل من القطاع العام و الخاص،محدودية في كفاءة الهيئات المؤسساتية و عدم التناسق ما بين مختلف الهيئات الحكومية [200] ص 151 .

وبناء على العناصر السابقة الذكر و المتعلقة بعراقيل و معوقات الطاقة الاستيعابية للدولة فإنه يمكن استخلاص ان اهم هذه العراقيل و المعوقات تتمثل في ضعف جودة رأس المال البشري للدولة و هذا راجع الى الاستثمارات المنخفضة في مجال التعليم و البحث العلمي، و أيضا الى عدم توفر الهيئات المتخصصة في مجال تطوير الكفاءات البشرية و تسهيل عملية استيعاب المعارف الاجنبية ، و في هذا الاطار أشار الباحث السويدي كوكو (kokko 2001) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة على الطاقة الاستيعابية للدولة في عملية استيعاب التكنولوجيا الخارجية و من بين هاته العوامل تتمثل في كل من الدور المهم الذي تلعبه الخبرات الصناعية السابقة للدولة في عملية نقل التكنولوجيا ، حيث يلاحظ أن معظم الدول الإفريقية تفتقر إلى الشروط اللازمة التي تساعد على استيعاب التكنولوجيات مثل تطوير رأس المال البشري ، بني تحتية ملائمة ، بنية أعمال ديناميكية ، كل هاته العوائق أدت إلى عرقلة قدرات الدول الإفريقية من التحكم في التكنولوجيا الخارجية . [298] ص 9 .

بعد الانتهاء من عرض المستوى الاول للطاقة الاستيعابية و المتعلق بالدولة، سنقوم بالتطرق الى المستوى الثاني و الخاص بالطاقة الاستيعابية على مستوى المؤسسة المحلية.

2.2.2.3.2 الطاقة الاستيعابية على مستوى المؤسسة

ركزت أغلب الدراسات و الأبحاث على مستوى الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية و هذا راجع لالتأثير المباشر على مدى قدرة المؤسسة على استيعاب المعارف و المعلومات و التكنولوجيات الخارجية الأمر الذي سيساهم في رفع من قدراتها التنافسية ، و لهذا السبب سنقوم بالتركيز على هذا المستوى من خلال التطرق إلى أهم الدراسات و الأبحاث في هذا المجال، حيث تعد إسهامات كل من الباحثين كوهين وليفنتهال (Cohen and Levinthal) من أبرز الدراسات أهمية في مجال الطاقة الاستيعابية للمؤسسة و لذلك سنقوم بالتركيز على نتائج دراساتيها.

قام كل من كوهين وليفنتهال (Cohen and Levinthal) بالاهتمام بمفهوم الطاقة الاستيعابية للمؤسسة و ذلك من خلال التطرق إلى الدورين الأساسيين لأنشطة البحث و التطوير في المؤسسة ، فحسب رأي الباحثين فإن أنشطة البحث و التطوير تعمل على توليد و استحداث الإبداعات Innovations ، إضافة إلى تطوير قدرات المؤسسة على تحديد و استغلال المعرفة من الهيئة الخارجية و تفعيل و استغلال المعرفة الحالية الموجودة داخل المؤسسة [208] ص 569 .

1.2.2.2.3.2 تعريف الطاقة الاستيعابية على مستوى المؤسسة

قام كل من كوهين وليفنتهال (Cohen and Levinthal) بإعطاء تعريف الطاقة الاستيعابية على مستوى المؤسسة : "الطاقة الاستيعابية هي قدرة المؤسسة على تحديد و استيعاب و استغلال المعرفة من البيئة الخارجية" [209] ص 128 .

و في مقال ثاني نشر عام 1990 قام نفس الباحثين بتقديم تعريف ثاني حول الطاقة الاستيعابية للمؤسسة :

"الطاقة الاستيعابية هي قدرة المؤسسة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة ، استيعابها و تطبيقها من أجل بلوغ الغايات التجارية" [209] ص 128 .

و تعرف الطاقة الاستيعابية للمؤسسة أيضاً على أنها "المقدرة على تحويل المعرفة المتحصل عليها من المصادر الخارجية إلى أفكار و سلع و خدمات تنافسية" [210] ص 131 .

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ان الطاقة الاستيعابية للمؤسسات تتحدد بمدى قدرتها على استيعاب المعلومات و المعارف الخارجية القيمة و العمل على تحويلها و استغلالها و الاستفادة

منها من أجل تحقيق الاهداف المرجوة و التي من بينها اكتساب التكنولوجيا الاجنبية من اجل العمل على رفع من تنافسيتها من خلال تقديم منتجات اكثر تنافسية مقارنة مع المنافسين الاخرين.

بعد الانتهاء من تقديم تعريف حول الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية ، سنقوم في النقطة الاتية بعرض اهم خصائص الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية و هذا من اجل ادراك العوامل المهمة الواجب الاهتمام بها في عملية استيعاب المعرفة من الشريك الاجنبي.

2.2.2.2.3.2 خصائص الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية

تتميز الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- تمثل الطاقة الاستيعابية عنصر مهم في مقدرة المؤسسة على استحداث المعرفة الجديدة [208] ص 570 .
- لا تقوم فقط الطاقة الاستيعابية على التماور والمقابلة مع البيئة الخارجية و انما ايضا على المقدرة على نقل المعرفة ما بين مختلف وحدات الداخلية للمؤسسة [209] ص 131.
- تعتبر الطاقة الاستيعابية للمؤسسة كوسيلة للتعلم وهي تختلف عن طريقة التعلم بالتجربة لأن هاته الطريقة (التعلم بالتجربة) تمكن المؤسسة من اداء اعمالها بطريقة افضل و هذا من خلال اكثر تحكم وخبرة في اداء انشطتها، اما طريقة الطاقة الاستيعابية للمؤسسة فإنها تقوم بالحصول على المعرفة الخارجية الأمر الذي يسمح بأداء الأنشطة بشكل مختلف عما كان عليه من خلال ادائه بفعالية و بأساليب ابداعية [208] ص 570 .

يلاحظ مما سبق ذكره ان للطاقة الاستيعابية للمؤسسة مجموعة من الخصائص المميزة و التي بواسطتها يمكن للمؤسسة من ادراك المجالات المهمة في عملية تطوير الطاقة الاستيعابية وهذا من خلال التعرف على المعارف الخارجية و العمل على استيعابها و تطبيقها و نشرها داخليا حتي تستطيع جميع الاقسام الداخلية و الفرعية من الاستفادة منها ، الامر الذي يؤدي الى اداء الاعمال بطرق ابداعية و فعالة تساهم في الاخير من الرفع من مستويات تنافسية المؤسسة.

و من أجل استيعاب المؤسسة لموارد و كفاءات الشريك الاجنبي لابد من توفر بعض الشروط و التي سنقوم بالتعرض اليها في النقطة الاتية تحت عنوان محددات الطاقة الاستيعابية.

3.2.2.2.3.2 محددات الطاقة الاستيعابية

تتحدد الطاقة الاستيعابية بمجموعة من العوامل التي سنقوم بالتطرق اليها في هاته الفقرة و ذلك من اجل التعرف على دورها الفعال في المساهمة على تسهيل عملية استيعاب تكنولوجيات ومعارف

الشريك الاجنبي و تتمثل هذا العوامل في كل من استثمارات البحث و التطوير، استثمارات التدريب و التكوين و جودة رأس المال البشري.

- استثمارات البحث و التطوير

تساهم استثمارات البحث و التطوير Research & Development على استحداث عدة فوائد للمؤسسة الاقتصادية نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر: العمل على توليد و استحداث الابداعات سواء كانت منتجات جديدة أو طرق اداء اعمال جديدة ، اما الدور الاخر و المهم فإنه يتمثل في تطوير قدرات المؤسسة على تحديد و استيعاب و استغلال المعرفة المناسبة و المهمة لأنشطة البحث و التطوير من البيئة الخارجية و تفعيل و استغلال المعرفة الحالية الموجودة لدى المؤسسة [208] ص 593 ، فمن خلال تفعيل المؤسسة لأنشطة البحث و التطوير فإنها تستطيع من التعرف على طبيعة المعلومات و المعارف المحتاج اليها ، و من جهة اخرى فان تلك الأنشطة المتعلقة بالبحث و التطوير تولد معارف و خبرات تراكمية تسهل المؤسسة على استيعاب المعارف الخارجية و التكنولوجيات الاجنبية.

- استثمارات التدريب و التكوين

تساهم استثمارات التدريب و التكوين على رفع من قدرات الافراد على استيعاب المعارف و الخبرات الجديدة اضافة الى اداء الأنشطة السابقة بشكل افضل [196] ص 81 ، و ذلك من خلال تزويد الافراد بمجموعة من القدرات و المهارات التي تمكنهم من اداء الاعمال بشكل أفضل و كذا تطوير قدراتهم على التعرف على المعلومات الخارجية القيمة و العمل على استيعابها و استغلالها بشكل فعال داخل المؤسسة ، لهذا فانه من الضروري على المؤسسة الاقتصادية الاستثمار و باستمرار في عملية تطوير مواردها البشرية من اجل تأهيل قدراتهم على الاستفادة من المعرفة و الخبرة الاجنبية و العمل على تطبيقها و تكيفها مع متطلبات و تطلعات المؤسسة .

- جودة رأس المال البشري

تعتبر جودة رأس المال البشري احد العوامل المهمة في تعزيز الطاقة الاستيعابية للمؤسسة و ذلك من خلال توفر المؤسسة على عمال ذو تأهيل و خبرة عالية موازاة مع مستوياتهم الجامعية المرتفعة ، اذ يقدم الافراد ذو التأهيل الجامعي مساهمات كبيرة في عملية استيعاب المعرفة من البيئة الخارجية و ذلك لتمييزهم بالميزتين الاتيتين [211] ص 264:

- يعتبرون كخزان للمعرفة.

- يعتبرون كوسيط لترجمة المعلومات الخارجية لصالح المؤسسة من اجل استخدامها و تفعيلها داخليا.

حيث ركز كل من (كوهين و ليفنتهال) على دور الافراد ذو التأهيل الجامعي في عملية استيعاب المعلومات من البيئة الخارجية ، اذ تعتبر نجاح مهمة نقل هاته المعلومات الى داخل المؤسسة و نشرها و توزيعها مهمة هؤلاء الافراد بشكل كبير ، و من جهة اخرى على ضرورة توفر نظام اتصال داخلي Internal Communication System يعمل على نشر و توزيع هاته المعلومات داخليا و على كل الوحدات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية [209] ص 132 .

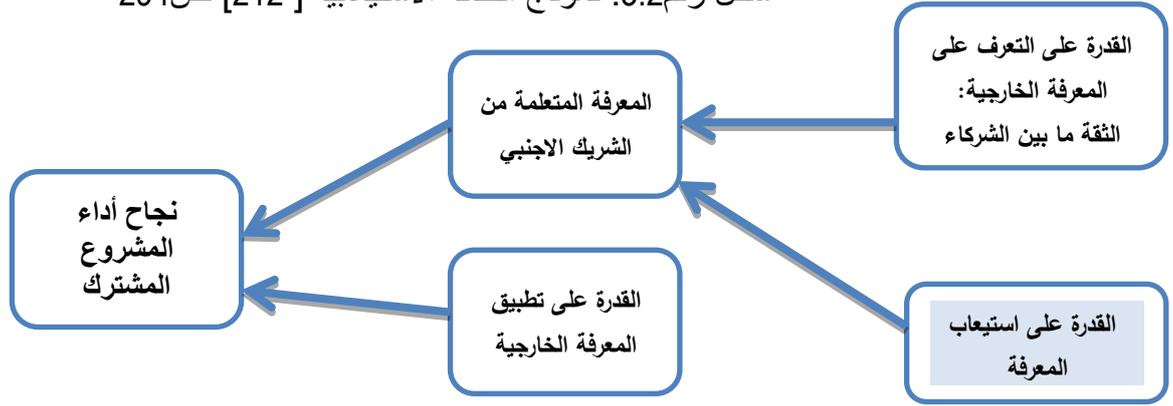
بناء على ما سبق ذكره يمكن ملاحظة الدور الهام لكل من استثمارات البحث و التطوير و استثمارات التدريب و التكوين و جودة رأس المال البشري في عملية تفعيل و تسهيل عملية استيعاب المؤسسة للمعارف و التكنولوجيات الخارجية(الاجنبية) من الأطراف الخارجية و التي تكون عادة متمثلة في المؤسسة الاجنبية، و لهذا فلا بد على المؤسسة المحلية تأهيل و تطوير من طاقاتها الاستيعابية حتى تضمن نجاح نقل التكنولوجيا و القدرات التنافسية القادم من الشريك الاجنبي .

بعد التعرف على جوانب الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية و مختلف محدداتها سنقوم بعرض نموذج تطبيقي يجسد مفهوم الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية المحلية في اطار الشراكة الاجنبية مع مؤسسة اجنبية .

4.2.2.2.3.2 نموذج الطاقة الاستيعابية

بما أن دراستنا هاته تقوم على كيفية استفادة المؤسسة المحلية من كل من قدرات و موارد و كفاءات الشريك الأجنبي سنقوم بعرض نموذج الطاقة الاستيعابية الخاص بالباحث لايين (Lane2001) و المتمثل في ابراز دور الطاقة الاستيعابية في المشاريع المشتركة العالمية [212] ص 293 (International Joint Venture) ما بين مؤسسة محلية من دولة النامية و مؤسسة أجنبية من دولة متقدمة، حيث قام بتجزئة هذا النموذج الى ثلاثة قدرات استيعابية (التعرف ، الاستيعاب ، التطبيق)، حيث تمكن كل من القدرات الأولى و الثانية من تعلم المعرفة من الشريك الاجنبي ، أما القدرة الثالثة فهي متعلقة بعملية تحقيق النتائج المرجوة ، و هذا ما يلخصه الشكل الآتي:

شكل رقم 3.2: نموذج الطاقة الاستيعابية [212] ص 294



من خلال ما سبق نستنتج الأهمية الكبيرة لطاقة الاستيعابية للمؤسسة الاقتصادية و دورها الكبير و المهم في تسهيل عملية الاستفادة من تكنولوجيات و خبرات الشريك الاجنبي و ذلك بضمان نجاح عملية نقل التكنولوجيا الاجنبية الامر الذي يساهم في امتلاك المؤسسة الاقتصادية لحزمة من القدرات و الموارد التنافسية التي تساهم بشكل كبير في الرفع من مستويات تنافسيتها.

تطرقنا في هذا الفصل الى دور الشراكة الاجنبية في عملية رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية المحلية و ذلك من خلال استفادة هاته الاخيرة من تكنولوجيات و خبرات الشريك الاجنبي و كذلك عملها باستمرار على تطوير طاقاتها الاستيعابية من خلال الاستثمار في أنشطة البحث و التطوير و البرامج التدريبية و التكوينية و الحرص على توظيف الموارد البشرية الكفوة و المؤهلة من اجل ضمان استيعاب التكنولوجيات الاجنبية و تطبيقها بما يخدم اهداف المؤسسة الاقتصادية المحلية.

و من أجل تحقيق ذلك لابد من عدم اغفال عن ضرورة اعطاء الاهمية الكبيرة لعقد نقل التكنولوجيا ما بين المؤسسة الاقتصادية المحلية و الشريك الاجنبي لان مدى نجاح نقل التكنولوجيا و الكفاءات الاجنبية يتمثل اساس بمدى التزام الشريك الاجنبي بتقديم العناصر المتفق عليها في اتفاقية الشراكة بشكل عام و عقد نقل التكنولوجيا بشكل خاص و لهذا السبب لابد ان تكون مرحلة التفاوض مبنية على كل من الحكمة و الرشادة و الثقة و الشفافية ما بين الاطراف و كذا تقييم الاتفاقية دوريا من اجل التحقق من التزام الاطراف ببند الاتفاقية و خاصة بمدى التزام الشريك الاجنبي بنقل موارده، كفاءاته و قدراته الى المؤسسة الاقتصادية المحلية و ما مدى مساهمة ذلك في رفع تنافسية هاته الاخيرة.

الفصل 3

دور الشراكة الأجنبية في رفع تنافسية مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الرائدة في الصناعة الدوائية الجزائرية و هذا راجع لتجربته الطويلة في هذا المجال، الامر الذي اكسبه مجموعة من الخصائص و المقومات مكنته من أن يحتل مواقع تنافسية في سوق الادوية الجزائري، فبفضل الجهود المبذولة من طرف إدارة المجمع تمكن هذا الاخير من التحكم في التوليفة سعر- جودة الخاصة بمنتجاته بطريقة جد تنافسية مقارنة مع المنافسين الاخرين سواء المحليين أو الاجانب وذلك من خلال تحكمه في مختلف الادوات و التكنولوجيات الحديثة و المعقدة و التي تتميز بها الصناعة الصيدلانية ذات التخصص العالي و هذا ما ساهم في اعتماد المجمع على مختلف الطرق الكفيلة التي تضمن له تحقيق اهدافه من اجل الحفاظ على مواقع تنافسية و من بين هذه الطرق هي الدخول في اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الاقتصادية الاجنبية .

تعتبر الشراكة الأجنبية بالنسبة لمجمع صيدال قرار استراتيجيا تحدث مجموعة من الانعكاسات والآثار على كل الأصعدة، و خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمة الشركاء الاجانب في نقل قدراتهم و كفاءاتهم للمجمع الامر الذي يؤدي بهذا الاخير من الاستفادة منها و العمل على تفعيلها من أجل تعزيز قدراته التنافسية و هذا من شأنه ان يساهم على الرفع من مستويات التنافسية .

و قد تم تخصيص هذا الفصل من أجل دراسة تجربة مجمع صيدال فيما يخص الشراكة الاجنبية اضافة الى تقييم ما مدى مساهمتها و دورها في عملية رفع تنافسية مجمع صيدال و هذا من خلال التطرق الى العناصر الاتية:

1.3 تقديم مجمع صيدال.

2.3 استراتيجية الشراكة في مجمع صيدال.

3.3 تقييم الشراكة الاجنبية و انعكاساتها على تنافسية مجمع صيدال.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة.

1.3 تقديم مجمع صيدال

سنقوم من خلال هذا المبحث الى التطرق الى كل من تقديم حول المجمع ، نشأته ، هيكله و انشطته و هذا على النحو الاتي.

1.3.1 التعريف بمجمع صيدال

1.1.3 نشأة المجمع

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية سنة 1969 بأمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش، وبعد إعادة هيكلة الصيدلة المركزية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى المرسوم رقم 82 /161 الصادر في أفريل 1982.

تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، ومشروع المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، وقد بدأت الإجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة 1986، وتم التسليم الرسمي سنة 1988، أما سنة 1989 فقد تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تسمى بصيدال ، وهي مؤسسة عمومية حكومية ذات استقلالية في التسيير، وذات قانون أساسي جديد (شركة ذات اسهم حسب القانون التجاري الجزائري علي أنها الشركة التي ينقسم رأسمالها الى اسهم و تتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر الا بقدر حصتهم [213] ص 254 . ، ولكنها بقيت دائما خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة بتروكيمياء وصيدلة.

في عام 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قوانين المؤسسة، بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي، سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع

تابعة للمؤسسة وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في إطار التطهير لمؤسسات القطاع العمومي، أما سنة 1997 فقد انتهجت المؤسسة مخططا لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي في 1998/02/02 [214] ص 1.

طور المجمع هدفه الاجتماعي إلى عمليات البحث الأساسي وذلك نظرا لقدراته المعتمدة، وقد أدى هذا التطور للمجمع إلى نمو منتظم و مستمر ، ويرجع ذلك إلى التركيز على عنصر الكفاءة في التسيير ، إضافة الى هذا أبرم المجمع عدة عقود تصدير مع عدة بلدان ، كما سمحت الصحة المالية الجيدة للمجمع بدخول بورصة الجزائر سنة 1999 .

2.1.3 التسمية والموضوع الاجتماعي للمجمع

1.2.1.3 التسمية الاجتماعية

بعد الإصلاح الهيكلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، أصبحت مؤسسة صيدال عبارة عن شركة ذات أسهم لإنتاج المنتجات الصيدلانية، وبتاريخ 2 فيفري 1998 ، تم تسميتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم المجمع الصناعي صيدال (سجل التوثيق رقم N° 085/97)، مسجلة بالسجل التجاري لولاية المدية تحت رقم 82 B 0002، بينما يقع المقر الاجتماعي لها بالطريق الولائي رقم: 11 صندوق بريدي رقم : 141، الدار البيضاء، بولاية الجزائر العاصمة [215] ص 186.

2.2.1.3 الموضوع الاجتماعي

يتمثل الموضوع الاجتماعي لمجمع صيدال، والذي تم توثيقه لدى الموثق السيد : زراق بن علي بالجزائر العاصمة، بتاريخ 02 فيفري 1998 في ما يلي :

- القيام بأبحاث في مجال الطب الإنساني و الحيواني على حد سواء من أجل اكتشاف جزئيات جديدة موجهة لعلاج الإنسان و الحيوان.
- تطبيق الاستراتيجيات والسياسات العامة المتعلقة بالمالية، الصناعة، التسويق، التطوير و النوعية.
- التحكم في فروع المجمع ومراقبتها.

- تسيير المحفظة المالية للمجمع في إطار بورصة الجزائر.

- تحديد الإستراتيجيات المتعلقة بإنتاج المواد الصيدلانية وتطويرها إلى جانب الاتصال الطبي و التنسيق بينها.

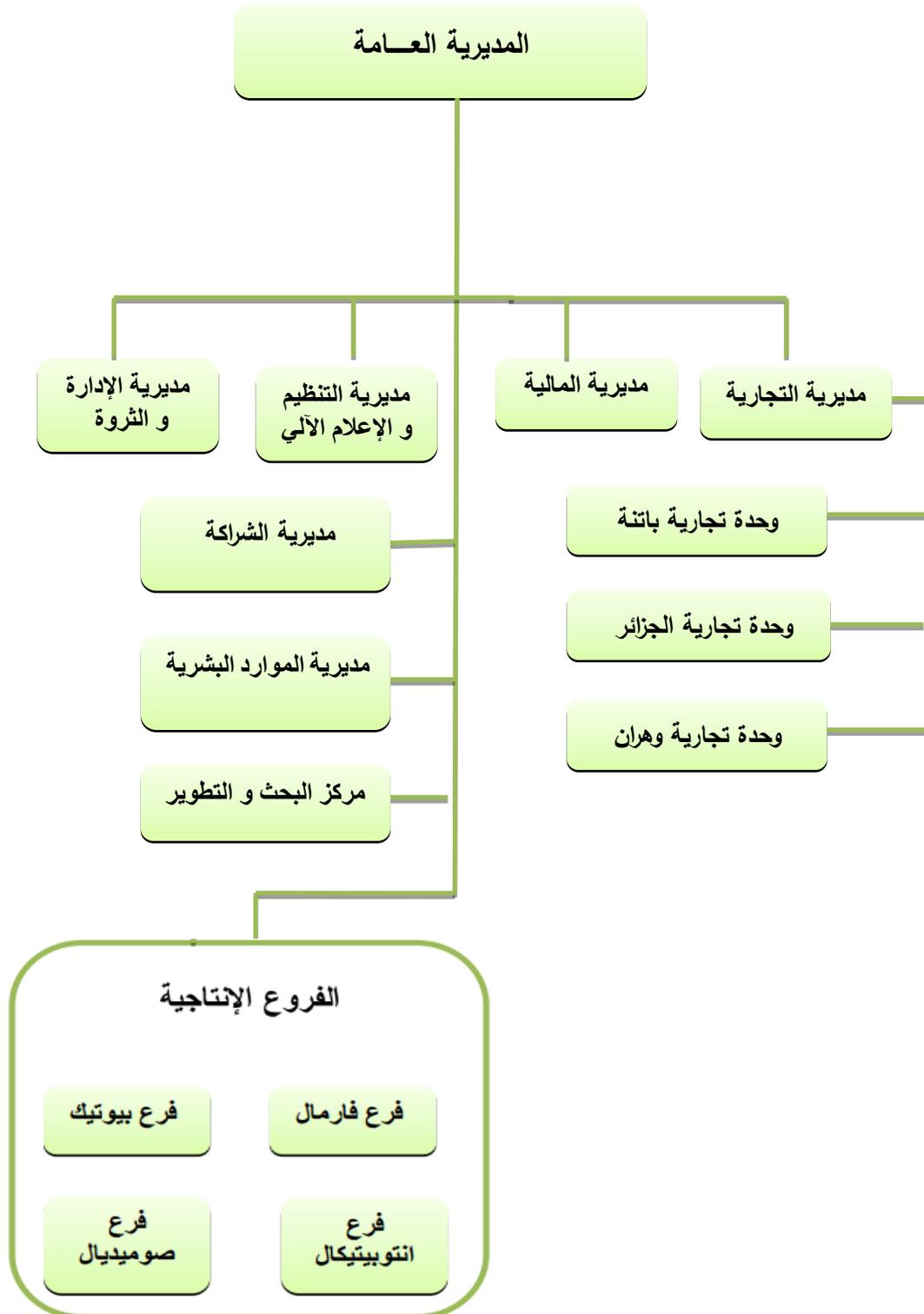
- المشاركة في كل العمليات الصناعية أو التجارية التي يمكن أن ترتبط بالموضوع عن طريق إنشاء مؤسسات أو فروع جديدة.

و من أجل التعرف أكثر على الطبيعة التنظيمية لمجمع صيدال سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي لهذا الأخير ، الأمر الذي يمكن من تبيان مختلف الوحدات الرئيسية و أيضا تبيان اهم الوظائف الادارية في المجمع و عملها و تناسقها التنظيمي من أجل تحقيق الاهداف المسطرة.

3.1.3 الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

تتمثل الهيكلية الداخلية لمجمع صيدال كما يلي :

شكل 1.3 رقم: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
[الوثائق الداخلية للمجمع]



يضم مجمع صيدال تسعة مديريات مسؤولة عن تسيير ومتابعة حالة المجمع :

1.3.1.3 مديرية المالية

تهتم هذه المديرية بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية قصيرة وطويلة الأجل .

2.3.1.3 مديرية الشراكة

تقوم مديرية الشراكة بتسيير عقود الشراكة المبرمة و تطويرها و متابعتها .

3.3.1.3 مديرية الموارد البشرية

تهتم هاته المديرية بجميع انشغالات المؤسسة في مجال الموارد البشرية من توظيف ، سياسات الاجور المكافآت ، التكوين و ذلك بما يمكنها من تحقيق الأهداف التنظيمية.

4.3.1.3 مديرية التنظيم و الاعلام الالي

تتمثل مهمة مديرية التنظيم و الاعلام الالي في تحديد سياسة المجمع في مجال المعلومات و الاتصال كما تسهر على اعداد و تطبيق مخططات و برامج الاعلام الالي و نظم المعلومات و الاتصالات.

5.3.1.3 مديرية التجارية

تتكفل هذه المديرية ببناء قاعدة استراتيجية في مجال تسويق منتجات الفروع، ومن مهام هذه المديرية ترويج صورة المجمع لدى السوق المحلي والأجنبي ومختلف الجهات المعنية لاسيما في الصحافة والمجلات المختصة .

يملك مجمع صيدال قوة بيع جد متخصصة تعمل بالاتصال المباشر مع الزبائن و هذا من خلال الزيارات المباشرة التي يقوم بها مندوبي البيع و الذي يقدر عددهم بـ 136 مندوب بيع على المستوي الوطني، حيث في سنة 2009 قام فريق البيع المتخصص بإجراء 212 908 زيارة ترويجية لمجمع صيدال وذلك باستهداف كل من مختلف الفئات السوقية و المتمثلة في كل من الأطباء العامين و المتخصصين و جراحي الأسنان و الصيدليات و تجار الجملة. [216] ص 20 و الجدول الاتي يوضح عدد الزيارات التي قام بها مندوبي بيع مجمع صيدال سنة 2009 بهدف الترويج لمنتجات المجمع حسب الفئات التسويقية السالفة الذكر.

جدول رقم 1.3: توزيع الزيارات الترويجية لمجمع صيدال [216] ص 20

الفئات السوقية	عدد الزيارات الترويجية
الأطباء العامين	88 475
الأطباء المتخصصين	45 349
جراحي الأسنان	25 180
الصيدليات	52 733
تجار الجملة	1 171
المجموع	213 908

يمكن ملاحظة من الجدول السابق بأن اغلب الزيارات الترويجية كانت تستهدف فئة الاطباء العامين و هذا لدورهم الكبير و الفعال في مجال وصف الدواء .

و تتكون هاته المديرية التجارية من ثلاث وحدات تجارية.

6.3.1.3 الوحدة التجارية الوسط(الجزائر)

أنشأت هذه الوحدة في 12 أوت 1995، قصد تسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف المجمع أو من شركائه.

تقدر قيمتها الاستثمارية بـ 70900000 دج، ولها قدرة تخزين تصل إلى 4000000 وحدة بيع، ويقع المقر الاجتماعي لهذه الوحدة بالمحمدية، وتصل مساحة التخزين بها إلى 1800م².

1.6.3.1.3 الوحدة التجارية للشرق (باتنة)

دشنت هذه الوحدة في 11 نوفمبر 1999 من طرف رئيس المدير العام للمجمع، وتهدف إلى ضمان تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من ولايات الشرق الجزائري، علما أن هذه الوحدة تتربع على مساحة تقدر بـ: 3600 م².

2.6.3.1.3 الوحدة التجارية للغرب (وهران)

تم تدشينها عام 2000، من أهم ما حققته توزيع ما يعادل 3323 مليون وحدة مباعة بقيمة 168622 مليون دج.

7.3.1.3 مركز البحث والتطوير

تأسس هذا المركز 26 جويلية 1999 ليصبح مخبرا تاما للأبحاث والتطوير، وهو يمثل جهازا إستراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني .
يطور المركز سنويا من 05 إلى 06 منتجات جنيصة، لتدرج في قائمة المنتجات لمختلف فروع المجمع ويوظف 156 عاملا منهم 70% إطارات، كما يساعد المركز مصانع الإنتاج باستمرار في رقابة النوعية وتغيير سلم المنتجات الجديدة قيد التصنيع [217] .

يتميز المركز بما يلي :

- معرفة عملية عالية في التحكم والرقابة الفيزيوكيميائية، وعلم التسمم وصيدلية الأدوية.
- يحوز على قاعدة وثائقية حول الأدوية الأكثر أهمية على مستوى التراب الوطني .

كما يقوم المركز أيضا بتنظيم عدة ملتقيات وندوات علمية وطنية ودولية، و يتعاون مع عدة مؤسسات وجامعات في مجال التدريب، كما يتعاون مع المجلس العلمي للمجمع الذي يتكون من 27 أستاذ في مختلف الاختصاصات الطبية والصيدلانية .

8.3.1.3 فروع ووحدات مجمع صيدال

يضم مجمع صيدال ثلاث فروع و هي :

1.8.3.1.3 فرع أنتوبيو تيكال

يقع هذا الفرع في ولاية المدية، حيث تم إنجازه سنة 1987، ويحتوي المركب عل ورشتين لإنتاج المضادات الحيوية في شكل منتجات تامة الصنع، الأولى منتجات بينيسيلينية (Pénicilliniques)، والثانية غير بينيسيلينية (non Pénicilliniques)، كما يحتوي المركب على ورشة لإنتاج المواد الأولية الخليطة (VRAC) كما يضم المركب ورشة خاصة بإنتاج مواد التعبئة والتغليف (مطبعة)، ويضم كذلك مخبر لمراقبة النوعية للأدوية.

ويتمس هذا المركب بالمزايا التالية :

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية على شكل التجزئة، وفي مختلف التخصصات الصيدلانية .
- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية .
- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية .

- خبرة تتجاوز 25 سنة في صناعة المضادات الحيوية بالتخمير و التركيب النصفي .

تم تدعيم محطة المنتجات بتسجيل 18 منتج جديد عام 2009 و هذا في إطار برنامج تنويع المنتجات و الرفع من القدرات الانتاجية.

بلغ رقم الأعمال المحقق سنة 2009 بـ: 2412177 دج و ذلك من خلال انتاج 46630000 وحدة.

1.3.1.3 فرع فارمال

يتوفر فرع فارمال على ثلاث وحدات إنتاج هي: وحدة دار البيضاء، وحدة قسنطينة، وحدة عنابة، ويقع مقر هذا الفرع بدار البيضاء، ويتولى إنتاج الأشكال الجلينية الآتية :
أقراص ، مراهم ، مقطرات ، شراب، محاليل، مساحيق ، معجون الأسنان .
تأسس هذا الفرع في 1998/2/2 و يبلغ رأس ماله 800 مليون دج .

و يتميز فرع فارمال بالمواصفات التالية :

- أكثر من 15 سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني.
- معرفة عملية عالية في ميدان الإنتاج، الرقابة والتحليل .
- طاقة إنتاجية هامة .

قام الفرع إمضاء شراكة مع القطب العلمي الكوبي Heber Biotec و ذلك من أجل نقل التكنولوجيا المتعلقة بصناعة اللقاحات و الأدوية البيوصيدلية ، و هذا ما ساهم في رفع من القدرات الانتاجية للفرع فارمال و العمل على تنويع من محطة المنتجات الخاصة به.

بلغ رقم الأعمال المحقق سنة 2009 بـ: 4.160.000 دج و ذلك من خلال انتاج 62.292.000 وحدة.

1.3.1.3 فرع بيوتيك

يتواجد مقر هذا الفرع بالحراش، ويتوفر على ثلاث وحدات إنتاج : وحدة جسر قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة شرشال، وقد تم تأسيس هذا الفرع في 1998/2/2، و يبلغ رأس ماله 800 مليون دج.

ينتج هذا الفرع في مختلف وحداته المنتجات التالية :

المراهم ، الأشربة ، التحاليل والأقراص ، المطهرات السائلة ، المحاليل الوردية بأنواعها ، محاليل غسل الكلى.

يتمتع فرع بيوتيك بالميزات الآتية :

- معرفة عملية عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني.
- وحدتين لإنتاج المحاليل المكثفة بأحدث التكنولوجيات.
- يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة .

بلغ رقم الأعمال المحقق سنة 2009 بـ: 4500000 دج و ذلك من خلال انتاج 46640000 وحدة.

4.8.3.1.3 فرع صوميديال

استحدثت مؤسسة صوميديال في إطار الشراكة ما بين مجمع صيدال و المجمع الصيدلاني الأوروبي و هي مختصة في صناعة الأدوية الهرمونية اضافة الى إنتاج الأدوية ذات الطبيعة الجافة و السائلة .

بلغ رقم الأعمال المحقق سنة 2009 بـ: 1018375000 دج و ذلك من خلال انتاج 135000 4 وحدة [216] ص 5 .

2.3. مهام وأهداف المجمع

سنتعرض في هذا المطلب الى أهم أهداف و المهام الرئيسية للمجمع.

1.2.3. مهام المجمع

تتمثل أهم المهام الموكلة للمجمع فيما يلي:

- استيراد ، إنتاج أو تسويق كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية و الكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع بغرض الاستعمال البشري .
- القيام بعملية البحث و التطوير في المجال الطبي و الصيدلاني.
- الرقابة الإستراتيجية لجميع الفروع و الوحدات.
- تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج ، تطوير المنتجات الجديدة و تفعيل الاتصال و التسويق الطبي.

أما فيما يتعلق بأهداف المجمع فهي كالآتي:

2.2.3 أهداف المجمع

من بين الأهداف الاستراتيجية التي تساهم لمجمع صيدال رفع التنافسية و البقاء و الاستمرارية الى مايلي:

1.2.2.3 التحكم في التكنولوجيا

يتطلب قطاع الصناعة الصيدلانية مستوى تقني عالي ، كونه من القطاعات ذات خصوصية تتميز باعتمادها على أنشطة البحث و التطوير بصورة أساسية و ذلك لضمان تنافسية عالية . هذا الأمر جعلها من أن تكون اقتصاديا من الصناعات ذات الكلفة المرتفعة التي تتطلب تجنيد إستثمارات كبيرة ، في الإنتاج و البحث و التطوير و الإشراف علي يد عاملة جد مؤهلة .

و عليه فالتكنولوجيات الصيدلانية تعتبر من التكنولوجيات الأكثر كلفة و الاقل انتشاراً و ذلك لارتباطها بمناهج بحث جد متقدمة في البيولوجيا الحيوية وهذا ما أدى الى احتكار المؤسسات الرائدة لهاته التكنولوجيا .

فامتلاك التكنولوجيا و التحكم فيها هو أحد الاهداف الأساسية لمجمع صيدال و لهذا وجب وضعه دائما في أعلى مراتب أجنداتها.

2.2.2.3 تنويع المنتجات

يعتبر هدف تنويع المنتجات من الاهتمامات الكبيرة التي تسعى صيدال إلى تحقيقها و ذلك لأكثر من غرض، فمتطلبات التوسع في السوق و الدفاع عن الحصة السوقية تستلزم الاهتمام أكثر فأكثر بإنتاج سلسلة من المنتجات المتكاملة و التي تغطي أكبر قدر ممكن من السوق الوطنية.

3.2.2.3 التوسع و الدفاع عن الحصة السوقية

يمثل هدف التوسع و الدفاع عن مكتسبات السوق حاجس كل مؤسسة تواجه منافسة قوية في السوق يستدعي منها الأمر الحفاظ على حصتها السوقية و ذلك عن طريق رسم استراتيجية تنافسية تضمن تحقيق ذلك، ففي مقابلة أجراها مجمع أوكسفورد للأعمال Oxford Business Group مع الرئيس المدير العام لمجمع صيدال السيد بومدين درقاوي ، صرح هذا الأخير بأن من أهم أهداف المجمع هي السعي لتدعيم و المحافظة على موقعه القيادي في السوق الجزائرية في صناعة الادوية الجنيصة و ذلك من خلال تحقيق جميع الاهداف المتعلقة بتطوير المنتجات من حيث الكمية و النوعية [218] ص 122.

عادة ما يجب ان تركز هاته الاستراتيجية على العاملين الآتيين:

- سياسة سعرية مناسبة.
- سياسة توسع اعتمادا على شكل تنموي داخلي أو خارجي.

4.2.2.3 التصدير

يطمح مجمع صيدال الى اكتساب مكانة إقليمية و دولية في المدى المتوسط و القريب حيث تبني أهداف استراتيجية تعمل من أجلها و ذلك بدراسة الأسواق الخارجية و تجديد تلك القابلة للاختراق على المستوى القاري ، العربي و الاوروبي.

ولتحقيق هذا الهدف لابد على الاعتماد مجموعة من الوسائل المساعدة على تحقيقها و ذلك من خلال:

- تنويع الشراكة مع أهم المؤسسات العالمية و المخابر الأجنبية التي تمتلك امكانيات تسويقية كبيرة و انشار عالمي واسع.
- تحديث طرق الإدارة و التكيف مع المستجدات العالمية في الميدان التكنولوجي و التسويقي.
- التركيز على المنتجات التي لها إمكانية اختراق الأسواق الخارجية.
- الاعتماد على خدمات السفارات الاجنبية بالجزائر من اجل التعرف على فرص التصدير بالخارج.

3.3. نشاط مجمع صيدال

عبر أكثر من ثلاثون عاما من الخبرة والتواجد الميداني، أصبح المجمع رائدا الصناعة الصيدلانية في الجزائر وذلك من خلال 46 خطا إنتاجيا متوزعا على سبعة مواقع إنتاجية : شرشال, الجزائر (3مواقع)، قسنطينة عنابة، المدينة، و بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 150 مليون وحدة بيع سنويا، غير أن المجمع لم يكن كذلك إذا ما رجعنا إلى الوراء و خاصة قبل مرحلة اعادة الهيكلة حيث كان مجمع صيدال في وضعية إفلاس على غرار المؤسسات العمومية الأخرى، و لكن بتولي الإدارة الرشيدة لزام الأمور و بتدعيم حكومي فعال كان بداية مرحلة جديدة للمؤسسة، حيث ساهمت كل هذه العوامل بالمؤسسة إلى الوصول إلى ما هي عليه الآن، في ظرف زمني قياسي، ويمكن الكشف عن الوضع الجيد الذي تعيشه المؤسسة الآن من خلال النشاطات التالية.

1.3.3 المبيعات

وصلت المبيعات التي حققها مجمع صيدال سنة 2010 إلى 12,5مليار دينار، وهو ما يقابل 140 مليون وحدة مباعة، أي بنمو قدرة +8% في الكمية و +10% في القيمة, مقارنة بسنة 2009، هذا

الأداء الحسن يترجم السياسات الناجحة التي اتبعتها مديرية التسويق وكذا جهود مديرية التجارية في عملية ترويج منتجات المجمع التي تتميز بتنافسيتها في كل من: السعر والجودة .

إضافة إلى ذلك قامت هذه المديرية بمجهودات أثمرت نموا معتبرا في المبيعات هذه الجهود تتلخص في النقاط التالية:

- التوفير الدائم للمواد الضرورية للإنتاج .
- التكيف الدائم لبرامج الإنتاج في الفروع حسب الطلب .
- توزيع جيد للمنتجات باستعمال مختلف شبكات التوزيع .
- الاختراق المتزايد لأسواق بعض الدول العربية والإفريقية .

يمكننا عرض تطور مبيعات المجمع من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 2.3 : تطور مبيعات صيدال [116] ص 10

القيم الوحدة: 10 ³ دج	السنوات
4 499 579	1998
4 630 438	1999
4 139 512	2000
5 190 671	2001
5 962 414	2002
6 003 661	2003
6 466 488	2004
6 596 274	2005
6 942 750	2006
7 735 448	2007
9 692 772	2008
9 513 280	2009

يتبين من خلال الجدول أن مبيعات مجمع صيدال في ارتفاع مستمر منذ سنة 1998، ففي الفترة الممتدة ما بين سنة 1999 و سنة 2002 يلاحظ نمو ايجابي لمبيعات المجمع و هذا راجع اساسا الى الوضعية الجيدة التي اضحى فيها مجمع صيدال بعد نجاح التطهير المالي الذي تم تنفيذه بنجاح سنة 1998 الامر الذي انعكس ايجابا على الأداء التجاري للمجمع، كذلك يعود الارتفاع في نسبة المبيعات خلال هذه الفترة الى سياسة المجمع المبنية على تنويع و توسيع كل من محفظة المنتجات و تلبية اكبر قدر ممكن من الطلب المحلي، فمثلا فقد تم ادخال 37 منتج جديد

ضمن قائمة الادوية للمجمع سنة 2007 ، و كذلك ادخال 43 منتج جديد سنة 2008 [219] ص 17.

أما في سنة 2000 أين شهدت المبيعات انخفاضا ، وهذا حسب صيدال بسبب المنافسة غير القانونية القوية للمتعاملين الخواص في السوق الجزائرية، إضافة إلى سببين آخرين هما: انخفاض مشتريات الزبون DIGROMED و الذي يعتبر الموزع الرئيسي لمنتجات مجمع صيدال ، و كذلك عدم الحصول على عقد للتصدير إلى العراق في هذا العام .

أما بخصوص التصدير في المجمع، فإنه بدأ منذ سنة 1989 إلى غاية هذا العام و قد صدر المجمع في اتجاه الدول التالية:

- السنغال : 4399000 دج
- النيجر: 18881000 دج
- ليبيا: 7408000 دج
- اليمن : 911000 دج

وسنقوم بتقديم عرض مفصل حول صادرات المجمع في النقطة المتعلقة بتحليل صادرات المجمع قبل و بعد الشراكة الاجنبية.

2.3.3 الإنتاج

وصل إنتاج مجمع صيدال سنة 2009 ما يفوق 140 مليون وحدة بقيمة 9.513 مليار دينار، حيث حقق المجمع نموا بنسبة +5% في الكمية، و +11% في القيمة مقارنة بنسبة 2008 ، هذا وقد شهد الإنتاج في المجمع نموا و زيادة معتبرة في الكميات المنتجة خلال المراحل السابقة و ذلك لعدة اسباب.

و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 3.3 : تطور الإنتاج في مجمع صيدال الوحدة :10³ وحدة منتجة [216] ص11

الكميات المنتجة	السنوات
100 707	1998
110 313	1999
97 287	2000
112 509	2001
121 111	2002
124 371	2003
126 517	2004
115 897	2005
122 344	2006
135 141	2007
133 025	2008
139 988	2009

يظهر من خلال الجدول أن الكميات المنتجة في تزايد مستمر، ولكن سنة 2000 أين أنخفض الإنتاج بسبب انخفاض مبيعات هاته السنة وهذا نظرا لتأثر الإنتاج بشكل تلقائي بنمو وتطور المبيعات، ويبرز هذا التصرف بالمحافظة على مستوى معقول من تكاليف الإنتاج.

و يعود كذلك سبب الارتفاع في الكمية المنتجة الى عقود التصنيع التي يقوم بها مجمع صيدال لصالح المؤسسات الصيدلانية الأخرى، فعلى سبيل المثال ففي سنة 2008 ارتفعت الكمية المنتجة في اطار عقود التصنيع من 7.440.000 وحدة الى 10.042.000 وحدة سنة 2009 [216] ص18.

3.3.3 التموين

ارتفعت المواد المشتراة من طرف المجمع سنة 2009 و وصلت إلى 3889 مليون دج، وهذا المبلغ يشمل المواد المشتراة محليا، إضافة إلى المواد المستوردة من دول أجنبية، وتتمثل المواد المشتراة من طرف مجمع صيدال في: مواد أولية، أدوات ومواد للتغليف، قطع غيار، ومواد أخرى.

وقد لوحظ ارتفاع في نسبة المواد المستوردة بـ+38% بين سنتين 2008 و2009، و هذا راجع الى حجم الانتاج الكبير الذي تميزت به سنة 2009.

تجدر الإشارة عل ان اهم توريدات مجمع صيدال تكون مستوردة من الخارج وذلك بنسبة

:59%.

و الجدول الاتي يوضح أهم الموردين الاجانب لمجمع صيدال:

الجدول رقم 4.3: المواد المستوردة سنة 2009 [216] ص19

المورد	القيمة 10 ³ دج
ألمانيا	670 198
الهند	586 070
فرنسا	405 298
سويسرا	303 024
إيطاليا	276 147
الصين	151 704
بلجيكا	135 368
تونس	83 264
إسبانيا	78 767

تجدر الإشارة كذلك انه من بين اهم التحديات التي تواجه المجمع هي تحديد الموردين الاكفاء الذين يتميزون بخصائص عالية فيما يتعلق بالجودة و معايير الصحة و البيئة و هذا لان طبيعة المدخلات ذو تأثير كبير على جودة المنتجات الدوائية المصنعة اين يكون الخطأ غير مسموح فيه، أما فيما يخص الجانب المالي فان اهم التحديات تكمن في أن أسعار المواد الاولية فهي خاضعة لتقلبات أسعار الصرف و خاصة التي تتم بالعملة الاوروبية اليورو و التي شهدت تقلبات و ارتفاعا ملموسا خاصة في الفترات الماضية القريبة كل هذا يؤثر على نظام التكاليف الخاص بالمجمع و الذي بدوره يؤثر على التنافسية السعرية لمنتجاته.

4.3.3 الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج الموجودة في المؤسسة إذ أنه يمكنها من اكتساب موقع قوي في السوق من خلال تبني الاداء الفعال، و من أجل ضمان التأقلم مع المحيط التنافسي الجديد اتخذ مجمع صيدال برنامجا متوسط المدى لاستغلال طاقاته وموارده البشرية، و يركز هذا البرنامج على عنصرين أساسيين :

- تكوين قصير و متوسط و طويل المدى من اجل رفع مستويات المعرفة و الثقافة التنظيمية لإطارات المجمع و فروعها.
- من جهة اخرى وضع نظام تسييري للموارد البشرية الذي يسمح بتحفيز العمال للوصول الى أهداف المجمع المسطرة.

و الجدول الاتي يبين لنا تطور عدد العمال في المجمع خلال الفترة (2006-2009) ،

الجدول رقم 5.3: تطور المستخدمين حسب الصنف الاجتماعي الوظيفي [216] ص 23

الصنف	2006	2007	2008	2009
الإطارات	1737	1801	1883	1915
أعوان الإتقان	1821	1896	2004	2098
أعوان التنفيذ	685	666	583	546
المجموع	4243	4363	4470	4559

يلاحظ من الجدول السابق التطور الايجابي لعدد المستخدمين لمجمع صيدال خلال الفترة الممتدة ما بين 2006 و 2009 و خاصة فيما يتعلق بالفئتين الاجتماعيتين المتمثلتين في الاطارات و اعوان الاتقان ، و يرجع سبب هذا التطور الايجابي الى سياسة المجمع المتبعة و المتمثلة في استقطاب و تطوير الموارد البشرية الكفوة و الفعالة من أجل العمل على تحقيقي أهداف المجمع و خاصة المتعلقة بالرفع من مستويات التنافسية ، كذلك تجدر الاشارة على ان من خاصية القطاع الصيدلاني أنه يتطلب يد عاملة جد مؤهلة و ذات مستويات تعليمية عالية (أفراد ذو تأهيل جامعي) و هذا راجع الى اعتماد هذا النوع من الصناعة على تكنولوجيات جد حديثة و متطورة تستلزم توفر مستويات مرتفعة من جودة رأس المال البشري.

فعلى سبيل المثال بلغ عدد مستخدمي مجمع صيدال 4559 مستخدم نهاية 2009 ، في حين كان هذا العدد 4470 نهاية 2008 حيث ارتفع نمو الأفراد بنسبة قدرها 12.01 % . من ناحية أخرى أنفق المجتمع 67 مليون دينار على تكوين المستخدمين وتدريبهم في نفس السنة، وهذا المبلغ يمثل 2,29% من مجموع مصاريف العمال، وقد ارتفعت هذه النسبة بـ 22+ % مقارنة بالمبلغ المنفق على التكوين والتدريب سنة 2008 [216] ص 24 .

في إطار استراتيجية النمو الخارجي أمضى المجمع عدة اتفاقيات شراكة مع شركات ومخابر عالمية مختصة، بهدف توسيع وتنويع محفظة المنتجات، والحصول على التكنولوجيا بأقل تكلفة إضافة إلى توسيع مصادر التمويل، وتغطية الاحتياجات المتزايدة، وسوف نتعرض في المبحث التالي لأهم العقود التي أمضاها مجمع صيدال في هذا الميدان .

2.3. إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال

أمضى مجمع صيدال عدة اتفاقيات شراكة مع عدة مؤسسات و مخابر عالمية من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة كالحصول على التكنولوجيا و توسيع محفظة المنتجات و سنقوم من

خلال هذا المبحث الى التطرق الى كل من أهداف الشراكة و تنظيمها داخل مجمع صيدال ، بعدها نتناول مختلف أشكال الشراكة و اخيرا نتطرق الى نقل التكنولوجيا الاجنبية و الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال.

1.2.3. أهداف الشراكة وتنظيمها في المجمع

سنحاول التطرق في هذا المطلب الى كل من اصول الشراكة الاجنبية في مجمع صيدال ، اهدافها و تنظيم نشاطها و هذا على النحو الاتي:

1.1.2.3 أصول الشراكة في مجمع صيدال

تعود إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات والذي حضره مجموعة من خبراء منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية عام 1984 وقد قدم إلى صيدال على أساس أنها تمثل الصناعة الصيدلانية الجزائرية ، وذلك لتطبيقه بين عامي 1988-1989 وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن الشراكة الاجنبية ويدعوا لها بشتى الوسائل والإمكانات، وقد توجت هذه الجهود بإنشاء برنامج شراكة صناعية في إطار المخطط التطوري الذي وضعه المجمع، وقد بدأ هذا البرنامج بإبرام إتفاقيات مع المخابر الصيدلانية ذات العلامات العالمية.

كذلك أدى استمرار تطور سوق الأدوية إلى جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار إلى استقطاب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة في الجزائر، ولقد عمل المجمع الصناعي " صيدال " و باستمرار على تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة BEST PRACTISES للتصنيع الدوائي على مستوى جميع فروعته حتى أصبح الرائد في هذا المجال، الأمر الذي أهله لأن يكون موقع أنظار المخابر العالمية التي تنوي الاستثمار في الجزائر.

وطبقا لبرنامج التطوير الصناعي ومن أجل رفع رصيد خبرته وتنمية إنتاجه، ونظرا للمكانة التي حققها المجمع ليس فقط على المستوى الوطني وإنما على مستوى البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا أيضا، تمكن المجمع من توقيع عقود شراكة اجنبية مع أكبر المخابر العالمية، منها: فايزر الأمريكية، و سانوفي أفنتيس الفرنسية و نوفوروديسك الدنماركية دار الدواء وتافكو الأردنية، سبيماكو السعودية، أكديما) شركة مؤسسة من طرف المجلس الاقتصادي للجامعة العربية (، سانوفي -

أفانتيس الفرنسية الألمانية، رون بولانك الفرنسية، التجمع الصيدلاني الأوروبي ، أبولميد الروسية وسوليفارم) شركة جزائرية خاصة [220] ص 357.

ولهذا السبب سنقوم بعرض أهم أهداف و دوافع مجمع صيدال من انتهاج استراتيجية الشراكة الاجنبية مع المخابر الأجنبية و هذا وفق الاتي.

2.1.2.3 أهداف الشراكة في مجمع صيدال

يهدف المجمع من خلال تبنيه لاستراتيجية الشراكة الاجنبية إلى تحقيق جملة من الاهداف التي تساعد على تطوير نشاطه، و من بين اهم هذه الاهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال الشراكة الاجنبية ما يلي [221] ص 311 :

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية المحلية و الدولية.
- اكتساب تكنولوجيات و قدرات تنافسية من الشركاء الأجانب .
- المساهمة الفعالة في رفع إمكانات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة الأجنبية.
- ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل الشركاء الأجانب .
- تطوير المعرفة العملية بصيدال وتوسيع قائمة المنتجات .
- إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية و العالمية .

تجدر الاشارة كذلك الى ان من بين الاهداف التي سعى مجمع صيدال لتحقيقها من خلال اتباع استراتيجية الشراكة مع المخابر الأجنبية هي الرغبة في تعزيز صورة المؤسسة داخليا و خاصة خارجيا و ذلك من أجل تحفيز جذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة نحو الصناعة الدوائية في الجزائر خاصة في الوضع الصعب الذي كان يتميز به مناخ الاستثمار في الجزائر في سنوات التسعينات ، و أحسن مثال هو الشراكة المبرمة ما بين مجمع صيدال و المؤسسة الامريكية بيفايزر الرائدة عالميا في الصناعة الصيدلانية سنة 1998 ، الامر الذي أكسب المجمع صورة ايجابية لدى المخابر الاجنبية الأخرى و هذا ما ساهم بشكل كبير في تشجيع قدوم المؤسسات الصيدلانية العالمية و استثمارها في السوق الجزائري و في اغلب الحالات الدخول في شراكات متنوعة مع مجمع صيدال و ذلك لدوره المحوري في السوق الدوائي الجزائري.

3.1.2.3 تنظيم نشاط الشراكة في مجمع صيدال

يولي مجمع صيدال لنشاط الشراكة الاجنبية مكانة هامة، وقد أدى ذلك إلى استحداث مديرية الشراكة على مستوى المديرية العامة للمجمع، وقد أوكل لهذه المديرية المهام التالية

[222] ص 150

تصميم و تنفيذ استراتيجية المجمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي .

- البحث عن الشركاء واستقطابهم .
- تحديد مشاريع الشراكة الاجنبية .
- التفاوض وإعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها .
- التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلفة.
- المساهمة في متابعة مراحل قيادة وإنجاز المشروع الصناعي .
- التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع المشتركة.
- مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء.....إلخ).

تقوم مديرية الشراكة إضافة لتلك المهام، بالإشراف على كل المراحل والإجراءات اللازمة لإقامة المشروعات المشتركة.

2.2.3 أشكال الشراكة لدى مجمع صيدال

اعتمد مجمع صيدال ثلاث أشكال للشراكة، يتمثل الشكل الأول في المشاريع المشتركة (Joint Venture) ، وتتميز هذه الصيغة بتمويل الطرف الأجنبي لجزء من الإنتاج على أن يتقاسم المخاطر مع صيدال، كما يشارك الشريك الأجنبي في التسيير ومراقبة المشروع حسب الحصص المساهم بها.

يتمثل الشكل الثاني في إبرام عقود التصنيع الإمتيازية وتسمى أيضا بعقود التكيف، حيث يقوم مجمع صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالمؤسسات الأجنبية في وحدات إنتاج صيدل، سواء لحسابها أو لحساب الشركاء ، حيث يستفيد مجمع صيدال من جلب المواد الأولية وطرق الإنتاج الخاصة بالشريك الاجنبي و ذلك مقابل دفع هذا الاخير اتوات عن كل وحدة منتجة من طرف مجمع صيدال ، و يسمح هذا الشكل بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة، خاصة إذا علمنا أن تلك المنتجات المعنية بعقود التصنيع تتميز بقدر عال من التكنولوجيا [221] ص 311 .

أما الشكل الأخير ، فيكون باقتناء رخص الإنتاج، وقد تمت بين صيدال ومخابر أجنبية، وتتميز بتحويل المعارف ومنح الترخيص باستعمال براءات الاختراع .

1.2.2.3 عقود المشاريع المشتركة

أبرم المجمع مند سنة 1997 عدة عقود شراكة في شكل مشاريع مشتركة مع أكبر المخابر العالمية، وتتمثل تلك المشاريع في مايلي [223] ص 112 :

1.1.2.2.3 مشروع فايزر- صيدال

قام المجمع بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فايزر في 8 سبتمبر 1998 يقتضي بإنشاء شركة مختلطة : صيدال فايزر سميت بـ : (PSM) Pfizer-Saidal-Manufacturing)، مقرها الاجتماعي يقع بالدار البيضاء ولاية الجزائر، تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة بـ 30 مليون وحدة بيع، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 912 مليون دج تساهم فيه صيدال بنسبة 30 % .

بدأ المشروع عمليات الإنتاج في أواخر سنة 2002 ، وتتمثل قائمة منتجاته في كل الأشكال الجافة والسائلة اضافة الى مضادات الإلتهاب والمضادات الحيوية و الادوية الخاصة بأمراض القلب .

2.1.2.2.3 مشروع رون بولانك – صيدال

تم التوقيع على القانون الأساسي لهذا المشروع في 14 سبتمبر 1998 بين صيدال والشركة الفرنسية " رون بولانك " وتنص الإتفاقية على إنشاء وحدة إنتاج بطاقة تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع سنويا، وقدرة تكلفة هذا الإستثمار بـ 28 مليون دولار، على أن تنطلق عملية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2000 ، لكن كانت الإنطلاقة الفعلية للإنتاج في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001 ، وتقدر نسبة مشاركة صيدال في رأس مال هذا المشروع بـ 30% في حين تبلغ حصة الشركة الفرنسية 70% .

3.1.2.2.3 الشركة المختلطة التجمع الصيدلاني الأروبي – صيدال

تم إبرام بروتوكول الإتفاق بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 لإنشاء شركة مختلطة سميت بـ صوميدال SOMEDIAL بالمنطقة الصناعية واد سمار، وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة بـ 27 مليون و كما بلغت تكلفة هذا الإستثمار 980 مليون دج .

باشرت شركة صوميدال أول مراحل الإنتاج خلال سنة 2005، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعينية التي تخص الفروع العلاجية التالية : المضادات الإستامنية وموانع الحمل.

تجدر الإشارة على أن مجمع صيدال استحوذ على حصص اضافية في رأس مال هذه الشركة المختلطة و الذي كانت سابقا 16% تم اصبحت في سنة 2009 تمتلك نسبة 59% هذا ما ادى الى ان تصبح مؤسسة صوميدال فرع تابع لمجمع صيدال ، الأمر الذي ساهم هذا الاخير الاستحواذ والاستفادة من كل من التكنولوجيات و التجهيزات الخاصة بالشريك الاوروبي [224] .

4.1.2.2.3 مشروع نوفونورديسك – بيارفايري – صيدال

أبرم عقد إتفاق بين مخابر نوفونورديسك الدنماركية ومخابر بيارفايري الفرنسية وصيدال في 13 جانفي 1999 وتنص الإتفاقية على إنجاز وحدة لإنتاج الأنسولين ومقومات السرطان بواد عيسى ولاية تيزي وزو، وقد قدرت تكلفة هذا المشروع بـ 2670 مليون دج تساهم فيه صيدال بـ 10% ومخابر نوفونورديسك بـ 45%، كما تساهم مخابر بيارفايري هي الأخرى بـ 45% . يوفر هذا المشروع 220 منصب شغل، وحدد تاريخ بداية الإنتاج في الثلاثي الأول من سنة 2001، لكن تم تأجيل هذا التاريخ إلى الثلاثي الثاني من سنة 2004 .

و في الاخير لم يكمل هذا المشروع بالنجاح و ذلك لعدم جدية الشركاء الأجانب و عدم التزامهم باتفاقية الشراكة المبرمة، الأمر الذي دفع بمجمع صيدال بإنتاج الأنسولين محليا اعتمادا على شريك أجنبي آخر و هو المخبر الأجنبي سانوفي أفنتيس.

5.1.2.2.3 مشروع دار الدواء – صيدال

ينص هذا الإتفاق بين صيدال ودار الدواء الأردنية على إنشاء شركة مختلطة تسمى بـ "جوراس" بوحدة جسر قسنطينة لتصنيع قطرات غسل العين، وتصل القدرة الإنتاجية لهذه الشركة إلى 6 ملايين وحدة منتجة كما تقدر تكلفة الإستثمار بـ 120 مليون دج تساهم فيه صيدال بـ 30% . أبرام هذا الإتفاق في أفريل 1999، على أن ينطق الإنتاج في الثلاثي الثاني من سنة 2002، وقد انطلقت عملية الإنتاج فعليا كما كان مسطرا في 2002 .

6.1.2.2.3 الشركة المشتركة تافوكو

تأسست هذه الشركة من طرف "صيدال - أكديما - سبيماكو - جي بي أم- ديغروماد" في ماي 1999 وأطلق عليها إسم الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي Tassili Pharmaceutique Company

وتختصر في اسم "Taphco"، ولقد أختيرت قطعة الأرض التي تملكها صيدال بالروبية كموقع للمشروع اما تكلفة المشروع فقدرت بـ 27 مليون اورو و اسندت مهمة انجاز المصنع لمؤسسة ألمانية متخصصة في الهندسة الصيدلانية [225] .

تتخصص شراكة "تافوكو" في صناعة المنتجات الخاصة بأمراض العين ومنتجات للحقن، وقد قدر رأس مال هذه الشركة بـ 656 مليون دج مقسمة إلى 100000 سهم بقيمة 6560 دج للسهم الواحد موزعة كما يلي :

- 45% للجهة المقيمة : 35% لصيدال و 10% ديغروماد الجزائر .

- 55% للجهة غير المقيمة: 25% لأكديما، وهي شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية

- 20% لسببماكو (المملكة العربية السعودية) .

- 10% لجي بي أم (الاردن) .

حدد موعد إنطلاق الإنتاج بهذا المشروع في سنة 2004 .

7.1.2.2.3 المشروع المشترك ميداكتا – صيدال

تم إمضاء بروتوكول إتفاق في 20 نوفمبر 2000 بين صيدال والمجمع السويسري ميداكتا على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام للجراحة وتسويقها في الجزائر، وأطلق على هذه الشركة إسم "صامد"، وتبلغ قيمة هذا الإستثمار 192 مليون دج بقدرة إنتاج تصل إلى 3 مليون وحدة بيع سنوياً .

يقع مقر هذا المشروع في شرشال، وتساهم فيه صيدال بنسبة 40 %، أما مجمع ميداكتا (الشركة السويسرية المتخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة، والرمامات التجريبية) فتصل نسبة مساهمته إلى 60 % .

8.1.2.2.3 المشروع المشترك صيدال-سانوفي أفنتيس

تم إنشاء مشروع مشترك بين مجمع صيدال و الشريك الفرنسي سانوفي أفنتيس و ذلك سنة 1998 و تقدر نسبة مشاركة صيدال فيه بـ: 30 % و يقع مقره بالمنطقة الصناعية بواد السمار بولاية الجزائر .

قدرت تكاليف هذا المشروع بـ: 400 مليون دج أما طاقته الإنتاجية فقدرت بـ: 20 مليون وحدة سنوياً و تم انطلاق عملياته الإنتاجية سنة 2003 .

يقوم هذا المشروع المشترك بإنتاج أربعة أصناف علاجية تشمل مضادات الإلتهاب ، المضادات الحيوية المسكنات و مضادات ضغط الدم.

عرف هذا المشروع المشترك مرحلة جديدة عام 2007 و ذلك بتطوير و تسويق منتجين جديدين محليا ذات مواصفات اوروبية عالية [226] .

زيادة على تلك العقود المبرمة في إطار إنشاء شركات مختلطة، أمضى مجمع صيدال عدة إتفاقيات للشراكة في شكل عقود إمتياز تمنح من خلالها ترخيصا للإنتاج في عدة إختصاصات .

2.2.2.3 عقود التصنيع الإمتيازي

تسمح هذه الصيغة للشراكة بصنع منتجات الشركاء من طرف مجمع صيدال, التي تهدف من خلال ذلك إلى رفع مردودية تجهيزات الإنتاج والحصول على معارف و خبرات من المخابر الأجنبية، في هذا الإطار عقد المجمع عدة إتفاقيات تمثلت في [222] ص 157 :

1.2.2.2.3 صيدال – فايزر

تم إمضاء هذا العقد في أكتوبر 1997، والذي يقضي بصناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، ولقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع، وافتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998، على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة بيع .

2.2.2.2.3 صيدال – نوفونورديسك

تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال والمخبر الدنمركي "نوفونورديسك" في ديسمبر 1997، وهذا لإنتاج نوع من الدواء يتمثل في "دانيلاز" على شكل أقراص وشراب، ويكون الإنتاج على مستوى فرع انتيببوتيكال بالمدينة، وتصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي. انطلق الإنتاج في شكل شراب في نوفمبر 1999 .

3.2.2.2.3 صيدال – دار الدواء

تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الاردني دار الدواء في ديسمبر 1997، لغرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية تتمثل في :

- كابوكار (Capocard) في شكل أقراص .
- فيفيدار (Fifeder) في شكل كبسولات .

- ميكوهيل (Mycoheal) في شكل مرهم .
- امبولار (Ambolar) في شكل شراب .
- ديكولوجيك (Diclogesic) في شكل كريم .

4.2.2.2.3 صيدال - رام فارما

في ديسمبر 1997 تم إمضاء عقد شراكة بين المجمع الصناعي صيدال والشركة الاردنية "رام فارما"، وكان ذلك بهدف إنتاج ثلاث منتوجات بفرع فارمال (وحدة الدار البيضاء)، وهذه المنتجات هي :

- امبيريزول (Omeprezole) .
- تاموكسيفين (Tamoxifene) .
- اسيكلوفير (Aciclovir) .

إضافة إلى ذلك أمضت صيدال تسعة اتفاقيات تصنيع جديدة سنة 2002 مع متعاملين جزائريين تهدف من وراء ذلك توفير ثلاث منتجات جديدة كل شهر على المدى المتوسط .

تجدر الإشارة ان مجمع صيدال قام بتوقيف جميع عقود التصنيع الإمتيازي و وذلك في السداسي الأول لسنة 2011 و هذا راجع لإستغلال كل طاقاته الإنتاجية لتصنيع الأدوية الخاصة به.

3.2.2.3 اتفاقيات اقتناء الرخص :

في إطار الشراكة التقنية، أمضى مجمع صيدال اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج مع بعض المخابر الأجنبية، ويمكننا تلخيص أهم تلك الاتفاقيات في الجدول التالي:

جدول رقم 6.3 : اتفاقيات اقتناء الرخص في مجمع صيدال

[من إعداد الباحث اعتماداً الوثائق الداخلية للمجمع]

تاريخ إمضاء العقد	الشركاء
1994	سولفاي فارم (Solvey Pharm (France)
1998	حياة فارم (Hayat Pharm (Jordanie)
1999	إيلي ليلي (Elli lilly (USA)
2003	ميهيكو (MEHECO (Chine)
2004	ميفا (MEPHA (Suisse)
2003	سانوفي أفنتيس (SanofiAventis (France)
2009	هيبير بيتيك (Heber Biotic (CUBA)

إضافة لما ذكرناه سابقا ، تم إبرام بروتوكول اتفاق في 24 ماي 2001 بين الشريك الكوبي "فار ماكوبا" ومجمع صيدال، و ينص هذا الاتفاق على استحداث شركة إنتاج الأدوية المجمع، وكذا الأدوية المستعملة في علاج الأمراض التنفسية والأمراض القلبية ومرض السيدا وكذا أمراض الكبد.

من خلال ما ذكرنا نستنتج على أن مجمع صيدال يشهد تسارعا وكثافة في عقود الشراكة، وذلك في كافة مراحل الدورة الإنتاجية، فمن البحث والتطوير إلى الاستثمار والإنتاج وصولا إلى مراحل التسويق، لكن يبقى أن نتساءل عن أثر هذا التوجه الاستراتيجي لصيدال على مستوى تنافسيته مقارنة مع الفترات السابقة.

3.2.3. نقل التكنولوجيا الأجنبية و الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال

سنقوم من خلال هذا المطلب التطرق الى مدى مساهمة الشريك الاجنبي في نقل تكنولوجياته و خبراته لمجمع صيدال و كذا تبيان مدى قدرة هذا الاخير على استيعاب هذه القدرات و التكنولوجيات الأجنبية.

1.3.2.3. نقل التكنولوجيا الأجنبية

يعتبر الهدف الرئيسي لمجمع صيدال من خلال توجهه نحو استراتيجية الشراكة الاجنبية مع المؤسسات و المخابر الأجنبية الى العمل القدر المستطاع من الاستفادة من خبرات و تكنولوجيات الشركاء الاجانب [214] ص 1 . و العمل على استيعاب هاته القدرات و تطبيقها بشكل منظم و فعال من أجل رفع الاداء و التنافسية .

كما تم التطرق إليه في المطلب السابق و من خلال عرضنا لمختلف أشكال الشراكة الأجنبية سنحاول في هاته النقطة بتحليل مدى مساهمة الشريك الاجنبي في عملية نقل موارده، كفاءته و قدراته لمجمع صيدال قصد الرفع من تنافسية هذا الاخير.

ولبلوغ ذلك ارتأينا الى استخدام عينة عمدية و التي تدرج ضمن العينات غير عشوائية حيث يقدر الباحث حاجته الى معلومات معينة و يختار التي تحقق له ما يريد [227] ص 211 . متكونة من حالتين مختلفتين من أشكال الشراكة السابق ذكرها في المطلب السابق و تتمثل هذه العينة من : اولاً المشروع المشترك صوميبال ما بين مجمع صيدال و المجمع الصيدلاني الاوربي، اما العينة الثانية تتمثل في عقد الترخيص ما بين صيدال و سانوفي أفنيبيس لانتاج الانسولين 2004

و كذا عقد الترخيص بإنتاج اللقاحات ضد الالتهاب الكبدي من صنف "ب" ما بين مجمع صيدال و المخبر الكوبي هيبير بوتيك 2009 .

وسنقوم فيما يلي بتقييم مدي نقل التكنولوجيا في كل من العينتين السابقتين.

1.1.3.2.3 تقييم نقل التكنولوجيا في المشروع المشترك صوميدال

تعتبر مؤسسة صوميدال من احسن الأمثلة المعبرة على نجاح المشاريع المشتركة ما بين مجمع صيدال و الشريك الاجنبي ، فهاته المؤسسة تمخضت عن الاتفاق الموقع سنة 1998 ما بين المجمع الصيدلاني الاوروبي بنسبة مشاركة تقدر بـ % 70 و مجمع صيدال بنسبة 30 %، حيث يختص هذا المشروع المشترك Joint Venture في إنتاج الأشكال الجافة والسائلة والعجينية التي تخص الفروع العلاجية التالية : المضادات الإستامنية وموانع الحمل.

ومن خلال الاطلاع على الوثائق الداخلية المتعلقة بالمشروع المشترك و المقابلة المدارة مع مديرة الشراكة في مجمع صيدال و المسؤولة عن جميع أنشطة الشراكة في المجمع فلقد تمت عملية نقل التكنولوجيا و خبرات المجمع الصيدلاني الاوروبي بنجاح و ذلك من خلال [228] ص 8 :

- تجهيز المصنع بأحدث الآلات و التجهيزات الجديدة ذات المقاييس الاوروبية بطاقة انتاجية تقدر بـ 18 مليون وحدة إنتاجية، و قد ساهم الشريك الاجنبي (المجمع الصيدلاني الاوروبي) في عملية نقل التكنولوجيا و الخبرات المتعلقة بتشغيل الآلات و التجهيزات و كيفية إدارة سلسلة التوريد و هذا من خلال تكوين و تدريب عمال مؤسسة صوميدال و توفير المناهج و الوثائق اللازمة للسير الجيد لها.
- مساهمة المجمع الصيدلاني الاوروبي في عملية تطبيق نظام إدارة جودة فعال وفق ما يعرف بـ "المعايير الأوروبية الجيدة للتصنيع الصيدلاني" و تتمثل في مجموعة من المعايير المهمة التي تضمن الجودة و الفاعلية في الانتاج و الإدارة و هذا من خلال :

- ✓ ضمان تأطير تدفق كل من المواد و الافراد للوحدة و متابعة الاداء من خلال تقييمات المخابر.
- ✓ مراقبة سيرورة النظام التوثيقي.
- ✓ مراقبة معالجة المياه و الهواء.

✓ إرساء إجراءات مراقبة الجودة ذات المعايير الأوروبية و ذلك من خلال تكوين الأفراد في مجال مراقبة الجودة و تدعيم الخبرات و المعارف الحالية بمختلف الوثائق المتعلقة بمراقبة الجودة.

2.1.3.2.3 تقييم نقل التكنولوجيا في تراخيص الإنتاج

تتميز عقود تراخيص الانتاج المبرمة مع مجمع صيدال و الشركاء الاجانب الوسيلة الاسرع و الاكثر فعالية في عملية نقل تكنولوجيايات و مهارات الشريك الأجنبي و لكن بشرط ان يضمن هذا الاخير تدفق جميع مراحل نقل التكنولوجيا الى مجمع صيدال الى غاية تحقيق الاهداف المرجوة ، و عادة ما تتمثل ميكانيزمات نقل التكنولوجيا في كل من البرامج التكوينية و الوثائق و التقارير المتخصصة حول الانتاج و طرق ادارة التكنولوجيا المقدمة.

قام مجمع صيدال سنة 2003 باقتناء رخصة الانتاج من طرف المخبر الاجنبي سانوفي أفنتيس و المتمثل في تصنيع الانسولين محليا ، و تمت اولى مراحل الإنتاج سنة 2006 في وحدة قسنطينة، حيث يتميز هذا المنتج بتنافسية سعرية و نوعية الامر الذي ساهم المجمع بتصديره في العام التالي ، و يعود الفضل لنجاح تصنيع هذا المنتج الى ضمان نقل الشريك الأجنبي كل المعارف و التكنولوجيايات المتعلقة بصناعة هذا الأنسولين و كذا تكلفه بمهمة تدريب عمال مجمع صيدال على مختلف طرق تصنيعه و تقنيات مراقبة الجودة و الامن و الصحة.

كذلك قام مجمع صيدال بإبرام اتفاقية شراكة تخص المخبر الاجنبي الكوبي هيبير بيوتيك سنة 2009 و ذلك لإقتناء رخص النتاج المتعلقة بانتاج اللقاحات ضد الالتهاب الكبدي صنف "ب"، و لانجاح عملية التصنيع قام المخبر الكوبي بتحمل على عاتقه عملية نقل التكنولوجيا و المعارف الخاصة بإنتاج الأدوية و هذا من خلال تكوين إطارات المجمع في ميادين تصنيع اللقاحات و تحضيرها و التحاليل البيولوجية و كذلك طرق و مناهج مراقبة و ضمان الجودة [229] .

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول بأن مجمع صيدال استفاد من موارد و كفاءات و تكنولوجيايات الشريك الاجنبي في اطار كل من المشاريع المشتركة و عقود تراخيص الانتاج و هذا من خلال التزام الشريك الاجنبي بضمنان توريد المجمع بالتكنولوجيايات المتفق عليها، كل هذا ساهم المجمع على اكتسابه مجموعة من القدرات التنافسية الجديدة و الفعالة، و تبقى المهمة الثانية من جه مجمع صيدال من خلال ضرورة تمتعه بمستويات معتبرة من الطاقة الاستيعابية ضمان نقل فعال للتكنولوجيا و هذا ما سنقوم بعرضه في الفقرة الآتية.

2.3.2.3 الطاقة الإستيعابية لمجمع صيدال

كما سبق التطرق اليه سابقا في الفصل الثاني، فان مقدرة المؤسسة الاقتصادية على استيعاب و الاستفادة من تكنولوجيا و كفاءات الشريك الاجنبي تعتمد أساسا على طاقاتها الاستيعابية، ولهذا السبب سنقوم في هاته النقطة بتحليل مستويات الطاقة الاستيعابية الخاصة بمجمع صيدال و ذلك من خلال تحليل البيانات المؤثرة على الطاقة الاستيعابية للمجمع، و الجدول الاتي يوضح ذلك :

جدول رقم 7.3 : الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال
[من اعداد الباحث اعتمادا على الوثائق الداخلية للمجمع]

السنة	استثمارات البحث و التطوير (الوحدة دج)	(استثمارات التكوين (مليون دج)	عدد الافراد ذوي التأهيل الجامعي
1998	67 493 685	22	1165
1999	69 456 570	25	1225
2000	62 092 680	28	1284
2001	77 860 065	33	1348
2002	89 436 210	35	1389
2003	90 054 915	39	1450
2004	96 997 320	46	1624
2005	98 944 110	32	1671
2006	104 141 250	40	1738
2007	116 031 720	51	1818
2008	145 391 580	55	1786
2009	142 699 200	67	1859

كما تم التطرق إليه سابقا فالطاقة الاستيعابية للمؤسسة تتحدد بمدي مقدار الاستثمار في كل من أنشطة البحث و التطوير و التكوين إضافة الى العمل على استقطاب اليد العاملة المؤهلة و الخبرة و التي عادة ما تتجلى في الافراد ذو التأهيل الجامعي.

من ملاحظة الجدول السابق يتبين جليا اهتمام و حرص مجمع صيدال على الرفع من طاقاته الاستيعابية إذ يلاحظ ارتفاع مستمر في كل من العناصر : نفقات التكوين ، نفقات البحث و التطوير و عدد الافراد ذوي التأهيل الجامعي و يرجع ذلك إلى العوامل الآتية:

- يلاحظ من العمود الأول ارتفاع مستمر في الاستثمار على أنشطة البحث و التطوير ما بين الفترة الممتدة من 1998 الى غاية 2009 و هذا الامر عادي إذ تعتبر أنشطة البحث و التطوير امر ضروري و لازم في الصناعة الصيدلانية للمجمع و خاصة فيما يخص عملية تطوير الادوية الجنيصة و تصنيعها محليا اضافة الى قيام مركز البحث و التطوير بمراقبة جودة منتجات و المواد الاولية للمجمع ، كل هاته الأنشطة تعمل على تدعيم

طاقات استيعاب المجمع من المعارف الخارجية من جهة و كذلك ضمان فعالية اكبر عند نقل التكنولوجيات و الخبرات من عند طرف الشريك الاجنبي من جهة اخرى ، الامر الذي يؤدي من الاستفادة منها بشكل فعال وذلك للمساهمة في عملية الرفع من تنافسيتها من خلال اكتساب طرق و مزايا جديدة و لهذا السبب يلاحظ بقاء تركيز المجمع على الاستثمار في البحث و التطوير في كل الفترات الزمنية.

- فيما يخص العمود الثاني و المتمثل في استثمارات التكوين و التدريب يتبين لنا حرص المجمع الكبير على العمل باستمرار على تأهيل رأس ماله البشري و يتضح ذلك من خلال تطور نسب الاستثمار على برامج التكوين بشكل متزايد خلال فترة ما قبل و بعد الشراكة و الذي هو أهم العوامل المؤثرة على ضمان الأداء الفعال ، فالصناعة الصيدلانية تتطلب موارد بشرية مؤهلة و حتمية تجديد المعارف و المعلومات باستمرار و ذلك مواكبة التغيرات الحاصلة سواء على مستويات التقنيات التصنيعية أو على مستويات المعارف الطبية و الحيوية .

كذلك تساهم البرامج التكوينية و التدريبية في عملية استيعاب التكنولوجيات و معارف الشركاء الاجانب، إذ يعتبر التكوين و التدريب افضل الطرق و اسرعها لاكتساب هذه المعارف و التكنولوجيات و استيعابها و العمل على تطبيقها بشكل فعال الأمر الذي يعمل على رفع الاداء و التنافسية .

- منذ اعادة هيكلة مجمع صيدال سنة 1998 انتهج سياسية مبنية على عملية تحسين جودة رأس ماله البشري باستمرار و لهذا انصب الاهتمام بضمن استقطاب و توظيف العناصر الكفوة و التي تتميز بالمهارات و القدرات العالية سواء المهنية منها أو الاكاديمية و لهذا يلاحظ نمو مستمر في عدد الافراد ذوي التأهيل الجامعي خلال معظم الفترات و هذا لمساهمتهم الفعالة في عملية استيعاب المعارف من الخارج اذ يعتبرون كحلقة وصل ما بين المجمع و البيئة الخارجية و خاصة مع الشركاء الأجانب ، و هذا من خلال امتلاكهم على قدر كبير من المعارف و المعلومات الاكاديمية الامر الذي يسهل من عملية استيعابهم للمعارف الجديدة و تحويلها و نقلها و توزيعها داخل المجمع من أجل تطبيقها في مختلف العمليات و المستويات الادارية الأمر الذي يساهم باكتساب الأفراد لرؤى جديدة ، إضافة الى العمل على تحيين المعلومات و المعارف التنظيمية.

يلاحظ من كل هذا اهتمام مجمع صيدال في عملية تطوير طاقاته الاستيعابية الامر الذي سيساعده و يسهل عليه عملية استيعاب المعارف من المصادر الخارجية(الشركاء الاجانب).

3.3 تقييم الشراكة الاجنبية و انعكاسها على تنافسية مجمع صيدال

سنقوم من خلال هذا المبحث الى تقييم الشراكة الاجنبية لمجمع صيدال من خلال التطرق الى العوامل المؤثرة على تنافسية المجمع من جهة و تحليل تنافسية مجمع صيدال قبل و ما بعد الشراكة الاجنبية.

1.3.3.1 انعكاسات العوامل المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال

سنحول من خلال هذا المبحث التعرف على العوامل المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال و هذا من خلال تحليل العناصر الاتية.

1.1.3.3 انعكاسات البيئة المؤسساتية و التنافسية على تنافسية مجمع صيدال

ولمعرفة انعكاسات كل محدد على حدى ارتأينا تقسيمهما الى:

1.1.1.3.3 انعكاسات البيئة المؤسساتية على مجمع صيدال

كما التطرق إليه في الفصل الاول فإن من أولويات الحكومة هو توفير بيئة ملائمة تمكن مؤسساتها من التنافس بشكل فعال [23] ص 501 . و تساهم في عملية الرفع من تنافسياتها باستمرار.

ولقد أدركت الحكومة الجزائرية هذا الامر و هذا ما دفعها الى العمل باستمرار على تحسين كل من مناخ العمل و الاستثمار الجزائري ، في خضم الزيارة التي قام بها مدير صندوق النقد الدولي دومينيك سترانس خان للجزائر في 3 نوفمبر 2010 قام بإدلاء التصريح الاتي : >> ... على الرغم من عدم اليقين الذي يكتنف الاجواء الدولية ، لا يزال مستوى اداء الاقتصاد الجزائري جيدا نتيجة للإنفاق الحكومي ، و قد تمكنت الجزائر من انشاء مركز مالي مريح بفضل السياسات الاقتصادية الكلية الرشيدة التي انتهجتها في الفترة الماضية ، و صوب تحسين القدرة التنافسية الاقتصادية و ضمان تحقيق النمو على المدى المتوسط اتخذت الحكومة الجزائرية عدة خطوات و ذلك بصفة اساسية من خلال برنامج طموح للاستثمارات العامة...<< و اضاف ايضاً: >> و من شأن الاستثمار في تنفيذ الاصلاحات الهيكلية و خاصة تحسين مناخ الاعمال ، ان يعزز افاق النمو على المدى المتوسط في الجزائر و ستدعم هذه الاجراءات عمليات تطوير الاستثمارات الخاصة و تنويع النشاط الاقتصادي ، بينما تعزز القدرة التنافسية للاقتصاد و تجعله اكثر جذبا للمستثمرين الاجانب. [230] . و ذلك بالقيام بإصلاحات هيكلية منذ 1988 كانتهاج السوق الحر كنظام اقتصادي وطني اضافة الى قيام بإصلاحات في القطاع المالي و المصرفي ، فعلى سبيل المثال تبني الجزائر مشروع تعميم استخدام النظام المالي المحاسبي الجديد الذي يعتبر وسيلة

مالية و محاسبية جد مهمة في ادارة المؤسسات و ذلك عوضا المخطط المحاسبي الوطني ، و كذا القيام بإصلاحات في القطاع الجبائي و جعل الجباية أكثر مرونة للمتعاملين الاقتصاديين و إلغاء الضريبة المزدوجة بالنسبة للمتعاملين الاجانب، كذلك تعديل قانون الاستثمار عام 2001 و جعل فرص الاستثمار في الجزائر أكثر جاذبية من خلال تقديم التحفيزات المختلفة ، كل هذا سيساعد على استقطاب الاستثمارات الأجنبية و المؤسسات المتعددة الجنسيات نحو الجزائر الامر الذي سيساهم في استقطاب رؤوس الأموال الاجنبية و استحداث وظائف جديدة و امكانية استفادة المؤسسات الجزائرية من خبرات وكفاءات هاته المؤسسات المتعددة الجنسيات في اطار الشراكة الاجنبية.

تجدر الاشارة أن الحكومة الجزائرية تعطي اهتمام بالغ لضرورة توفير بيئة عمل أكثر تنافسية للمؤسسات الاقتصادية و هذا من خلال العمل على توفير عوامل الانتاج المهمة و المتخصصة و جعلها متوفرة و متاحة لجميع المتعاملين الاقتصاديين و هذا من خلال الاستثمار في الموارد البشرية و تأهيلها من خلال اصلاح المنظومة التربوية و قطاع التعليم العالي و البحث العلمي و كذا تشجيع الابحاث و الابتكار كل هذا يساهم في توفير يد عاملة مؤهلة تفيد المؤسسات الاقتصادية و تعود عليها بإنتاجية عمالية اكبر، و من جهة اخري سعي الحكومة كذلك العمل على تأهيل البنى التحتية للبلاد و تطويرها من اجل تسهيل العمليات الاقتصادية و التجارية ، و للإشارة فقط فلقد قطعت الجزائر أشواطا كبيرة في عملية تأهيل البنى التحتية خلال العشرية 1999-2009 و هذا من خلال البرنامج الخماسي الأول الممتد من 1999 الى 2004 و برنامج الانعاش الاقتصادي الممتد من 2004 الى 2009 و الجدول الاتي يوضح أهم الاستثمارات الخاصة بتأهيل البنى التحتية و كذلك المتعلقة بتحسين التنمية البشرية في الجزائر:

جدول رقم 8.3 : المنشآت الاجتماعية و الإقتصادية المنجزة خلال الفترة 1999 الى 2009

[191] ص 81

الإنجازات 2009-1999	التعين
	1. تطور مؤشرات التنمية البشرية
	1.1 الصحة
36	1.1.1 المستشفيات
262	2.1.1 المراكز الصحية
133	3.1.1 العيادات المتعددة الاختصاصات
	2.1 السكن
1.739.118	1.2.1 السكن (العمومي الاجباري، الاجتماعي، التساهمي، الريفي البيع

	بالإيجار، البناء الذاتي)
	<u>3.1 الثقافة</u>
225	1.3.1 المكتبات
80	2.3.1 المراكز الثقافية
158	3.3.1 تهيئة و إعادة تأهيل القاعدة الثقافية
	<u>4.1 التربية الوطنية</u>
4.592	1.4.1 المدارس الابتدائية
1.700	2.4.1 الاكmalيات
666	3.4.1 الثانويات
	<u>5.1 التكوين المهني</u>
172	1.5.1 مراكز التكوين المهني
22	2.5.1 معاهد التكوين المهني
	<u>6.1 التعليم العالي</u>
9	1.6.1 الجامعات
7	2.6.1 المراكز الجامعية
334.368	3.6.1 أماكن الايواء
170	4.6.1 المطاعم الجامعية
23.000	5.6.1 الأساتذة
785.000	6.6.1 الطلبة
	2. تطور مؤشرات البنية التحتية
	<u>1.1 الأشغال العمومية</u>
510 كم	2.1.2 الطريق السيار شرق-غرب
5.637 كم	3.1.2 انجاز الطرق الوطنية
4.926 كم	4.1.2 اجاز الطرق الولائية
43.304 كم	5.1.2 صيانة شبكة الطرقات و إعادة تأهيلها
901	6.1.2 انجاز و تعزيز المنشآت الفنية
66	7.1.2 انجاز المنشآت المرفئية و إعادة تأهيلها
34	8.1.2 انجاز منشآت المطارات و إعادة تأهيلها
	<u>2.2 النقل</u>
1.797 كم	1.2.2 انجاز شبكة السكك الحديدية و عصرنتها
313 كم	2.2.2 كهربة السكك الحديدية
	<u>3.2 الموارد المائية</u>
43	1.3.2 السدود
52	2.3.2 محطات التصفية

2.425	3.3.2 الأبار
04	4.3.2 محطات تحلية مياه البحر
	<u>4.2 الطاقة و المناجم</u>
853.098	1.4.2 الربط بشبكة الغاز (عدد البيوت)
192.138	2.4.2 الربط بشبكة الكهرباء (عدد البيوت)
15	3.4.2 محطات توليد الكهرباء

يلاحظ من الجدول السابق الانجازات الهامة و الاستثمارات الكبيرة التي قامت بها الحكومة الجزائرية من أجل تحقيق عدة اهداف من بينها تطوير رأس المال البشري و تحسين المستوى المعيشي للأفراد، تأهيل و عصرنه البنى التحتية و تطويرها، تشجيع الصناعة الوطنية و تحفيز الصناعات المختلفة في اطار الرفع من مستويات النمو الاقتصادية و تحقيق التوازنات الاقتصادية الكبرى.

كل هذه الاستثمارات و الانجازات لها تأثير ايجابي من جهة العمل على الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية بشكل عام و مجمع صيدال شكل خاص ، و هذا من خلال تركيز الحكومة الجزائرية على تطوير صناعة وطنية تنافسية تقوم على اسس و مقومات تضمن النجاح و الاستمرارية في الفترات القادمة ، و هذا لا يكون الا بتوفير بيئة مؤسسية تعمل على تدعيم الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

تجدر الاشارة أن في اطار متابعة الحكومة الجزائرية المجهودات الرامية الى تحقيق الاهداف السابقة الذكر و كذا التحسين المستمر ل مناخ الاستثمار و الاعمال في الجزائر و تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، فلقد تم اعتماد برنامج خماسي أخر يمتد من الفترة 2010 الى سنة 2014 بتكلفة قدرها 286 مليار دولار [191] ص 38. يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف كدعم التنمية البشرية، و تهيئة الاقليم و تنميته، تطوير البنية التحتية و تأهيلها، الحفاظ على السلم الاجتماعي و تحقيق رفاهية المجتمع و التقليل من البطالة ، تعزيز التنافسية الاقتصادية الوطنية و انعاش الصناعة الوطنية و ترقية الصادرات خارج المحروقات.

كل هذه الاجراءات من دورها المساهمة بإحداث انعكاسات جد ايجابية على الاداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هذا لب الهدف المرجو، لان هذه الاخيرة هي حجر الزاوية لاقتصاد تنافسي مبني على الديناميكية و التغيير المستمر ، و من جهة اخرى حظيت هذه

الاجراءات و الجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية اشادة و عرفان و شكر كبير من صندوق النقد الدولي FMI من خلال مقدره الحكومة الجزائرية الحفاظ على التوازنات الاقتصادية الكلية و تطوير البنية التحتية [231] ص 21 .

تعمل كذلك الحكومة الجزائرية على الرفع من تنافسية مؤسساتها بمجموعة من السياسات و الادوات المباشرة ، مثل عملية تطهير ديون المؤسسات العمومية التي في وضعية مالية متدهورة ، أو برامج تطويرية و تأهيلية مثل برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تشرف عليه وزارة الصناعة و الذي يسعى الى الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية وكذا تأهيل بيئتها من خلال تسهيل و تبسيط البيئة المؤسساتية و تدعيم هذه البيئة بمؤسسات محورية تساهم من الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، فعلى سبيل المثال نذكر المعهد الجزائري للتقييس، و كذا المركز الوطني لحماية الملكية الفكرية، و المركز الوطني لمراقبة الجودة و التخليف ، اضافة الى مختلف الهيئات الحكومية الاخرى التي تساهم بشكل قريب او من بعيد في عملية الرفع من تنافسية المؤسسات مثل الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة، و الوكالة الجزائرية لتطوير الصادرات و كذلك الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجلس المنافسة

التابع لوزارة التجارة ، و تجدر الاشارة الى أن الهيئة التي تنوط عليها المهمة المباشرة لرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية و بشكل أخص المؤسسات الصناعية هي مديرية التنافسية الصناعية،(استحدثت مديرية التنافسية الصناعية في اطار اعادة هيكلة الادارة المركزية لوزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و ترقية الاستثمار و ذلك سندا للمرسوم التنفيذي رقم 11-17 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق 25 يناير 2011 من العدد الخامس للجريدة الرسمية الجزائرية ، و من أهم مهام هذه المديرية هي اعداد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الصناعية و السهر على تنفيذه ، كذلك من مهامها تعزيز النوعية في الفروع الصناعية، و أيضاً اقتراح كل تدبير من شأنه تسهيل و تمكين المتعاملين من الحصول على التكنولوجيات الجديدة ، يدير هذه المديرية مدير عام و هي تشمل 3 أقسام تتمثل في قسم التأهيل، قسم الجودة و الأمن الصناعي و قسم ترمين الخبرات و التسيير) بوزارة الصناعة و ترقية الاستثمار الجزائرية و هذا من خلال ما يعرف ببرنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية [232].

ويعتبر هذا البرنامج أحد أهم الوسائل الرامية الى الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية وفق مخطط عمل موافق لظروف و خصائص كل مؤسسة ، و لهذا سنقوم بالتعريج الى هذا البرنامج من اجل التعرف على اسهامات الحكومة المباشرة في عملية رفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يعرف هذا البرنامج ببرنامج تأهيل المؤسسات و هو برنامج طور من طرف منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية¹ [233] ص7 استجابة لتطورات الدول التي مرت اقتصاداتها بمرحلة التحول من اقتصاد موجه مركزي الى اقتصاد السوق من خلال تبني اصلاحات هيكلية شاملة، و يتميز هذا البرنامج بامتلاكه مختلف التجارب للدول السابقة التي تبنت طريق التحول بنجاح مثل بولندا، روسيا، الشيلي، مصر الخ.

و سنقوم بتبيان أهداف برنامج التأهيل على المستويات الكلية و القطاعية و الجزئية [233] ص 7 ، فيمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لبرنامج التأهيل على المستوى الكلي فيما يلي :

- تجسيد سياسات صناعية عامة تستغل كأساس لبرنامج الدعم و التحفيز ، و تقترح هذه السياسات بالاتفاق مع أطراف كل قطاع حسب الفرص المتاحة و القدرات المتوفرة وطنيا أو دوليا.

- وضع آليات مناسبة تسمح للمؤسسات الاقتصادية و الهيئات الحكومية مباشرة عمليات اقتصادية على المستوى الجزئي و الوسطي.

- وضع برنامج لتأهيل المؤسسات و المحيط الذي تنشط فيه.

- وضع برنامج تحسيبي للمؤسسات لتسهيل قراءة السياسة الصناعية العامة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين و تحديد الموارد المتوفرة لدى مختلف المؤسسات.

أما على المستوى القطاعي فيهدف برنامج التأهيل في هذا المستوى إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها و إمكانياتها و تدعيمها لغرض مساعدة المؤسسة ، و تتمثل هذه الهيئات فيما يلي :

- جمعيات أرباب العمل و الجمعيات الحرفية للقطاع الصناعي .

- المنظمات شبه عمومية.

- المعاهد و مراكز البحث التكنولوجي و التجاري.

- هيئات التكوين المتخصص.

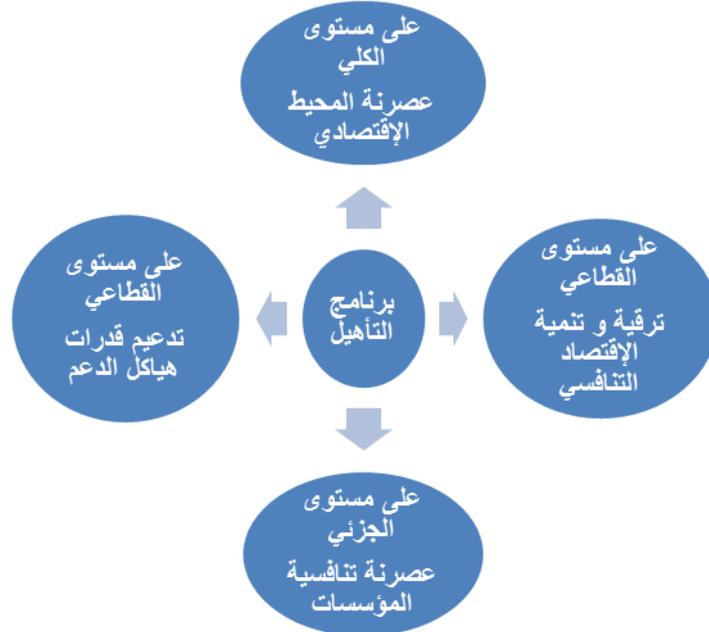
- البنوك و المؤسسات المالية هيئات تسيير المناطق الصناعية.

و فيما يخص المستوى الجزئي فإن برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظام تحفيزي و ترقوي لذا فإن هذا البرنامج يختلف عن السياسة العامة لترقية الاستثمارات و الحفاظ على المؤسسات التي تعاني من الصعوبات ، كما أنه يهدف إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي منه شأنها تحسين تنافسية المؤسسة من خلال حصر النقائص التي تواجهها

و معالجتها ، كما أنه ليس بإجراء إجباري و إنما هو خيار تتخذه المؤسسات بإرادتها المطلقة
[234] ص 11 .

و الشكل الاتي يوضح الاهداف السالفة الذكر:

شكل رقم 2.3: أهداف برنامج التأهيل على المستويات الثلاثة [233] ص 7



تشمل عملية التأهيل أربعة مراحل [234] ص 14 ، حيث تتميز الخطوة الاولى في تحديد المؤسسات المؤهلة لتبني مخطط التأهيل و ذلك من خلال التأكد مدى مطابقتها لمجموعة من معايير القبول، ومن بين هذه المعايير نجد ضرورة خضوع المؤسسة المعنية للقانون الجزائري ، انتمائها الى القطاع الانتاجي أو قطاع الخدمات الصناعية ، ان تكون مسجلة في السجل التجاري و تمارس النشاط منذ 3 سنوات على الأقل، عدد عمالها الدائمين يفوق 20 عامل ، صافي الأصول موجب للسنة الحالية و السابقة ، نتيجة الاستغلال موجبة لسنتين على الأقل من ثلاث السنوات الأخيرة.

بعدها تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في عملية التشخيص الاستراتيجي ، و هذه العملية يقوم به مكتب دراسات خارجي، فمن خلال هذا التشخيص يمكن للمؤسسة التعرف على وضعيتها التنافسية و مختلف نقاط القوة و الضعف ، و تجدر الإشارة أن عملية التشخيص الاستراتيجي تنقسم الى قسمين : تشخيص شامل و تشخيص جزئي (التشخيص الاستراتيجي الشامل هو تشخيص يسعى إلى تحديد و استكشاف المشاكل و الصعوبات الحقيقية و المهمة و اقتراح الطرق و الحلول الواقعية من أجل حلها و التغلب عليها و يتضمن هذا التشخيص تحليل منظم لمحيط المؤسسة التي تنشط

فيها ، السوق الخاص بها موقعها التنافسي و تحليل معمق و شامل حول مختلف الوظائف الداخلية للمؤسسة و كذلك تقييم موضوعي و فعال حول كفاءات و أداء المؤسسة ، أما التشخيص الجزئي فهو يشخص احد الوظائف للمؤسسة على حدى.) ، و مهما كان نوع التشخيص فإن المؤسسة لا تدفع الا 20% من تكلفة التشخيص الاستراتيجي ، أما 80 % فيقوم صندوق التنافسية بدفعها مباشرة لمكتب الدراسات.

تلي مرحلة التشخيص مرحلة اعداد خطة التأهيل ، حيث تقوم هذه المرحلة بتحديد التوصيات و الاقتراحات اللازمة من أجل العمل على الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية المعنية و العمل على تعزيز مواطن القوى و تدارك نقاط الضعف المختلفة. بعدها تقوم المؤسسة بإيداع ملف الدراسة المتكون من التشخيص الاستراتيجي و خطة التأهيل لدى مديرية التنافسية الصناعية من أجل المصادقة عليه، بعدها تقوم هذه الأخيرة بتقييم جدوى الدراسة و خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمة خطة التأهيل في زيادة تنافسية المؤسسة و التحسين من مستويات الانتاجية ، و بعد قبول الملف من طرف مديرية التنافسية الصناعية يُرسل الى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (أسست اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 2000-192 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 16 يوليو سنة 2000، و هي لجنة تنشط تحت إشراف وزير الصناعة و تتكون من الاعضاء الآتيين : ممثل عن الوزير المكلف بالمالية ،ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة ،ممثل عن الوزير المكلف بالتجارة، ممثل عن الوزير المكلف بالشؤون الخارجية ،ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي، ممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة، تتمثل مهام اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية فيما يلي :

إعداد إجراءات تقديم ملفات المؤسسات و الهيئات من أجل الاستفادة من المساعدات المقررة في الصندوق، تحديد شروط قابلية الحصول على مساعدات الصندوق. تحديد طبيعة المساعدات التي يمكن منحها و مبلغها، متابعة أداء المؤسسات التي استفادت من مساعدات الصندوق و تقييمه ، تقوم اللجنة كل سنة (6 أشهر) بإعداد تقريرا عن متابعة العمليات المتعلقة بترقية التنافسية الصناعية للمؤسسة و محيطها و يقوم رئيس اللجنة بإرسال هذا التقرير إلى رئيس الحكومة.)

[235] ص من أجل القرار النهائي : القبول، التعديل أم الرفض ، أما المرحلة الاخيرة فتتمثل في عملية تنفيذ برنامج التأهيل من خلال تقديم المساعدات المالية و متابعة استعمالاتها [234] ص 27 و حسب وزارة الصناعة و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار ، تمثلت حصيلة برنامج التأهيل للفترة الممتدة 2001- السداسي الأول 2011 على النحو الاتي و التي سنقوم بعرضها في الجداول الاتية :

جدول رقم 9.3: برنامج تأهيل المؤسسات للفترة 2001-السداسي الأول 2011 [235] ص 3

المجموع	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	مرحلة التشخيص
			طلبات المؤسسات
499	237	254	طلبات مستلمة
491	137	254	الطلبات المدروسة
355	187	168	الطلبات المقبولة
136	50	86	الطلبات المرفوضة
			مرحلة برنامج التأهيل
			وضعية ملفات الدراسة
205	98	107	الملفات الموضوعية
204	97	107	الملفات المدروسة
199	97	102	المؤسسات المستفيدة

يلاحظ من الجدول السابق ان عدد المؤسسات المستفيدة من برنامج التأهيل (199) يعتبر منخفض مقارنة مع عدد الطلبات المستلمة (499) ، و هذا راجع الى الاجراءات المنظمة و المنهجية المتبعة من طرف مديرية التنافسية الصناعية لضمان الاداء الفعال لعملية تأهيل المؤسسات المختارة ، و كذلك يرجع الى أسباب اخرى تم التطرق اليها مثل تأخر المؤسسات في ايداع الملفات أو عدم ملائمة بعض المؤسسات لبرنامج التأهيل، ايضا تجدر الإشارة الى ان سبب تناقص عدد الملفات الموضوعية لدى مصالح مديرية التنافسية (205) مقارنة مع الملفات المقبولة لبرنامج التأهيل (355) يرجع الى سببين رئيسيين والمتمثلين في : اولا الى تأخر المؤسسات في اعداد الملفات الضرورية في الأجال المحددة و خاصة ملفي التشخيص الاستراتيجي و برنامج التأهيل ، أما السبب الثاني فيعود الى التأخر الملحوظ فيما يخص طلبات معالجة القروض من طرف البنوك كذلك من 199 المؤسسة المستفيدة تنقسم ما بين 175 استفادت من التأهيل الشامل و الانجازات المادية و 24 مؤسسة استفادت الا من الدراسة التشخيصية.

و من أجل توضيح طبيعة توزيع المؤسسات الاقتصادية المستفيدة من برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط سنقوم بعرض الجدول الآتي:

جدول رقم 10.3: توزيع المؤسسات الاقتصادية المستفيدة من برنامج التأهيل حسب طبيعة النشاط

[235] ص 4

النسبة	عدد المؤسسات	مجال النشاط
29%	51	الصناعة الغذائية
17%	30	الصناعة الميكانيكية و التعدين
13%	22	مواد البناء و الخشب
13%	22	الصناعة الكيمائية و الصيدلانية و الورق
8%	17	صناعة البلاستيك
7%	12	خدمات دعم الصناعة
6%	11	صناعة الكهربية و الإلكترونيك
6%	10	صناعة الجلود و النسيج
100 %	175	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق بأن أهم الصناعات التي اعطت اهتمام ببرنامج التأهيل هي كل من الصناعات الغذائية 29% و الصناعة الميكانيكية و التعدين 17% و صناعة مواد البناء 13 % و الصناعة الصيدلانية و الكيمائية 13 %، و بما أن برنامج التأهيل هو اختياري و ليس اجباري بالنسبة للمؤسسات فان النتيجة المستخلصة هي أن هذه الصناعات تحضي بمنافسة قوية و هذا ما استدعى بهؤلاء المتعاملين الاقتصاديين بالاهتمام بشكل كبير بعامل تحسين التنافسية .

أما فيما يخص جانب توزيع المؤسسات الاقتصادية الخاضعة لبرنامج التأهيل حسب الولايات فكان على النحو الآتي:

جدول رقم 11.3: توزيع برنامج التأهيل حسب الولايات [235] ص 4:

الولاية	عدد المؤسسات	الولاية	عدد المؤسسات
الجزائر	48	باتنة	2
البلدية	14	مسيلة	2
بجاية	10	تيزي وزو	2
بومرداس	10	برج بوعريج	2
عنابة	9	ام البواقي	2
تلمسان	8	سوق اهراس	1
وهران	4	خنشلة	1
قسنطينة	4	قالمة	1
سكيكدة	3	معسكر	1
بويرة	3	توقرت	1
الشلف	3	تيارت	1
سطيف	3	الأغواط	1
بسكرة	3	تبسة	1
ورقلة	3	جيجل	1
غرداية	3	سعيدة	1
الطارف	2		
المجموع		31	175

من بين 48 ولاية وطنية تم استفادة الا مؤسسات 31 ولاية من برنامج التأهيل، حيث قدرت نسبة 27% من هذه المؤسسات متمركزة في وسط الجزائر تليها 15 % متواجدة بولاية البلدية [235] ص 4 .

و بناء على ما سبق ذكره فان كل هاته السياسات و الاجراءات و البرامج تعمل على احداث انعكاسات مباشرة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية بشكل عام و مجمع صيدال بشكل خاص.

سنقوم في النقطة الاتية بعرض بعض السياسات و الاجراءات التي قامت بها الحكومة الجزائرية من اجل العمل على استحداث بيئة ملائمة تساهم في الرفع من تنافسية المؤسسات الصيدلانية الانتاجية التي تنشط في السوق الجزائري اين يمثل مجمع صيدال احد العناصر المحورية في هذا القطاع :

- منع استيراد نفس الادوية التي تصنع محلياً و هذا في اطار سياسة الحكومة الجزائرية الرامية الى تشجيع الصناعة الدوائية القائمة على الاستثمار الفعال و المنتج [236] ص 120 و خاصة في العمليات الانتاجية الامر الذي يساهم في تطوير الصناعة

الصيدلانية المحلية من خلال جذب و استقطاب المخابر الاجنبية و الزامهم بالقيام بالعمليات الانتاجية في الجزائر و ليس الاعتماد على الانشطة التجارية فقط ، هذا الاجراء من شأنه توفير عدة عوامل ايجابية من بينها توفير قاعدة منافسة شريفة و عادلة ما بين المؤسسات الصيدلانية المتنافسة في السوق من خلال اتباعهم لنفس نموذج العمل Business Model و المتمثل في القيام بكل من العمليات التوريدية، الانتاجية و عمليات التوزيع يعود سبب اتخاذ الحكومة الجزائرية لهذا الاجراء الى سعيها لتحقيق حزمة من الاهداف فحسب السيد سليم بلقاسم مستشار بوزارة الصحة و اصلاح المستشفيات تتمثل هذه الاهداف في كل من : تخفيض فاتورة واردات الادوية ، استحداث الوظائف ، و ضمان نقل التكنولوجيا الاجنبية .نقلا من تقرير مجمع اكسفورد للأعمال حول الجزائر لسنة 2010 [237] ص 110.

ايضا و تجدر الاشارة و أنه بحسب منظمة الامم المتحدة للتجارة و التنمية UNCTAD و في تقرير سنوي حديث صدر عنها سنة 2011 ، فإنه يمكن للدول ان تقوم بتبرير الاجراءات المتبعة في اطار السياسة الصناعية الوطنية و ذلك في الحالات الاتية : الحفاظ على المصلحة الوطنية و الامن القومي، حماية الاهتمامات الاستراتيجية و الاجتماعية ، حماية الصناعات الناشئة [238] ص 110 و لهذا السبب و بناء على تقرير منظمة الامم المتحدة للتجارة و التنمية فإن الاجراءات المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية شرعية و مبررة.

تجدر الاشارة ان هذا الاجراء قوبل بالترحاب الكبير من المؤسسات الصيدلانية الإنتاجية التي تنشط في السوق الجزائري سواءا الجزائرية أو الأجنبية لأنه يكرس مبدأ المنافسة الشريفة و العادلة و التحمل المتساوي للأخطار المختلفة على جميع الاعوان الاقتصاديين ، و يجب على المؤسسات الاجنبية التكيف مع هذه القواعد و القوانين الجديدة *Dans tous les cas, les entreprises étrangères doivent s'adapter à ces nouvelles règles* [239] ، و في نفس الوقت كذلك قوبلت هذه الإجراءات بالتفهم من طرف المخابر الاجنبية التي تنشط في الجزائر من خلال العمليات التجارية فقط ، الأمر الذي دفعها بالاستثمار في العمليات الانتاجية و نذكر على سبيل المثال كل من المخبر العالمي الدنماركي نوفو نوردسيك NOVO NORDISK المتخصص في الادوية المتعلقة بعلاج امراض السكري و الذي افتتح مصنع انتاجي بولاية تيزي وزو و ايضا فيما يخص

المخبر الفرنسي سانوفي افنتيس SANOFI AVENTIS من خلال استثماره في مشروع انتاجي بالقطب التنافسي سيدي عبد الله ، علما أن هذا المشروع في قيد الانشاء.

ويعود السبب الرئيسي الى التزام المستثمرين الاجانب بقاعدة الاستثمار 49/51 الى كل من خاصة الزامية القوانين الجزائرية (قانون المالية التكميلي 2009)، و من جهة أخرى يعود لإدراك هؤلاء بالفرص الكبيرة الذي يتميز به سوق الأدوية في الجزائر إذ أنه سوق فتي و غير مشبع و في نمو مستمر(في زيارة عمل قام بها وفد استثماري بريطاني للجزائر في جانفي 2011، صرح ممثل عن مؤسسة صيدلانية بريطانية بالتصريح الاتي " لدينا نظرة واضحة حول مناخ الاستثمار في الجزائر و الذي هو جد محفز للاستثمار..." و اضاف ايضا "لدينا اهتمام كبير بالسوق الجزائري ليس فقط من اجل تصريف منتجاتنا و لكن ايضا من الاستثمار بالشراكة مع متعاملين جزائريين، ونحن متفهمون من القوانين الاخيرة الرامية الى تشجيع الاستثمار المنتج وتنظيم سوق الدواء في الجزائر) [240] ص 80 .

- إجبار المستوردين بالقيام بعمليات انتاجية محليا و ذلك من اجل القضاء على المنافسة الغير الشريفة و إلزام جميع المتعاملين الاقتصاديين بتحمل نفس المخاطر و الأعباء و كذا تحملهم المسؤولية المشتركة من أجل العمل على تطوير الصناعة الصيدلانية الجزائرية.

- الزام المؤسسات الاقتصادية الاجنبية في الدخول مع مشاريع مشتركة مع المؤسسات الجزائرية بنسبة 49% و 51% [191] ص 64 ، على التوالي (تجدر الاشارة ان«..الزام المستثمر الاجنبي باشتراك رؤوس اموال جزائرية مع الاحتفاظ بتسيير المشروع ليست خصوصية جزائرية بل هي قاعدة يجرى العمل بها في بلدان عديدة بما في ذلك الناشئة منها و وسيلة لتمكين الاقتصاد الوطني من الاستفادة من مهارات الشركاء الاجانب...») ، هذا ما سيمكن المؤسسات الجزائرية (مجمع صيدال) من الاستفادة من خبرات و تكنولوجيات الشريك الاجنبي ، و يعتبر هذا الاجراء من احد اهم العوامل التي تساهم في تفعيل انشطة الشراكة الاجنبية ما بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع الشركاء الاجانب ، الامر الذي سيعود بالنفع و الفائدة لكلا الطرفين و خاصة المؤسسات الجزائرية التي ستعمل على الاستفادة من كفاءات و قدرات الشركاء الاجانب من اجل الرفع من مستويات تنافسياتها .

و لتجسيد الجهود الرامية الى تفعيل عمليات الشراكة الاجنبية ما بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و المؤسسات الاقتصادية الاجنبية، قامت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI ،

بتقديم خدمة جديدة تعرف " بورصة الشراكة Bourse de Partenariat " سنة 2009 ، حيث شرعت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في إطار هذه البورصة في جمع عروض مشاريع الاستثمار في الجزائر التي استعانت بشريك أجنبي وبعدها يتم فهرسة هذه العروض في بنك معطيات يكون متوفرا عبر الشبكة الإعلامية للوكالة، أما الهدف من هذه العملية التي تندرج في إطار مسعى الوكالة فيتمثل في تسهيل التواصل بين أصحاب المشاريع الاستثمارية الوطنيين والأجانب والتوصل إلى شراكات تتماشى مع القواعد الجديدة التي تسيّر الاستثمارات الأجنبية المباشرة (51/49) وهذا من أجل بناء شراكة رابحة ما بين الاطراف و خاصة فيما يتعلق بمجال نقل التكنولوجيات الاجنبية و مختلف المعارف الادارية الحديثة نحو المؤسسات الجزائرية.

- مصادقة مجلس مساهمة الدولة على برنامج التطوير الخماسي لمجمع صيدال بتكلفة قدرها 16,7 مليار دينار جزائري يهدف تطوير و تحديث القدرات الانتاجية للمجمع اضافة الى استحداث ستة وحدات انتاجية جديدة و مخبر للأبحاث [241] ص 1 .

تجدر الاشارة على أن هذا الاجراءات لا تدخل ضمن الاجراءات المعارضة لقوانين المنافسة لأن الهدف منها هو نابع من سياسة صناعية لضرورة تطوير صناعة صيدلانية وطنية تعود بالفائدة الكبيرة من خلال تحقيق الامن الصحي و التخفيض من فاتورة استيراد الادوية ، كذلك زيادة معدلات تشغيل اليد العاملة الجزائرية و خاصة ذو التأهيل الجامعي و الرفع من القدرات التكنولوجية و التنظيمية للمجمع [242] ص 16 ، للتذكير فإنه يلاحظ في الازمة العالمية الحالية زيادة التدخلات الحكومية بشكل كبير و مباشر في العملية الاقتصادية ، فعلى سبيل المثال يلاحظ تدخل الحكومة الامريكية الرأسمالية و التي هي الاكثر المنادين بحرية السوق و المنافسة من أجل انقاذ المؤسساتين الامريكيتين جنرال موتورز و مؤسسة كرايزلر من الافلاس كان اجراء يعارض كل من اجديات السوق الحر و المنافسة العادلة ، و لكن اعتُبر هذا التدخل استراتيجيا و لا بد منه من و جهة نظر الحكومة الأمريكية خاصة فيما يتعلق بحماية وظائف الأمريكيين من الزوال، فبالرغم من الانتقادات الموجهة للولايات المتحدة الأمريكية اتجاه قيامها بهذا الاجراء ، لكنها لم تقم بإعطاء الاهمية لهذه الانتقادات لأن بحسب منظورها حماية الصناعة الامريكية و العامل الامريكي اهم من كل شيء، و هذا نفس الشيء بالنسبة لدول اخرى مثل ألمانيا و فرنسا ، فمثلا ألمانيا قامت بالتدخل من أجل انعاش قطاع صناعة السيارات الذي عرف ركودا و ذلك من خلال تقديم اعانات مالية مباشرة تقدر بـ 2500 أورو لكل فرد يقوم باستبدال سيارته التي تقل عمرها عن 10 سنوات بسيارة جديدة. أما فيما يخص فرنسا فقد طلب رئيس دولة فرنسا نيكولا ساركوزي من المؤسسات الفرنسية بضرورة و حتمية الحفاظ على الوظائف في فرنسا و ان

كان هناك اغلاق للمصانع او الفروع او تسريح للعمال فلا بد ان يكون ذلك خارج فرنسا، لأن بحسبه فالحفاظ على الوظائف و تحقيق الامن الاجتماعي للفرنسين يكون ذو اولوية قومية و حتي ان عارض قواعد السوق الحر الذين ينادون بها. اذن يلاحظ من الأمثلة السابقة الذكر ان هذه الدول الرأسمالية و التي تعد من أكثر المنادين بحرية السوق و المنافسة لا تهتم بهذه المبادئ اذا عارضت مصالحها القومية او الاستراتيجية ، و لهذا صرحت المستشارة الالمانية أنجيلا ميركل بان الدولة لها مسؤوليات جديدة في ظل الازمة الحالية و هو اذعان صريح منها بضرورة تدخل الدولة مباشرة في العملية الاقتصادية و حتى ان خالف قواعد السوق الحر، و تجدر الاشارة انه على اساس تقرير حديث صدر عن الغرفة العالمية للتجارة International Chamber of Commerce ICC سنة 2010 ، فإنه لوحظ أن الإجراءات الحمائية و التدخلات الحكومية كانت بشكل كبير من طرف حكومات المجموعة 20 (G20) و التي تضم اغلب الدول المتقدمة (المنادية بحرية السوق) وكان ترتيب الدول وفقا ما يلي: "الولايات المتحدة الامريكية، ألمانيا ، فرنسا، المملكة المتحدة البريطانية، ايطاليا، اليابان، كندا، استراليا ،كوريا الجنوبية".

فمن خلال فرض الجزائر الى بعض الاجراءات التي قد تعتبر مقيدة في نظر بعض المستثمرين الاجانب كقاعدة 51/49 او منع استيراد الادوية التي تصنع محليا ، لكن الواقع عكس ذلك لان الجزائر من خلال قيامها بهذه الاجراءات فإنها تسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاستراتيجية و التي من بينها بناء صناعة دوائية محلية تنافسية، ضمان نقل و توريد و توطين التكنولوجيات و الخبرات الاجنبية بما يهدف مصالح الاقتصاد الوطني و المتمثل في بناء اقتصاد تنافسي مبني على اسس متينة . ففي زيارة عمل قام بها وفد من المستثمرين البريطانيين للجزائر في شهر جانفي 2011 قاموا بالتصريح مباشرة بأن هذه الاجراءات المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية هي اجراءات شرعية و مقبولة و ابدو تفهمهم لها ، لأنها اتبعت و مازالت تتبع من طرف الدول النامية كالصين و سنغافورة . و أشاروا الى ان السوق الجزائري هو من اكبر الاسواق جاذبية في افريقيا بعد كل من جنوب افريقيا و مصر و انهم يعتبرون السوق الجزائري سوق محفز للاستثمار المنتج و الفعال و أبدو رغبتهم في بناء اتفاقيات شراكة مع مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

و لهذا السبب فإن كل التدابير و الاجراءات السابقة الذكر "مؤسسة على المهام الرئيسية المتمثلة : في ترقية مصالح الاقتصاد الوطني اولا وقبل كل شيء ، منح الافضلية لمصالح الاقتصاد الكلي

من خلال تجسيدها بالنمو و التشغيل مع الحفاظ على الاستقلالية المالية للبلاد" [191] ص 64

- توسيع قائمة الأدوية المرجعية و القابلة للتعويض من طرف الضمان الاجتماعي الامر الذي يساهم على زيادة الطلب على المنتجات المحلية و تشجيع الصناعة الوطنية.

كل هاته الاجراءات و حتى ان قوبلت بنوع من الاعتراض فإنها ساهمت على تدعيم القدرات التنافسية للمجمع من جهة و كذا تحسين ادائه و تنافسيته من جهة اخرى .

تجدر الاشارة على أنه في سنة 2009 أصدرت الحكومة الجزائرية إجراء يتمثل في استخدام القرض المستندي كوسيلة وحيدة لعملية التجارة الخارجية الامر الذي ساهم في استحداث مشاكل جدية للمؤسسات الاقتصادية خاصة منها التي تعتمد على المواد الأولية من الخارج بما فيه مجمع صيدال و هذا ما سبب صعوبات كبيرة في سلسلة الانتاج ، و نتيجة للنداءات المتكررة من طرف الاعوان الاقتصاديين بضرورة مراجعة هذا الاجراء، دفع الحكومة بإعادة التفكير و رفع القرض المستندي عن المؤسسات الانتاجية و فرضه سوى على المؤسسات التجارية التي تستورد المواد التامة الصنع من الخارج ، و يعود تبرير موقف الحكومة من فرض القرض المستندي الى حتمية مراقبة أنشطة الاستيراد و تدفقات العملة الصعبة من الجزائر و كذا العمل على تخفيض من فاتورة الاستيراد التي هي في ارتفاع مستمر من سنة لأخرى.

كذلك من ابرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية هي صعوبة الحصول على العقار الصناعي ففي تقرير صدر عن منتدى رؤساء المؤسسات(منتدى رؤساء المؤسسات FCE هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجمع ارباب الاعمال الجزائريين من مختلف القطاعات، يقدر عدد المؤسسات المسجلة في نهاية 2010 بـ521 مؤسسة، ويقدر رقم اعماله بـ9,2 مليار دولار، يهدف المنتدى الى المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع و السعي على تطوير الاليات التي ترفع من مصالح المؤسسة الوطنية و كذا العمل على استحداث الوظائف و محاربة الفقر. من مهام المنتدى تقديم الاقتراحات و الاجراءات التي من شأنها تطوير المؤسسات، مثلا مشاركة المنتدى في الثلاثية في شهر ماي و سبتمبر 2011، من مهامه ايضا مرافقة المؤسسات الجزائرية و ذلك من خلال توفير المعلومات و الدراسات و المناشير الاقتصادية المتخصصة و المؤشرات المختلفة مثل مؤشر IFPE40 و الذي يتكون من 40 معيار تقيس مختلف الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية) [243] حول أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية احتلت الصعوبات المتعلقة بالعقار الصناعي المرتبة الاولى في ترتيب الصعوبات الصناعية [244] ، و دراية للحكومة لهذا الامر فإنها قامت بإجراءات تسهيل الحصول على العقار و خاصة في اطار الصفقات بالتراضي حيث يمنح الامتياز على دفتر الشروط عن طريق التراضي على الاراضي التابعة للأملك الحاصة للدولة المتوفرة

لفائدة المؤسسات والهيئات العمومية او الاشخاص الطبيعيين او المعنويين الخاضعين للقانون الخاص و ذلك لاحتياجات المشاريع الاستثمارية [245] ص 7 . هذا الامر ما شكل ارتياح كبير لدى المؤسسات الاقتصادية المحلية منها و الأجنبية .

فتوفير العقار الصناعي تستطيع المؤسسات من الاستثمار و استحداث مشاريع انتاجية جديدة و تطوير المتقدمة منها، وخاصة بالنسبة للمستثمرين الاجانب الذين كان لهم مشكل العقار الصناعي العبء الرئيسية في مجال نشاطهم ، كل هذا سيساعد على بناء مشاريع مشتركة ما بين المؤسسات المحلية و الاجنبي الامر الذي يمكن استفادة المؤسسات الجزائرية من خبرات الشركاء الاجانب في اطار اتفاقيات الشراكة المبرمة.

قبل الانتهاء من عرض هذه النقطة المتعلقة بانعكاسات البيئة المؤسساتية على مجمع صيدال و كما تم تبيانه سابقا ، فإنه يلاحظ المجهودات الكبيرة التي تقوم بها الحكومة الجزائرية من اجل توفير بيئة عمل تشجع و تمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من الرفع من تنافسيتها ، اضافة الى سعي الحكومة باستمرار على تحسين مناخ الاستثمار سواءا للمستثمرين المحليين او الاجانب .

و في هذا الاطار تعهدت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار بالتعاون مع الشركة المالية الدولية IFC International Financial Corporation التابعة للبنك الدولي World Bank بتسهيل اجراءات انشاء المؤسسات و بدء نشاطها عن طريق الشبايك الوحيدة اللامركزية التابعة للوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI و الادارات التي تمثلها و هذا في اطار اتفاق تعاون تقني عقد في أكتوبر 2006 بين الطرفين [246] ص 183 .

و لقد تم تشكيل فريق انجاز تقرير " ممارسة أنشطة الاعمال الجزائر" او كما هو شائع عالميا Doing Business Report (مشروع ممارسة أنشطة الاعمال Doing Business Report متكون من مقاييس موضوعية للإجراءات الحكومية و التشريعات المنظمة لأنشطة الأعمال عبر 183 بلداً، و ينظر مشروع ممارسة أنشطة الأعمال الذي تم تدشينه عام 2002 الى المؤسسات المحلية الصغيرة و المتوسطة الحجم ، و يقيس الإجراءات الحكومية المطبقة عليها على مدى دورة حياتها، فمن خلال عملية جمع و تحليل البيانات الكمية الشاملة للمقارنة بين بيئات اللوائح الحكومية المنظمة لأنشطة الاعمال فيما بين البلدان و يشجع هذا التقرير البلدان على التنافس نحو زيادة كفاءة هذه الاجراءات و يتيح معايير قابلة للقياس من أجل الإصلاح. و قد غطى أول تقرير في سلسلة تقارير ممارسة أنشطة الأعمال ، الذي صدر في 2003 ، 5

مجموعات من المؤشرات (مثل مؤشر بدء النشاط التجاري ، تسوية حالات الاعسار ، التجارة عبر الحدود.....الخ) في 133 بلدا، أما تقرير عام 2011 فقد غطى 11 من مجموعات المؤشرات في 183 بلد ، و لقد استفاد هذا المشروع من المعلومات التقييمية و التعليقات التي قدمتها الحكومات و الاوساط الاكاديمية و الممارسون و المشاركون في عملية التقييم. و مازال الهدف الاول للتقرير قائماً و هو: "توفير أساس موضوعي لفهم طبيعة البيئة الاجرائية لأنشطة الأعمال التجارية و العمل على تحسينها و الارتقاء بها في مختلف أنحاء العالم" [247] ، المكون من ممثلي الادارات المرتبطة بعملية الاستثمار و مناخ الاعمال بهدف الحفاظ على ديناميكية تحسين الشروط التي تسمح بتقييم على مستوى تصنيف تقرير " ممارسة أنشطة الاعمال Doing Business" و تم انجاز المشروع في ثلاث مراحل:

- وضع مخطط للإجراءات الضرورية لإنشاء المؤسسات.
- دراسة خفض مدة الاجراءات و تكلفتها.
- اقتراحات تعديل و تسهيل الإجراءات.

و سنقوم بعرض ترتيب الجزائر وفق تقرير ممارسة أنشطة الأعمال ، في الفترة الممتدة ما بين 2007 و 2011 ، و هذا ما هو مبين في الجدول الاتي:

جدول رقم 12.3: ترتيب الجزائر وفق تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2007-2011 [247] ص7

السنة	2007	2008	2009	2010	2011
الرتبة	125	132	136	143	148

يلاحظ من الجدول السابق بأن ترتيب الجزائر في تقرير ممارسة أنشطة الأعمال Doing Business في تدهور مستمر خلال الفترة الممتدة ما بين 2007 و 2011 ، ففي سنة 2007 كان ترتيب الجزائر في الرتبة 125، أما في سنة 2011 نزل الى الرتبة 148، اذن فحسب تقرير ممارسة أنشطة الاعمال فان مناخ الاستثمار في الجزائر غير محفز على الاستثمار و المقولة ، و لكن في ارض الواقع فالامر مختلف تماما، لأنه كما سبق ذكره فيما يتعلق بجهود الكبيرة للحكومة الجزائرية في العمل على تحسين مناخ الاستثمار ، و من جهة اخرى فالإحصائيات الاقتصادية الدقيقة تنفي نتائج تقارير ممارسة نشاط الاعمال.

سنقوم بعرض نوعين من الاحصائيات المنافية لنتائج تقارير ممارسة نشاط الاعمال ، فالنوع الاول يتعلق بإحصائيات تطور استحداث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال نفس

الفترة ، أما النوع الثاني فيتمثل في تطور تدفقات الاستثمارات الاجنبية المباشرة نحو الجزائر في الفترة الممتدة ما بين 2003 و 2011.

ففيما يتعلق بتطور استحداث المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر فهي ملخصة في الجدول الاتي:

جدول رقم 13.3: تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 2003-2010 [241]

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
المجموع	208727	226227	246716	270545	294612	392639	408753	607297

يلاحظ من الجدول السابق التطور الايجابي لعدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، اذ أنه في ازدياد مستمر وهذا راجع اساساً الى اهتمام السلطات العمومية بتشجيع الاستثمار و المقولة Entrepreneuriat بمختلف الطرق و التحفيزات مثل مشاريع دعم الشباب و القروض المصغرة و تسهيل الحصول على القروض من البنوك و التخفيف من الاجراءات الادارية المعقدة الخ ، اذن يتضح في الامر الواقع ان الاصلاحات و الاجراءات الحكومية السائدة تعمل في صالح المؤسسات الاقتصادية و هي غير معيقة او غير ناجعة كما اشار اليه تقرير ممارسة نشاط الاعمال، و في اطار جهود الحكومة الجزائرية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فانه تم تخصيص برنامج عمومي لدعم تأهيل 20000 مؤسسة صغيرة و متوسطة بمبلغ قدره 386 مليار دينار جزائري في اطار البرنامج الخماسي 2010- [191] ص 65 ، لأنه لو كان الامر على ذلك النحو فإننا سنلاحظ انخفاض و تدهور في عدد المؤسسات المستحدثة و لكن الامر الواقع يبين العكس، و لهذا وجب على السلطات العمومية العمل على تحسين و تطوير مناخ الاستثمار باستمرار بما يخدم تطلعات الاعوان الاقتصاديين و المضي في الامام نحو تكملة الجهود المبذولة .

أما النوع الثاني من الاحصائيات فهو المتعلق بتطور حجم الاستثمارات الاجنبية المباشرة الداخلة الى الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2003 الى 2010 و الملخصة في الجدول الاتي:

جدول رقم 14.3: تطور الاستثمارات الاجنبية الداخلة الى الجزائر 2003-2010 [97]

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الاستثمارات الاجنبية المباشرة (الوحدة 10 ⁶ دولار امريكي)	634	882	1 081	1 795	1 662	2 594	2 761	2 291

يلاحظ من خلال الجدول السابق ان الاستثمارات الاجنبية المباشرة نحو الجزائر في ارتفاع مستمر اذ انها زادت تقريبا خمس مرات عما كانت عليه في سنة 2003 (634 مليون دولار أمريكي) مقارنة مع سنة 2010 (تقريبا ثلاثة 3 ملايين دولار أمريكي)، و هذا دليل على ثقة المستثمرين الاجانب في مناخ الاستثمار الجزائري و كذا الى الفرص الكبيرة التي يوفرها السوق الجزائري اضافة الى الاجراءات التحفيزية و التشجيعية المقدمة من السلطات الجزائرية من اجل استقطاب الاستثمارات الاجنبية المباشرة المنتجة و الفعالة و التي تساهم في رفع تنافسية الاقتصاد الجزائري.

بناء على ما سبق ذكره فان مناخ الاستثمار في الجزائر مشجع لأنشطة الاعمال و هذا ما يفسره التزايد المستمر في عدد المؤسسات المستحدثة و كذلك الارتفاع المستمر للاستثمارات الاجنبية المباشرة نتيجة لجهود الحكومة الجزائرية الرامية لتطوير الاقتصاد و عصنة مؤسساته و تحقيق الرفاهية للمجتمع .

ولهذا يمكن استخلاص في الاخير الدور المهم و الفعال التي تتميز به البيئة المؤسساتية في عملية التأثير على تنافسية المؤسسة الاقتصادية بشكل عام و مجمع صيدال بشكل خاص و هذا كما تم تبيانه في هذه الفقرة.

2.1.1.3.3 انعكاسات البيئة التنافسية على مجمع صيدال

تتأثر تنافسية المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العوامل المباشرة عادة ما تتمثل بشكل كبير في قوى التنافس، ف فيما يخص مجمع صيدال فإن تنافسيته تتأثر بشكل كبير جراء الصراع التنافسي الموجود في سوق الادوية الجزائري و الذي يعتبر سوق فتي و مفتوح لكل المؤسسات و ذو فرص كبيرة للنمو و هذا ما يفسر وجود عدد كبير من المتنافسين اذ يقدر عددهم 60 منتج و مُصنّع للأدوية و 55 مستورد [248] ، هذا الامر فرض على مجمع صيدال العمل على تحسين موقعه التنافسي باستمرار و ذلك نتيجة الضغوطات التنافسية من المنافسين المحليين أو الاجانب ، و أحسن طريقة لمراقبة الصراع التنافسي هو ضرورة تركيز المجمع على تحليل المنافسة بشكل عام من اجل معرفة مواطن القوى و الاستفادة منها ، ثانيا العمل على متابعة المنافسين و تحليل انشطتهم من خلال تجميع المنافسين المتشابهين في مجموعات استراتيجيّة

الامر الذي يسهل في مراقبة تحركاتهم حيث يمكن ان يقوم مجمع صيدال بتجميع منافسيه في مجموعة استراتيجية الادوية الجنيصة لأن أغلب منتجات المجمع تتمثل في هذا النوع من المنتجات و التي تتميز بأسعاره المنخفضة.

أما فيما يخص عامل التوريد فإنه يؤثر على التنافسية السعرية لمجمع صيدال و هذا راجع الى أن أكثر من 60% من المواد التموينية للمجمع تأتي من الخارج و هي غير ثابتة و خاضعة الى تقلبات سعر الصرف و بما أن أكثر فوتره هذه المواد تتم باستخدام عملة الاورو ادى ذلك الى استحداث تحديات للمجمع و هذا راجع لارتفاع مستويات الاورو الى مراتب قياسية انعكس سلبا على تنافسية السعرية لبعض منتجات المجمع نتاجا عن ارتفاع التكاليف التموينية، كذلك يجدر التنبيه ان المواد الاولية للصناعة الصيدلانية تتميز بمستويات مرتفعة من التخصص و الجودة الامر الذي يجعل قدرات مساومة الموردين جد مرتفعة .

فيما يخص دور الحكومة فإنه يعتبر كعنصر مدعم للتنافسية و ذلك من خلال سياسة الحكومة الرامية الى تدعيم و تطوير مجمع صيدال لاعتباره محور الصناعة الصيدلانية في الجزائر بشكل عام و الصناعة الوطنية بشكل خاص ، و هذا ما يعبر عنه برنامج التطوير الخماسي للمجمع الذي يهدف الى تحديث القدرات الانتاجية و مضاعفة الانتاج و كذا استحواذ على حصص سوقية أكبر، اضافة الى الاجراء الفعال المتخذ من طرف الحكومة و الذي ينص بمنع استيراد الادوية المصنعة محليا و كذا الزام المستوردين بالقيام بعمليات انتاجية محليا هذا الاجراء من شأنه تخفيض من المنافسة الغير الشريفة من بعض المتعاملين الذين يعتمدون الا على الاستيراد و التوزيع.

أيضاً من بين العوامل المؤثرة على تنافسية المجمع نجد *الدخيلين الجدد* المتمثلين في المنتجين و ليس المستوردين ، فعلى سبيل المثال دخول المؤسسة الاردنية " حكمة" الى السوق الوطني للأدوية احدث تأثير كبير و هذا لاستحواذها في فترات زمنية على حصص سوقية معتبرة و هذا راجع الى كفاءتها و جودة منتجاتها الكبيرة و كذا الى امتلاكها رخصة مزاوله النشاط من "الجمعية الامريكية للأدوية جمعية الادوية و الصحة الامريكية Food and Drug Association FDA" التي تعتبر المؤسسة الاولى عالميا من منظور ضمان الجودة للمنتجات الصيدلانية.

أما فيما يخص المستوردين فليس لهم تأثير كبير على تنافسية المجمع و هذا راجع الى سياسة الحماية المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية لحماية المنتجات المحلية من خلال منع استيراد الادوية التي تصنع محليا ، فعلى سبيل المثال تم توقيف استيراد جميع أنواع الأنسولين و هذا من اجل حماية الانسولين " إنصودال" المصنع من طرف مجمع صيدال الامر الذي ساهم في إبقاء المجمع في وضعية تنافسية مهيمنة و هذا امر ايجابي و ذلك راجع الى السوق الكبير

الذي تتوفر عليه السوق الجزائر الامر الذي يساهم على اكتساب الارباح و الرفع من مستويات الربحية.

كذلك من العوامل المؤثرة على تنافسية صيدال نجد قدرة مساومة الزبائن و الذين يتمثلون أساساً في واصفى الدواء اي الاطباء و ليس الافراد لانهم ليس لديهم اي قوة عند قرار شراء الادوية، فالتنافس ما بين المؤسسات الصيدلانية على ترويج منتجاتها على الاطباء و العمل على كسب رضى وولاء عدد كبير منهم عامل مهم يمكن من تصريف عدد أكبر من المنتجات الامر الذي يساهم في تدعيم الوضعية التنافسية للمجمع ، و لهذا وجب على المجمع التركيز بشكل كبير على الزيارات الترويجية للأطباء و العمل على تكوين فرق مندوبين ذوي خبرة عالية و خلفيات اكااديمية في الميدان الطبي و الصيدلاني.

يتضح مما سبق الى الأهمية البالغة التي تكتسبها كل من البيئة التنافسية و المؤسساتية في التأثير على تنافسية المجمع و لهذا و جب على هذا الاخير وضع هاته العوامل في أجندة العمل الخاصة به باستمرار .

2.1.3.3 العوامل الداخلية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال

تعتبر الصناعة الصيدلانية من أكثر الصناعات استخداما للتقنيات الحديثة و التكنولوجيات المتطورة و الأساليب الادارية الابداعية و الفعالة و كذلك الي يد عاملة جد مؤهلة و خبيرة ، فكل هاته الموارد و الكفاءات و القدرات لا بد من توفرها في المؤسسة الاقتصادية الصيدلانية ، اذ أنه يلاحظ رغم الاهتمام الكبير و الواسع لمجمع صيدال بضرورة العمل على استخدام احدث التقنيات و التكنولوجيات و استقطاب أفضل الكفاءات البشرية في أنشطة البحث و التطوير إلا أنه لا يعد كافيا لضمان تدعيم القدرات التنافسية الداخلية للمؤسسة و هذا راجع اولا الى كل من حداثة مجمع صيدال في الصناعة الصيدلانية الحديثة بالرغم من خبرته الطويلة المقدره اكثر من ثلاثون سنة في النشاط، ثانيا ضرورة توفر استثمارات ضخمة في ميادين البحث و التطوير من اجل تدعيم عملية تطوير منتجات جديدة اضافة الى ضرورة توفر بنى تحتية متخصصة و هيئات دعم حكومية او خاصة تعمل بالتآزر مع المؤسسات الصيدلانية من اجل تطويرها و رفع تنافسياتها ، و عادة ما تتمثل فيما يعرف بالأقطاب التنافسية الصيدلانية و هذا ما هو شبه غائب في الجزائر لكن تجدر الاشارة الى سعى الحكومة الجزائرية الى جعل المدينة الجديدة سيدي عبد الله قطب تنافسي صيدلاني من خلال تمركز أغلب المؤسسات الصيدلانية فيه عل غرار كل من مؤسسة حكمة الأردنية و مؤسسة دار الدواء السعودية و المصنع الجديد للمؤسسة الفرنسية سانوفي

أفنتيس ، و من أجل تدارك هذا النقص اتجهت سياسة مجمع صيدال نحو الشراكة مع المؤسسات الاجنبية قصد الحصول على هذه الموارد و الكفاءات و القدرات المتخصصة التي تعمل على تمكين المجمع من الرفع من تنافسيته ، فعلى سبيل المثال فمن خلال المشروع المشترك ما بين مجمع صيدال و المجمع الصيدلاني الاوروبي تمكن مجمع صيدال من الاستفادة من موارد و كفاءات المجمع الصيدلاني و المتمثلة على أحدث التقنيات و التجهيزات ذات المعايير الاوروبية و كذلك الاستفادة بما يعرف بالممارسات الجيدة للتصنيع الأوروبي" و التي تعتبر من أفضل الممارسات الصيدلانية تطبيقا عالميا ، الامر الذي مكن مجمع صيدال من الاستفادة من الشريك الاجنبي و تدعيم قدراته التنافسية الداخلية، كذلك نفس الامر فيما يخص عملية اقتناء رخصة تصنيع الأنسولين من المخبر الاجنبي سانوفي أفنتيس ساهم المجمع في تعلم تكنولوجيا جديدة لم تكن معروفة سابقا هذا ما ساهم في تدعيم مخزون المجمع من القدرات التنافسية الداخلية المهمة، علما انه اعتمادا على هاته القدرة التنافسية الداخلية الجديدة (تصنيع الانسولين) قام المجمع من تحسين وضعية التنافسية من خلال الهيمنة على سوق الانسولين في الجزائر و تمكنه من تحقيق تنافسية عالمية من خلال تصديره الى الخارج سنة 2007 و ذلك بعد سنة واحدة من انطلاق الانتاج سنة 2006 بوحدة قسنطينة.

و لهذا السبب تعتبر القدرات التنافسية الداخلية احد المحددات الأساسية المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال هذا ما يستلزم قيام المجمع باستمرار على العمل على اكتسابها من المصادر الخارجية و ذلك من خلال اتفاقيات الشراكة أو العمل على تطويرها محليا.

كذلك من بين العناصر الداخلية المؤثرة في تنافسية مجمع صيدال نجد مدى مقدرة هذا الاخير على التعرف و التحكم فيما يعرف بعوامل النجاح المفتاحية، ففي الصناعة الصيدلانية الخاصة بالسوق الجزائري فإن نجاح أي مؤسسة اقتصادية مرهون بمدى تحكمها بمجموعة من عوامل النجاح المفتاحية و التي نذكر بعض منها على سبيل المثال لا الحصر:

- مدى المقدرة على التحكم في معايير الجودة و السلامة الخاصة بالإنتاج الصيدلاني.
- الاهتمام بالصورة الذهنية لمنتجات المؤسسات الصيدلانية.
- التنافسية السعرية للمنتجات.

يمكن استنتاج بأن مجمع صيدال قطع أشواطا كبيرة في التحكم على هذه عوامل النجاح المفتاحية و التي تضمن اداء تنافسي افضل من المنافسين الاخرين، فمن خلال اتفاقيات الشراكة المبرمة مع الشركاء الاجانب (المجمع الصيدلاني الاوروبي) تمكن مجمع صيدال من الاستفادة من

أحدث معايير الجودة و السلامة المطبق على مستوى الاتحاد الاوروبي الامر الذي اكسب منتجاته جودة و سلامة مرتفعة و هذا بالإضافة الى الاهتمام الكبير الذي توليه الادارة العليا للمجمع لجانب الجودة ومعايير الصحة و هذا من خلال دور الكبير الذي يقوم به مخبر البحث و التطوير للمجمع في عملية مراقبة جودة و سلامة كل من المواد التموينية و المنتجات التامة الصنع.

أما فيما يخص بالاهتمام بالصورة الذهنية لمنتجات المجمع فإن هذا الاخير تمكن من استحداث انطباع ذهني ايجابي حول منتجاته و ذلك من خلال اتفاقيات الشراكة المبرمة مع كبريات المؤسسات الصيدلانية العالمي أمثال المؤسسة الصيدلانية الأمريكية بفايزر Pfizer و المؤسسة الفرنسية الصيدلانية سانوفي أفنتيس Sanofi Aventis، و لهذا فإن هذه اتفاقيات الشراكة كانت لها دور كبير في اعطاء منتجات مجمع صيدال ذلك الانطباع الذهني الايجابي الامر الذي يؤثر على السلوك الاستهلاكي للزبائن واعطاء منتجات المجمع خصائص تنافسية مختلفة عن تلك المقدمة من طرف المنافسين الاخرين.

سنقوم في الفقرة الموالية من عرض تحليل حول تطور تنافسية مجمع صيدال قبل و ما بعد مرحلة الشراكة الاجنبية من خلال الاستعانة بمؤشرات قياس التنافسية و المتمثلة في: الربحية، الحصة السوقية و الصادرات.

2.3.3. تحليل تنافسية مجمع صيدال قبل و ما بعد الشراكة الأجنبية

كان انطلاق عمليات الإنتاج في بعض المشاريع المشتركة ابتداء من سنة 2002، و لكن أغلب المشاريع المشتركة كان انطلاقها في أواخر سنة 2003 و بداية سنة 2004 ، وبالتالي سنحدد سنة 2004 كسنة فاصلة بين مرحلة ما قبل الشراكة بالنسبة لصيدال (من سنة 1998 إلى سنة 2004) و مرحلة ما بعد الشراكة (من سنة 2004 إلى 2009).

يشمل تحليل تنافسية مجمع صيدال إلى تحليل كل من مؤشرات: الربحية ، الحصة السوقية و الصادرات.

1.2.3.3 تحليل الربحية

يعتبر مؤشر الربحية أحد أهم مؤشرات قياس التنافسية ، فهو يعبر عن مدي الاستعمال الفعال للأموال المستثمرة في عملية تحقيق الأرباح و يعتبر ايضا من احد اهم المؤشرات التي يعتمد عليها مجمع صيدال في قياس مستويات تنافسيته.

و الجدول الاتي يعبر عن تطورات الربحية الخاصة بمجمع صيدال خلال فترة قبل و ما بعد الشراكة الاجنبية:

جدول رقم 15.3: تطور ربحية مجمع صيدال
[من إعداد الباحث اعتماداً على ميزانيات مجمع صيدال]

السنوات	الربحية %
1998	5,3 %
1999	4,4 %
2000	3,0 %
2001	3,7 %
2002	2,1 %
2003	0,7 %
2004	2,8 %
2005	3,1 %
2006	4,0 %
2007	6,2 %
2008	8,5 %
2009	15,6 %

يلاحظ من الجدول أن مرحلة ما قبل الشراكة كانت تتميز بتذبذبات في مستويات الربحية إذ يلاحظ ان نسبة الربحية كانت تساوي % 5.3 سنة 1998 الى ان بلغت أقل المستويات سنة 2003 وذلك بنسبة تقرب 0.7% ، اما مرحلة ما بعد الشراكة فتتميز بارتفاع تدريجي و مستمر في مستويات الربحية إذ يلاحظ ان نسبة الربحية كانت تساوي % 2.8 سنة 2004 الى ان بلغت أعلى المستويات سنة 2009 و ذلك بنسبة تقدر بـ 15.6% .

ويرجع هذا الارتفاع في مرحلة بعد الشراكة الى ارتفاع الارباح التي كان يحققها المجمع من خلال سياسة توسيع وتنويع من محفظة المنتجات و كذا الادارة الفعالة لمختلف العمليات التشغيلية ، اضافة الى استفادته من الاعانات الحكومية خاصة في تدعيم عملية تأهيله و الرفع من قدراته الانتاجية الامر الذي قلل من عملية اللجوء الى الاستدانة من المصادر الخارجية هذا ما ساهم على ابقاء تكلفة راس المال المستثمر منخفضة ، اضافة الى اعادة استثمار النتيجة الصافية و الاحتياطات .

2.2.3.3 تحليل الصادرات

تعتبر قدرة مجمع صيدال على التصدير في مدى تغلبه على تحديات الأسواق الخارجية و المتمثلة اساساً بتلك الخاصة بمدى مطابقة معايير الجودة و السلامة ، اذ انهما العنصران الرئيسيان المهمان في الصناعة الصيدلانية هذا من جهة و من جهة اخري الى مدى المقدرة على مجابهة المنافسة العالمية و التي تكون مبنية بشكل كبير على قوة العلامة التجارية و كذا على التنافسية السعرية للمنتجات المقدمة و ما مدى ملائمتها مع الطلب المحلي للأسواق الخارجية ، فمن خلال ادراك المجمع لهذه النقاط المهمة و العمل على ادارتها بشكل فعال ، كل ذلك سيساهم على رفع من تنافسية منتجاته و كذا المساهمة في رفع حصته السوقية العالمية.

و الجدول الاتي يوضح تطورات التصدير لمجمع صيدال خلال فترة قبل و ما بعد الشراكة:

جدول رقم 16.3 : تطور صادرات المجمع

[من إعداد الباحث اعتماداً على ميزانيات مجمع صيدال]

السنوات	الصادرات (دج)
1998	60 000 000
1999	130 000 000
2000	500 000
2001	750 000
2002	11 200 000
2003	18 700 000
2004	29 000 000
2005	32 550 000
2006	36 630 000
2007	26 400 000
2008	33 750 000
2009	57 400 000

يلاحظ من الجدول تغيرات في مستويات التصدير خلال فترة ما قبل الشراكة ، ففي كل من سنة 1998 و 1999 تميزتا بعمليات تصدير جد كبيرة للعراق ثم تلاها انخفاض في التصدير بشكل حاد و هذا لعدم تمكن ظفر المجمع بعقود تصديرية.

أما فيما يخص الفترة الثانية و المتعلقة بمرحلة ما بعد الشراكة و التي تتميز ببداية نشاط مختلف المشاريع الشراكة و اضافة الى الاستمرار في عقود التصنيع و كذا عمليات اقتناء الرخص ، كل هذا ساهم على تدعيم محفظة منتجات المجمع بمنتجات جديدة و ذات تنافسية سعرية و نوعية ،

فعلى سبيل المثال بدء تصدير الانسولين المصنع في وحدة قسنطينة سنة 2007 و التي هو مشروع تم من خلاله الحصول على هاته التكنولوجيا من شرائها من طرف المخبر الفرنسي سانوفي أفنتيس الامر الذي ساهم في تدعيم القدرات التصديرية للمجمع [249] ص 1 .
تجدر الاشارة أنه يلاحظ انخفاض في مستويات التصدير في سنة 2007 و هذا راجع لعدم وجود الزبون الليبي و الذي يعتبر زبون مهم بالنسبة لمجمع صيدال .
و في العموم يلاحظ استمرار في نمو ايجابي لصادرات المجمع بعد فترة الشراكة.

3.2.3.3 تحليل الحصة السوقية

الجدول الاتي يوضح تطورات الحصة السوقية لمجمع صيدال خلال فترة قبل و ما بعد الشراكة:

جدول رقم 17.3 : تطور الحصة السوقية للمجمع

[من إعداد الباحث اعتماداً على ميزانيات مجمع صيدال]

السنة	الحصة السوقية %
1998	14,13%
1999	13,24%
2000	12,03%
2001	13,64%
2002	12,07%
2003	10,95%
2004	9,18%
2005	9,42%
2006	8,29%
2007	7,67%
2008	6,89%
2009	6,97%

يلاحظ من الجدول ان الحصة السوقية للمجمع كانت معتبرة في الفترة الاولى ما بين 1998 و 2004 و هذا راجع الى احتكار مجمع صيدال عملية استيراد و انتاج و تسويق المنتجات الصيدلانية هذا من جهة، و من جهة أخرى قلة المستوردين الخواص و كذا نقص في عدد المؤسسات الصيدلانية الانتاجية المحلية، و لكنها كانت في انخفاض مستمر نتيجة انفتاح سوق الادوية الجزائرية على المخابر الاجنبية، الامر الذي ساهم في تقليص الحصة السوقية لمجمع صيدال في هاته الفترة، اذ يلاحظ ان الحصة السوقية في سنة 1998 كانت 14,13 % و لكنها

تناقصت بشكل كبير مقارنة مع سنة 2004 حيث بلغت قيمة الحصة السوقية للمجمع 9,18% ، و هذا ما يفسره بشكل رئيسي الزيادة المستمرة لواردات الجزائر من الأدوية .

اما فيما يخص المرحلة الثانية و الممتدة من 2004 الى غاية 2009 عرفت انخفاض تدريجي للحصة السوقية لمجمع صيدال و هذا راجع لعدة أسباب نذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر: يعود السبب الرئيسي و الأول لانخفاض الحصة السوقية للمجمع الى الصراع التنافسي الكبير التي يشهده السوق الجزائري للأدوية ما بين المؤسسات الناشطة فيه سواءً الوطنية او الاجنبية ، الامر الذي ساهم بأحداث صراعات تنافسية حول الحصص السوقية المختلفة و خاصة في مجال الادوية الجنيسة و التي تتميز بأسعارها الجذ تنافسية .

كذلك يرجع السبب الثاني الى زيادة حجم واردات الجزائر من الادوية بشكل مستمر و هذا ما يدفع المستهلك الجزائري ، الى تفضيل المنتجات الأجنبية على المحلية ، حيث أنه معروف في الصناعة الصيدلانية لا يمتلك المستهلك القوة في اختيار الأدوية وانما يعود ذلك الى الطبيب الذي يوصف الدواء و في اغلب الحالات يقوم هؤلاء بتوصيف ادوية المخابر الاجنبية و هذا راجع الى الانطباع الذهني الايجابي المشكل اتجاه علامات المخابر الاجنبية.

فالبرغم من تنويع مجمع صيدال لمحفظة منتجاته و خاصة فيما يكون تحت اطار الشراكة الاجنبية كما هو الحال فيما يخص شراكة مجمع صيدال مع أفنتيس في صناعة الانسولين محليا في 2005 و كذلك صناعة اللقاحات المضادة لفيروس الالتهاب الكبدي مع المخبر الكوبي بيوتيك 2009 ، و قيامه بتسجيل عدة منتجات جديدة سنويا تبقي الحصة السوقية للمجمع متراجعة و متباينة ما بين 7% و 9% .

من خلال ما سبق تبيانه فإنه يلاحظ تحسن ايجابي لتنافسية المجمع في فترة ما بعد الشراكة الاجنبية و هذا مقارنة مع فترة ما قبل الشراكة، و هذا من خلال تحسن مؤشرات كل من الربحية و الصادرات ، أما فيما يخص مؤشر الحصة السوقية و الذي عرف تذبذبات و انخفاض في الفترة الثانية فإنه يعود اساسا الى كبر حجم سوق الادوية الجزائري وهذا راجع أساسا الى ارتفاع المستمر لواردات الادوية من الخارج، و لكن بالمقابل نلاحظ ان مبيعات المجمع في ارتفاع مستمر و خاصة في فترة ما بعد الشراكة ، وهذا نتيجة للجهود المبذولة من طرف ادارة المجمع و خاصة فيما يتعلق باتفاقيات الشراكة و التي ساهمت بشكل كبير في توسيه و تنويع من محفظة منتجات المجمع، و سنقوم في المبحث الموالي باختبار فرضيات الدراسة بناء على المعطيات السابقة العرض و التحليل.

4.3. اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة بناءً على الدراسة المنهجية المبينة في الدراسة الميدانية و منه اختبار الفرضيات جاء كالآتي:

1.4.3. اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أن " تتأثر تنافسية مجمع صيدال بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية" ، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتحليل وتقييم مختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تنافسية لمجمع صيدال ، وذلك من خلال التطرق الى العوامل الخارجية و المتمثلة في انعكاسات البيئة التنافسية و المؤسساتية سلبا أو ايجابا على تنافسية المجمع ، اضافة على مدى قدرة العوامل الداخلية و المتمثلة في كل من الموارد و الكفاءات و القدرات التنافسية في التأثير على تنافسية المجمع و بالتالي تعتبر الفرضية الأولى صحيحة.

2.4.3. اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن : " يساهم الشريك الأجنبي بنقل موارده ، كفاءاته و قدراته الى مجمع صيدال قصد الرفع من تنافسيته" ، لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بتحليل مدى مساهمة الشريك الاجنبي في نقل موارده و كفاءاته و قدراته لمجمع صيدال تحت اطار تقييم نقل التكنولوجيا و ذلك من خلال مراجعة عينة عمدية من مجموعة من أشكال الشراكة الاجنبية ما بين مجمع صيدال و شركائه الاجانب ، فكانت النتيجة ان الشريك الاجنبي يقوم بضمان نقل موارده و كفاءاته و قدراته بشكل فعال لمجمع صيدال، و لاختبار الجزء الثاني من الفرضية المتعلق بمدى قدرة مجمع صيدال على رفع تنافسيته نتيجة الموارد ، الكفاءات و القدرات المنقولة إليه من طرف الشركاء الاجانب قام الباحث بإجراء دراسة تقييمية حول مختلف مؤشرات قياس تنافسية المجمع المتمثلة في: الربحية ، الحصة السوقية و الصادرات و ذلك ما قبل و ما بعد فترة الشراكة ، فكانت النتائج ايجابية فيما يخص تحسن مستويات تنافسية المجمع و ارتفاعها مقارنة مع فترة ما قبل الشراكة.

أي أنه ساهمت موارد ، كفاءات و قدرات الشركاء الاجانب في عملية رفع تنافسية مجمع صيدال و بالتالي تعتبر الفرضية الثانية صحيحة.

3.4.3. اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن: "تحدد قدرة استفادة مجمع صيدال من موارد، كفاءات و قدرات الشريك الاجنبي بمستوياته من الطاقة الاستيعابية"، لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بدراسة مدى قدرة مستويات الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال على الاستفادة من موارد، كفاءات و قدرات الشريك الاجنبي و ذلك من خلال العوامل المؤثرة على الطاقة الاستيعابية للمجمع و هذا من خلال تحليل نفقات البحث و التطوير و نفقات التكوين وايضا عدد الافراد ذوي التأهيل الجامعي، و قد تبين ان هذه العناصر الثلاثة تساهم بشكل كبير في تنمية الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال من أجل الاستفادة من موارد، كفاءات و قدرات الشريك الاجنبي، و بالتالي تعتبر الفرضية الثالثة صحيحة.

من خلال مناقشة و تحليل دراسة الحالة حول مجمع صيدال نستنتج أن الشراكة الاجنبية ساهمت في رفع تنافسية المجمع و ذلك من خلال رفع كل من مستويات الربحية و الصادرات.

كذلك تم استخلاص الدور الفعال الذي تقوم به الطاقة الاستيعابية للمجمع من اجل تمكينه من الاستفادة من موارد و كفاءات و موارد المنقولة من طرف الشريك الاجنبي الذي يسعى لنقلهم من اجل رفع تنافسية المجمع.

من خلال الدراسة نستنتج ايضا الى انعكاسات المهمة و البالغة التي تقوم بإحداثها كل من البيئة المؤسساتية و التنافسية في التأثير على مستويات تنافسية مجمع صيدال و لهذا وجب على الحكومة الجزائرية العمل باستمرار و جهد من اجل توفير بيئة تمكن مؤسساتها الاقتصادية من رفع تنافسيته بشكل عام و مجمع صيدال بشكل خاص لاعتباره اهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استراتيجية بعد قطاع المحروقات.

و من جهة اخرى تم استخلاص التأثير المباشر للبيئة التنافسية على تنافسية مجمع صيدال.

كذلك نستنتج من هاته الدراسة الدور المهم التي تلعبه العوامل الداخلية من موارد و كفاءات و قدرات في عملية الرفع من تنافسية مجمع صيدال من خلال اتباع طرق جديد للإنتاج و الادارة و المساهمة على تنويع و توسيع محفظة المنتجات.

خاتمة

نهدف من خلال الخاتمة العامة إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة الشراكة الاجنبية في رفع تنافسية مجمع صيدال وهذا من خلال ثلاثة محاور أساسية : التعرف على العوامل المؤثرة على تنافسية مجمع صيدال، مدى مساهمة الشريك الاجنبي في نقل موارده، كفاءاته و قدراته الى مجمع صيدال ، و اخيرا فيما يتمثل دور الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال في عملية استيعاب و الاستفادة من موارد و كفاءات و قدرات الشريك الأجنبي.

من خلال اجراء الدراسة الميدانية على مجمع صيدال توصلنا في نهاية الدراسة الى النتائج الآتية:

اولا: نتائج اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الاولى على أن : " تتأثر تنافسية مجمع صيدال بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية" ، و قد أشارت نتائج الدراسة أن كل من البيئة التنافسية و المؤسساتية اضافة الى العوامل الداخلية (موارد، قدرات، و كفاءات) و المقدره على تحديد و التحكم في عوامل النجاح المفتاحية تؤثر بشكل مباشر على تنافسية مجمع صيدال.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن : " يساهم الشريك الأجنبي بنقل موارده ، كفاءاته و قدراته الى مجمع صيدال قصد الرفع من تنافسيته" ، و للإجابة على هاته الفرضية تم تحليل مدى مساهمة الشريك الاجنبي في نقل موارده و كفاءاته و قدراته لمجمع صيدال تحت اطار تقييم نقل التكنولوجيا

و ذلك من خلال مراجعة عينة من أشكال الشراكة ما بين مجمع صيدال و شركائه الاجانب ، فكانت النتيجة ان الشريك الاجنبي يقوم بضمان نقل موارده و كفاءاته وقدراته بشكل فعال لمجمع صيدال، و لاختبار الجزء الثاني من الفرضية المتعلقة بمدى قدرة مجمع صيدال على رفع تنافسيته نتيجة الموارد ، الكفاءات و القدرات المنقولة إليه من طرف الشركاء الأجانب تم القيام بإجراء دراسة تقييمية حول مختلف مؤشرات قياس تنافسية المجمع المتمثلة في: الربحية ، الحصة السوقية و الصادرات و ذلك قبل و ما بعد فترة الشراكة ، فكانت النتائج ايجابية فيما يخص تحسن مستويات تنافسية المجمع و ارتفاعها مقارنة مع فترة ما قبل الشراكة.

أي ساهمت موارد ، كفاءات و قدرات الشركاء الاجانب في عملية رفع تنافسية مجمع صيدال .

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أن: "تتحدد قدرة استفادة مجمع صيدال من موارد كفاءات و قدرات الشريك الاجنبي بمستوياته من الطاقة الاستيعابية"، و للإجابة على هذه الفرضية تم القيام بدراسة مدى قدرة مستويات الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال على الاستفادة من موارد، كفاءات و قدرات الشريك الاجنبي و ذلك من خلال العوامل المؤثرة على الطاقة الاستيعابية للمجمع و هذا من خلال تحليل نفقات البحث و التطوير اضافة الى نفقات التكوين و عدد الافراد ذو التأهيل الجامعي و قد أظهرت النتائج أن هذه العناصر الثلاثة تساهم بشكل كبير في تنمية الطاقة الاستيعابية لمجمع صيدال من أجل الاستفادة من موارد، كفاءات و قدرات الشريك الاجنبي.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تتأثر تنافسية مجمع صيدال بكل من البيئة المؤسساتية و التنافسية اضافة الى مجموعة من العوامل الداخلية و المتمثلة في الموارد، الكفاءات و القدرات التي ترفع من تنافسية المجمع.
- يساهم الشركاء الاجانب في اطار الشراكة مع مجمع صيدال بنقل كل من مواردهم ، كفاءاتهم و قدراتهم الى هذا الاخير بغية الرفع من تنافسيته.
- تتحدد قدرة استفادة مجمع صيدال من موارد و كفاءات و قدرات الشريك الاجنبي بمستوياته من الطاقة الاستيعابية.

أفاق الدراسة

نظرا لأهمية الشراكة الأجنبية في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية فإنه من الضروري إجراء المزيد من الدراسات و الأبحاث في هذا المجال ، و لهذا يقترح الباحث المواضيع الآتية:

- مدي استفادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من الشراكة الأجنبية .
- دور الاستثمارات الأجنبية المباشرة في رفع القدرة التصديرية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة تطبيقية حول تنافسية القطاع الصيدلاني الجزائري في اطار الشراكة الأجنبية.
- دور نقل التكنولوجيا الأجنبية في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تأثير الشراكة الأجنبية على تدويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الملحق رقم 1
ممارسة أنشطة الاعمال (Doing Business) : الجزائر 2011

Algeria's ranking in Doing Business 2011

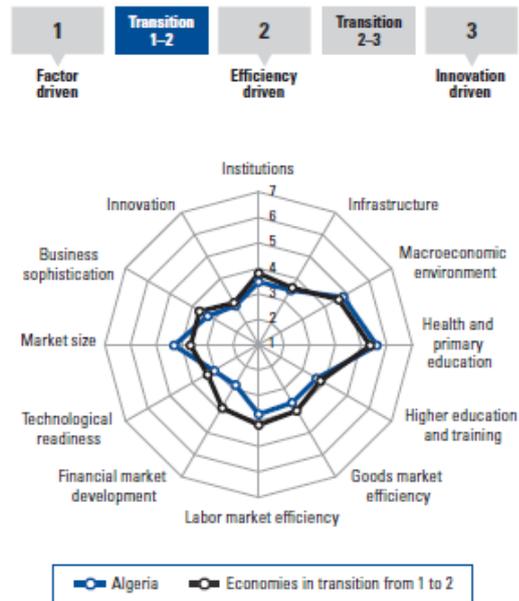
Rank	Doing Business 2011
Ease of Doing Business	136
Starting a Business	150
Dealing with Construction Permits	113
Registering Property	165
Getting Credit	138
Protecting Investors	74
Paying Taxes	168
Trading Across Borders	124
Enforcing Contracts	127
Closing a Business	51

الملحق رقم 2 تنافسية الجزائر 2010 (منتدى الاقتصاد العالمي 2010)

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 139)	Score (1-7)
GCI 2010-2011	86	4.0
GCI 2009-2010 (out of 133).....	83	3.9
GCI 2008-2009 (out of 134).....	99	3.7
Basic requirements	80	4.3
1st pillar: Institutions.....	98	3.5
2nd pillar: Infrastructure.....	87	3.5
3rd pillar: Macroeconomic environment.....	57	4.8
4th pillar: Health and primary education.....	77	5.6
Efficiency enhancers	107	3.5
5th pillar: Higher education and training.....	98	3.6
6th pillar: Goods market efficiency.....	126	3.6
7th pillar: Labor market efficiency.....	123	3.7
8th pillar: Financial market development.....	135	2.8
9th pillar: Technological readiness.....	106	3.0
10th pillar: Market size.....	50	4.3
Innovation and sophistication factors	108	3.0
11th pillar: Business sophistication.....	108	3.3
12th pillar: Innovation.....	107	2.8

Stage of development



قائمة المراجع

1. احمد سالم سليم البياضة، "المنافسة الغير المشروعة و الحماية القانونية للمتضرر منها في التشريعات الاردنية"، www.ic.jo/files/research-1.pdf.
- 2 . ندوة غرفة تجارة دمشق للتعريف بقانون المنافسة و ضوابطه و فوائده، <http://www.dcc-sy.com/?nd/public-relations/chamber-news/1040>
3. Wei Chiang Hong. "Competitiveness in the Tourism Sector". Springer Publishing .Berlin.Germany.(2008).
- 4.PORTER Michel "Competitive Advantage" . The Free Press . New York. United States of America . (1985) .
- 5 .بلخضر نصيرة ، بن حليلة هوارية"الابداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة، الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الشلف ، يومي 8-9/11/2010.
6. براهيمية ابراهيم " تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، المجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية.
- 7.GULER Philipe & Julien Chaisse " Competitiveness Of ASEAN Countries" Edward Elgar Publishing Limited . England .(2010) .
- 8 William Pride & O.C Ferrell." Foundations of Marketing". 4th Ed.South Western Cenage Learning . Mason. USA.(2011).
- 9 Mark Hirschey." Fundamentals of Managerial Economics".9th Ed. South Western Cenage Learning . Mason . USA.(2009) .
10. William Boyes & Michael Melvin ." Microeconomics" . 8th Ed . South Western Cenage Learning.Mason.USA,(2011.)

- 11 علي عبد الله (2008)، " دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية"، مجلة الباحث عدد 06 12 رياض بن جليلي، «من التنافسية على الصعيد الدولي الى المنافسة على الصعيد الوطني»، المعهد العربي للتخطيط، الكويت،: www.arab-api.org/course38/pdf/P89021-7-8.pdf
- 13 Kiechel Walter, " The Lords of strategy", Harvard Business School Publishing, Boston, USA, (2010).
- 14 ناصر داداي عدون، عبد الرحمان بابنات: "دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين تنافسياتها مع نظرة أولية على حالة الجزائر" Revue des Reformes Economiques et Integration en Economie Mondiale N° 3/2007 ,
- 15 غول فرحات، "حتمية اكتساب و تطوير المزايا و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الشلف، يومي 8-9/11/2008
- 16 K.Momaya & Ajitabh Ambasth. "Competitiveness Of Firms: Review of Theory, frameworks and Models". IN Singapore Management Review .Vol 26.no.1 (2004).
- 16 James Wilson. "Territorial Competitvness and Development Policy" .Basque Institute of Competitiveness. Basque. Spain.(2008).
- 17 Mohd Rosli .." Enhancing the Competitiveness of Auto-Parts Enterprises : The Case of Poton's Suppliers". International Journal of institution and economies. Vol.2 October
- 18 Rajiv Kumar & Doren Chadee ." International Competitiveness of Asian Firms". Asian Development Bank. Manila.Philipine.(2002).
- 19 Lynn Kennedy & Wes Harrison.(1998). "Analyzing Agribusiness Competitiveness" . International Food and Agri Business Management Review Vol.1.N2.
- 20 Robert Huggins & Hiro Izushi ." Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises" . United Nations Industrial Development Organization UNIDO.Vienna.Austria.(2009).
- 18 K.Momaya:(1998) "Evaluating International Competitiveness at the Industry Level". The Journal of Decision Markers. Vol 23 April – June.
- 19 McKinesy&Co." How to Compete and Grow." McKinesy Global Institute.London. England. (2010)
- 20 Momaya & Tokuda(2006). "Comptitvness of Japan : Software Industry ".Ritsumeikan International Affaires Vol 4 .

- 21 بركات نسرين عادل العلى، "مفهوم التنافسية و التجارب الناجحة في النفاذ الى الاسواق الدولية"، ورقة عمل بحثية صادرة عن المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، www.arab-api.org/wps/wps0004.htm
- 22 Gustavo Rocha." Development Economics Research Trends ". Nova Science Publishers. New York.USA.(2008).
- 23 John Yong. "Global Competition –The new Reality : Results of The president's Commission on Industrial Competitiveness".US Government Printing Office. Washington DC .USA(.1985 .)
- 24 Klaus Schwab ." The Global Competitiveness Report 2010-2011".World Economic Forum.Geneva.Switzerland.(2010).
- 25 Stephane Gareli.World "Competitiveness Year Book 2010". Institute for Management Development. Geneva . Switzerland .(2010).
- 25 Stephane Gareli." World Competitiveness Year Book 2004". Institute for Management Development. Geneva .Switzerland.(2004).
- 26 Conseil de Ccompétitivité. "Les pôles de Compétitivité en France". Consulté sur le site WWW.CompetitiviteGov.Fr.le5/3/2011 .
- 27 Michael Porter.(1998) " Clusters and The New Economics Of Competition". Harvard Business Review . November-December.
- 28 <http://www.weforum.org/news/>-تقرير-التنافسية-العالمي-في-العالم-العربي-إجتماع-خاص-للمنتدى-الإقتصادي-العالمي
- 24 Klaus Schwab ." The Global Competitiveness Report 2010-2011".World Economic Forum.Geneva.Switzerland.(2010).
- 29 Stephane Gareli "World Competitiveness Year Book 2008". Institute for Management Development. Geneva .Switzerland.(2008)
- 30 Paul Krugman .(1994) "Competitiveness : A Dangerous Obsession". Foreign Affaires.. March-April.
- 31 Paul Krugman .(1994) "Competitiveness : A Dangerous Obsession". Foreign Affaires.. March-April.
- 32 Paul Krugman. " Competitiveness: Does it Matter".WWNorton. New York.USA.1994.
- 33 Paul Krugman. (1996) ." A Country is Not a Company ".Harvard Business Review.. January-February.

- 34 Jan Ohman & Kirsten Simonsen . "Voices From The North: New trends in Nordic Human Geography". MPG Bokks Ltd. Cornwall. Great Britain. (2003).
- 35 Kangas Kalle ".Business Strategies for information technology management" .IRM Press. London . (2003).
- 36 Alan Rugman. Alain Verbeke .(2004) "A Final Word on Edith Penrose". Journal of Management Studies. Vol4.No1.
- 37 Edith Penrose . "The Theory of Growth Of the Firm" .First Published 1959, Revised Edition Published 2009, Oxford University Press Inc, New York, USA, (2009).
- 38 David Teece & Mie Augier (2007). "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprises : Penrose Insights and Omissions". Management International Review .Vol 47 .
- 39 Berger Wernerfelt . (1984) ." A Resource –based View of the firm" .Strategic Management journal I .Vol 5.
- 40 Berger Wernerfelt . (1984) ." A Resource –based View of the firm" .Strategic Management journal I .Vol 5.
- 41 Briger Wernerfelt .(1995). "The resource Based View of The Firm: Ten years After". Strategic Management Journal. Vol 16.
- 42 Jay Barney.(1991)." Firm Resources and Sustained Competitive advantage". Journal of Management. Vol.17.No.1.
- 42 Jay Barney.(1991)." Firm Resources and Sustained Competitive advantage". Journal of Management. Vol.17.No.1.
- 43 Ron Sanchez . Jorg Freiling . Martin Gersch. Christian Goeke. (2008)." Fundamental issues in a competence Based theory of the Firm". Research in competence Based Management, volume 4 .
- 44 Hunt Shelby." Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing". M.E Sharpe Inc. New York. USA. (2002).
- 44 Graham Hubbard, Angelina Zubac , Lester Johnson and Ron Sanchez .(2008). "Rethinking traditional value chain logic" . Research in Competence- Based Management . Volume 4 .
- 45 CK Prahalad & Gary Hamel.(1990). "The Core Competence of The Corporation". Harvard Business Review. May – June

- 46 David Teece. "Technological know-How , Organizational Capabilities, and Strategic Management : Business strategy and enterprise development in competitive environments". World Scientific Publishing . Co . Ltd . Singapore . (2008).
- 47 Hunt . Shelby. "A General Theory of Competition : Resources , Competences , Productivity , Economic Growth ". Sage Publishing Inc. California. USA. (2000).
- 47 David Teece. Giovanni Dosi." Technology, Organization and Competitiveness" . Oxford University Press , New York , USA .(1998).
- 48 Alfred Cahndler Dupont. "Shaping the industrial century" , Harvard College. Boston , USA . (2005).
- 49 Alfred Chandler Dupont.(1992). "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise". The Journal of Economic Perspectives . VOL 6.No 3.
- 50 David.J.Teece.(1993). "The Dynamics of Industrial Capitalism : perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope" .Journal of Economic Literature .Vol26.
- 54 David J.Collis.(1994). "How valuable are Organizational Capability? ", Strategic Management Journal .Vol15 .
- 55 شارل هالز و جاريث جونز، "الإدارة الاستراتيجية :مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،(2001)
- 56 Chandler, Alfred D," Inventing the Electronic Century" .
- 57 Ronald Daniel. (1961)." Management Information Crises". Harvard Business Review . September-October .
- 58 John Rockart . (1979)." Chief Executives Defines Their Own Data Needs". Harvard Business Review .. March-April.
- 59 Rochart.J and Bullen.C .(1981). " A Premier on Critical Success Factors". Sloan School of Management .Working Paper No 29.
- 60 JK Leidecker & AV Bruno.(1984). " Identifying and using Critical Success factors». Long Range Planning.Vol17.No 1 .
- 61 Fawzy Soliman . Stewart Clegg . Tarek Tantoush.(2001). " Critical success factors for integration". International Journal of Operations &Production Management..Vol. 21 No. 5/6.
- 62 Robert Zumed &Andrew Boynton.(1984). "An Assessment of Critical Success Factors". Sloan Management Review.Summer.

- 63 Michael Porter.(1990). " Competitive Advantage of Nations". Harvard Business Review ..March-April,
- 64 Michael Porter.(1979). "How Competitive Forces Shape Strategy".Harvard Business review. March-April.
- 65 Paul Samwelson & William Nordhaus. "Economics". 19th Ed. Tata McGraw-Hill Companies. New York.USA.(2010).
- 66 Gwartney Stroup & Sobel Macpherson ." Economics: Private and Public choice". 12th Ed.South Western Cengage Learning.Mason.USA.(2009).
- 67 Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. "Impact of Trade Facilitation on Export Competitiveness" . United Nations Publication . Bangkok.Thailand.(2009.
- 68 Robert Hoskisson. Michael Hirt. Duane Ireland ." Competing for Advantage". 2 Ed. Thomson Higher Education. Mason .USA.(2008).
- 69 Kathryn Rudie Harrigan. "Declining demand, divestiture, and corporate strategy" . Beard Books. Washington DC. USA .
- 70 Paul Ferguson and Glenys Ferguson ." Industrial Economics" . New York University Press. New York. USA. (1994).
- 71 Robin John . Howard Cox. "Global Business Strategy". International Thomson Business press. London. England. (1997).
- 72 Michael Porter." Competitive strategy . "The Free Press. New York.USA.1980.
- 73 Jones Trefor . "Business Economics and Managerial decision making" . John Wiley & Sons . Chichester . England .(2004).
- 74 Cantal Boitel &Theresa Carau. "Comptabilité et Finance d'Entreprise". Edtion Breal.Paris.France(.2006).
- 75 Richard Tortoriello ." Quantitative strategies for achieving Alpha". McGraw Hill Companies. USA.(2009).
- 76 Marian Gornynia. "The Competitiveness of Polish Firms and European Union Enlargement" .The Pozanan University of Economics.Poland.(2001.
- 77 Timothy Mayes & Todd Shank.Financial "Analysis with Microsoft Excel".Cengage Learning. Mason.USA.(2010).
- 78 Josef D'Cruz. "Canada Can Compete". The Institute for Research on Public Policy. Quebec.Canada.(1985).

79 Herman Simon. "Hidden Championships" .Springer Science Business Media. Bonn. Germany.(2009).

80 Jie Xu. "Market Research Handbook". i Universe Publishing. USA .(2005.

81 Lee Cooper & Masso Nakanishi . "Market Share Analysis" .Kluwer Academic Publishers. Massachusetts. USA.(1988).

80 Malcom McDonald. "Marketing Plans" .6th Ed.Elsevier Lianacre House.Massachusstes.USA.(2007).

81 Charles W.Lamb.& Carl McDaniel. "Essentials of Marketing" .6th Ed.South Western Cengage Learning. Mason.USA. (2009) .

82 محمد أحمد عوض: " الإدارة الاستراتيجية: الاسس العلمية"، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .

83 Lawrence J.Gitman & Carl McDaniel." The future of Business " .Cengage Learning. Mason.USA.(2009).

84 Backer Ronald . "Pricing on Purpose". John wiley & Sons. New Jersy.USA.2006.

85 Neil Thomson & Charles Baden – Fuller." Marketing" .John Wiley & Sons Ltd.England.(2010).

86 Brian Till Donna Heckler. "The Truth about creating brands people love". Pearson Education. New Jersey. USA.(2009).

87 Dachs Bernhard ." Innovative Activities of Multinational Enterprises in Austria". Peter Lang GmBh.Germany.(2009).

88 . شارل هالز و جاريت جونز، " الإدارة الاستراتيجية :مدخل متكامل" .

89 Richard Schaffer.Filiberto Agusti .Beverly Earle." International Business Law and its Environment". 7th Ed.South Western Cengage Learning. Mason.USA.(2009).

90 Koslow Lawrence. "Global Business". Gulf Publishing Company.Texas.USA.(1999).

91 OECD.OECD "Fact Book 2009".OECD Publishing .France. (2009).

92 International Monetary Fund, " Foreign Direct Investment" , IMF Publications Services, Washington,USA,(2004).

93 . زغدار أحمد، (2004) . " الاستثمار الاجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة"، مجلة الباحث، عدد 03 .

94. أبو قحف عبد السلام، "أساسيات إدارة الأعمال الدولية"، منشورات الحلبي الحقوقية، مصر، (2002) .

95. Alasrag, Hussein "Foreign Direct Investment Development Policies in the Arab Countries" <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/2230/PDF>.

96. John H. Dunning," Multinational enterprises and the global economy", Edward Elgar Publishing, England,(2008).

97. Wilbur Chung,(2001)." Identifying Technology Transfer". Journal of International Business Studies .Vol. 32. No .2

99 .عمر بن فيحان المرزوقي، "الاستثمار الأجنبي المباشر من منظور إسلامي"، قسم الدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، www.kantakji.com/figh/Files/.../5503.doc

100. Mark Rogers. Innovation, "Intellectual Property, and Economic Growth " , Princeton University Press. USA,(2010).

101. OECD. "Foreign Direct Investment for Development". OECD Publications Service , France ,(2002).

102. OECD, "OECD Benchmark",4th Ed. OECD Publishing , France, (2008).

103 .وزارة التجارة و الصناعة السعودية، "الاستراتيجية الوطنية للصناعة و أليات التنفيذ " 2020، وزارة التجارة و الصناعة،السعودية،(2009).

104 OECD. OECD Science, "Technology and Industry Scoreboard 2009". OECD Publications Service , France(2009).

105 OECD. "OECD Investment Policy Perspectives 2008 ". OECD Publications Service , France, (2008).

106 OECD. "OECD Global Forum on International Investment". OECD Publications Service, France , (2002).

107 Erika Kraemer & Watu Wamae." Innovation and The Development Agenda".OECD Publishing . France , (2010) .

108 OECD . "OECD Guidelines for Multinational Enterprises" 2001. OECD Publications Service . France.(2001).

- 109 UNCTAD. (2004). "Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporations 2004-2007". Eleventh session São Paulo, 13–18 June (2004).
- 110 Jonathan Jones. Foreign "Direct Investment and Regional Economy". Ashgate Publishing. England . (2006)
- 111 Carl Johan, " How to success in Export ", Master Thesis. Jonkoping International Business School , Sweden , (2006).
- 112 Johnson Debra , International Business. Routledge Publishing , New York , USA,(2003 .
- 113 Henrik Schaumburg-Müller , " The New Asian Dragon". Copenhagen Business School Press , Denmark , (2010).
- 114 Stewart Clegg & Chris Carter ." Strategy : theory and practice : Born Global". SAGE Publication , London, England ,(2011) .
- 115 Antti Ainamo, Understanding "Born Global cultural exports".
<http://www.iasdr2009.org/ap/Papers/Culture/Understandingbornglobalculturalexports>
- 116 Mohan Reddy & Liming Zhao , "International Technology Transfer". Elsevier Publication , England , Research Policy 19 , (1990) .
- 117 Ari Kokko ," FDI and Human Capital: A Research Agenda" . OECD Publishing ; Working Paper No 195 , Consultable sur le site : 115
www.oecd.org/dataoecd/9/4/1950227.pdf .
- 118 Richard Caves,(1998). "Research on International Business, ". Journal of International Business Studies .Vol.29.No.1 .
- 119 Oxford Business Group . "Oxford Business Group Report : Algeria 2011" . Oxford Business Group Publishing . England .(2011
- 120 Child John & Tallman Stephan .Cooperative Strategy. Oxford University Press.England.(2005).
- 121 Akmal S. Hyder, Desalegn Abraha "Strategic Alliance in Eastern and Central Europe". Emerald Group Publishing,England,(2003).

122 Dunning John & Rajneesh Narula, "Multinationals and industrial competitiveness", Edward Elgar Publishing England ,(2004).

123 Rugman Alain, "Oxford Hand Book of International Business" .Oxford University Press .New York , USA , (2008) .

124 P.Dussauge . (2000)." Learning from Competing Partners". Strategic Management Journal , Vol 21.

125 قش عبد الله (2006) ، " أثر الشراكة الاورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري " ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد 4.

126 كمال رزيق، فارس مسدور: "الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الاوروبي" ، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، ماي (2002).

127 Mark de Rond, " Strategic Alliance as Sectional facts". Cambridge University Press, England ,(2003).

128 Jeffrey Pfeffer.(1976). "Environments of Organizations". Annual Reviews of Sociology ,consultable : www.annualreviews.org/ .

129 Morten Huse , "Boards, governance and value creation " , Cambridge University press, England ,(2007) .

130 J.Pfeffer & G.Salancik ." The External Control of Organization". Stanford University Press. California, USA,(2003).

131 John Child,David Faulkner ." Coperative Strategies " , Oxford university Press, New York , USA ,(2005).

132 Sascha Albers. "The Design of alliance governance systems " , Kölner Wissenschaftsverlag , Germany , (2005).

133 Richard Rumlet , "Fundamentals Issues in Strategy". Harvard Business School Publishing, Boston . USA .(1994)

- 134 Mark Easterby," The Blackwell handbook of organizational learning", John Wiley & Sons.USA.(2003).
- 135 Nick Bontis." The Strategic management of Intercultural Capital and Organization Knowledge".Oxford university press.USA,(2002).
- 137 A.Sazli & CR.Haslinda.(2009). "Evolution and Implantation of Technology transfer Model" . Research Journal of International studies , Issue 12- October.
- 138 N.Nohria & T. Khanna.(1998). "The Dynamics of Learning Alliances ".Strategic Management Journal. Vol 19.
- 139 Farok Contractor & Peter Lorange "Cooperative strategies and Alliances" . Elsevier Science Publishing , England , (2002) .
- 140 G. Huber (1991). "Organizational Learning»,Organization Science " , Vol. 2, No. 1 .
- 141 Doz Ives . "Alliance Advantage". Harvard Business School Publishing , Boston .USA .1998
- 142 Oliver E. Williamson.(1988). "The Logic of Economic Organization". Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 4, No. 1 .
- 143 Peter Klein , "The Eglar companion to transaction cost economies" , Edward Elgar Publishing, Massachusetts, USA, (2010) .
- 144 John Dunning and Sarianna Lundan (2008). "Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational enterprise", Asian Pacific Journal Of Management . N25.
- 145 Wilfred Dolfsma, Geert Duysters , " Multinationals and emerging Economies". Edward Elgar Publishing , England, (2009).
- 146 BEKKAR Bachir (2008) , " La coentreprise comme option stratégique de coopération entre le "Nord et le Sud", Revue Algérienne de Management.N°3 .
- 147 A.Desai & C. Foley,(2002). " International Joint Venture and Boundaries of The Firm", Harvard University , Working Paper 9115. <http://www.nber.org/papers/w9115>.

148 Kim Kenneth .Global Corporate Finance, World Scientific Publishing . London . England .(2011).

149 Hoeck, Michael, Corporations and Technological Endowments in International Joint Venture . Kölner Wissenschaftsverlag . Germany .(2008).

150 سهام عبد الكريم. " دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "مذكرة ماجستير. جامعة البليدة .(2007).

151سعد غالب ياسين ، الادارة الدولية، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن،(2007).

152 صلاح الدين جمال الدين ، عقود نقل التكنولوجيا ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، 2004

153 Alasrag, Hussein "Foreign Direct Investment Development Policies in the Arab Countries" : <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2230/PDF>.

154 Hoieck, Michael, "Corporations and Technological Endowments in International Joint-Venture".

155 SEUNG HO PARK & GERARD0 R. UNGSON (1997), " The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution" In The Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 2 .

156 OECD. "Benchmark definition of Foreign Direct Investment " ,4th Ed, OECD Publications Service, France.(2008).

157 UNIDO. "Alliances and Joint-Ventures". United Nations Industrial Development Organization Publishing. Vienna. Austria(.2006 .)

158 M.Blomstrom & F. Sjöholm. (1998) , "Technology Transfer and Spillover" .NBER WORKING PAPER SERIES. WP6816.

159 Mei Chung & Ho Chen (2008) . "Ownership Strategy in International Joint-Venture" . International Research Journal of Finance and Economics. Issue 9 .

160-رياض بن جليلي،" من التنافسية على الصعيد الدولي الى المنافسة على الصعيد الوطني"،المعهد العربي للتخطيط،الكويت،: www.arab-api.org/course38/pdf/P89021-7-8.pdf.

161 . Lawrence U. Ekeh , " Industrialization and National Prosperity. Industrialization and national prosperity" . Luzek publisher . England.(2009)

162 Paul W Beamish,(1993). "Strategies for managing Russian international joint venture conflict" . European management Journal . volume 17 . Issue 1.

163 UNIDO ." Patterns of Internalization for Developing Country Enterprises ".United Nations Publications. (2009).

164 S.Ho Park & G. Oregon (1997). " The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution" . *The Academy of Management Journal* .Vol. 40, No. 2.

165 Gary hamel, Yves L. Doz (1989), " Strategic Alliances: Collaboration with Your Competitors--and Win", Harvard Business Review , January-February .

166 P. Dussage & B.Garrette(2000) . "How to get the best from The Alliances". European Business Forum . Issue 3 .Autumn .

167 P. Dussage & B.Garrette.(2000). "Learning from Competing Partners", Strategic Management Journal, Vol 21.

168 Dean El Muti .(2001). "An Overview of Strategic Alliance". Management Decision . Vol 39 . No . 3 .

صلاح الدين جمال الدين. " عقود نقل التكنولوجيا". دار الفكر الجامعي.مصر.2004.

169 Chris Floyd. " Managing Technology for Cooperate success" .Gower Publishing Limited.England.(1998).

170 Larry Ritzman, Lee Krajewski. "Management des Operations" . Pearson Education France . (2010).

171 Edward Montgomery Graham. Magnus Blomström." Does foreign direct investment promote development?" .Center For Global developement . Washington DC.USA.(2005).

172 UNCTC." Costs and Conditions of Technology transfer trough Multinational Corporations".UNCTC.1984.Bangkok.Thailand .

173 Robert James Howlett." Innovation Through Knowledge Transfer".Springer Publishing. Berlin. Germany.(2010).

174.Lawrence U.Ekeh." Industrialization and National prosperity" .Luzek Publishers.London.England.(2009).

175 حسين بن سعيد الغافري. "التشريعات العمانية ودورها في تحفيز نقل التكنولوجيا". ورقة بحثية مقدمة في حلقة العمل حول ادراج الملكية الفكرية في خطط التنمية بتاريخ : 15.3.2011 المنعقد في وزارة التجارة و الصناعة العمانية.عمان.

176. Richard Li-Hua. "From Technology transfer to Knowledge Transfer".International Association for Management of Technology. Florida.USA.(2000).

177. M. REDDY & L.ZHAO .(1990). "International Technology Transfer". Research Policy. Vol 19.

178 Shreefal S. Mehta." Technology transfer to ManufacturingOperations".Cambridge University Press.England(.2008).

179 David Banford& Paul Forrester.Essential "Guide ToOperations Management ".John Wiley & Sons.USA.(2009).

180 Lobna Ali Al-Khalifa." Foreign Direct Investment In Bahrein". Universal-Publishers.Florida.USA.(2010).

181د. حسام الدين الصغير . "ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية لأعضاء مجلس الشورى". المنظمة العالمية للملكية الفكرية بالتعاون مع وزارة التجارة و الصناعة و مجلس الشورى لسلطنة عمان.مسقط. عمان

182. جلاء وفاء الدين محمددين. "الاطار القانوني لنقل التكنولوجيا".دار الجامعة الجديدة للنشر.مصر.(2001).

183. محود الكيلاني، "عقود التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا".دار الثقافة . الاردن . (2008).

185. محمد محسن ابراهيم النجار. "عقد الامتياز التجاري". الكتبة القانونية.مصر.(2001).

186.جلاء وفاء الدين محمددين. "الاطار القانوني لنقل التكنولوجيا".دار الجامعة الجديدة للنشر.مصر.(2001).

187 Roman Boutellier & Olivier Gassuman "Managing Global Innovation", Springer Publishing, Berlin, Germany, (2008).

188 Bertz Metz, "Climate change", Cambridge University Press, England, (2007).

189 منى بنت راشد الغامدي، "رؤية في قضية نقل التكنولوجيا إلى العالم النامي"، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، السعودية، 2001،

190: www.letempsdz.com/Declaration de Politique Générale Du Gouvernement /

191 مصالح الوزير الأول. بيان السياسة العامة 2009. نشریات مصالح الوزير الأول. الجزائر. (2010).

192 "Oxford Business Group Report :Algeria2010". Oxford Business Group Publishing .England.(2010).

193 Oxford Business Group . "Oxford Business Group Report : Algeria 2011" . Oxford Business Group Publishing . England .(2011).

194 WWW.LEMIDI-DZ.COM/Seul le Transfer technologique/4.4.2011.

195 S.Girma." Absorptive Capacity & productivity Spillovers from FDI". LeverHulme Centre The University of Nottingham. Netherland. (2002).

196 David Doloeux & Mark Freel " Knowledge Intensive Business Services". Ashgate Economic Geography Series. England. (2010).

197 Michael Beyerlein & Frances Kennedy ." Innovation Thorough Collaboration". Elsevier Ltd. Oxford. England. (2006).

198. Sanjaya Lall & Rajneesh Narula. " Understanding FDI-Assisted Economic Development. Routledge Publishing Oxford .England. (2006)

199. Philip Cooke & Ron Martin. " Handbook of Regional innovation and Growth". Edward Elgar Publishing Limited . USA. (2011).

200 Yongo-Bure. "Economic Development of Southern Sudan". University Press of America. USA. (2007).

- 201 Rivera Vargas & Maria Isabel ." Technology Transfer Via University-Industry Relationship" .RoutledgeFalmer .New York .USA.(2002).
- 202 OECD. " Invention and Transfer of Environmental Technologies". OECD Publications Service. USA. (2011).
- 203 Ministère des Participations et de la promotion des investissements." La Stratégie et Politique de Relance et de développement Industrielle"; Les Asies Nationales . 26/02/2007. Alger.
- 204 Mark Smith & Marjorie Lyles ." The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management" .Wiley Blackwell .USA.(2003) .
- 205 Ricken Boris. "The Competitive advantage of Regions and Nations". Gower Publishing Limited. England .(2011) .
- 206 Takatoshi Ito & Anne O Krueger. "The Role of Foreign Direct Investment in East Asia Economic Development" . The University of Chicago Press. USA(.2000) .
- 207 OECD. "Aid for trade ". OECD Publications Service. USA. (2006) .
- 208 M.Cohen&D.Levinthal . (1989)." Innovation and learning : the two faces of R.D". The Economic Journal .Vol 99 N397.
- 209 M.Cohen&D.Levinthal.(1990)." Absorptive Capacity". Administrative Science Quarterly.Vol35.N1.1.
- 210 V.K Narayanan&Gina Colarelli." Encyclopedia of Technology and Information Management" John Wiley&Sons.England.(2010).
- 211 Jesper Lindgaard & Bengt Lundvall. "Product Innovation, Interactive learning and Economic Performance". Research on Technological innovation and Management Policy.Elsevier .Netherland .(2004) .
- 212 Mark Smith & Marjorie Lyles." The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management ".Wiley Blackwell.USA.(2003).

213 . "Code de Commerce" 2000-2001. Edition Berti.2000.Algerie

214 Agence National de Promotion Commerce International Algex"Lettre Bimensuelle N 7".Aout(2008).

215 بوعزة عبد القادر. "التأثير الجبائي على اختيار مصادر تمويل المؤسسة". مذكرة ماجستير.الجامعة المركزية الجزائر.(2003) .

216 Groupe Sidal. "Rapport de Gestion 2009". Groupe Sidal .Direction de l'information Médical . Alger.

217 www.lexpressiondz.com/print.php.

218"Oxford Business Group Report :Algeria2011".Oxford Business Group Publishing .England.(2011).

219 Groupe Sidal. "Rapport de Gestion 2008 " .; Direction de l'information Médical ,2008. Alger.

220لحول سامية. " التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة :مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم .شعبة تسيير المؤسسات .جامعة الحاج لخضر – باتنة– كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. (2007) .

221سعداوي موسى. "دور الخوصصة في التنمية الاقتصادية –حالة الجزائر-" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.(2007).

222 عبد الكريم سهام. " دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". مذكرة ماجستير. جامعة البليدة. البليدة. (2003) .

223 بلعور سليمان. " اثر الشراكة الاجنبية على الاداء المالي لمجمع صيدال" مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر الجزائر.(2003) .

224 www.lemaghrebdz.com/lire.php.

225 www.lexpressiondz.com/17/1/2007

226 Dz.sanofi-aventis/dz/ .

227 محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، "البحث العلمي"، دار وائل للنشر، عمان (2002).

228 Somedial. "Assurance de Qualité». DIRECTION GÉNÉRALE ETSITE DE PRODUCTION".Alger.(2010).

229 www.JeuneAfrique.com/Articleimp_DEPAFP/2009-02-02/

230 بيان مدير صندوق النقد الدولي دومينيك سترأوس خان خلال زيارته الى الجزائر ، بيان صحفي رقم 10/410 ، ادارة العلاقات الخارجية لصندوق النقد الدولي ، واشنطن ، الولايات المتحدة الامريكية (2010).

231 International Monetary Fund. " Algeria: Selected Issues Paper". IMF Publication Services. Washington DC . USA. (2011).

232 "مرسوم التنفيذي رقم 11-241 مؤرخ في 8 شعبان عام 1432 الموافق لـ 10 يوليو سنة 2011".

232 مرسوم التنفيذي رقم 11-17 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 الموافق 25 يناير 2011 من العدد الخامس للجريدة الرسمية الجزائرية.

233 Dhaoui Mohamed Lamine." GUIDE MÉTHODOLOGIQUE :Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle". ORGANISATION DES 244 NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL.Vienne.Autriche. (2002).

234 Ministère de L'industrie et de la Restructuration "Dispositif de mise à niveau des entreprises". Direction Générale de la Restructuration Industrielle. Alger.

235 مرسوم تنفيذي رقم 2000-192 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 16 يوليو سنة 2000،

235 Ministère de l'industrie, "Rapport d'évaluation de programme du Mise à niveau Juin 2011". Alger.(2011)

236 Oxford Business Group. "Algeria Report 2010".Oxford Business Group Publishing . London England. (2010).

238UNCTA. "World Inversement Report 2011". United Nation Publication . Switzerland.(2011).

239 www.CCIP.fr.

240 www.elmoudjahid.com/ 2011/1/26

241 Direction Générale de l'Intelligence Economique,. Ministère de l'Industrie, et de la Petite et Moyenne Entreprises de la Promotion de l'investissement 255 "Bulletin de Veille. Numéro 16" Edition du 25 septembre (2010).Alger.

242 Gary Hufbauer, Jacob Kirkegaard, Woan Foong Wong, " G20 Protection in the wake of great Depression", International Chamber of Commerce, USA, (2010).

243 www.fce/index/qui-sommes-nous/presentation

244 www.fce.dz/indice-ifpe40,

245 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 40 ، الصادرة في 20 يوليو 2011

246 الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء / نقطة الارتكاز الوطنية ، " تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة" ، الجزائر ، (2008)

247 www.arabic.doingbusiness.org/aboutus

248 Boumedienne Derkaoui (2011). "Le Groupe Sidal et ses Perspectives de développement". Communication dans le cadre du ; Algeria-US Health Forum. Juine.

Journal d'information N 30 , Septembere-October 2007. Alger."249 Groupe Sidal.