



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير



# دور شركات المؤسسات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر

Cluster Boisson Algérie

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: علوم التسيير

إشراف الأستاذ

د. مراد محبوب

إعداد الطالب

خالد دهان

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	رابح خوني
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	مراد محبوب
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	نجوى حبة
مناقشا	جامعة مسيلة	أستاذ محاضر-أ-	موسى بن البار
مناقشا	المركز الجامعي بريكة	أستاذ محاضر-أ-	عبد الرزاق عريف
مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر-أ-	عزالدين شرون

السنة الجامعية: 2021/2020



## كلمة شكر

نحمد الله تعالى ونشكره على توفيقه لنا

بإنجاز هذا العمل..

ثم أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ الشريف: د. مراد محبوب على إشرافه،

وعلى توجيهاته

ونصائحه الصائبة.

الشكر الجزيل أيضا للأستاذة: أ.د. مفيدة مجباري

كما أتوجه بالشكر إلى كل من قدم لي

العون في إنجاز هذا البحث.

فهد دهان

---

---

# ملخص الدراسة

---

---

## ملخص

يتعرض هذا البحث إلى الدور المحتمل لشبكات المؤسسات في تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تعريف هذا النوع من المؤسسات وتحديد أهم المزايا التي يمكن أن تحققها الشبكات في دعم اختراق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأسواق الدولية، حيث تم إعطاء لمحة تاريخية حول ظهور الشبكات وتطورها، كما تطرقت الدراسة إلى أبعاد تدويل المؤسسات وذلك في محاولة للوقوف على أهم التحديات التي ينبغي مواجهتها في حال كانت هناك خطط للتوسع في الأسواق الدولية.

أوضحت الدراسة أنه يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال إنخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجموعات أو شبكات لديها خبرة ومعرفة بالأسواق الخارجية، وهذا ما تمكنا من الوقوف عليه من خلال دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر وقد خلصت الدراسة أيضا إلى الدور الايجابي لشبكات المؤسسات في تحسين الاداء الدولي للمؤسسات المنتمية اليها.

## الكلمات المفتاحية

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شبكات المؤسسات، تدويل المؤسسات، التجمعات.

## **Abstract**

*This study examines the probable role of networks in the internationalization activities of small and medium-sized enterprises by defining this kind of enterprises and determining the most important advantages that networks could achieve in supporting the penetration of small and medium-sized enterprises into international markets. A historical overview is given about the emergence and development of networks. The study explores dimensions of the internationalization of enterprises to identify the most important challenges that should be faced if there will be plans to expand into international markets in the future.*

*The current study shows that these challenges could be overcome through the involvement of small and medium-sized enterprises in groups or networks that have experience and knowledge of foreign markets through a case study of Algerian drinks cartel. Indeed, the study highlighted the positive role of networks in improving the international performance of their affiliated enterprises.*

## **Key words**

***Small and medium-sized enterprises, networks SMEs ,internationalization of enterprises. clusters***

### **Résumé**

*Cette étude examine le rôle probable des réseaux dans les activités d'internationalisation des petites et moyennes entreprises en définissant ce type d'entreprises et en déterminant les avantages les plus importants que les réseaux pourraient réaliser en soutenant la pénétration des petites et moyennes entreprises sur les marchés internationaux. Un aperçu historique est donné sur l'émergence et le développement des réseaux. L'étude explore les dimensions de l'internationalisation des entreprises afin d'identifier les défis les plus importants à relever si l'on envisage de s'étendre sur les marchés internationaux dans le futur.*

*L'étude actuelle montre que ces défis pourraient être surmontés par l'implication des petites et moyennes entreprises dans des cartels ou des réseaux qui ont une expérience et une connaissance des marchés étrangers à travers une étude du cas du cartel des boissons algériennes. En effet, l'étude a souligné le rôle positif des réseaux dans l'amélioration des performances internationales de leurs entreprises affiliées.*

### **Mots clés**

***Petites et moyennes entreprises, réseaux, internationalisation des entreprises.  
Les clusters***

---

---

الفه ارس

---

---

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
I	ملخص الدراسة
II	ملخص
II	Abstract
III	Résumé
IV	الفهرس
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
1	الفصل الأول مدخل مفاهيمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعمليات التدويل
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
3	المطلب الأول: إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
4	المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	المطلب الثالث: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
8	المطلب الرابع: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	المطلب الخامس: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	المطلب السادس: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة
14	المطلب السابع: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هيكل تنظيمي مرن
17	المبحث الثاني: أثر تطورات العولمة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17	المطلب الأول: مجموعة الخيارات الأولى
18	المطلب الثاني: مجموعة الخيارات الثانية
19	المطلب الثالث: مجموعة الخيارات الثالثة
20	المطلب الرابع: مجموعة الخيارات الرابعة
21	المبحث الثالث: أهم مقاربات تدويل المؤسسات
21	المطلب الأول: تعريف تدويل المؤسسات
22	المطلب الثاني: النظرية السلوكية
27	المطلب الثالث: نظرية الموارد والكفاءات
29	المطلب الرابع: نظرية الشبكات

31	المطلب الخامس: النظرية الانتقائية
34	المطلب السادس: نظرية المؤسسات حديثة الدولية (venture international new)
37	المطلب السابع: التحليل النقدي للنظريات المفسرة للتدويل للمؤسسات
38	المبحث الرابع: أشكال التدويل
38	المطلب الأول: التدويل القسري
39	المطلب الثاني: التدويل الافتراضي
39	المطلب الثالث: التدويل عبر استراتيجيات
54	المبحث الخامس: عوامل نجاح وعوائق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
54	المطلب الأول: عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
62	المطلب الثاني: عوائق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
68	خلاصة الفصل الأول
69	الفصل الثاني شبكات المؤسسات
70	تمهيد
71	المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم الشبكات
71	المطلب الأول: تطور مفهوم الشبكات
73	المطلب الثاني: ظروف ظهور شبكات المؤسسات
77	المطلب الثالث: الشبكة العمودية والشبكة الأفقية
83	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لظهور الشبكات
83	المطلب الأول: نظريات المؤسسة (تنظيم التبادلات)
88	المطلب الثاني: المقاربة العلائقية (البعد الاجتماعي للتبادلات)
95	المبحث الثالث: نماذج عن شبكات المؤسسات
95	المطلب الأول: المنطقة الصناعية لمارشال "البيئة الصناعية"
96	المطلب الثاني: المناطق الصناعية الإيطالية
97	المطلب الثالث: النموذج الفرنسي عبر أنظمة الإنتاج المحلية (أداة تدخل الدولة)
100	المطلب الرابع: الأوساط المبتكرة (خبرة الشبكة)
102	المطلب الخامس: العناقيد "الكلوستر" (المزايا التنافسية)
104	المبحث الرابع: التفاعلات داخل شبكات المؤسسات
104	المطلب الأول: نقل المعرفة والابتكار
109	المطلب الثاني: العلاقات فيما بين المؤسسات
112	المطلب الثالث: الشراكات
115	المطلب الرابع: علاقات السلطة (التسلسل الهرمي داخل لشبكة)
117	المطلب الخامس: التنسيق بين الفاعلين داخل الشبكة (دور الحوكمة الإقليمية)

120	خلاصة الفصل الثاني
121	الفصل الثالث تدويل المؤسسات عبر الشبكات
122	تمهيد
123	المبحث الأول: شبكات المؤسسات كخيار استراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة
123	المطلب الأول: مفهوم شبكة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وضرورة التعاون
124	المطلب الثاني: مفهوم التعاون بين المؤسسات وأشكاله
127	المطلب الثالث: مزايا انخراط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في شبكة المؤسسات
131	المطلب الرابع: مشروع إقامة شبكات المؤسسات
136	المبحث الثاني: علاقة شبكات المؤسسات بتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
136	المطلب الأول: التدويل في سياق شبكات الأعمال
137	المطلب الثاني: عملية التدويل ودور التعلم
138	المطلب الثالث: أنماط تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الشبكات
139	المطلب الرابع: التفاعلات داخل الشبكة وتأثيرها على تدويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
145	خلاصة الفصل الثالث
146	الفصل الرابع دور تجمع مشروبات الجزائر (CBA) في تدويل المؤسسات المنخرط
147	تمهيد
148	المبحث الأول: مكانة فرع المشروبات
148	المطلب الأول: أهمية فرع المشروبات كجزء من الصناعات الغذائية
151	المطلب الثاني: بنية صناعة المشروبات
152	المطلب الثالث: حالة القطاعات الفرعية لإنتاج المشروبات
159	المطلب الرابع: التجارة الخارجية لفرع المشروبات
164	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للقطاع الفرعي للمشروبات
164	المطلب الأول: مقارنة معيارية دولية Benchmarking
166	المطلب الثاني: جدول تحليل SWOT لكل فرع نشاط
168	المطلب الثالث: التحليل وفق نموذج بورتر
173	المبحث الثالث: دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر CBA
173	المطلب الأول: التعريف بتجمع مشروبات الجزائر
174	المطلب الثاني: الكيانات المنتمية لتجمع مشروبات الجزائر
180	المطلب الثالث: الأداء الاقتصادي للمؤسسات التجمع
190	المطلب الرابع: نسبة القيمة المضافة الى رقم الأعمال
194	المبحث الرابع: تأثير التجمع (CBA) على الأداء الاقتصادي للمؤسسات المنتمية اليه

194	المطلب الأول: اختبار جذر الوحدة لرقم الأعمال لمؤسسات التجمع
205	المطلب الثاني: نتائج اختبار ديكي فولر
206	المطلب الثالث: اختبار breakpoint unit root test:
220	المبحث الخامس: تأثير تجمع مشروبات الجزائر على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية اليه
220	المطلب الأول: تصميم الاستبيان
222	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات
226	المطلب الثالث: التحليل بالمركبات الأساسية
233	المطلب الرابع: اختبار تحليل المجموعات القائم على التسلسل الهرمي Classification Ascendante Hiérarchique (CAH):
238	المبحث السادس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
240	خلاصة الفصل الرابع
241	خاتمة
245	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1
7	التعريف الأمريكي للمؤسسة الصغيرة	2
8	المقارنة بين تعاريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (تعريف 2001 وتعريف 2017)	3
15	الفروقات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنظيمية والكلاسيكية	4
21	تعاريف التدويل	5
25	النماذج الرئيسية لعملية تدويل المؤسسة	6
37	ملخص للنظريات الرئيسية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسط	7
72	تطور مفهوم الشبكات	8
75	حدود النماذج القائمة على السوق والنماذج المتكاملة	9
77	بعض تعريفات المؤسسة الشبكية	10
79	دور المؤسسة المحور في المؤسسة الشبكية وفقا Fréry	11
86	خصائص نظرية الوكالة	12
90	المتطلبات الإدارية المرتبطة بالبعد التشاركي	13
92	مراحل بناء اتفاقية	14
93	حدود التصور الاقتصادي للمبادلات	15
105	الأبعاد الاجتماعية للعلاقات داخل الشبكات	16
111	أشكال التعاون/تنافس	17
113	تصنيف الشراكة	18
114	أنواع التحالفات الاستراتيجية	19
140	التدويل اعتمادا على درجة تدويل المؤسسة وشبكة مؤسساتها	20
141	إمكانيات التدويل وفق درجة تدويل المؤسسة وشبكتها	21
144	دور أعضاء شبكة المؤسسات المحلية والأجنبية في تدويل المؤسسة تبعا لدرجة تدويل الشبكة المحلية والمؤسسة	22
156	أصناف مواد التعبئة والتغليف الموجودة في السوق الجزائرية	23
157	توزيع الكيانات الاقتصادية حسب القطاع والشكل القانوني	24
157	توزيع الكيانات الاقتصادية حسب القسم والشكل القانوني	25
159	تطورات واردات المشروبات والمواد الغذائية	26
160	تطور صادرات المشروبات (الوحدة مليون دج)	27
165	تطور العرض والتكنولوجيا	28
166	جدول تحليل SWOT لكل فرع نشاط	29
175	الكيانات المكونة للتجمع	30

181	رقم الأعمال المحقق لمؤسسات التجمع (الوحدة مليون دج)	31
184	لقيمة المضافة لمؤسسات التجمع	32
188	النتيجة الصافية لمؤسسات التجمع	33
191	نسبة القيمة المضافة لمؤسسات التجمع	34
195	اختيار درجة التأخير	35
195	جدول اختبار ADF مع قاطع واتجاه عام لسلسلة رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الأولى	36
196	اختبار ADF مع قاطع لسلسلة رقم الأعمال للمؤسسة الأولى	37
198	نتيجة اختبار استقرار سلاسل رقم الأعمال لدى مؤسسات التجمع	38
200	نتيجة اختبار استقرار سلاسل القيمة المضافة لدى مؤسسات التجمع	39
202	نتيجة اختبار استقرار سلاسل النتيجة الصافية لدى مؤسسات التجمع	40
204	نتيجة اختبار استقرار سلاسل النتيجة الصافية لدى مؤسسات التجمع	41
205	نتائج اختبار ديكي فولر	42
207	نتائج الاختبار Unit root test	43
221	مقياس ليكرت السباعي	44
222	تلخيص بيانات الاستثمار	45
226	أسئلة الاستثمار	46
227	نتائج الإجابة على أسئلة الاستثمار وفق مقياس ليكرت	47
228	المتوسطات الخاصة بكل متغير	48
228	الإحصاءات الوصفية	49
229	مصفوفة معاملات الارتباط البيئية	50
229	اختبار جودة القياس Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	51
229	جدول القيم المطلقة	52
233	قسيم المؤسسات حسب اختبار تحليل المجموعات القائم على التسلسل الهرمي	53
233	العناصر المحورية	54

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	الحلول الممكنة لدم ص م اتجاه تحديات المحيط	1
23	عمليات تدويل المؤسسات حسب Johanson et Vahlne (1990)	2
24	التدويل عبر مراحل حسب Johanson et Vahlne	3
28	عملية التدويل وفقا ل Tallman و Flandmoe-Lindquist (1994)	4
28	التفاعل بين عامل الكفاءات والموارد داخل المؤسسة	5
30	تدويل المؤسسات وفق نظرية الشبكة	6
30	خصائص نظام الشبكات	7
33	إجراءات التدويل وفق نموذج OLI لـ Dunning	8
36	تصنيف المؤسسات حديثة التدويل	9
40	أنماط التدويل	10
54	عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	11
73	الأبعاد الداخلية والخارجية لشبكات المؤسسات	12
74	تصنيف هياكل الحوكمة حسب وليامسون	13
84	عدم اتساق المعلومات	14
90	الرؤية الإدارية للمؤسسة	15
90	الرؤية التشاركية للمؤسسة	16
98	نظام التحكم المحلي	17
101	الحلقة المثلى: مورد/إقليم/مشروع	18
102	نموذج القوى الخمسة لبورتر	19
109	المنطق التجميعي	20
110	المنطق التكامل	21
118	العلاقة بين الأداء المبتكر ودرجة التضمين	22
126	تطبيقات التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	23
137	عملية التدويل ودور شبكات المؤسسات والتعلم	24
139	تدويل المؤسسة المحورية عن طريق إنشاء شبكة مؤسسات جديدة أو من خلال الشبكة القائمة	25
148	مساهمة القطاع الصناعي في الإنتاج الكلي للصناعة (كنسبة مئوية)	26
149	مساهمة القطاعات الصناعية في استهلاك الأصول الثابتة	27
150	مساهمة الصناعات في توزيع الدخل	28
151	بنية القيمة في صناعة المشروبات	29
151	توزيع القيمة المضافة	30

152	تطور الإنتاج بالكمية	31
152	الهيكل القانوني للمؤسسات المنتجة للمشروبات	32
158	التوزيع الجغرافي للمؤسسات	33
160	تطورات واردات المشروبات	34
161	تطور صادرات المشروبات	35
162	الميزان التجاري للمشروبات غير الكحولية	36
162	الواردات والصادرات للمشروبات الكحولية	37
163	الميزان التجاري للمشروبات عموما	38
165	مستوى استهلاك المشروبات (مصر، المغرب، الجزائر)	39
182	تطور رقم أعمال مؤسسات التجمع	40
183	تطور رقم الأعمال المجمع	41
183	نصيب كل مؤسسة من رقم الأعمال الكلي	42
185	تطور القيمة المضافة لكل مؤسسة	43
186	مساهمة كل مؤسسة في تركيب القيمة المضافة الكلية	44
186	القيمة المضافة الكلية	45
189	تطور النتيجة الصافية لكل مؤسسة	46
189	مساهمة كل مؤسسة في النتائج الصافية	47
192	نسبة القيمة المضافة لكل مؤسسات التجمع	48
206	اختبار breakpoint unit root test	49
207	اختبار breakpoint unit root test	50
208	نقطة الكسر Break Date	51
208	نتائج اختبار breakpoint unit root test على سلاسل رقم الأعمال	52
212	نتائج اختبار breakpoint unit root test على سلاسل القيمة المضافة	53
214	نتائج اختبار breakpoint unit root test على سلاسل القيمة المضافة	54
216	نتائج اختبار breakpoint unit root test على سلاسل نسبة القيمة المضافة	55
224	سبب عضوية المؤسسات في التجمع	56
225	راي المؤسسات حول الإضافة التي يقدمها التجمع	57
225	الموارد الضرورية لعملية التدويل	58
230	المحاور الرئيسية ACP	59
230	دائرة الارتباط	60
231	وضع المؤسسات على المحاور F1 و F2	61
232	تموضع المؤسسات والمتغيرات على المحاور F1 و F2	62
235	الرسم التخطيطي التفرعي	63

236	ملخص التخطيطي الفرعي للأقسام	64
236	تموضع المؤسسات حسب الأقسام على المحاور F1 و F2	65
237	مؤسسات كل قسم	66

---

---

# مقدمة

---

---

أولاً: إشكالية الدراسة

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موارد أو قدرات محدودة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وبالتالي تحتاج إلى استخدام مواردها وقدراتها بشكل أكثر فعالية، إذ يبدو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات أكبر من نظيراتها الكبيرة أو متعددة الجنسيات؛ وعلى وجه الخصوص، تواجه قيوداً داخلية مثل نقص الموارد المالية والبشرية، ونقص المهارات الإدارية والمعرفة بالأسواق الخارجية، قد تمنع هذه القيود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من معرفة الفرص الدولية.

ترجع عديد من الدراسات أن السبب الرئيسي في تلك المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عمل تلك المؤسسات بصورة منفردة وبشكل منفصل، وليس بسبب الحجم لذلك فإن التقارب والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل العامل الرئيسي في التغلب على تلك التحديات، بل ويحسن أيضاً من الوضع التنافسي لتلك المؤسسات، ومن هنا نشأ مفهوم "شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي يمكن من خلالها تحقيق العديد من المزايا في مواجهة التحديات التي تواجهها

أ- السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية

إذا كان انخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترتيبات ثنائية أو أكثر يحسن من قدرة المؤسسة التنافسية في الأسواق الداخلية فإنه يبرز لنا التساؤل التالي عن الدور الذي تلعبه هذه البنية الهجينة في تعزيز تنافسيتها خارجياً أي تدويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وبصيغة أخرى: ما هو دور شبكات المؤسسات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

لتبسيط الضوء على الإشكالية الرئيسية لهذا البحث يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يؤدي انضمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى شبكات المؤسسات في تقوية أدائها وبالتالي تسهيل تدويل أنشطتها؟
2. ماهي الموارد الضرورية لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
3. كيف يمكن أن تساهم شبكات المؤسسات في توفير موارد التدويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية إليها؟

ب- فرضيات الدراسة

- 1- يؤدي انخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تقوية أدائها ووضعها التنافسي في الأسواق المحلية من خلال استغلال موارد الشبكة
- 2- تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشبكات لأجل سد حاجاتها المادية (موارد مالية، مواد أولية)، والتي تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة خلال تدويل أنشطتها
- 3- تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشبكات لسد فجوات المعرفة المطلوبة خلال تدويل أنشطتها

ت- أهمية الدراسة

أثرت التعقيدات التي شهدتها أسواق النفط العالمية بداية من 2014 على حجم وكمية الصادرات الجزائرية وبالتالي على التوازنات الكبرى للدولة، وشهد الميزان التجاري الجزائري عجزاً متزايداً متأثراً أولاً بالنسبة التي تمثلها صادرات المحروقات نسبة للصادرات الكلية وثانياً بحجم الواردات المتزايد الذي فاق 60 مليار دولار سنوياً وحيث

أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل النسبة الغالبة لنسيج المؤسسات الجزائري فان حجم الضغط عليها أصبح مضاعفا لإيجاد بديل حقيقي للصادرات خراج المحروقات، وهنا تكمن الأهمية الأولى لدراسة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2- محاولة تسليط الضوء على أنجع الطرق والممارسات من اجل تذليل العقبات أمام تدويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مستفيدة أولا من السمات المميزة والملائمة لها ومحاولة محاكاة نظيراتها كبيرة الحجم من خلال كون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المستفيد الأكبر من عمليات التجمع والتكتل و التشابك.

#### د- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف ظاهرة شبكات المؤسسة -من حيث أنها ممارسات حديثة ليس فقط على المستوى الوطني ولكن على المستوى العالمي- في محاولة إلى ضبط مفهومها، تتبع نشأتها ومسار تطورها، وإلقاء الضوء على النماذج الرائدة ومن ثم فهم ديناميكية التفاعل بين المؤسسات المنخرطة والمزايا التي تقدمها خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وصولا إلى الدور المحتمل الذي تلعبه الشبكات من أجل تسهيل تدويل أنشطة هذه الأخيرة، في السياق الجزائري فان الدراسة تحاول إمالة اللثام عن التجربة الجزائرية من خلال دراسة الدور الذي يلعبه تجمع مشروبات الجزائر كأحد التجارب الأولى لشبكات المؤسسات في تدويل المؤسسات المنتمية اليه

#### هـ- أسباب اختيار موضوع الدراسة

تكمن أسباب اختار موضوع الدراسة ي ما يلي:

- 1- بحكم التخصص المزاوول خلال دراسة الماجستير (تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، ورغبة الباحث في توسيع نطاق بحث رسالة الماجستير (شبكات المؤسسات كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة) من خلال دراسة الأثر المحتمل للشبكات على تدويل أنشطة هذه الأخيرة.
- 2- محاولة الباحث إلقاء الضوء على الدراسات التي تعد الى وقت قريب مجالا بحثيا حديثا ونادرا إذا تعلق الأمر بالأبحاث باللغة العربية.

#### ثانيا: منهجية الدراسة وجمع البيانات

##### أ- منهجية الدراسة

نعتمد في دراستنا المنهج الوصفي وكذا منهج دراسة الحالة

1\_ **المنهج الوصفي:** وذلك من خلال جمع كافة المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة في جانبها النظري ثم العمل على تصنيفها تحليلها من اجل تشخيص ظاهرة البحث والتوصل إلى الأسباب والعوامل المؤثرة واستخلاص النتائج لتعميمها

2\_ **منهج دراسة لحالة:** وذلك من اجل الاطلاع على واقع متغيرات الدراسة في الجانب التطبيقي، حيث تركز دراسة الحالة على دراسة كيان واحد، والذي يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو مؤسسة أو حدثا أو حتى موقفا، ويتم اختيار حالة الدراسة لأسباب محددة وليس بشكل عشوائي (تجمع مشروبات الجزائر) ويتم فيها مراقبة مجموعة لها خصائص واحدة أو أكثر من الخصائص المتشابهة وتقوم دراسة الحالة بالتركيز على العوامل المعقدة التي تحتويها الحالة قيد الدراسة لمعرفة العوامل التي كانت سببا في الحالة المراد دراستها.

## ب- طرق جمع البيانات

تم اعتماد مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية وهما:

## 1 - المصادر الثانوية

وتشتمل على المقالات، الكتب والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، لغرض جمع المادة العلمية والنظرية الخاصة بالإطار النظري للدراسة، من أجل توضيح المفاهيم الأساسية والمعقدة للموضوع

## 2- المصادر الأولية

وتشمل نوعين من البيانات:

- من بيانات المحاسبية للمؤسسات المنتمية للشبكة والمقدرة ب 22 مؤسسة المتمثلة في الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المستقاة من مركز السجل التجاري للسنوات (2009-2017)
- عبر استبيان تم تصميمه مع الأخذ في الحسبان الدراسات السابقة المشابه وزع على المؤسسات المنتمية للتجمع عبر مختلف الوسائط الممكنة (البريد العادي أو الإلكتروني/ التنقل الى مقرات المؤسسات المعنية)

## ت- حدود الدراسة

يمكن الإشارة إلى الحدود التالية

## 1- الحدود المكانية

الدراسة تمت على تجمع مشروبات الجزائر والذي بدوره يتكون من مجموعة من 26 كيان تم تحييد 4 كيانات نظرا لطبيعتها غير الاقتصادية وبالتالي شملت الدراسة 22 مؤسسة تمثل المؤسسات الناشطة في مجال المشروبات أو الأنشطة الداعمة (القبيلة والبعدية)

## 2- الحدود الزمانية:

تم دراسة الموضوع وفق مقرين مختلف كل واحدة من حيث الزمان أولا دراسة تأثير الشبكات على الأداء العام للمؤسسات المنتمية اليه وذلك من خلال دراسة السلاسل الزمنية الممتدة 2009 إلى 2017 وذلك تبعا للبيانات المتحصل عليها. في الشق الثاني من العمل التطبيقي فانه تم توزيع الاستمارة واستلامها في الفترة بين مارس 2018 الى ديسمبر 2018.

## ث- صعوبات الدراسة

تكمن الصعوبة التي واجهها الباحث في إنجازه للدراسة الحالية في:

- 1- عدم توفر المراجع من كتب أو مقالات باللغة العربية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، نظرا لحدثة موضوع الدراسة
- 2- صعوبة الربط النظري بين متغري الدراسة، وكذلك تكوين تصور خاص بالدراسة في السياق الجزائري.
- 3- صعوبة الحصول على إحصائيات رسمية وحديثة تخص قطاع الصناعات الغذائية وفرع المشروبات المنتمية اليه الشبكة محل الدراسة
- 4- صعوبة إيجاد حالات تطبيقية في الجزائر نظرا لحدثة التجربة (فيفري 2015 إنشاء أول شبكة في الجزائر) وان وجدت فهي صعبة التحديد نظرا للطابع غير الرسمي لها غالبا.

**ثالثا: الدراسات السابقة**

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة أمر مهم جدا، يعمل من خلالها الباحث للتعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه، وعلى المناهج والأدوات وكذلك التحليلات الإحصائية المستخدمة. نظرا لحدائثة مفهوم الشبكات ليس فقط في السياق العربي أو الجزائري بل حتى عالميا، فان الدراسات السابقة في موضوع الشبكات يعد شحيحا، ناهيك عن ربط بينها وبين تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن خلال بحثنا عن الدراسات السابقة فإننا إن وجدنا بعض الدراسات فإنها غالبا ما تكون دراسات استكشافية حتى إذا تعلق الأمر ببحوث تمت في بلدان لديها تجارب أطول نسبيا من حيث وجود شبكات المؤسسات. غير انه يمكن أن نعدد الدراسات التالية حتى وان كانت التقاطعات وبحثنا تعد نسبة:

**أ- الدراسات السابقة باللغة العربية**

1. غراب احمد. العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاختراق الأسواق الدولية-دراسة حالة الجزائر<sup>1</sup>.

تبرز الدراسة موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها في اختراق الأسواق الدولية، حيث تحتل هذه المؤسسات مكانة متميزة في الاقتصاديات الحديثة، وقد تعدت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة لتصل أن تكون أداة لتنمية في العديد من دول العالم، والتي أكدت أهمية الاعتماد على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق النمو الاقتصادي، إلا أنه توجد بعض المخاطر التي تواجه تلك المؤسسات بسبب عملها بصورة منفردة وبشكل منفصل، لذلك فإن التقرب والتعاون في ما بينها لتشكل ما يعرف بالعناقيد الصناعية، يمثل العامل الرئيسي في التغلب على تلك المخاطر ومواجهتها، وتحسين الوضع التنافسي عن طريق تجميع تلك الصناعات في مكان واحد مع وجود الصناعات الداعمة والمغذية لإنتاج منتج واحد، ومن ثم اقتحام الأسواق العالمية والصمود أمام المنافسة في السوق المحلي، حيث تتمتع العناقيد الصناعية بمزايا تنافسية عديدة خاصة فيما لو تمكنت من تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وخفض التكلفة وتطبيق التقنيات الحديثة وزيادة التشابك الإنتاجي مع الصناعات المغذية والمكملة، لتفعيل دور هذه المؤسسات من حيث التنافسية لاختراق الأسواق الخرجية والخروج من الأحادية في التصدير

2. زهير زواش. العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر<sup>2</sup>.

يتعرض المقال الى كون العناقيد الصناعية عاملا مهما ومحددا من محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أنّ العمل الفردي لهذه المؤسسات خلق لها العديد من القيود التي تواجه نموها وتطورها، مما أدى إلى خلق إطار يسمح لها باكتساب مزايا اقتصادية الحجم الكبير واستخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة وخفض تكاليف الإنتاج ورفع جودة ونوعية المنتجات النهائية، محليًا ودوليًا، خاصة مع التحرر المستمر للأسواق، كما أنّها تعدّ سبيلا لدمج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي من خلال زيادة قدرته التنافسية عالميًا.

<sup>1</sup> غراب احمد. العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاختراق الاسواق الدولية-دراسة حالة الجزائر. مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر

<sup>2</sup> زهير زواش. العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، 2014، ص-61

### 3. محمد، طرشي. العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري<sup>1</sup>.

تعرض الدراسة الدور الأساسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأحد أهم مداخل التنمية ، فقد اعتمدت الكثير من الدول المتقدمة والنامية على تطويرها و تهيئة المناخ الاستثماري لها وذلك من اجل ترقية مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية ، وإذا كانت المؤسسات الكبيرة تشكل الركيزة الأساسية في مسيرة التنمية الاقتصادية من خلال إسهامها في تحقيق معدلات نمو سريعة ، إلا أن الاعتقاد السائد حاليا لدى الكثير من صانعي السياسات الاقتصادية والمؤسسات الدولية المعنية و المهتمة بشؤون التنمية الاقتصادية في الدول النامية تعترف بأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية ، وذلك بعد أن تبينت محدودية التأثيرات الإيجابية للصناعات الكبيرة الحجم . ولكي يكون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة ومساهمة فعالة في الاقتصاد الوطني يجب أن تعتمد تنميتها وتطويرها على استراتيجيات واضحة، ومن بينها استراتيجية العناقيد او التجمعات الصناعية التي يمكن ان تمثل حلا للعديد من المشاكل والمعوقات التي تقف حائلا دون تطور هذه المؤسسات وترقية دورها خاصة في الدول النامية

#### ب- الدراسات باللغة الأجنبية

1. AL ABDUSALAM Mohamad et PATUREL Robert. Les réseaux interentreprises : un support à l'internationalisation des PMI sous-traitantes<sup>2</sup>.

تهدف المداخلة إلى فهم كيف يمكن أن تؤدي علاقات التعاون الشبكي إلى تدويل المؤسسات المقولة من الباطن، من خلال إبراز خصوصيات لم تتطرق لها المقربات التقليدية للتدويل بشكل كافي، كذلك التطرق إلى حوصلة من الأسس النظرية حول الشبكات الاستراتيجية، خلصت الدراسة بعد التطرق إلى عينة من المؤسسات الصناعية المتوسطة المقولة من الباطن والمنتزعين إلى أن هذه الأخيرة تحفز عمليات التدويل وتسهله رغم بعض المشاكل التي تواجهها خاصة التبعية للمؤسسات معطي الأمر واستغناء المؤسسات المقولة من الباطن عن روح الإبداع لديها نتيجة الإنتاج وفق مواصفات تقنية محددة وفق طلب المؤسسة المهيمنة داخل الشبكة

2. TANG, Yee Kwan. The Influence of Networking on The Internationalization of Smes: Evidence from Internationalized Chinese Firms<sup>3</sup>

تبحث الدراسة في سلوكيات التشابك المؤثرة والداعمة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك باستخدام البيانات المجمعة حول 210 مؤسسة صينية مقرها بكين وهونكونغ، اعتمادا على تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين أنماط سلوك التشابك وتوافر الموارد ونماذج التدويل المتبعة . تشير نتائج البحث الى أن الموارد التي توفرها الشبكة لا تيسر بالضرورة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ان توافر موارد السوق الخارجية ترتبط إيجابيا بتدويل سريع للمؤسسات، غير ان توافر الموارد التنظيمية العامة تشير الى علاقة سلبية، ان قدرة المؤسسة على التخطيط وربط أنشطة التشابك بصفة استراتيجية مع الشركاء الفاعلين مهم من اجل الحصول على موارد مؤثرة في سعيها الى تسريع تطورها على صعيد

<sup>1</sup> محمد، طرشي. العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 2015/1 ، ص 1-21

<sup>2</sup> AL ABDUSALAM Mohamad et PATUREL Robert. Les réseaux interentreprises : un support à l'internationalisation des PMI sous-traitantes. IXe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Louvain-la-Neuve, Belgique, 2008.

<sup>3</sup> TANG, Yee Kwan. The Influence Of Networking On The Internationalization Of Smes: Evidence From Internationalized Chinese Firms. *International Small Business Journal*, 2011, Vol. 29, No 4, P. 374-398.

الأسواق الدولية. أخيراً فإن البحث يقدم توصيات لصانعي السياسات ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل دعم ورعاية وتطوير علاقات التشابك المؤثرة إيجابياً على عمليات التدويل

3. CAZABAT Gérard. L'internationalisation Des Petites Entreprises : Une Nouvelle Représentation, La Facilitation D'internationalisation<sup>1</sup>

يهدف البحث إلى دراسة بداية تدويل المؤسسات الصغيرة الفرنسية والعوائق التي تحول دون ذلك، كذلك دراسة سلوك المؤسسة وملامح المسير، كما يتم التطرق إلى المؤلفات المتعلقة بالتدويل عبر الشبكات من وجهة نظرية ويهدف البحث إلى تصور نظري لتسهيل التدويل عبر الشبكات

4. WAHABI Rachid Et FAHMI Sanaa. Clusters Et Internationalisation Des PME<sup>2</sup>.

تحظى عملية التدويل باهتمام خاص من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بشكل عام تجد هذه الأخيرة صعوبة في الوصول إلى الأسواق الدولية وبالتالي الاستفادة من الفرص المتاحة في هذه الأسواق. في مواجهة هذه التحديات، يمكن أن يكون تعاون وتجميع هذه المؤسسات في شكل مجموعات صوتاً جيداً لتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية. تهدف هذه المقالة إلى المساهمة في تحليل العلاقة بين التجمعات وعملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالتالي فهي تسعى إلى تسليط الضوء على الفرص التي توفرها الشبكات أو العناقيد لتسهيل وصول هذه المؤسسات إلى الأسواق الخرجية.

5. GALLEGO V. L'influence des réseaux de PME dans les choix de délocalisation.

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياق العولمة إلى منافسة متزايدة من بلدان أجنبية لهذا تقرر بعض هذه المؤسسات تدويل أنشطتها أو حتى نقل جزء منه خارج الحدود الوطنية. هذه الاستراتيجية رغم فوائدها المالية فإنها تظل محفوفة بالمخاطر بسبب الصعوبات الاستراتيجية والثقافية أو السياسية. للتغلب على هذه الصعوبات يمكن النظر إلى العضوية في الشبكة من شأنه أن يؤدي تسهيل عملية التدويل؛ يأتي البحث ليسلط الضوء على الغموض المرافق لدور الشبكة في عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللإجابة عن التساؤل حول الدور الذي تلعبه هل هو دور إيجابي أم انه على العكس من ذلك، تؤكد المقالة في نتائجها على هذا الدور الإيجابي من خلال دراسة مقترنة بين مؤسستين تنتميان إلى نفس الشبكة.

6. COLOVIC Ana. Le rôle des pôles de compétitivité dans l'internationalisation des PME : une étude exploratoire<sup>3</sup>

يستكشف المقالة دور التجمعات الصناعية في فرنسا والتي يمكن اعتبارها شبكة رسمية - في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استناداً إلى دراسة حالة متعددة، تلقي الضوء على الطرق التي تسهل بها الشبكات عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. علاوة على ذلك، تحدد المزايا المتصورة للتدويل من خلال الشبكات وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تميل إلى الاستفادة القصوى من نمط التدويل عبر الشبكات

<sup>1</sup> CAZABAT Gérard. L'internationalisation Des Petites Entreprises: Une Nouvelle Représentation, La Facilitation D'internationalisation. Thèse De Doctorat. Paris, CNAM, 2014

<sup>2</sup> WAHABI, Rachid Et FAHMI, Sanaa. Clusters Et Internationalisation Des PME. International Journal of Economics & Strategic Management Of Business Process (ESMB), Vol. 10-2017, p. 52-55.

<sup>3</sup> COLOVIC Ana. Le rôle des pôles de compétitivité dans l'internationalisation des PME: une étude exploratoire. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 2013, vol. 18, no 1, p. 138-152

7. MEJRI Issam et RAMADAN Maarouf. Internationalisation des PME technologiques dans une économie en transition : le rôle des réseaux sociaux et d'affaires<sup>1</sup>

يهدف هذا المقال إلى استكشاف دور الشبكات الاجتماعية وشبكات الأعمال في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالية التقنية في تونس. الفكرة الرئيسية هي فهم ديناميكيات الشبكات الاجتماعية وشبكات الأعمال وكيفية تأثيرها على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالية التقنية. حيث تم استخدام بحث نوعي استكشافي من خلال دراسة حالة متعددة لثلاث مؤسسات تونسية صغيرة ومتوسطة الحجم تنشط في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أظهرت النتائج أن الشبكات الاجتماعية وشبكات الأعمال لها تأثير كبير على وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالية التقنية إلى الموارد الاستراتيجية اللازمة لتدويلها.

8. DOMINGUEZ Noémie. Les réseaux d'affaires : moteurs ou freins de l'internationalisation des PME en Chine<sup>2</sup>

يدرس البحث الدور الذي تلعبه الشبكات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الناشئة مثل الصين، حيث يسمح لها بتجاوز المعوقات المرتبطة بالحجم والوصول إلى فرص جديدة وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقرها الصين، حيث خلص البحث إلى أن انتماء المؤسسة إلى الشبكة يمكن أن يؤدي إلى تبعية هذه الأخيرة إلى مؤسسات أكبر حجماً داخل الشبكة وكذلك خطر التوترات داخلها وما يتبعه من تصرفات انتمائية لأعضائها، ومنه فإن نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الشبكات يمر حتماً عبر اختيار الشبكة المناسبة.

9. TAMIRI MOHAMED ANIS ET EL GRAINI M. I. N. A. Le Réseautage : Un Déterminant De L'internationalisation Des Pme Et De Leur Performance A L'export<sup>3</sup>

تهدف الورقة إلى تقديم انعكاس نظري حول أهمية التشبيك في عملية تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة وأدائها التصديري. انطلاقاً من نهج الشبكات، توصي الدراسة بإدراج السياسات العامة في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج في الشبكات الوطنية أو الدولية. تخلص أيضاً إلى أنه يتم استخدام العلاقات التي أقيمت من خلال الشبكات لتحفيز صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة للوصول إلى الموارد غير المتاحة داخلياً، بشرط أن تكون قادرة على الاستفادة.

ثالثاً: هيكلية البحث

قصد إتمام البحث فقد تم وضع الهيكلية التالية والتي تتكون من ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول يتناول مدخل مفاهيمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعمليات التدويل، يتم التطرق فيه لمختلف الدراسات المتعلقة بتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أولاً، من ثم إلى مفهوم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ثالثاً نتطرق إلى مختلف العوامل التي تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التدويل. وأخيراً دراسة العقبات التي تحول دون تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> MEJRI Issam et RAMADAN Maarouf. Internationalisation des PME technologiques dans une économie en transition: le rôle des réseaux sociaux et d'affaires. Marche et organisations, 2017, no 1, p. 59-79.

<sup>2</sup> DOMINGUEZ Noémie. Les réseaux d'affaires : moteurs ou freins de l'internationalisation des PME en Chine? Management international/International Management/Gestion Internationale, 2018, vol. 22, p. 99-112.

<sup>3</sup> Tamiri mohamed anis et el graini m. I. N. A. Le Reseautage : Un Déterminant De L'internationalisation Des Pme Et De Leur Performance A L'export. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2019, vol. 3, no 1.

الفصل الثاني مخصص الى شبكات المؤسسات وفيه سنحاول تناول نشأة وتطور مفهوم الشبكات انطلاقا من المعنى والاشتقاق اللغوي وكذا تطور استعمالها الدلالي في مجالات عدة وصول الى استعمالها في مجال علوم التسيير ومن ثم الظروف التاريخية والاقتصادية التي أدت في النهاية الى ظهور هذه الأشكال من المؤسسات ومن ثم تعديد مختلف الأشكال التي تتخذها

كما يتم التطرق الى مختلف المقربات النظرية التي حاولت تفسير أسباب ظهورها انطلاقا من المقاربة الاقتصادية لنظرية المؤسسة ومن ثم المقاربة العلائقية التي تفسر البعد الاجتماعي لعميات التبادل ومن ثم نظرية الشبكات الاجتماعية والتي تركز على البعد الثقافي كعامل للتجمع والتكتل

أخيرا نتطرق في هذا الفصل الى مختلف النماذج الرائدة لشبكات المؤسسة بداية بمفهوم المناطق الصناعية لمرشال وكذا المناطق الصناعية الإيطالية لأجل إيضاح الديناميكية الصناعية أو ما يعرف (إيطاليا الثالثة) ومن بعد ذلك المقاربة الفرنسية لأنظمة الإنتاج المحلية SPL وكذا تحليل البيئات المبتكرة. ثم النسخة الأنجلوسكسونية للعناقيد أو التجمعات cluster .

الفصل الثالث نتطرق الى تدويل المؤسسات عبر شبكات المؤسسات وفيه نحاول إبراز شبكات المؤسسات كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وثانيا توضيح دور الشبكات في تدويل المؤسسات من خلال إبراز الأنماط المختلفة التي تدول المؤسسة أنشطتها عبر الشبكات من خلال الشبكات القائمة أو من خلال إنشاء شبكات جديدة وكذا إيضاح دور التفاعلات داخل الشبكة سواء بين المؤسسة وشبكتها وكذا بين المؤسسات فيما بينها وتأثير ذلك على عملية التدويل .

الفصل الرابع وفيه نتطرق الى الجانب التطبيقي قصد إيضاح الدور الذي يلعبه تجمع مشروبات الجزائر في تدويل المؤسسات المنخرطة بداية بالوقوف على فروع صناعة المشروبات من خلال تعريفه وتبيين الدور الذي تلعبه اقتصاديا باعتباره جزءا من الصناعات الغذائية ومن ثم المرور الى دراسة المؤسسات المنتمية الى تجمع مشروبات ومدى استفادتها من التفاعلات داخل الشبكة من اجل تدويل أنشطتها.

## الفصل الأول

---

# مدخل مفاهيمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعمليات التدويل

---

تمهيد

قبل بضع سنوات كانت عملية التدويل تتعلق بشكل رئيسي بالمؤسسات الكبرى، لكن في السنوات الأخيرة عرف الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة على المستوى الدولي منحاً تصاعدياً، فقد كان سلوك التدويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من البلدان موضوع دراسات كثيرة، تسعى هذه الأخيرة إلى التعرف على عمليات التدويل أو تحديد العوامل التي تساعد على ذلك وكذلك العوامل التي تعوق تطورها على المستوى الدولي.

من أجل الإحاطة بذلك فقد خصصنا هذا الفصل الأول مخصص لمراجعة الأدبيات المتعلقة بتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أولاً من الضروري تحديد مفهوم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم محاولة تحديد العوامل التي تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التدويل. وأخيراً دراسة العقبات التي تحول دون تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

قبل التحدث عن مفهوم تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينبغي علينا أولاً التعرّيج عن ماهية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، انطلاقاً من تعريفها وأهميتها في الاقتصاديات الدولية، التحديات التي تواجهها في خضم تطورات العولمة، والتوجهات الاستراتيجية التي تملها هذه التحديات.

## المطلب الأول: إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الحقيقة يصعب تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة إذا علمنا بغياب تعريف لها يكون شاملاً وثيقاً وواضحاً يحظى بالإجماع من قبل كل الباحثين والمهتمين بهذا القطاع. سنحاول معالجة في هذا المطلب أولاً الصعوبات والقيود التي تواجه الباحث في تحديد مفهوم يقبل كقبول، هذه القيود أو الصعوبات كما سنرى عديدة، منها ما يطرح على المستوى الكلي، ومنها ما يخص المؤسسة في حد ذاتها، صعوبات تحديد التعريف .

ثمة صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون مقبولاً، وذلك باعتراف العديد من الباحثين والمؤلفين، فالأمر ليس بالسهولة التي تبدو عند القيام بالمقارنة بين وحدة أو مؤسسة صغيرة ومؤسسة أخرى ذات حجم كبير، فالمشكل الذي يطرح يكمن أساساً في وضع الحدود الفاصلة بين هذه الوحدة أو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسة الكبيرة من جهة أخرى، هل هذه الحدود هي نفسها في كل الدول؟ خاصة عند المقارنة بين الدول المصنعة والدول النامية، وفي نفس البلد، هل هذه الحدود هي نفسها عند المقارنة بين مؤسسة تجارية ومؤسسة صناعية، إذ باختلاف النشاط تختلف الحدود الفاصلة، إذن هناك عدة قيود تتحكم في إيجاد وضع تعريف شامل وموحد لهذه المؤسسات نتطرق إلى أهم هذه القيود فيما يلي:

أولاً: اختلاف درجة النمو<sup>1</sup>

إن التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية وينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة، وأيضاً في وزن الهياكل الاقتصادية. من مؤسسات ووحدات اقتصادية. يترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل من بلد إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع آخر يمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو المغرب، بسبب اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من جهة والجزائر أو المغرب من جهة أخرى.

ثانياً: اختلاف النشاط الاقتصادي<sup>2</sup>

باختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكلية المالية للمؤسسات، فعند المقارنة بين المؤسسة التي تنتهي إلى القطاع الصناعي وأخرى تنتهي إلى القطاع التجاري، تتضح الاختلافات، فبينما تحتاج المؤسسة الصناعية إلى استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدات....، فإن المؤسسة التجارية تحتاج عكس ذلك إلى العناصر المتداولة من مخزونات البضائع والحقوق، لأن نشاطها يركز على عناصر دورة الاستغلال وأيضاً كما تستخدم المؤسسة الصناعية عدد كبير من العمال، قد تستغني عنه المؤسسة التجارية، أما على مستوى التنظيم الداخلي فإن طبيعة نشاط المؤسسة الصناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد الوظائف ومستويات اتخاذ

<sup>1</sup> يوسف قرشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جانفي 2005، ص15.

<sup>2</sup> لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص5.

القرارات على عكس المؤسسة التجارية التي تتمتع بهيكل تنظيم بسيط....، ولهذا يمكن اعتبار المؤسسة الصناعية، الصغيرة والمتوسطة، بحكم حجم استثماراتها وعدد عمالها وتعدد تنظيمها، مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة. إذن من الصعب أمام تنوع النشاط الاقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثالثا: اختلاف فروع النشاط الاقتصادي

يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فينقسم النشاط التجاري مثلا إلى التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة، أو إلى التجارة الداخلية والتجارة الخارجية، وينقسم النشاط الصناعي بدوره إلى مؤسسات الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منهما يضم عدد من الفروع الصناعية، منها المؤسسات الغذائية وصناعة الغزل والنسيج والمؤسسات الكيماوية والصناعة المعدنية الأساسية وصناعة الورق وصناعة الخشب ومنتجاته، وتختلف كل مؤسسة حسب فرع النشاط الذي تنتمي إليه، من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في صناعة الحديد والصلب تختلف عن مؤسسة أخرى في الصناعة الغذائية أو المؤسسات النسيجية من حيث الحجم، فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو كبيرة.

### رابعا: تعدد معايير التعريف

إن كل محاولة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإيجاد التعريف المناسب لها، تصطدم بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير والمؤشرات، هذا التعدد يخلق صعوبات كبيرة في اختيار المعيار المناسب منها الذي يمكن من وضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات على اختلاف أوجه نشاطاتها والقطاعات التي تنتمي إليها.

### المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>

رغم الصعوبات التي تواجه عملية وضع تعريف دقيق وشامل لهذا القطاع، فإن أغلب الدراسات والبحوث التي تمت في هذا الشأن وأيضا أغلب المؤلفين يركزون على ضرورة الانتهاء إلى تحديد ماهية هذه المؤسسات بالاعتماد على مختلف المعايير والمؤشرات، فالمؤسسة صغيرة ومتوسطة بحسب حجمها وحسب الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات، وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من المعايير للترقية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، النوع الأول هو المعايير الكمية والتي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، أما النوع الثاني من المعايير فيعتمد على الفروق الوظيفية، وهو يصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقويم كفاءة المؤسسات وتحديد الدور الكامن لكل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

### أولا: تعاريف وفق المعايير الكمية

إن صغر أو كبر المؤسسة يتحدد بالاستناد إلى جملة من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية المحددة للحجم، يسمح استعمالها بوضع حدود فاصلة بين مختلف أحجام المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين:

<sup>1</sup> ايمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية مصر، الطبعة الأولى 2007، ص 29.

\* المجموعة الأولى: وتضم مؤشرات تقنية واقتصادية، نجد من ضمنها كل من:

- عدد العمال.
- التركيب العضوي لرأس المال.
- حجم الإنتاج.
- القيمة المضافة.
- حجم الطاقة المستعملة.

\* المجموعة الثانية: وتتضمن المؤشرات النقدية:

- رأس المال المستثمر.
- رقم الأعمال.

غير أن مسألة الحصول على هذه المعايير تطرح في حد ذاتها بعض المشاكل، فهناك في البداية مسألة اختيار المناسب منها، ثم هناك الاختلاف الملاحظ في استعمالها من حيث المكان والزمن، وأيضاً بين مختلف فروع النشاط الاقتصادي، وغالباً ما يتم تصنيف المؤسسات على أساس عدد عمالها، بحجة أن حجم العمالة هو من المعلومات الأسهل حصراً من الناحية العددية، من جهة، والأيسر تحصيلاً فيما يخص نشاط المؤسسات من جهة أخرى، كما أنه معيار تعتمده جل الدراسات بإشراكه مع معيار رقم الأعمال والقيمة المضافة.

#### ثانياً: معايير الفروق الوظيفية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك أربعة فروق وظيفية رئيسية يتم الاعتماد عليها في التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وهي !

#### أ: انخفاض التخصص في الوظيفة الإدارية

يتميز قطاع الأعمال الصغيرة بوجه عام بوجود شخص وحيد للإدارة، حيث يتولى المدير مع عدد قليل من مساعديه، كافة المهام الإدارية الخاصة بالإنتاج والتمويل والمشريات وشؤون العاملين والمبيعات، ونادراً ما يتواجد من ينوب عن المدير في القيام بالمهام الإدارية المختلفة والمتخصصة، على عكس الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تقوم على التخصص الوظيفي.

#### ب: الاتصالات الشخصية القوية

عادة ما يكون مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على اتصال شخصي مع العاملين والموردين والمستهلكين وكافة المتعاملين، بينما تتعدد المستويات التنظيمية والإدارية في المؤسسة الكبيرة وتتباعد العلاقة المباشرة بين مالكي المؤسسة والإدارة العليا وبين العملاء والمتعاملين مع المشروع.

#### ج: صعوبة الحصول على الائتمان

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عموماً عقبات كثيرة عند اللجوء للاقتراض من البنوك، حيث ترتفع تكلفة إقراض المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسة الكبيرة.

<sup>1</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق، ص10.

د: الكثرة العددية للوحدات الصغيرة

تتصف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالكثرة العددية والانتشار الجغرافي خاصة في المدن الإقليمية والمناطق الريفية، على نقيض المؤسسات الكبيرة التي تميل إلى التركز في العواصم والمدن الرئيسية، وبالإضافة إلى الفروق الأربعة السابقة، توجد فروق وظيفية أخرى بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، منها:

- ✓ قلة عدد مالكي رأس المال، حيث غالباً ما تكون ملكية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قاصرة على فرد أو عدد قليل من الأفراد يجمعون بين الملكية الإدارة.
- ✓ قوة ارتباط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمجتمع المحلي في تدبير مستلزماتها من المدخلات وعناصر الإنتاج وفي تسويق منتجاتها، وقلة احتياجها لاستيراد خامات ومستلزمات من الخارج.
- ✓ تواضع النصيب السوقي للمؤسسة الصغيرة، وبالتالي ضعف مركزها التفاوضي عند الشراء أو البيع.
- ✓ محدودية نطاق العمل في مؤسسة الصغيرة من حيث تركيز النشاط في إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة محددة.
- ✓ عدم قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الاستجابة لتطورات الطلب في السوق بسبب محدودية الطاقة الإنتاجية أو الخدمية وضعف مرونتها.

المطلب الثالث: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

أظهرت بعض الدراسات التي أجريت حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انه يوجد أكثر من 50 تعريف لها، وان العديد من الدول ليس لديها تعريف رسمي لذا النوع من المؤسسات، حيث يرتبط كل تعريف كل دولة بدرجة النمو الاقتصادي ويكون التعريف المعتمد إما بنص قانوني كما هو في الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية واليابان أو تعريفا إداريا مثل ألمانيا.

أولاً: التجارب الدولية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نتيجة للمفاهيم المتعددة في تحديد تعريف محدد وموحد سلاحظ فيما يلي اختلافا في التعريف وقيمة الإحصاءات لكل دولة

أ: تعريف الاتحاد الأوروبي<sup>1</sup>

قام الاتحاد الأوروبي بإصدار التعريف عام 1996 ضمن توصيات المفوضية بتاريخ 3 أبريل 1996 وقد استند إلى معياري عدد العمال ورقم الأعمال كما في الجدول التالي:

جدول رقم 1 تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسات	عدد الموظفين الأقصى	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للميزانية
المصغرة	9	-	-
الصغيرة	49	7 مليون يورو	5 مليون يورو
المتوسطة	249	40 مليون يورو	27 مليون يورو

المصدر: بناءاً على المعلومات المقدمة في تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي تحت عنوان: من أجل سياسة لتطوير المؤسسات ص وم في الجزائر، (الدورة العامة العشرين: جوان 2002)

<sup>1</sup> المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات ص وم في الجزائر، (الدورة العامة العشرين: جوان 2002)، ص 19.

ب: تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا (L' ANASE)<sup>1</sup>

- أخذ اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا مؤشر العمالة كمعيار أساسي واعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كل مؤسسة تشغل اقل من 100 عامل، وتفصيلاً كما يلي:
- ✓ من 1 إلى 10 عمال ..... مؤسسات عائلية وحرفية
  - ✓ من 10 إلى 49 عامل ..... مؤسسات صغيرة
  - ✓ من 49 إلى 99 عامل ..... مؤسسات متوسطة
  - ✓ أكثر من 100 عامل ..... مؤسسة كبيرة.

ج: تعريف الولايات المتحدة الأمريكية

- قدم بنك الاحتياطي الأمريكي تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها، تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة وتستحوذ على نصيب محدود من السوق وقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلاً بالاعتماد على معيار عدد العاملين كما يلي<sup>2</sup>
- ✓ من 01 إلى 250 عامل ..... مؤسسة صغيرة
  - ✓ من 251 إلى 500 عامل ..... مؤسسة متوسطة
  - ✓ أكثر من 500 عامل ..... مؤسسة كبيرة.

لكن دون إهمال مسألة التوفيق بين القيود الرقمية لعدد العمال والسمات النوعية لكل صناعة مثلاً حُددت المؤسسة الصغيرة كما يلي<sup>3</sup>

جدول رقم 2: التعريف الأمريكي للمؤسسة الصغيرة

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة	من 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
مؤسسات التجارة بالجملة	من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
المؤسسات الصناعية	عدد العمال 250 أو اقل

المصدر: لخلف عثمان، مرجع سابق، ص14.

د: تعريف الجزائر

إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996 والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء. وقد صادقت الجزائر بالفعل على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي<sup>4</sup> وهو التعريف القانوني والرسمي للجزائر، فحسب المادة الرابعة من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هو الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 م فإنه تُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات التي:

- ✓ تشغل من 1 إلى 250 شخص.
- ✓ رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دج أو أن إيراداتها السنوية اقل من 500 مليون دج.

<sup>1</sup> عثمان لخلف، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup> بلحمدي سيد علي، المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، سبتمبر 2005، ص9.

<sup>3</sup> عثمان لخلف مرجع سابق، ص14.

<sup>4</sup> المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مرجع سابق، ص19.

✓ تستوفي معايير الاستقلالية. يُقصد بمعايير الاستقلالية أن 25% من رأسمالها على الأكثر مملوك من قبل مؤسسة أو مؤسسات أخرى.

يمكن تلخيص تعريف الجزائر في الجدول التالي والذي ندرج فيه التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي عرف تغييراً لتدارك أوجه القصور في تعريف 2001.

جدول رقم 3: المقارنة بين تعاريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (تعريف 2001 وتعريف 2017)

الصف	عدد العمال		رقم الأعمال (مليون دج)		الحصيلة السنوية (مليون دج)	
	2001	2017	2001	2017	2001	2017
المؤسسات الصغيرة	9.1	9.1	20≥	40≥	10≥	20≥
المؤسسات الصغيرة	49.10	49.10	200≥	400≥	100≥	200≥
المؤسسات المتوسطة	250.50	250.50	200-2000	400-4000	100≥500	1000≥

المصدر: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. 23.01.2017.

من خلال القانوني التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوارد في الجريدة الرسمية رقم 02 الصادر بتاريخ 23 فيفري 2017 والذي عرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في المادة 5 كما يلي تُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بانها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

✓ تشغل من 1 إلى 250 عامل

✓ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري

✓ تستوفي معيار الاستقلالية

قصد تفادي اللبس في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والذي عادة ما يحصل عند تداخل معيارين في تحديد حجم المؤسسة فأضافت المادة 11 من نفس القانون " إذا صُنفت مؤسسة في فئة معين وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقاً لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو الحصيلة لتصنيفها"، فوفق نص المادة فقد نجد مؤسسة تحوي عدد قد يفوق 250 عامل لكن تبقى ضمن تصنيف المؤسسة المتوسطة وذلك وفقاً لرقم الأعمال الذي قد لا يتجاوز 4 ملايين دينار جزائري، وذلك لتفادي تصنيف المؤسسات العاملة في قطاعات تعتبر كثيفة اليد العاملة.

#### المطلب الرابع: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدداً من الخصائص التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة وقد يكون من أهمها المرونة في مواجهة حالات الكساد الناجمة عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر من المؤسسة الكبيرة التي تظل مثقله بعبء النفقات الثابتة المرتفعة، إذ يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة -بحكم تجهيزاتها الرأسمالية المحدودة وبساطة نظم التشغيل- أن تعدل من تكاليفها بشكل سريع وفعال بما يتناسب ومستوى الإنتاج الموافق لطلب السوق. وبذلك تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر كفاءة في الأسواق التي تتميز بالتقلب المستمر.

كما تبرز كفاءة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في المجالات التي تتطلب سلعا أو خدمات نمطية وتعتمد على العلاقة الشخصية بين صاحب المؤسسة والعملاء، ففي مثل هذه الأسواق تحقق المؤسسات الصغيرة نجاحاً

1 القانوني التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02 الصادر بتاريخ 23 فيفري 2017، ص 5.

2 عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 26.

ملحوظا، حيث تقوم بتطوير إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بما يتوافق وتغيير حاجة المستهلك وميوله وذوقه، وتكون الاستجابة لذلك في وقت قصير نسبياً.

كذلك يمكن أن تتمتع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة - في ظل توفر مناخ ملائم للاستثمار- بمرونة عالية في خفض بعض عناصر التكلفة فيمكنها -على سبيل المثال- الاستعانة بالخبراء مقابل مكافآت دون الحاجة إلى تعيينهم بصوره دائمة كما يحدث في المؤسسة الكبيرة، كما يمكنها الاستفادة من معظم مراكز البحوث والمعلومات والترتيب المتاحة في السوق والتي تشكل وفورات خلرجية بالنسبة لها، دون الحاجة إلى إنشاء مراكز بحث وتطوير أو معلومات أو تدريب خاصة بها كما هو الوضع بالنسبة للكثير من المؤسسات الكبيرة.

يمكن للمؤسسة الصغيرة - أيضا في ظل البيئة الاستثمارية الملائمة- أن تحقق تكاملا متعدد الأشكال مع المؤسسات أخرى من نفس الحجم أو مؤسسات كبيرة من خلال بعض المزايا الناجمة عن فصل الوظائف أو مراحل الإنتاج ذات الوفورات الكبيرة عبر التخصص في بعض منها والعمل على نطاق اقتصادي مناسب، كما هو الحال في صناعة الأحذية على سبيل المثال.

تعتمد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على المؤسسات الكبيرة العاملة في نفس المجال لاستيفاء احتياجاتها من الخامات الأساسية كما هو الوضع في حالة الصناعات الكيماوية والبتروولية والمعدنية، كما تأخذ العلاقة التكاملية صوراً أخرى أبرزها التعاقد من الباطن مع المؤسسات الصغيرة على تصنيع بعض المكونات لحساب المؤسسات الكبيرة، مثلما هو شائع في الصناعات الهندسية وصناعة المنتجات المعدنية والصناعات الإلكترونية. وتعتبر تجارب اليابان ودول كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج نماذج ناجحة يضرب بها المثل في هذا الشأن.

أدى التقدم التكنولوجي السريع في بعض المجالات إلى تدعيم دور المؤسسات الصغيرة وزيادة انتشارها، فقد ترتب على اكتشاف بعض المواد الأولية الحديثة والتوسع في استخداماتها التجلرية خفض الاستثمارات المطلوبة لمزاولة النشاط، مما فتح مجالات متعددة أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ومثال ذلك صناعات المنتجات البلاستيكية التي تعتمد على خامات البلاستيك رخيصة الثمن، وصناعات المنتجات المعدنية التي تستخدم خامات الألمنيوم وغيرها من الخامات رخيصة التصنيع والتشكيل.

وفي الآونة الأخيرة اتجه الكثير من رجال الأدب الاقتصادي والمهتمين بقطاع المؤسسات الصغيرة إلى وضع العديد من خصوصياتها فيعرض جل الباحثين تلك الخصوصيات التي قدمها Julien و Marchesnay التي تتلخص في !

- ✓ الحجم الصغير.
- ✓ التركيز على شخصية المسير.
- ✓ ضعف تخصص العمل.
- ✓ استراتيجيات حدسية واطل رسمية (Moins formalisées).
- ✓ قرب جوارري لدى المتعاملين.
- ✓ نظام معلومات خلرجي بسيط وضعيف الترسيم.
- ✓ نظام معلومات خلرجي يعتمد على الاتصالات المباشرة.

<sup>1</sup> -عبد الملك مزهوده ، المقاوله بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME الواقع بمؤسسات قطاع البناء بولاية بسكرة، مشروع مداخلة مقدمة إلى الملئق الدولي الأول حول: المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات و الآفاق، قسم علوم التسيير - جامعة عنابة، نوفمبر 2007، ص03.

هذه الخصائص التي يمكن لها، في حالة وجود مناخ مناسب تعمل فيه، الاستفادة من المزايا الخاصة بها، وكخلاصة لهذه الأراء يمكن إضافة بعض الخصائص على النحو التالي:

#### أولاً: انخفاض مستويات معامل رأس المال<sup>1</sup>

حيث تتخصص المؤسسات الصغيرة وعلى وجه الخصوص الصناعية منها، في عدد محدود من القطاعات، مما يسمح لها استخدام تكنولوجيا أقل كثافة في رأس المال ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/ العمل) نسبياً في المؤسسات الصناعية الصغيرة، وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على استيعاب فائض العمالة، كما أن استخدامها تكنولوجيا أقل تعقيداً أو أقل كثافة رأسمالية يقوم بتيسير عمليات التدريب على استخدامها ويؤدي إلى تخفيض نفقات وتكاليف الصيانة ومن ثم الإقلال من مشكلات الأعطال في هذه المؤسسات.

#### ثانياً: العلاقة بين الملكية والإدارة<sup>2</sup>

تشير هذه الخاصية إلى أن المؤسسات الصغيرة تكون أكثر جاذبية لصغار المدخرين الذين لا يميلون إلى أنماط الاستثمار والتوظيف التي تحرمهم من الأشراف المباشر على استثماراتهم، ومن هنا يمكن القول بأن إقامة المؤسسات الصناعية والخدمية الصغيرة تمثل نمطاً للاستثمار أكثر اتفاقاً مع تفضيلات المستثمرين في الدول النامية.

#### ثالثاً: أنماط الملكية

يرتبط انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المؤسسات الصغيرة بأشكال معينة لمليته والتي تتمثل في الغالب في الملكية الفردية والعائلية أو في شركات الأشخاص وتساعد هذه الأنماط من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.

#### رابعاً: انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث.

تتجمل خاصية انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث عن الانخفاض في الطاقات الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمنشآت الصغيرة، وهو ما يلقي بأعباء كبيرة على عاتق الأجهزة المسؤولة عن التنمية الاقتصادية، وتتعاظم هذه المسؤوليات باستمرار لا سيما مع لزيادة المتطلبات المالية والفنية للعمليات الصناعية مع التقدم الفني والتطور التكنولوجي.

#### خامساً: انخفاض وفورات الحجم وأهمية الاستفادة من وفورات التجمع<sup>3</sup>

تنخفض وفورات الحجم في المؤسسات الصغيرة بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة، نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج، ويتطلب تعويض هذا الانخفاض ضرورة الاستفادة من المؤسسات الصغيرة من نوع آخر من الوفورات إلا وهو "وفورات التجمع". وهو ما يؤكد أفضلية إقامة المؤسسات الصناعية الصغيرة في مناطق تجمعات صناعية.

#### سادساً: ارتفاع كثافة العمل

تعتمد المؤسسات الصغيرة على استخدام تقنيات بسيطة تعتمد على كثافة تشغيل عنصر العمل ومهارته، خاصة في القطاع الصناعي، لذلك يتم الربط بين التوسع في المؤسسات الصغيرة وترشيد فرص عمل بتكلفة مناسبة حيث يعتمد قطاع المؤسسات الصغيرة على العمالة كأحد أهم عناصر الإنتاج في هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> - صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية القاهرة، 1993، ص 24.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 25-24.

<sup>3</sup> - صفوت عبد السلام، مرجع سابق، ص 25.

بهذه الخصوصيات تعتبر المؤسسات المتوسطة والصغيرة الدعامات الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية على اختلاف الأنظمة التي تتبناها الدول وتكتسي أهمية بالغة وحجر الأساس في النسيج الاقتصادي ككل.

### المطلب الخامس: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن هذه المؤسسات بما تتميز به من ليونة وحركية استطاعت أن تعبئ الموارد التي عجزت عنها أو لم يشملها اهتمام المؤسسات الكبرى، كما فرضت نفسها كشريك فعال في النسيج الاقتصادي. وقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كذلك لكونها:

#### أولاً: تمثل وسيلة من وسائل خلق العمالة<sup>1</sup>

باعتبارها تعتمد على الكثافة العمالية أكثر من الرأسمالية فهي تسمح بخلق أكبر عد من العمالة، وتختلف فرص العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن تلك في المؤسسات الكبيرة لأنها تستقطب عدد لا بأس به ممن لم يتلقوا التعليم الكافي للعمل في المؤسسات الكبيرة. تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحصة كبيرة من بين الشركات، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة تزيد عن 95% من مجموع الشركات في العالم، وتحقق 50% تقريباً من القيمة المضافة، وتوفر 70% إلى 60% من إجمالي فرص التوظيف، وذلك إذا ما تطرقنا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرسمية وغير الرسمية على حد سواء.

#### ثانياً: تكوين الإطار المحلي

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في تكوين الأفراد وتدريبهم على المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية لإدارة الأعمال هذه المؤسسات في ظل قلة وضعف إمكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب<sup>2</sup>

#### ثالثاً: توفير احتياجات المؤسسات الكبرى

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبرى، فهي ومن خلال التعاقد من الباطن تقيم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى، سواء المحلية أو الخرجية، فإلى جانب دورها في التوزيع فهي تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع الخاصة بالعملاء<sup>3</sup>

#### رابعاً: مصدر مهم للتنافس والمبادرة الذاتية والإبداع

إن حدة المنافسة بين هذه المؤسسات بسبب العدد الكبير والحجم المتقرب تقود إلى الابتكار وتحسين جودة الإنتاج لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن مما يزيد من دوافع وقدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الاستمرار<sup>4</sup> إذ أسهمت الإبداعات التكنولوجية واستخدام الآلات في إحداث تغييرات جذرية في أنماط الإنتاج، فقد كانت إقامة المصانع تتطلب غالباً مستويات مرتفعة من الاستثمارات الثابتة، وهو ما أرغم المؤسسات على التوسع للاستفادة من وفورات الحجم، كما تطورت إعادة تنظيم الإنتاج بهذا الشكل، بالإضافة إلى زيادة أحجام المؤسسات، بخطى سريعة في القرن العشرين، ولكن منذ سبعينيات القرن الماضي وهذا الاتجاه يتغير باستمرار. وانعكس التركيز المتزايد على التوظيف والقيمة المضافة في المؤسسات الكبرى في مجموعة من دول منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) وبدأ النظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها

<sup>1</sup> بهال فريد مصطفى وآخرون، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى 2005، ص 21-22.

<sup>2</sup> عبد الرحمن تيسري، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2000، ص 25.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الندوة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة فرحات عباس 25-28 ماي 2003، ص 04.

<sup>4</sup> سعاد نانف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار واغل للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص 59.

مورد للإبداعات والخلاقة وتوفير فرص العمل، سمح هذا الاتجاه، المدفوع جزئياً من الرغبة جزئياً إلى الخصائص النوعية للقطاعات الاقتصادية المختلفة ولكنه يعكس أثر التسوية الذي تحققه التقنيات الجديدة.

#### خامساً: إشباع رغبات واحتياجات الأفراد

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة للأفراد لإشباع حاجتهم ورغباتهم من خلال التعبير عن ذاتهم وأرائهم، وتمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف الاقتصادية من حيث قدرتها على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين<sup>1</sup>، بل قد أصبح يعزى كل من التخلف الاقتصادي وضعف استقطاب بعض مناطق العالم للاستثمارات الأجنبية المباشرة لضعف أو غياب نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستطيع أن تلعب دور السند للمؤسسات الكبرى.

إذن فاهمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة وزدها لا تكمن فقط في الفوائض الاقتصادية التي تحققها هي على حده وإنما تتجاوز إلى أفضليات الزيادة (Synergie) التي تنتج عن العلاقات التي تقيمها سواء فيما بينها أو بينها وبين المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup> ؟

#### المطلب السادس: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة

إن ظاهرة العولمة تشير إلى إزالة الحدود الجغرافية، وسيادة القطاع الخاص والمنافسة الكاملة وحرية الاختيار التي تحددها تكاليف الإنتاج والجودة والأسعار، واقتصاد المعرفة، كلها قرائن تعتبر تحديات كبيرة وفرصاً متاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### أولاً: مظاهر العولمة والتحديات المفروضة على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

عند وصف الاقتصاد العالمي الحالي يتكرر استخدام مصطلحين أساسيين هما: العولمة واقتصاد المعرفة، لقد ظل العالم يشهد عولمة الشئون الاقتصادية وذلك بسبب عدة عوامل من أهمها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك التخفيف من اللوائح على المستويين الوطني والدولي، كما ظل العالم يشهد بالتوازي مع ذلك ارتفاعاً أسياً في الكثافة المعرفية بالأنشطة الاقتصادية مدفوعاً بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتسارع خطى التقدم التكنولوجي حيث تستلزم نظم الإنتاج الدولية الحديثة وجود نظم جديدة لإدارة الإنتاج تتطلب بدورها إقامة مزيد من الشبكات الفعالة بين الشركات والموردين، واستخدام نظم أفضل لإدارة الجودة، وقوة عاملة تتمتع بدرجة عالية من المهارات المتعددة.

وتتمثل العولمة من خلال عدة مظاهر أو أبعاد متبادلة، يتجسد أكثرها وضوحاً في<sup>3</sup> :

- تدويل الإنتاج.
- تآكل الحدود بين الأسواق الوطنية وتنامي نصيب التجارة الدولية من الناتج العالمي،
- الكثافة المعرفية.
- الزيادة غير العادية في حركة رؤوس الأموال، بما في ذلك الاستثمار الأجنبي المباشر.
- ازدياد المنافسة.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 23.

<sup>2</sup> مزهودة عبد الملوك، مرجع سابق، ص 4.

<sup>3</sup> لخلف عثمان، مرجع سابق، ص 69.

## أ: تدويل الإنتاج

أدى تحرير السياسات و تآكل الحدود الوطنية إلى فسخ المجال أمام كل أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر، كذلك التغيير التكنولوجي السريع و انخفاض تكاليف النقل و الاتصال و الذي أدى بدوره إلى جعل من الأوفر والأكفاً اقتصادياً إجراء تكامل بين عمليات المبادلة و نقل المنتجات عبر أرجاء العالم، من جهة أخرى فإن المنافسة المتزايدة على الأسواق المحلية أجبرت المؤسسة إلى اكتشاف و اختراق أسواق جديدة، كل هذه العوامل أدت إلى تدويل عملية الإنتاج بصورة كبيرة واتساعها فقد يتم تجزئة سلسلة القيمة بين عدة دول، ولم يعد الإنتاج ذاته يشكل بالضرورة جزءاً من الأنشطة الأساسية التي يجب تأديتها داخل الشركة الرئيسية.

## ب: التجارة

مع تزايد تدويل الإنتاج وسلاسل القيمة، اكتسبت التجارة أهمية كبيرة داخل سلسلة القيمة ذاتها، حيث أحدث الإنتاج الدولي زيادة أسية في التجارة وفي المكون المستورد المباشر للصادرات أيضاً مقلنة بالقيمة المضافة، وأصبحت البضائع تنتقل عبر أماكن عدة قبل أن تصل إلى المستهلك النهائي. من جهة فإن توفير معلومات تجارية عالية الجودة وحديثة يعد أمراً بالغ الأهمية لأي عمل، لأنه من الضروري لعمليات صنع القرار أن تقرر ما إذا كانت الشركة ستدخل في منافسة أو تظل فيها . كما أنها ضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي غالباً ما يكون لديها وسائل قليلة لجمع المعلومات التجارية التي تحتاجها، وهذا ما يمنع وصولها للأسواق، ويعيق في نهاية المطاف كفاءتها الاقتصادية. أما في معظم البلدان النامية، فيعاني قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قلة المعلومات ذات الصلة، والتي توفرها عادة المؤسسات العامة أو المؤسسات الخاصة في البلدان المتقدمة وكشفت دراسة أجريت في شمال أوغندا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في الغالب على المؤسسات الرسمية للحصول على المعلومات التجارية، لقلة معرفتها أو قدرتها على الوصول إلى المعلومات من مؤسسات الدعم.

## ج: اقتصاد المعرفة والبحث والتطوير

في حين كانت الأرض، والعمالة، ورأس المال هي العوامل الثلاثة الشاملة للإنتاج في الاقتصاد القديم، أصبحت الأصول المهمة في الاقتصاد الجديد هي المعرفة الفنية، والإبداع، والذكاء، والمعلومات، وصار للذكاء المتجسد في برامج الكمبيوتر والتكنولوجيا عبر نطاق واسع من المنتجات أهمية تفوق أهمية رأس المال، أو المواد، أو العمالة.

## د: الاستثمار الأجنبي المباشر

لقد شهد الاقتصاد العالمي نمواً سريعاً في الاستثمار الأجنبي المباشر، ففي عام 2000، وصل الاستثمار الأجنبي المباشر إلى 1300 مليار دولار أمريكي، وقد سجل الاستثمار الأجنبي المباشر معدل نمو قدره 18% وهو أعلى من معدلات نمو الإنتاج العالمي، وتكوين رأس المال، والتجارة وتتمثل عوامل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في توافر أعداد كبيرة من العلماء، والمهندسين، والفنيين الحاصلين على تدريب عالٍ، إضافة إلى قرب الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى، كذلك وجود نسيج المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تستطيع أن تلعب دور السند للمؤسسات الكبرى

## هـ: القدرة التنافسية.

من خلال التطورات التي سبق شرحها أعلاه، يمكن التمييز بين أسلوبين موصولين إلى القدرة التنافسية، الأسلوب الأول هو الطريق التقليدي أو القدرة التنافسية في الأسعار؛ حيث يدخل المشركون في

منافسة سعرية حادة وبالتالي في "سباق هدام نحو القاع"، ويتطلب هذا الأسلوب إنتاج منتجات تعتمد على كثافة العمالة والموارد الطبيعية، أو على عمالة وبنية أساسية رخيصتين لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولكن التقدم التكنولوجي يؤدي إلى انخفاض حاد في الطلب على العمالة غير الماهرة والكثير من الموارد الطبيعية.

من جهة أخرى، يدخل المشركون من خلال الطريق الحديث في الاقتصاد العالمي كي يتخذوا لأنفسهم موقعاً في الحلقات العالية من سلسلة القيمة، أو كي يرتقوا بأنفسهم إلى تلك الحلقات، ويتطلب هذا الأسلوب المنافسة في الابتكار، والبحث والتطوير، والتقدم التكنولوجي، والتحسين المستمر في المنتجات، وكذلك تطوير القاعدة اللازمة من المهارات والطاقت التكنولوجية، وعلى الرغم من أن الطريق التقليدي لزيادة القدرة التنافسية المعتمدة على عاملي التكلفة والسعر مازالت موجودة، فقد أخذت تحل محلها وبشكل متزايد عوامل الجودة، والمرونة، والتصميم، وإمكانية التعويل على المنتج، وإقامة الشبكات. على هذا فإن أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتعاً بالامتيازات هي تلك القادرة على تحقيق الريادة التكنولوجية في مجالها وبالتالي القادرة على التفاوض من أجل الحصول على أسعار أعلى لمنتجاتها، ومن جهة أخرى، تجبر المنافسة في التكلفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواصلة خفض أرباحها، وأجورها، ومعايير عمالتها لكي تظل في نطاق المنافسة.

### المطلب السابع: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هيكل تنظيمي مرن

إن الدور الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد لم يعد من الممكن الجدل حوله بالإضافة إلى قدرتها على البقاء في مختلف الظروف الاقتصادية، إن أهميتها تكمن في خلق الوظائف، فضلاً عن ثقلها العددي في الاقتصادات الحديثة. دليل على ذلك. في أوروبا على سبيل المثال، فهي تمثل 99٪ من المؤسسات وهي مسؤولة عن 60 إلى 70٪ من الوظائف (OECD<sup>1</sup>) علاوة على ذلك، فهي محرك الابتكار في التنمية الاقتصادية السؤال الذي نطرحه، من جهة، يتعلق بفهم ديناميكيتها التي لا طالما تم تحليلها من منظور المؤسسات الكبرى. في الواقع، لم يكن قد بدا حتى نهاية سبعينيات القرن العشرين بحثاً أكثر عمقاً حول هذا الموضوع، منذ أن تم إدراك أنه لا يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجاً مصغراً للمؤسسات الكبيرة، ولكن ككيان ذي خصوصيات ذاتية<sup>2</sup>. ومن بين هذه الخصائص هي الطريقة الخاصة التي يتم من خلالها جمع الموارد والخبرات من خلال تنظيمها على شكل شبكات<sup>3</sup>.

من ناحية أخرى، من المعروف أن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع أيضاً للجدل ويختلف وفقاً للسياق الذي طبق فيه، ومع ذلك، فإن المعايير المستخدمة في معظم الأحيان لتعريفها هي عدد العمال ورقم الأعمال، على الرغم من أن المعيار الأول، الذي يمثل مشكلاً إحصائياً، يبقى المعيار الرئيسي للتعريف، ومن ثم، فإن عدد العمال في المؤسسة هو الذي يعطيها الارتباط لفئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ووفقاً للاتحاد الأوروبي، على سبيل المثال، يجب ألا يتواجد لدى مؤسسة "متوسطة"، من حيث المبدأ، أكثر من 249 عاملاً، في حين يجب ألا يتجاوز لدى "الصغير" 49 عاملاً. على سبيل المثال.

<sup>1</sup> OCDE, *Small and Medium Sized Enterprises*, 2007, disponible sur [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>2</sup> TORRÈS, Olivier. *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*. *Revue française de gestion*, 2003, no 3, p. 119-138.

<sup>3</sup> PACHÉ, Gilles et PARAPONARIS, Claude. *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*. 2006. p14.

التنوع الذي يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفرض أيضا مشاكل لفهم ديناميكيتها، وبالرغم من هذه المعايير إحصائية، يعتبر بعض المؤلفين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير متجانسة إلى حد كبير بحيث لا يمكن تجميعها في إطار نفس المفهوم وإضفاء طابع التعميم على أدائها لوظيفتها.

مع ذلك، تشير عدة دراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال لديها بعض الخصائص المشتركة: الحجم الصغير، الإدارة المركزية وقليلة التخصص، استخدام نظم المعلومات البسيطة أو قليلة التنظيم، وتنفيذ الاستراتيجيات بطريقة حدسية أو غير رسمية. ومن السمات المميزة الأخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي غيابها في الأسواق المالية

يميز Torres<sup>2</sup> فئة أخرى من المؤسسات ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يطلق على هذه الأخيرة (المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التنظيمية)، والتي تقوم على أساس كفاءات تنظيمية أكثر تطورا، وديناميكية التشغيل لديها معاكسة لتلك لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكلاسيكية. ويبين الجدول التالي بالموازاة خصائص كل فئة من فئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم 4: الفروقات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنظيمية والكلاسيكية

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكلاسيكية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنظيمية	
حدسية عملي الشفهية إضفاء الطابع الشخصي، التضمين، اللارسمية، العزلة، الاستقلالية المادية، المحلية	مخطط إجرائي مكتوب اللامركزية الضمنية الرسمية الانفتاح الاعتماد المتبادل، اللامادية الشمولية	السمات الرئيسة
رأس المال المعتمد على التمويل الذاتي	رأس المال مفتوح على التمويل الخارجي المباشر وغير المباشر	هيكل رأس المال وطرق التمويل المفضلة
يسعى المدير إلى الحفاظ على خصوصيات إدارة مؤسسته	يوافق المدير على مناقشة المسائل الإدارية للمؤسسة	موقف المدير تجاه خصوصيات تسيير المؤسسة
تحكم ثابت وقابل للتكيف	تحكم موسع، مشترك وعضوي	نمط التحكم

Source : Torrès, O. PME : de nouvelles approches, Ed. Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris. 1998 p 163

التصنيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فئتين هو دليل آخر على عدم التجانس الذي يميز هذه الأخيرة، ويؤكد تحليل جوليان وجهة النظر هذه إلى الحد الذي يوضح أنه حتى هذه النمذجة لا يمكن أن تكون حاسمة، فالمؤسسات قد تكون لها خصائص يغلب عليها الطابع التقليدي أو الطابع التنظيمي، وعلى أي حال، وفقاً للمؤلف، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنظيمية تتميز بديناميكية إبداعية، لأنه في ظل ظروف معينة،

1 JULIEN, P. A. "Introduction" dans Les PME : bilan et perspectives, 2e édition, GREPME. Économica, Paris et les Presses Inter Universitaires, Québec, 1997, p10.

2 Torrès, O. PME : de nouvelles approches. Économica. 1(1998), 63p

3 Julien, P.A , op-cit,p14.

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخطي الحدود المميزة لها ويمكنها أن تحاكي منطق الإدارة المستوحى من المؤسسات الكبيرة.

أحدى الانتقادات الموجهة لهذه المقاربة هي هذا الربط بين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على حيازة الأدوات الإدارية الخاصة بالمؤسسات الكبيرة، ومن هنا برزت مقاربات متعاقبة تحاول تفسير حقائق أحدث، بل إن البعض يشككون في أن أسلوب المؤسسات الكبيرة وعن الفكرة القائلة بأن "الكبير هو الأكفأ" من خلال التأكيد على فعالية شبكات المؤسسات (لا سيما تلك التي تشكلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، أيضا أنه في مواجهة المؤسسات الكبيرة التي تتميز ببعض الجمود التنظيمي؛ تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة متنوعة من الحلول تتجلى في المرونة التي تتميز بها هذه الأخيرة والتي يمكن أن تكون مفيدة للنظام الاقتصادي إجمالاً.

## المبحث الثاني: أثر تطورات العولمة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثرت التطورات الاقتصادية العالمية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوسائل شتى، فمن جهة، قدمت لبعض المؤسسات فرصا للتوسع والنمو؛ ومن جهة أخرى، سوف تعاني المؤسسات التي ستتخلف قدرتها التنافسية عن الركب من التعرض لمنافسة ضلالية في كل أنحاء العالم، ونظرا لهذا الدور الكبير الذي تلعبه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فقد أثرت إشكالية التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها. فهل لها توجهات خاصة بها أم تختار من بين تلك التي تتبناها المؤسسات الكبرى، ذلك لأن الطرح السائد إلى غاية الثمانينات هو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما لا تطبق الإستراتيجيات وإنما تعتمد على خطط مدروسة، وإذا كان لها من ذلك فإنها تتبنى نفس استراتيجيات المؤسسات الكبرى. لكن العديد من الدراسات أثبتت غير ذلك، إذ يرى Dilts & Prough (1989) أنه لا يمكن تحويل النماذج الإستراتيجية التي تتعلق بالمؤسسات الكبرى إلى م ص م نظرا لخصوصياتها. بمعنى آخر فال م ص م ليست إسقاط مبسطا للمؤسسة الكبيرة لأنها تعمل في ظروف تختص بها دون غيرها، فضلا عن كون حجمها عاملا مميزا لتوجهها الإستراتيجي. وقد برزت للوجود عد بحوث والتي قدمت كل منها مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

## المطلب الأول: مجموعة الخيارات الأولى

قام GUEGUEN (2001) بدراسة الخيارات الاستراتيجية للم ص م في قطاع الإنترنت، مبينا تأثير أبعاد المحيط من عدم اليقين، التعقد، الحركية والتغير السريع على توجهاتها الاستراتيجية، فتوصل إلى وجود أربع خيارات يمكن اعتبارها بمثابة استراتيجيات للم ص م<sup>2</sup>

## أولاً: استراتيجية البقاء الجماعي

تعني توجه المؤسسة نحو التجمع بدلا من الانفرادية، لأن ذلك يمكنها من لزيادة خيرتها وتوسيع شبكة علاقاتها وتجسد ذلك من خلال خيرات شراكة وتحالف. وتعرف هذه الاستراتيجية بإستراتيجية التكامل العمودي.

## ثانياً: استراتيجية التعاقد أو التعاقد

هي التي ترتبط فيها م ص م في علاقات مع مؤسسات أخرى متخصصة تتولى إنجاز جزء من نشاطها الإنتاجي أو النشاطات الأخرى، لأن هذه المؤسسات تفضل التركيز على مهاراتها اللببية أو الأساسية، وتستبعد كل ما هو خرج عن هذا الإطار، ومن أشكال هذه الإستراتيجية نجد الأخرجة والتعاقد الباطني.

## ثالثاً: استراتيجية التركيز أو التموقع

هي التي تركز فيها المؤسسة على جزء محدد من السوق، غير أنها تعني في المقابل محدودية الأهداف والقابلية للتطور، وحتى مواجهة خطر الزوال بسبب التطور التكنولوجي السريع. وهذه الإستراتيجية تعتبر الأكثر ملائمة للم ص م، لأنها لا تجعلها في مواجهة مع المؤسسات الكبرى، أي ستتمو بصفة محدودة لكن في نفس الوقت بكيفية متناسبة مع حجمها وأهدافها.

## رابعاً: إستراتيجية الليونة التنظيمية

تعني مدى قدرة المؤسسة على الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة التي تطرأ على المحيط ورد الفعل السريع عليها، أي أنها تعكس العلاقة بين المؤسسة ومحيطها. ولو أن الليونة التنظيمية هي خاصية تتمتع بها م ص م ولا يمكن اعتبارها استراتيجية.

<sup>1</sup> مزهودة مليك، مرجع سابق، ص 4.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 5.

## المطلب الثاني: مجموعة الخيارات الثانية

هناك من يفترض وجود خيارات أخرى أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

## أولاً: استراتيجية التحديث

يتجسد أهم مصدر للمعرفة والتحديث في الاقتصاد العالمي الحالي في البحث والتطوير، وعلى الرغم من أن الاستثمار في المعرفة الجديدة نشاط محفوف بالمخاطر لا تستطيع أن تبرره معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى في الدول المتقدمة؛ فإن هناك مصادر أخرى للمعرفة تستطيع أن تستفيد منها بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك الموجودة في الدول المتقدمة، وتتضمن تلك المصادر درجة عالية من تطوير رأس المال البشري، وقوة عاملة ماهرة، إلى جانب وجود قوي للعلماء والمهندسين.

## ثانياً: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

يمكن أن يلعب تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتبنيها دوراً فعالاً في خفض التكاليف، إذ تستطيع شبكة الإنترنت ومعالجة البيانات أن يساعد في التخفيف من تأثيرات وفورات الحجم والاستثمارات الضخمة في مجالات مثل تصميم المنتجات، والتسويق، والاتصالات، والتي تحد من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ثالثاً: استراتيجية الأسواق الملائمة

يؤدي الاندفاع نحو الأسواق الكبيرة، إلى عدم حصول العديد من شرائح السوق الصغيرة على ما تستحق من انتباه. وتوفر هذه الأسواق فرصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك مستوى ملائماً من التكنولوجيا، إلى جانب المرونة وسرعة التحرك الضرورية لخدمة أسواق محدودة نسبياً، ولكنها متنوعة جغرافياً، وقد كانت هذه هي الاستراتيجية التي تبنتها المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة التي ركزت على سوق محددة محدودة توفرت لها فيها ميزة تنافسية، ثم ركزت كل مواردها في المحافظة على الريادة في هذه السوق. ويتسم الإنتاج والعمليات عادة بمستوى عالٍ من القدرة على تكيف المنتجات حسب احتياجات الزبائن والتفاعل معهم بغية المحافظة على الريادة في السوق.

## رابعاً: المرونة التخصصية

يعزز استخدام المعدات ذات الأغراض العامة من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمواصفات وطلبات الزبائن المتغيرة.

## خامساً: إقامة الشبكات

تقيم المؤسسة هنا شبكة من العلاقات مع المؤسسات الأخرى الكبيرة أو الصغيرة من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الربط الرسمية وغير الرسمية مثل التعاقد من الباطن.

## سادساً: التجمعات الصناعية

في استراتيجية تكوين التجمعات، تستفيد المؤسسات من الربط مع المؤسسات القريبة منها جغرافياً، ويتيح لها ذلك جني مزايا وفورات الحجم مثال لذلك مجالات الإنتاج، والتسويق المشترك، الخ، والاستفادة من فوائض المعرفة.

<sup>1</sup> لخلف عثمان، مرجع سابق، ص 76-77.

### سابعاً: إستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر

وفقاً لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فقد تزايد تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرور الوقت، إذ تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول عديدة مثل إيطاليا، وهولندا، واليابان من زيادة قيمة استثماراتها المباشرة الأجنبية بفعالية من الناحيتين النسبية والمطلقة.

### المطلب الثالث: مجموعة الخيارات الثالثة

من جهة أخرى هناك من يلخص الخيارات الإستراتيجية في ثلاث مجموعات على النحو التالي !

#### أولاً: إستراتيجية الاستقرار

أين يمكن للمؤسسة تكون في حالة سكون إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها أو لان لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية (ناتجة عن التجربة) على الرد للتحكم في محيطها تعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة استراتيجية تهرب، فالقاعدة الأساسية هي ترك الحال على وضعه ويفضل هذا النوع من الاستراتيجيات فيما كانت تضمن للمؤسسة تحقيق عائدات كافية

#### ثانياً: الاستراتيجية التفاعلية *réactive*:

أين المؤسسة تكيف وتعديل عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير، بالهيكل، بالتكنولوجيا .... باعتماد إستراتيجيه دفاعية كالتخصص تسمح لها بالعمل في ظل الاضطراب، كندرة الموارد في بعض أقسام النشاط، شدة المنافسة، تزايد المراقبة.

#### ثالثاً: إستراتيجية التفعيل *proactive*

أين المؤسسة تعدل وتكيف محيطها وتحاول السيطرة على مستويات الاضطراب باعتماد إستراتيجية هجومية كالإبداع والتي تمكنها مثلاً من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتنفيذ مهمتها، وهنا يمكننا أن نميز بين نوعين من الإستراتيجيات:

#### أ: الاستراتيجية الأولى

تركز على القدرات التفاضلية للهيكل الصغيرة، فيمكنها أن تبذل بطريقة تسمح بتغيير قطاع نشاطها فهي تتبنى إستراتيجيه أساسها المخاطرة والتفعيل، وبالفعل يسمح تقديم خدمات أو إنتاج سلع جديدة بتغيير سلوكها من المجال الضيق للنشاط أو مساهمة تغيرات محيطها.

#### ب: الاستراتيجية الثانية

تركز على إمكانية التحالف والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فحسب دراسة قام بها paché1990 حو النقل البري استخلص أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطموحة تتجه لتبني إستراتيجيات التعاون والتي تسمح لها بتهيئة محيطها بتعزيز قدرتها على الرد على الفرص والتهديدات المتاحة وهذا بدخول أسواق جديدة، تكنولوجية، تطوير الإبداعات ... يسمح التعاون إذًا بمضاعفة الموارد والكفاءات بفعل التكامل والتآزر.

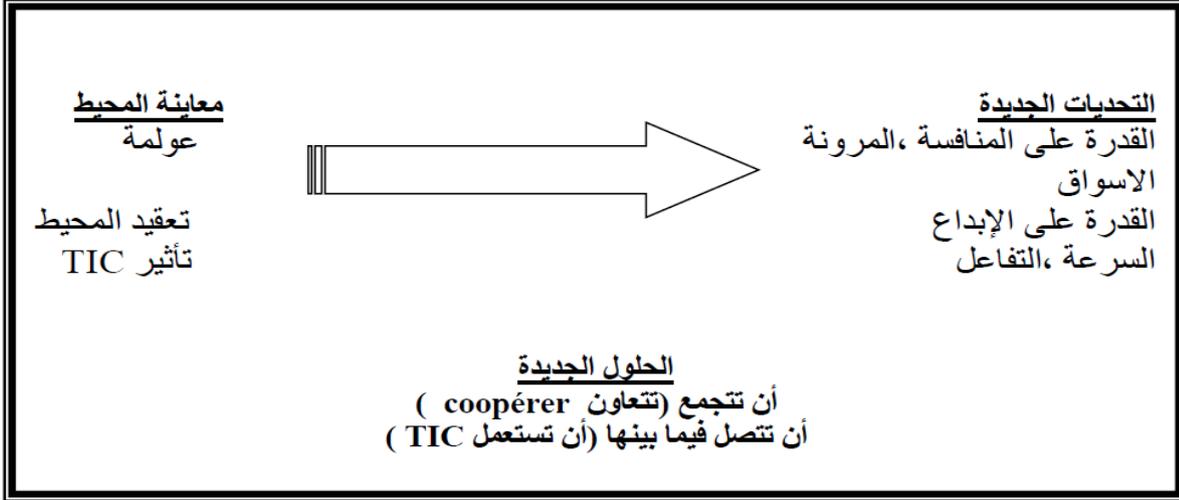
مهما اختلف في الإستراتيجيات المقترحة بين الباحثين إلا أنهم يجمعون على كون من أهم التوجهات الاستراتيجية الحديثة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي إقامة علاقات تعاون بين هذه الأخيرة أو ما يعرف بـ Réseaux des PME.

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، التفسير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 أبريل 2006 ، جامعة حسنية بن بوعلى الشلف، ص 1070 - 1071.

المطلب الرابع: مجموعة الخيارات الرابعة

من وجهة نظر أخرى وقصد التأقلم مع حركية المنافسة وتعقيد المحيط المتزايد فإنه على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب Ladame Sylvie أن تروج بين خيار إقامة شبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى من نفس الحجم أو مؤسسات كبيرة وان تستفيد من الإمكانيات المتاحة من عبر تقنيات الإعلام والاتصال TIC هذه الأخيرة التي تسمح لها بزيادة سرعة المبادلات وتجعل الم ص م أكثر استجابة اتجاه تحديات المحيط.

شكل رقم 1 : الحلول الممكنة للم ص م اتجاه تحديات المحيط



Ladame Sylvie, *Coopération et outils tic dan des réseaux de PME*, Idem, p4.

تشير التجربة الدولية للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المشاكل التي أدت إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق مزايا وفورات الحجم عند شراء المواد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والمعدات، بالإضافة إلى مشاكل ضعف التمويل والخدمات الاستشارية، الأمر الذي يحول دون إحراز تلك المؤسسات الفرص السوقية التي تتطلب إنتاج كميات كبيرة، ومعايير متجانسة وعرض منتظم.

كذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيوداً على الوظائف التي يتطلبها الدخول إلى العولمة مثل التدريب واللوجستيك، والابتكارات التكنولوجية والمعلومات السوقية، مما يؤدي إلى عدم قدرة تلك المؤسسات على جني ثمار التخصص وتقسيم العمل على المستوى المحلي، وبالتالي تتحقق الأرباح التي تحققها تلك المؤسسات، لذلك فإن تلك المؤسسات -خاصة منها في الدول النامية- لا تستطيع إدخال تحسينات وابتكارات على المنتجات والعمليات الإنتاجية، مما يحد من الفرص المتاحة للمؤسسات الم ص م في الدخول إلى الأسواق الجديدة وتدويل أنشطتها

<sup>1</sup>Ladame Sylvie, *Coopération et outils tic dans des réseaux de PME* Internationale Conférence de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p3.

### المبحث الثالث: أهم مقاربات تدويل المؤسسات

تقدم الأدبيات حول التدويل عدة نظريات تفسر التوسع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن المناسب النظر إلى هذه النظريات ودراساتها للسماح بتحليل عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسلوكها في الأسواق الخارجية.

يهدف هذا المبحث إلى تطوير الأساس النظري للبحث. نقوم بذلك من خلال تقديم النظريات الرئيسية للتدويل، مثل النظرية السلوكية، نظرية الموارد والكفاءة، النظرية الانتقائية، نظرية الشبكة ونظرية الشركات المنوّلة حديثاً. (international new ventures) سنحاول التحقق من المقاربة النظرية لدراستنا وتحديد أنماط التدويل المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن قبل التطرق لمختلف النظريات المفسرة لعملية التدويل وجب تقديم تعريف لتدويل المؤسسات

#### المطلب الأول: تعريف تدويل المؤسسات

خضع تدويل المؤسسات لتعريفات لا حصر لها من قبل العديد من الباحثين، حيث يمكن فهم التدويل على أنه توسيع جغرافي للأنشطة الاقتصادية عبر الحدود الوطنية. قام<sup>1</sup>Dutot بتجميع العديد من التعريف لمفهوم "التدويل" الخاص بالعديد من المؤلفين، يلخص الجدول رقم (1) تعريف Dutot.

#### جدول رقم 5: تعريف التدويل

المؤلف	التعريف	حقل البحث
Welch و Luostarinen (1993)	التوجه نحو الخارج للعمليات الدولية لمؤسسة ما	سيرورات، عمليات المؤسسة
Calof و Beamish (1995)	عملية زيادة المشاركة في العمليات الدولية	سيرورات، عمليات المؤسسة
Johanson و Mattson (1993)	عملية تكييف عمليات المؤسسات (الاستراتيجية، الهيكل، الموارد، إلخ) مع البيئات الدولية	سيرورات، عمليات المؤسسة
Johanson و Vahlne (1990)	العملية التراكمية التي يتم فيها وضع العلاقات وتطويرها وصيانتها لتحقيق أهداف المؤسسة	سيرورات، عمليات المؤسسة
Lehtinen و Penttinen (1999)	تطوير شبكات من علاقات الأعمال في البلدان الأخرى من خلال التمديد، الاختراق والتكامل	شراكات، سيرورات، الشبكات، الشراكة
Lehtinen و Penttinen (1999)	العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، تتجلى في تطوير الأنشطة الدولية المختلفة، عمليات التعاون	سيرورات، بيئة دولية، عمليات المؤسسة، الشراكات
Ahokangas (1998)	عملية تعبئة وتراكم وتطوير الموارد للأنشطة الدولية	سيرورات، الموارد

Dutot V, *Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales*, thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 2011, p 21-22

<sup>1</sup>Dutot V, *Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales*, thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 2011, p22.

Johanson<sup>1</sup> و Vahlne يعرفان التدويل على انه عملية تريد بها المؤسسة تدريجياً من مشركتها والتزامها الدولي، بالنسبة لـ Beamish<sup>2</sup>، فهي العملية التي تصبح بها المؤسسات على ادراك مزايا بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمعاملات الدولية على مستقبلها وإقامة وإجراء المعاملات مع الدول الأخرى. يأخذ تعريف Calof<sup>3</sup> و Beamish<sup>3</sup> هذه الملاحظات في الحسبان لأنها تنظر إلى التدويل على أنها عملية لتكييف عمليات المؤسسة (الاستراتيجية والهيكلية والموارد) مع البيئة الدولية، بالنسبة إلى Ruzzier<sup>4</sup>. يرتبط مصطلح "العولمة" ارتباطاً وثيقاً بالنمو.

على الرغم من وجود العديد من تعريفات التدويل، يمكننا أن نرى نقطة مشتركة في جميع هذه التعريفات هي "تعبئة الموارد (البشرية والمادية والتكنولوجية واتصالات الأعمال) للتوجه إلى العالم الخارجي". النقطة الثانية التي نلاحظها هي أن معظم التعريف تقدم التدويل كعملية (في الوقت و / أو عبر مراحل). لقد طور الباحثون في السنوات الأخيرة مقاربات نظرية مختلفة (اقتصادية وإدارية) لشرح تدويل المؤسسات، وسنقدم فيما يلي اهم النظريات المفسرة لتدويل المؤسسات

### المطلب الثاني: النظرية السلوكية

نقطة ارتكاز الأبحاث في هذا التيار الفكري مُستلهمة من نموذجين رئيسيين: نموذج أوبسالا ونموذج الابتكار، يصف كلا النموذجين عملية التدويل وتحللها على أساس أنها عملية خطية.

#### أولاً: نموذج أوبسالا

نموذج أوبسالا هو تيار نظري رئيسي في مجال إدارة الأعمال الدولية. في الواقع، استخدم العديد من الباحثين هذا النموذج لشرح تدويل المؤسسات (على سبيل المثال، Clark و Pugh و Mallory، 1997، Coviello and Munro، 1997) سنحاول أولاً إبراز مساهمات النموذج قبل تبين حدوده.

#### أ: الإطار النظري للنموذج

تم تطوير نموذج أوبسالا في منتصف السبعينات من قبل العديد من الباحثين في جامعة أوبسالا مثل Johanson et Vahlne (1977)<sup>5</sup>، Johanson et Wiedersheim- Paul (1975)، Johanson et Vahlne (1977) من المؤسسات السويدية، لاحظ هؤلاء الباحثون أن تدويل المؤسسات هو عملية تتم على عدة مراحل. وتشير نتائجهم إلى أن المؤسسات تبدأ تدويل أنشطتها عندما لا تزال محدودة الحجم وتتطلع إلى توسيع أعمالها بالتدريج في الأسواق الأجنبية.

في مقالهم بعنوان "عملية تدويل المؤسسة: نموذج لتطوير المعرفة وزيادة التّامات السوق الخرجية" الذي نشر في عام 1975، اقترح كل من يوهانسون و ويرشيم-بول (1975)<sup>6</sup> دراسة لأربع مؤسسات سويدية (فولفو، ساندفيك، أطلس كوبكو و فيسكيت)؛ يفترض الباحثون أن المؤسسات تقوم بتطوير نفسها أولاً في سوقها المحلية

<sup>1</sup>JOHANSON Jan et VAHLNE, Jan-Erik. *The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of international business studies*, 1977, vol. 8, no 1, p 27.

<sup>2</sup>BEAMISH, Paul W. *The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda*. *Research in global business management*, 1990, vol. 1, p 81.

<sup>3</sup>CALOF, Jonathan L. et BEAMISH, Paul W. *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. *International business review*, 1995, vol. 4, no 2, p. 115-131.

<sup>4</sup>MATLAY, Harry, RUZZIER, Mitja, HISRICH, Robert D., et al. *SME internationalization research: past, present, and future*. *Journal of small business and enterprise development*, 2006, p480.

<sup>5</sup>JOHANSON, Jan et VAHLNE, Jan-Erik. *The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Op-sit*, p. 23-32.

<sup>6</sup>JOHANSON, Jan, WIEDERSHEIM-PAUL, Finn, et al. *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. *Journal of management studies*, 1975, vol. 12, no 3, p. 305-322.

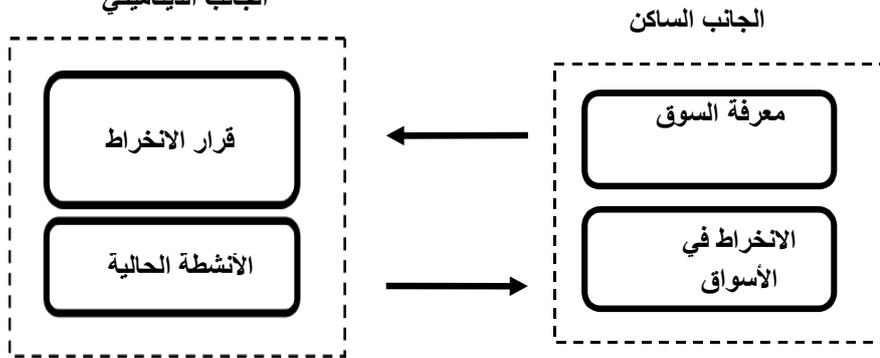
قبل أن تصبح دولية من خلال سلسلة من القرارات التدريجية، ويرى المؤلفون أن العقبة الرئيسية أمام التدويل هي عدم معرفة الأسواق الخرجية التي تواجهها المؤسسات، وبالتالي فهم يفترضون أن المؤسسات تبدأ في تصدير منتجاتها إلى دول قريبة جغرافياً ومتشابهة من حيث الممارسات الإدارية قبل تخصيص المزيد من الموارد من خلال إنشاء فروع تابعة لها واختراق أسواق بعيدة جغرافياً، هذا التطور التدريجي يتيح للمؤسسة الحصول على معلومات حول الأسواق المستهدفة وتراكم الخبرات والاستفادة من آثار التعلم، يشير Wiedersheim-Johanson Paul (1975) إلى أن صعوبة اكتساب المعرفة عن الأسواق الأجنبية يرجع إلى مفهوم المسافة النفسية.

يتم تعريف هذا المفهوم على أنه مجموعة العوامل التي تمنع أو تُدبذب تدفق المعلومات بين المؤسسة والسوق مثل الاختلافات في اللغة، الثقافة، النظم السياسية، مستويات التعليم والتطور الصناعي... الخ، ومن البديهي أن ترتبط المسافة النفسية بالمسافة الجغرافية، حيث أن تقريب المسافة الجغرافية يعتبر بمثابة تقريب للمسافة النفسية؛ في مقالهم تحت عنوان "عملية تدويل المؤسسة- نموذج لتطوير المعرفة وزيادة التزامات السوق الخرجية" <sup>3</sup> اثنى المؤلفون المقاربة التدريجية للأسواق الخرجية المقترحة في الأساس من قبل Johanson و Wiedersheim- Paul (1975)، حيث تعتبر تكملة لدراسة الحالات الأربع التي أجريت عبر تحليل تدويل المؤسسات السويدية الأخرى مثل مجموعة فرماسيا الصيدلانية، سمح فحص الحالات المختلفة للباحثين بتطوير نموذجاً ديناميكياً للتدويل، يوضح الشكل (2) أن كل قرار للانخراط دولياً من المرجح أن يؤثر على الخطوة التالية في عملية التدويل. يميز Johanson و Vahlne (1990) بين جانبين يتعلقان بعوامل تدويل المؤسسات

✓ الجوانب المتعلقة بحالة التدويل والمتعلقة بالالتزام في الأسواق الخرجية، التي تعكس تعبئة المورد والمعرفة بالسوق الأجنبية

✓ الجوانب المتعلقة بتغيرات التدويل التي تتعلق بقرارات تخصيص الموارد وأداء الأنشطة الحالية

شكل رقم 2: عمليات تدويل المؤسسات حسب Johanson et Vahlne (1990) الجانب الديناميكي



Johanson, J and Vahlne, J E, The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, vol. 7, N° 4, 1990, p12.

يوضح الشكل رقم (2) التفاعل بين الجوانب الساكنة والديناميكية، ويعتبر أنها عملية ترفع فيها المؤسسة تدريجياً من مشاركتها الدولية، هذه العملية تتطور من جهة من خلال التفاعل بين تطور المعرفة بالسوق والعمليات

<sup>1</sup>Ibid., p314

<sup>2</sup> MÉTAIS, Emmanuel, VÉRY, Philippe, et HOURQUET, Pierre-Guy. *Le paradigme d'Uppsala: la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009)*. Management international/Gestión Internacional/International Management, 2010, vol. 15, no 1, p55.

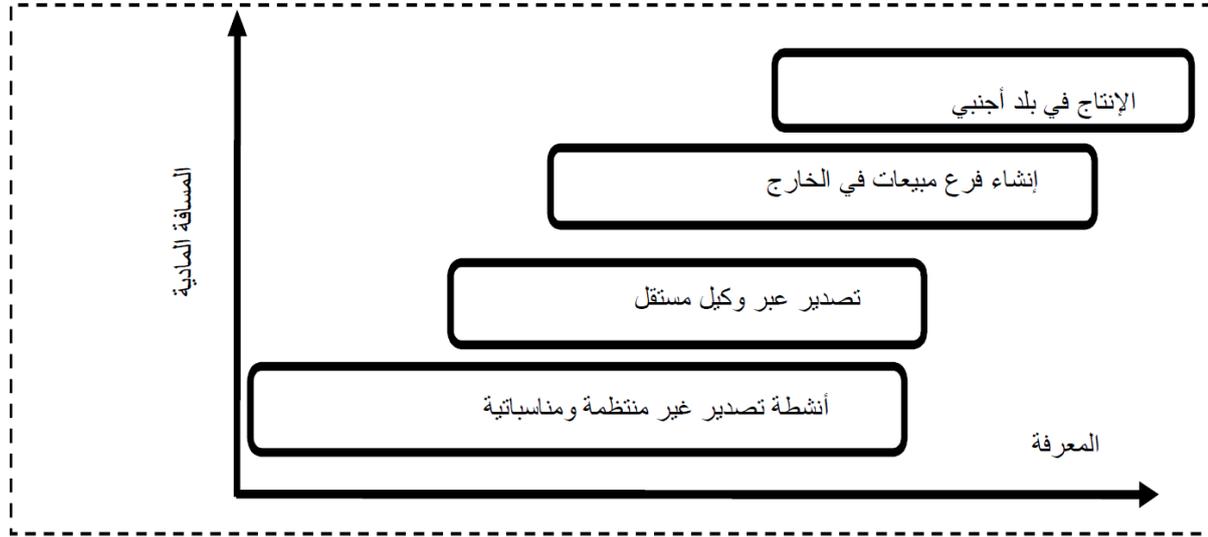
<sup>3</sup> Johanson J and Vahlne J E, *The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, op-cit p 25-34

<sup>4</sup>JOHANSON, Jan et VAHLNE, Jan-Erik. *The mechanism of internationalisation*. International marketing review, 1990. p 12.

الأجنبية والتزام المؤسسة المتزايد بالموارد في الأسواق الخارجية. ومن ناحية أخرى العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وبالتالي، من المرجح أن تؤثر المعرفة والتزام في السوق على كل من قرارات الانخراط في الأسواق الأجنبية وأداء الأنشطة الحالية للمؤسسة، وفي نفس الوقت، يمكن أن تؤثر قرارات المشاركة وأداء الأنشطة الحالية أيضاً على معرفة السوق والانخراط في الأسواق الأجنبية، إذ يسلط النموذج المقترح الضوء على أهمية خبرة المؤسسة في الاختيارات المتعلقة بالتدويل.

من خلال التصور القائم على أن عملية التدويل باعتبارها عملية تعلم تدريجية، يؤكد هذا النموذج على أن الخبرة المكتسبة تدريجياً في الأسواق الأجنبية تشكل مفتاح التدويل، فمن خلال اختراق الأسواق الأجنبية تستمد المؤسسة المعرفة من هذه التجربة، وبالتالي يمكن أن تغذي عملية صنع القرار وزيادة التزامها الخارجي، وعلى أساس دراستهم للمؤسسات السويدية وجد الباحثون أن المؤسسات تتبع عمليات تدريجية في سعيها إلى التدويل في أربع مراحل.

### شكل رقم 3 : التدويل عبر مراحل حسب Johanson et Vahlne



Source : Conçue à partir des travaux de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), Johanson et Vahlne.(1977)

يلخص Angué و<sup>1</sup> Mayrhofer العمل الذي قام به كل من Johanson et Vahlne حيث يبرزان تأثير مشاركة السوق الأجنبية على المعرفة والتعلم داخل المؤسسة، يحدد المؤلفان أن الشبكات العلائقية التي يمكن أن تنشأها المؤسسة في إطار عملية تدويلها يمكن أن تخلق معرفة جديدة وبالتالي تطور فرصاً جديدة في الأسواق الدولية، عندما تنخرط المؤسسة في علاقة مع شريك في الخرج، يمكن أن تستفيد أيضاً من الشبكة العلائقية لهذا الشريك (الموردين والعملاء وما إلى ذلك)، وبالتالي استغلال الفرص الجديدة، إذ تعتمد إمكانية إنشاء واكتساب مكانة قلرة في مثل هذه الشبكات العلائقية على المسافة النفسية التي تراها المؤسسة في السوق الخارجية وقدرتها على التعلم واكتساب الخبرة

### ب: حدود نموذج أوبسالا

لقد كان نموذج أوبسالا موضوعاً للعديد من الانتقادات النظرية والعديد من اختبارات التحقق التجريبي. النموذج و كما تم الإشارة إليه هو مستوحى من مفهوم "سلوكي" للمؤسسة وله أصوله في نظرية نمو المؤسسة كذلك نظرية سلوك المنظمات، وهو مبني على تحليل متسلسل لعملية التدويل، إن عمل الباحثين من المدرسة

<sup>1</sup> ANGUÉ, Katia et MAYRHOFFER, Ulrike. *Le modèle d'Uppsala remis en question: une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents*. Management international/Gestión Internacional/International Management, 2010, vol. 15, no 1, p44.

"الإسكندنافية" للتدويل يثير باستمرار الكثير من النقاش بين الباحثين في مجال الإدارة الدولية، تقدم نموذج أوبسالا من خلال مساهمتين «وفق التسلسل التاريخي» لشرح عملية تدويل المؤسسات، مساهمة كل من Johanson و Wierdersheim-Paul (1975) القائمة على أساس دراسة حالة لأربع مؤسسات سويدية والتي تتمحور حول مفاهيم الالتزام التسلسلي للموارد والمسافة النفسية، ودراسة كل من Johanson و Vahlne (1977) استناداً إلى نتائج الدراسات التجريبية لعرض التفاعلات بين الالتزام وتجربة السوق وقرارات المؤسسة، نموذج أوبسالا هو مرجع نظري لتحليل عملية التدويل وليس لأسبابه، وهو يجيب أساساً عن مسألة "كيف" أصبحت المؤسسات دولية وليس "لماذا"، يمكن تصنيف الانتقادات الموجهة لنموذج أوبسالا إلى فئتين:

وجهت انتقادات إلى التحقق الجزئي للنموذج وخصائصه الخطية، وكنتيجة لن يتم تدويل جميع المؤسسات في البلدان ذات المسافات النفسية المتزايدة ولن تمر عبر المراحل المختلفة لعملية التدويل التي طرحها "المدرسة السويدية".

من بين الانتقادات الموجهة أيضاً، أن نموذج أوبسالا لم يعط دوافع ولا أشكالاً للمرور من مرحلة إلى أخرى، فقد حدد المؤلفون عملية التدويل، في مراحل متعاقبة، في حين بدأت مؤسسات عمليات تدويلها عبر العديد من استراتيجيات التدويل.

يعتبر نموذج أوبسالا بمثابة نظرية مهمة لشرح تدويل المؤسسات، فالعيب أو الشنوذ الرئيسي في النموذج هو "الحتمية" و"اللا رجعية" بالنظر إلى التغيرات السريعة في البيئة العالمية وأهمية الأسواق الناشئة، يبدو أنه من المشروع التشكيك في صحة نموذج أوبسالا، والتي تم استعمالها غالباً في سياق تشكيل الأسواق الرئيسية في العالم من قبل بلدان الثالث، في هذا السياق، يجب التذكير بأن نموذج أوبسالا تم تطويره من خلال ملاحظة المؤسسات السويدية والتي كان معظمها قد نمت لأول مرة في بلدان أخرى قبل الانفتاح على أسواق أكثر بعداً.

#### ثانياً: نموذج الابتكار

برز نموذج الابتكار انطلاقة من أعمال<sup>1</sup> Rogers اعتماداً على عملية مماثلة لمراحل تبني منتج جديد. وقد احتفظ عدد من الباحثين بهذا النموذج لشرح عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، في حالة Bilkey و Tesar (1977)، (1981) Ried، (1980) Cavusgil، (1982) Czinkota، Moon و Lee (1990) و حديثاً في أعمال Crick (1995). تعتبر جميع هذه النماذج أن كل خطوة يجب اتخاذها هي ابتكار، الاختلاف الوحيد هو في اختيار المراحل.

#### أ/ الإطار النظري لنموذج الابتكار

يمكن أن نلخص مجموع الأعمال حول نموذج الابتكار من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم 6 : النماذج الرئيسية لعملية تدويل المؤسسة

المؤلف	خصائص النموذج
Bilkey و Tesar (1977)	المرحلة 1: لا تستجيب المؤسسة غير المهتمة بالتصدير حتى للطلب غير المرغوب فيه. المرحلة 2: المؤسسة مستعدة للرد على الطلب، ولكنها لا تبذل أي جهد لاستكشاف إمكانية تطوير أعمال التصدير المرحلة 3: تستكشف بنشاط إمكانية تطوير أعمال التصدير. المرحلة 4: تصدر المؤسسة على أساس تجريبي للأسواق القريبة من الناحية النفسية المرحلة 5: المؤسسة مصدرة وتقوم بتكيف مستوى تصديرها على النحو الأمثل.

<sup>1</sup>Rogers E, *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York, 1962.

<p>المرحلة 6: تستكشف المؤسسة إمكانيات تطوير أعمال التصدير إلى البلدان نفسها أكثر بعدا</p>	
<p>المرحلة 1: المعرفة بالتصدير - تدرك المؤسسة مشاكل التعرف على فرص العمل، مع الاعتراف بالحاجة. المرحلة 2: نية التصدير - تطور المؤسسة مشاعر التحفيز والتوقعات تجاه التصدير المرحلة 3: محاولة التصدير - تجني المؤسسة فوائد التزامها الدولي. المرحلة 4: قبول التصدير - في ضوء النتائج، تقبل المؤسسة أو ترفض التصدير.</p>	<p>Reid (1981, 1983)</p>
<p>المرحلة 1: الالتزام المسبق - تتواجد المؤسسة فقط في سوقها المحلي مع عدم اهتمامها بالتصدير. المرحلة 2: الالتزام التفاعلي - تقوم الشركة بتقييم إمكانية التصدير والبحث عن المعلومات لتطوير هذا النشاط. المرحلة 3: الالتزام التجريبي المحدود - صادرات الشركة إلى البلدان القريبة نفسها. المرحلة 4: الالتزام النشط - تقوم المؤسسة بشكل منهجي باستكشاف جميع إمكانيات التصدير واللجوء للتوزيع المباشر. المرحلة الخامسة: الالتزام المكثف - تقسم المؤسسة مواردها بين سوقها المحلي والأسواق الأجنبية المخترقة</p>	<p>Cavusgil (1982)</p>
<p>المرحلة 1: المؤسسة لا تبدي اي اهتمام بالتصدير؛ ولا حتى استكشاف إمكانية التصدير. المرحلة 2: المؤسسة غير مهتمة جزئياً بالتصدير؛ تستكشف إمكانية التصدير كنشاط غير مؤكد. المرحلة الثالثة: تهتم المؤسسة بالتصدير. وهي تستكشف بنشاط فرص التصدير وبدأت التخطيط لهذا النشاط المرحلة 4: صادرات المؤسسة تجريبياً؛ موقفها تجاه التصدير إيجابي حتى لو لم تستغل جميع الفرص السانحة دولياً المرحلة 5: تصبح المؤسسة مصدراً صغيراً؛ موقفها إيجابية والتزامها الدولي نشط. المرحلة 6: المؤسسة خبيرة في التصدير، لديها موقف إيجابي للغاية تجاه تصدير وتخطط لجميع التزاماتها المستقبلية.</p>	<p>Czinkota (1982)</p>
<p>المرحلة 1: المؤسسة غير مهتمة تماماً في التصدير المرحلة 2: تصبح مهتمة جزئياً. المرحلة 3: تبدأ المؤسسة في التصدير المرحلة 4: يبقى التصدير تجريبياً المرحلة الخامسة: صادرات المؤسسة قليلة نسبياً. المرحلة 6: يصبح التصدير نشاطاً مهماً داخل المؤسسة.</p>	<p>Moon و Lee (1990)</p>
<p>المرحلة 1: المؤسسة غير مهتمة تماماً في التصدير المرحلة 2: تصبح مهتمة جزئياً. المرحلة 3: تبدأ المؤسسة في التصدير المرحلة 4: يبقى التصدير تجريبياً المرحلة 5: صادرات المؤسسة قليلة نسبياً. المرحلة 6: يصبح التصدير نشاطاً مهماً داخل المؤسسة.</p>	<p>Crick (1995)</p>

Source : Blandine Ageron, La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, Revue internationale P.M.E. vol. 14, n° 2, 2001, p 16.

ومع ذلك فإن النماذج التي تصور التدويل كعملية إبداعية للمؤسسة لا يبدو بعيدا عن الرؤية الخاصة بمدرسة أوبسالا، حيث يحتفظون بفكرة الالتزام التدريجي في الأسواق الخرجية ووجود المسافة النفسية، التي يمكن أن تجتازها المؤسسة من خلال المعرفة المكتسبة من خلال تجربتها في الأسواق الخرجية<sup>1</sup>

### ب: حدود نموذج الابتكار

وجهت عدة انتقادات إلى الدراسات المتعلقة بعملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج الابتكار، سنقدم فيما يلي ثلاث جوانب لهذه الانتقادات.

من حيث الأسس النظرية تعتبر العديد من الدراسات حول عملية التدويل المقدمة وفق هذا النموذج أن عملية التدويل هي بديل لتوسع المؤسسة في السوق المحلية، أي هو تطور منفصل عنه في السوق المحلية، في حين تظهر العديد من حالات المؤسسات قصور هذه الرؤية، إلى الحد الذي يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تقسم مواردها بين سوقها المحلي والأجنبي<sup>2</sup>

يلاحظ الباحثون أن بعض المؤسسات تقوم بتدويل أنشطتها منذ إنشائها أو خلال السنوات الأولى من بدء العمل، ومن الواضح أن هذه المؤسسات دولية المولد Global Start-up حيث تقوم بتدويل نشاطها منذ ولادتها وفق إجراءات لم يعد تفسيرها ممكنا وفق النظريات التقليدية<sup>3</sup>

يلاحظ باحثون آخرون أن هناك مجموعة متنوعة في سلوكيات التدويل التي تنتهجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن بعضها تقوم بالاقتراح المباشر لعدة أسواق (ليس بالضرورة الأسواق الأقرب فالأقرب) والبعض الآخر عن طريق فروع في الأسواق الأجنبية، ولا تزال مؤسسات أخرى تقوم بتدويل أنشطتها عن طريق خطوات وسيطة أو أنها تختار مرحلة محددة ومن ثم تقطع عملية تدويلها قبل الوصول إلى المراحل النهائية ومع ذلك، فإن عدم قدرة هذا المقاربة على تفسير بعض سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الدولي قد فتح الباب أمام مقاربات أخرى، خاصة مقاربة الشبكة. ومقاربة الموارد والكفاءات

### المطلب الثالث: نظرية الموارد والكفاءات

مقاربة الموارد والكفاءات تعتمد أساسا على امتلاك سمات مستدامة وغير قابلة للتقليد للمؤسسة والمتمثلة في الموارد وأيضاً الكفاءات داخلها، إذ يعتبر بعض المنظرين<sup>4</sup> أن المقدر آية تتعلم من خلالها المؤسسة وتجمع مهارات وقدرات جديدة من أجل دخول أسواق خرجية جديدة.

#### أولاً: الإطار النظري لنظرية الموارد والكفاءات

يرى الباحثون أن عمل Penrose<sup>5</sup> (1959) كان مصدرا للمقاربة المركزة على الكفاءات، إذ تعتبر في كتابها "نظرية نمو المؤسسة" أن المؤسسة أكثر من كونها مجرد وحدة إدارية، حيث عرفتها على أنها مجموعة من الموارد المادية والبشرية على حد السواء وركزت في عملها على سبب وكيفية نمو المؤسسات من خلال ملاحظاتها للمؤسسات

<sup>1</sup> KHAYAT, Imane. *L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative*. 7eme Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 2004. p 03.

<sup>2</sup> AGERON, Blandine. *La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar*. Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 2001, vol. 14, no 2, p 16.

<sup>3</sup> LAGHZAOU, Soulaïmane. *Ressources et compétences: Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME*. XVI Conférence Internationale de Management Stratégique, Montreal. 2007, p 06.

<sup>4</sup> TEECE, David J., PISANO, Gary, et SHUEN, Amy. *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic management journal, 1997, vol. 18, no 7, p. 509-533. p 513.

<sup>5</sup> Penrose E, *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York, 1959

البريطانية سنوات الخمسينات بحثا عن توضيح العوامل التي تدفع المؤسسة للنمو، اعتمادا بشكل رئيسي على العوامل الداخلية للمؤسسة. تميز المؤلفة بين صنفين من العوامل:

• العوامل المادية (الآلات، معدات ...)

• العوامل البشرية (الكفاءات داخل المؤسسة)

وفقا لـ penrose فإن التفاعل بين العاملين هو ما يحفز المؤسسة على النمو، يوضح الشكل رقم 4 هذا التفاعل بين عامل الكفاءات والموارد داخل المؤسسة، تم إثراء مقاربة الكفاءات من اجل تطوير تحليل لمهارات المؤسسات الدولية، إذ تلعب هذه الموارد والكفاءات دوراً مركزياً سواءً خلفياً أو أمامياً في قرار التدويل؛ أمامياً وذلك من خلال التأثير على نية وميل المؤسسة إلى التدويل وهي (الكفاءات والموارد) بمثابة السجلات الداخلية للمؤسسة فيمكن أن تشكل عوامل محفزة نحو التدويل أو عوائق ضد قرار التدويل، إما خلفياً أو اتجاه المصعب من قرار التدويل وتؤثر هذه المرة أيضا على شكل محفز أو مثبط لعملية التدويل وذلك من خلال التأثير على وتيرة وكثافة عملية التدويل أو التشكيك في قرارات المشاركة الدولية (خيار زيادة التواجد الدولي، أو الحد من العمليات الدولية أو وقفها بشكل كلي)، كما يمكن اعتبارها عوامل تحدد الخيارات المختلفة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدولية، وبطبيعة الحال يمكن لهذه الخيارات أن تمس كل من المستوى الاستراتيجي لعملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (اختيار استراتيجية النمو الدولي، اختيار الهيكل الدولي كالمستوى التكتيكي أو التشغيلي)!

شكل رقم 4: عملية التدويل وفقا لـ Tallman و Flandmoe-Lindquist (1994)

		توافر الموارد	
		ضعيفة	قوية
الكفاءات	ضعيفة	مؤسسة وطنية	مؤسسة مدولة ساكنة
	قوية	مؤسسة مدولة متعلمة	مؤسسة مدولة شاملة

Source: Tallman, S et Flandmoe-Lindquist K, "A Resource-Based model of the multinational firm", *the Strategic Management Society Conference*, Strategic Management in the Global Economy, Wiley, New York, 1996, p 152

يقترح كل من Tallman و Flandmoe-Lindquist (1994) نموذجا لتحليل المزايا التنافسية للمؤسسات الدولية عبر القدرات الداخلية لها من خلال دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة انطلاقا من تحصيل الكفاءات وتوافر الموارد<sup>2</sup>

#### ثانيا: حدود نظرية الكفاءات

تعرض نموذج الكفاءات إلى العديد من الانتقادات النظرية وكذلك انتقادات تخص التحقق التجريبي للنموذج، فالنموذج كما بينا سابقا قد اعتمد في الأصل على كتاب ponrose؛ نظرية نمو المؤسسة وكذلك على الدراسات النظرية لسلوك المؤسسة. ومن هنا فان مقاربة الكفاءات لا تجيب عن التساؤل القائل لماذا وكيف يتم تدويل المؤسسات فهي تركز فقط على العوامل التي تشجع المؤسسة على اختراق الأسواق الأجنبية

<sup>1</sup>Laghzaoui S, Ressources et compétences : *Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME*, op-cit, p 12.

<sup>2</sup>Khayat I, *L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative*, op-cit, P 03

## المطلب الرابع: نظرية الشبكات

مقاربة الشبكات هي امتداد لعمل Johanson و Mattson (1988)، Johanson و Valhne (1990) لنموذج أوبسالا، تسلط مقاربة الشبكات الضوء على أهمية شبكة المؤسسة في شرح دوافع وطرق التدويل، تقدم النظرية عملية التدويل على أنها شبكة تتطور من خلال العلاقات مع الشركاء وفق ثلاث مراحل

✓ التمدد: الخطوة الأولى التي تبدأ بها المؤسسة من أجل الانخراط في الشبكة، هي مصاحبة هذا المسعى باستثمارات جديدة.

✓ لاخترق: يرتبط هذه الخطوة بتطوير موارد وموقع المؤسسة داخل الشبكة.

✓ التكامل: في هذه الخطوة تكون المؤسسة مرتبطة بعدة شبكات

## أولاً: الإطار النظري لمقاربة الشبكات

يرى Johanson و Mattson (1988) أن التدويل هو عملية تراكمية يتم فيها إنشاء العلاقات وتطويرها والحفاظ عليها على أساس مستمر لتحقيق أهداف المؤسسة، درجة تدويل السوق والمؤسسة تؤثر على عملية التدويل، فكلما زادت درجة تدويل السوق، زادت إمكانية تدويل المؤسسة المحلية. وفق هذا حدد المؤلفان أربع وضعيات للتدويل<sup>1</sup>

يعرض الشكل (6) توليفاً يوضح وضعيات التدويل، الحالة الأولى عندما لا يكون لدى المؤسسة أي خبرة في التدويل، من الجانب الآخر السوق الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها هو الآخر درجة تدويله ضعيف، في هذه المرحلة، تحاول المؤسسة الوصول إلى الشبكة من خلال بناء رأسمال اجتماعي. يسمى هذا الموقف "البداية المبكرة"، بهذا تنتقل المؤسسة إلى وضعية أخرى أين تصبح المؤسسة عالية التدويل وذلك بفضل شبكتها، ولكنها تعمل في ظل سوق درجة التدويل فيه منخفضة في هذه المرحلة، يمكن للمؤسسة دمج العديد من الشبكات. هذا الوضع يسمى "الدولي الوحيد".

في الحالة الثالثة، لا تملك المؤسسة أي خبرة في التدويل، لكنها تنشط في سوق عالية التدويل، وتسمى هذه المرحلة "البداية المتأخر"، وسوف تنتقل إلى حالة أخرى تسمى "الدولية بين آخرين"، ويتميز هذا الوضع بدرجة عالية من التدويل على مستوى السوق وكذلك على مستوى المؤسسات. في هذه المرحلة وصف يوهانسون وماتسون هذه الشبكة بأنها ذات تنافسية عالية، وهي الحالة التي تراجع فيها السوق المحلية الوطنية في مواجهة تدويل الأسواق، ومن ثم يتم تقسيم الشبكات إلى نظام لعلاقات التبادل بين الفاعلين الصناعيين ونظام الإنتاج حيث يتم استخدام الموارد وتطويرها في الإنتاج، ويقدم منظور الشبكة عنصراً متعدد الأطراف بدلاً من عنصر أحادي في عملية التدويل<sup>2</sup>

حسب نفس المؤلفان أيضاً، فإنه توجد علاقة سببية دائرية بين مستوى الشبكة ومستوى الإنتاج، فمن خلال علاقات التبادل؛ يتعلم الفاعلون من بعضهم البعض ويطورون روابط الثقة فيما بينهم. وعلى هذا الأساس، فإن المؤسسات تتكيف وتطور مواردها المستخدمة لزيادة الإنتاجية، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة ترابط الموارد فيما بينها.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> RAMADAN, Maarouf et LEVRATTO, Nadine. *Conceptualisation de l'internationalisation des PME: une application au cas du Liban*. Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 2011, vol. 24, no 1, p78

شكل رقم 6 : تدويل المؤسسات وفق نظرية الشبكة

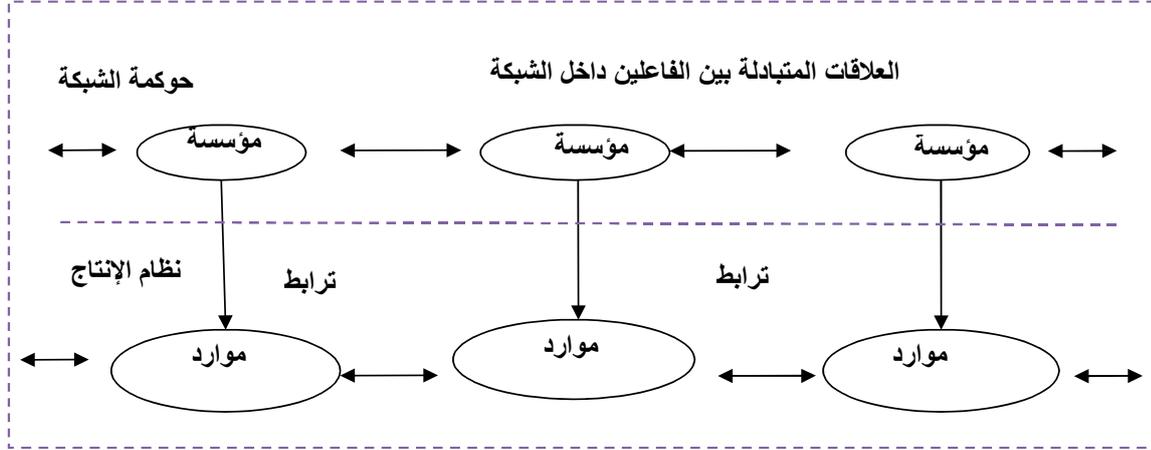
درجة تدويل المؤسسة	درجة تدويل المؤسسة		
	ضعيف	ضعيف	قوي
ضعيف		أول الداخلين	آخر الداخلين
قوي		المدول الوحيد	التدويل ضمن الآخرين

Source: Johanson J and Mattsson L G, Interorganizational in Industrial Systems - A Network Approach, Croom Helm, London, 1988, p 289.

وضع كل من Maarouf<sup>1</sup> وLevratto نظرية الشبكات انطلاقاً من منطق « اللوبيات » الذي يعالج بشكل أكبر المؤسسات التي تملرس نشاطها لعدة سنوات في سوق محلي، ثم يفسر انخراط هذه الأخيرة دولياً عن طريق الجمع بين صدمة أو فرصة خارجية يستجيبون لها من خلال تعبئة موارد المؤسسات، بهذا تكون ابعداً ما تكون تدويلاً بصفة تسلسلية، من هنا فإن التدويل يحدث بفضل حدث حاسم مثل تطوير شبكة علاقات أو شراء مؤسسة أخرى لها شبكة علاقات قائمة بالفعل والتي تكون مصدر معلومات وموارد مالية إضافية، في سياق استراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الانخراط في شبكات المؤسسات يسمح بتسليط الضوء على أهمية البيئة كعنصر محدد للخيارات الفردية

بالنسبة إلى Johanson و Mattsson فإنه توجد علاقة سببية دائرية بين مستوى الشبكة ومستوى الإنتاج. من خلال علاقات التبادل، يتعلم الفاعلون من بعضهم البعض ويطورون علاقة الثقة فيما بينهم. وعلى هذا الأساس، فإن المؤسسات تتكيف وتطور مواردها المستخدمة لزيادة الإنتاجية، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة ترابط الموارد فيما بينها (الشكل رقم 7)

شكل رقم 7 : خصائص نظام الشبكات



Source: Johanson J and Mattsson L G, *strategic action in industrial networks and the development towards the single european*, working paper, Research In Marketing: An International Perspective, University Park, Pennsylvania, USA, 1989 p 318

### ثانياً: حدود نظرية الشبكة

يعتبر Johanson و Mattsson أي مؤسسة هي مؤسسة دولية لأنه يوجد مؤسسات دولية منتمية إلى شبكتها، في نموذج الشبكات يأخذ التعلم التدريجي واكتساب المعرفة من خلال التفاعلات بين الفاعلين داخل الشبكة أهمية كبيرة ومع ذلك لاحظ الباحثون أن هناك مؤسسات تنتمي إلى شبكات متكاملة دون أن تكون لها القدرة على تدويل أنشطتها

<sup>1</sup> Ibid ,p 79.

تتجاوز مقاربة الشبكات كل نموذج أوبسالا أو نموذج الابتكار وتفترض في الواقع أن الاستراتيجيات التي تطورها المؤسسة تتأثر بعلاقاتها مع شبكتها ويمكن لهذه العلاقات أن تسهل أو حتى أن تمنع عملية التدويل ويمكن أن تؤثر على اختيار نمط دخول السوق الأجنبية !

تقدم مقاربة الشبكات منظورا جديدا في يخص إجراءات تدويل المؤسسات خاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن الانخراط في شبكات عنصرا أساسيا من اجل نموها أخذة في الحسبان محدودية مواردها ?

### المطلب الخامس: النظرية الانتقائية

من خلال بحوثه<sup>3</sup> Dunning - حول الاستثمار المباشر وتدويل المؤسسات منذ خمسينات القرن الماضي- طور نظرية اسمها المقاربة الانتقائية التي تمثل توليفة للنظريات الموجودة حول ظاهرة تدويل المؤسسات، فبالنسبة له فان من أهم الأسباب لوجود المؤسسات الدولية هو أن الأسواق التي تعمل فيها هذه المؤسسات هي أسواق غير مكتملة، مستوحيا من عديد النظريات قام Dunning بتطوير تصوره للتدويل

#### أولا: الإطار النظري للنظرية الانتقائية

من خلال عملية تحكيم قام Dunning ببناء نموذج بسيط لدولتين تختار فيه المؤسسات بين ثلاث نماذج لاختراق الأسواق الخرجية هي التراخيص، التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، يتم إجراء هذا الاختيار على أساس ثلاثة أنواع من الامتيازات التي يجب على المؤسسة الحصول عليها من اجل تدويل أنشطتها ويلخصها في OLI اختصرا لثلاث أقسام من الامتيازات هي:

- ✓ الامتيازات الخصوصية للمؤسسة («ownership»: O)،
- ✓ الامتيازات الخصوصية للبلد («Location»: L) أو الموقع
- ✓ امتيازات التدويل («Internalization advantage»: I)

وهذا ما يطلق عليها<sup>5</sup> Dunning القوى الثلاث لوجود المؤسسات الدولية<sup>6</sup>

#### أ: المزايا الخصوصية للمؤسسة

إن تحليل الميزات الخصوصية للمؤسسة يسمح لنا بالإجابة عن السؤال الذي مفاده: لماذا تذهب المؤسسات للخارج؟، الإجابة التي يعطيها Dunning حسب نمودجه هي «إن المؤسسة لديها ميزة محددة وخصوصية تضمن لها أن عوائد التدويل تفوق التكاليف العالية على المدى الطويل»

حيث انه ليس من السهل أن تقوم المؤسسة بتوطين أنشطتها في الخارج، إذ يتطلب عدة تكاليف يرتبط بعضها بصعوبة تعلم الثقافة الأجنبية، القوانين واللوائح، اللغة. والبعض الآخر متعلق بجمع المعلومات حول السوق المحلية، ومنه فاستقرار المؤسسة في الأسواق الأجنبية يتطلب تحليلا دقيقا للتكاليف المتعلقة بالمسافة والاتصال، لذلك فانه يجب أن تفوق العوائد المتوقعة للتدويل التكاليف المتولدة جراء التدويل وهذا يطلق عليه «المعوق الأجنبي»

<sup>1</sup>COVIELLO, Nicole et MUNRO, Hugh. *Network relationships and the internationalisation process of small software firms*. *International business review*, 1997, vol. 6, no 4, p372.

<sup>2</sup>Laghzaoui S op-cit, p 08.

<sup>3</sup> Dunning J H, *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, 1988.

<sup>4</sup> Dunning J H, *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Unwin: London, 1981

<sup>5</sup>Dunning J H, *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future*, *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, N° 2, 2001, p176.

<sup>6</sup> Jasmin E, *Nouvelle économie et firmes multinationales. les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique*. Centre Études internationales et Mondialisation Institut d'études internationales de Montréal, 2003, p 9-14.

تدفع الحوافز المؤسسات إلى الدخول إلى بلدان جديدة وذلك من أجل البحث على أسواق جديدة وبالتالي مبيعات جديدة والبحث عن الموارد مثل الأرض، العمال، رأس المال، الموارد الطبيعية والبحث عن الكفاءة من خلال العقلنة والتشابك وفي نهاية المطاف الوصول إلى مزايا استراتيجية إما عن طريق الابتكار التكنولوجي أو من خلال شبكات الموزعين، لذا قد ترغب المؤسسة في تصدير مزاياها الخصوصية الأولية والاستفادة من المزايا التي يمنحها لها الموقع الجديد وقد ترغب أيضا في حيلة مزايا خصوصية جديدة للمؤسسة كما تريد أن تغير هيكل المنافسة بين المؤسسات لصالحها، وبالتالي من خلال التصدير واكتساب مزايا خصوصية تصبح المؤسسة أكثر تنافسية في العديد من المجالات مقارنة مع منافسيها في السوق، إذن يمكن للمؤسسة أن تدول أنشطتها فقط إذا امتلكت مزايا متفردة تسمح لها أن تتفوق في التكاليف مقارنة مع تكاليف السوق، ويمكن تقسيم هذه المزايا إلى ثلاث فئات:

أولا يمكن ربطها بالمعرفة المتخصصة والابتكارات أو مستوى التطور التكنولوجي وثانيا يمكن أن تكون هذه المزايا مرتبطة باقتصاديات الحجم أو تشكيلة المنتجات أو البحث عن رأس مال جديد لخفض التكاليف الوحيدة للمنتجات، أخيرا قد تكون مزايا احتكارية مثلا عندما تقوم مؤسسة باختراق السوق قبل البقية من المنافسين أو عند اكتساب علامة تجارية معترف بها من قبل المستهلك.

### ب: المزايا الخصوصية للبلد

إن الدراسة للمزايا الخصوصية للبلد تمكن من الإجابة على التساؤل القائل أين يمكن أن تستقر؟، Dunning يجب على هذا التساؤل عبر «أين يمكن للمزايا الخصوصية للبلد أن تعظم المزايا الخصوصية للمؤسسة» حيث أن المؤسسة ومن أجل أن تتمكن من تحديد موقع استثماراتها المستقبلية تقوم بمقارنة مختلف الإمكانيات من أجل تحديد أيها سيزيد من المزايا الخصوصية للمؤسسة، من أجل ذلك قام Dunning بتطوير نظريته حول المراحل المختلفة للتنمية التي يجب على البلدان المرور بها لجعلها جذابة، وهو يقارن بين البلدان عبر عدة طرق، يمكن أن تلخص في ثلاث فئات لعناصر المقارنة، ما يطلق عليها نموذج ESP (Environment, Systems, Policies) البيئة/ الأنظمة/ السياسات.

#### • الفئة الأولى «البيئة»

وتشمل العوامل الاقتصادية فهي تتعلق بكمية ونوعية عوامل الإنتاج المتاحة، حجم السوق وسائل النقل، المسافة الجغرافية، أدوات الاتصال وشبكات التوزيع والعلاقات مع الشبكات المحلية، مثل البنوك والوكالات الحكومية.

#### • الفئة الثانية «الأنظمة»

تهتم بالعناصر الاجتماعية والثقافية، مثل موقف السكان المحليين تجاه الأجانب، اللغة، الثقافة، .... الخ

#### • الفئة الثالثة «السياسات»

تتعلق بالسياسات الحكومية فيما يتعلق مثلا بالسياسات التجارية، السياسات الجمركية، السياسات الصناعية

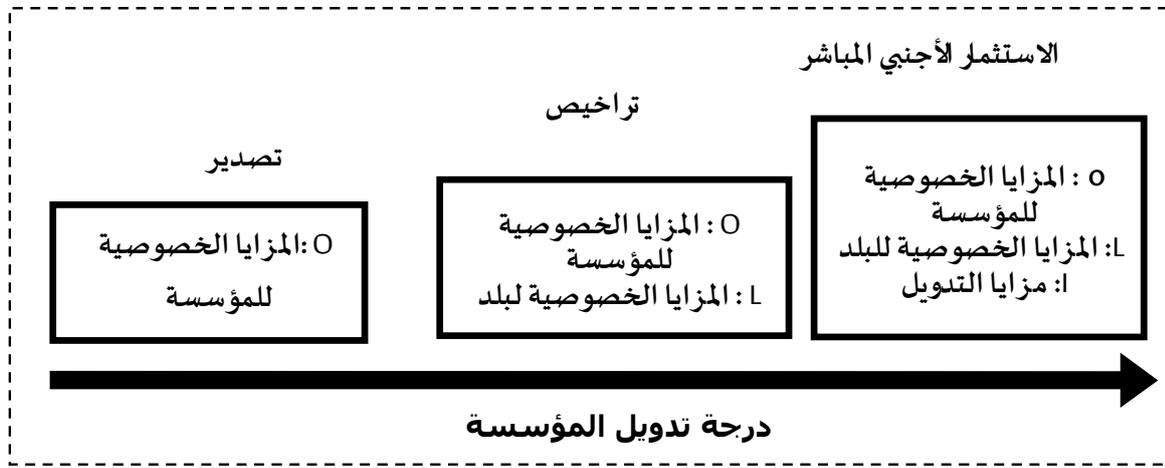
### ج: امتيازات التدويل

من أجل فهم المقاربة الانتقائية وتحديد مزايا التدويل، سيكون من الضروري الإجابة السؤال حول الموقع «كيف تريد المؤسسة أن تؤسس لعملها في الخارج» أو «أي تنظيم يجب أن تتبناه المؤسسة من أجل تحسين المزايا الخصوصية للمؤسسة والاستفادة من المزايا الخصوصية للموقع المختار؟» تحليل مزايا التدويل يستند إلى مبدأ

عدم كمال السوق وأحيانا غيابه تماما، لذا من خلال إنشائها لسوق محلي تستفيد المؤسسة الدولية من بعض المزايا، لذا فلدى المؤسسة حافز للاستيعاب واختيار نمط التنظيم الأكثر ملائمة والأكثر كفاءة.

حسب نموذج OLI لـ Dunning فان للمؤسسة الاختيار بين ثلاث طرق لاخترق الأسواق الخارجية الشكل (8) يوضح إجراءات تدويل المؤسسات تعتمد على هذه الطرق الثلاثة الرئيسية، أولا عن طريق تصدير منتجاتها، ثانيا بتوكيل مؤسسة أخرى لتوزيع منتجاتها أو عن طريق تراخيص الاستيراد أو التصنيع أو عن طريق الاستعانة بمؤسسة مقاوله من الباطن أو ربما من خلال إقامة شراكات من خلال اخذ حصة في رأسمال مؤسسة محلية أو من خلال إنشاء مشرع مشتركة ( مؤسسات مختلطة أو مؤسسات مشتركة ) بالتساوي أو وفقا للوائح وتنظيمات البلد المضيف، هذه الشراكة يمكن أن تكون عملية تكامل راسي (بين سلع مختلفة في سلسلة الإنتاج) أو تكامل أفقي (بين مؤسستين في نفس ميدان النشاط). ثالثا يمكن للمؤسسة أن تقيم فرع تحت سيطرة المؤسسة بالكامل إما عن طريق إنشائها ابتداءً أو عن طريق دمج أو الاستحواذ على أصول مؤسسة محلية.

### شكل رقم 8: إجراءات التدويل وفق نموذج OLI لـ Dunning



Source: Dunning J H, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future, International Journal of the Economics of Business, Vol. 8, N° 2, 2001, p176.

### ثانيا: حدود نمو OLI

لا يزال النموذج الانتقائي يتسم باتباع مقاربة مبنية على تحليل الاقتصاد الجزئي المحض لمسألة الموقع مع غياب التحليل الاقتصادي الكلي من حيث المزايا النسبية للبلدان. علاوة على ذلك، في مقاربة Dunning يُختصر اختيار طريقة اختراق السوق في تحكيم ساكن بسيط بين التكاليف أو المزايا، مما يقلل من أهمية تحليل الموقع. كما يُنتقد النموذج بسبب عدم وجود تفاعلات استراتيجية بين المؤسسات فيما يتعلق بالخيارات المعزولة التي تتخذها هذه الأخيرة، دون الأخذ بعين الاعتبار إجراءات وخيارات المؤسسات المحلية والأجنبية المتنافسة. ومع ذلك، حاول Lundan وDunning (2008) في كتابهما «الشركات متعددة الجنسيات والاقتصاد العالمي الطبعة الثانية» تجاوز الإطار الثابت للنموذج نحو إيجاد مقاربة حركية للنظرية الانتقائية، أخذين في الاعتبار التطور عبر الزمن للفئات الثلاثة للمزايا، في الواقع نجد أيضاً أن النموذج الانتقائي أقل أهمية في تفسير سلوك المؤسسات في الخرج، مع وجود مؤسسات لم تتبع المنطق الانتقائي لـ OLI وتمكنت من تدويل أنشطتها وفق طرق تدويل أخرى لا تظهر في نموذج OLI.

<sup>1</sup>Dunning J H and Lundan S M, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2<sup>nd</sup> Edition, Edward Elgar, USA, 2008, p 120-122.

## المطلب السادس: نظرية المؤسسات حديثة الدولية (international new venture)

حاول Oviatt و McDougall في مقالهما «Toward a theory of international new ventures» تجاوز نموذج Uppsala الساكن و اختيار واقتراح مقاربة ديناميكية تتجاوز الفضاء الزمني للنظرية السلوكية، عرض الكاتبان ظاهرة جديدة لوحظت في أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا بشكل متزايد، وهي تدويل المؤسسات في وقت مبكر من بدايتها أو بعد إنشائها بوقت قصير، حيث طور المؤلفان نموذجاً يميزه هو وجود مؤسسات سماتها الرئيسية هي البدء في تدويل أنشطتها عن طريق تخصيص موارد مهمة منذ نشأتها، دون مراعاة بعض مراحل التدويل «مؤسسات جديدة دولية» «international new ventures» تُعرّف بأنها مؤسسات صغيرة يغلب عليها الطابع التكنولوجي وتتمتع بالقدرة على التدويل في وقت مبكر وبسرعة كبيرة وفي بعض الأحيان حتى بمجرد إنشائها

## أولاً: الإطار النظري للنموذج

في مقال نشر في عام 1994، وصف Oviatt و McDougall<sup>1</sup> الوضع الخاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدول نشاطها بعد وقت قصير من إنشائها، على أنها تقدم توزيعاً جغرافياً لرقم أعمال قريب من تلك التي تحققه مؤسسات متعددة الجنسيات، هذه المؤسسات شهدت توسعاً جغرافياً كبيراً إذ وصفت بأنها مؤسسة مولودة دولياً أو مولودة عالمياً.

بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات فإن إجراءات التدويل هي إجراءات سريعة ولا تتبع الديناميكية التدريجية التي يفترضها نموذج أوبسالا، حسب المؤلفان فإن الأمر لا يتعلق بحالات استثنائية، بل هي حالات منظمة تشكل جزءاً من نموذج حقيقي للتدويل بديلاً عن نموذج أوبسالا، يعرف هذا النموذج من التدويل نمواً كبيراً وذلك بسبب أن البيئة الدولية للمؤسسات (عولمة الأسواق، تقارب توقعات العملاء، تحرير الاستثمار الأجنبي المباشر، تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... الخ) ومعرفة المديرين (التعرض القوي للبيئة الدولية، خبرات أكثر تنوعاً...) لم تعد نفسها كتلك التي كانت سائدة خلال تطوير نموذج أوبسالا<sup>2</sup>.

تعتمد أسس الإطار النظري المقترحة من طرف Oviatt و McDougall لتفسير هذه الظاهرة على التحليل التقليدي المستخدم في تفسير وجود الشركات متعددة الجنسيات، وتحديدًا تلك المتعلقة بتكاليف الصفقات، عدم كمال السوق وأدخلة المعاملات الأساسية، تتضمن هذه الأسس أيضاً بعض مفاهيم المقولانية؛ خاصة مفهوم التحكم في بعض الموارد دون امتلاكها، كما تعتمد أيضاً على حقل الإدارة الاستراتيجية من خلال دمج الطريقة التي بها يتم تطوير الميزة التنافسية ودعمها خاصة على المستوى الدولي، ويعتمد الإطار التوضيحي لوجود المؤسسات حديثة الدولية على أربع عناصر متميزة:

- ✓ التأهيل التنظيمي من خلال أدخلة بعض المعاملات
- ✓ الاعتماد الملحوظ على هياكل الحوكمة الهجينة
- ✓ تأسيس ميزة التموقع في الخرج
- ✓ السيطرة على الموارد المتفردة (بما فيها المعرفة)

<sup>1</sup>Oviatt B and McDougall P, *Toward a theory of international new ventures*, Journal of International Business Studies, vol. 25, N°1, 1994, p 45-64.

<sup>2</sup>Meier O et Meschi P X, *Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche "International New Ventures" et aux Théories de la Firme*, revue Managementinternational, vol. 15, N° 1, 2010, p 16.

إذا كان لـ Oviatt و McDougall يرون أن تلك العناصر تبقى صالحة لنظرية المؤسسات حديثة الدولية، فان بعض الأبحاث تبين أن عددا من المؤسسات يستخدم بصفة اقل الأشكال الهجينة للحكومة مثل التراخيص و شبكات التحالفات

الإطار النظري لنموذج Oviatt و McDougall (1994) يجد تأصيله النظري لدى مقاربة الموارد والكفاءات، حيث انه يجب على المؤسسات حديثة الدولية أن تمتلك موارد فريدة لتوليد ميزات تنافسية مقبولة في الأسواق الدولية وعلى وجه الخصوص يمكن أن تؤدي المعرفة التكنولوجية الفريدة التي يمكن أن تحوزها المؤسسة إلى تدويل أنشطة هذه الأخيرة في وقت أبكر، ويشير كل من Knight و Cavusgil<sup>2</sup> (2004) في نفس المنحى إلى أهمية ثقافة الابتكار والمعرفة وقدرات المؤسسة يعكس تدويلها المبكر.

على النقيض من مقاربة Johanson و Vahlne (1990) لتفسير عملية التدويل، ركز كل من Oviatt و McDougall (1994) على الدور المهم الذي تلعبه شخصية المقاول وقدراته في شرح ديناميكية المؤسسات الحديثة الدولية، ففي كثير من الأحيان يبدأ المقاول عملية التدويل قبل حتى إنشاء المؤسسة وذلك ببناء روابط دولية خلال فترة تكوين المؤسسة وبهذا بان فكرة القيام بعمليات البيع على المستوى الدولي هي جزء من مشروع إنشاء المؤسسة، لذلك يقوم مبتكري المؤسسة حديثة الدولية بتطوير المهارات الدولية منذ البداية وتوجيه المؤسسة إلى الأسواق الدولية على جميع المستويات، والنتيجة هي الإنشاء المبكر لروح دولية مع بداية نمو المؤسسة.

بالتالي فان مبتكري هذه المؤسسات مهوون لاكتساب المهارات الضرورية في مجال الأعمال الدولية ويسعون إلى تجنب ظاهرة الاعتماد على المسار الذي تتخذه المهارات المحلية «مسار التبعية»<sup>3</sup> أين يمكن للمؤسسة أن لا تتول أعمالها بسبب وجود قوى خاملة، ومن ثم فان قرار التدويل يمكن أن يوصف بأنه قرار ريادي واستباقي أين تبدأ المؤسسة عملية التدويل للسعي وراء الفرص المحتملة للنمو، يبرز كل من Oviatt و McDougall (1994) الحاجة إلى إعادة تعريف أنواع المهارات والمعرف التنظيمية المطلوبة لإدارة التدويل، حيث يمكن للخبرة في مجال التدويل أن يكون لها تأثير الرافعة، ينظر المؤلفون إلى أن إطلاق عمليات التدويل هي مهارات يمكن تعلمها، وكنتيجة لذلك يمكن أن تشكل جزءا من الموارد الأساسية للمؤسسة خاصة من خلال خبرة المقاول أو الرائد.

يقترح كل من Oviatt و McDougall تصنيفا للمؤسسات الدولية حديثة التأسيس يضم أربع مجموعات من المؤسسات وفقا لنوع الأنشطة الدولية وعدد الدول المستهدفة.

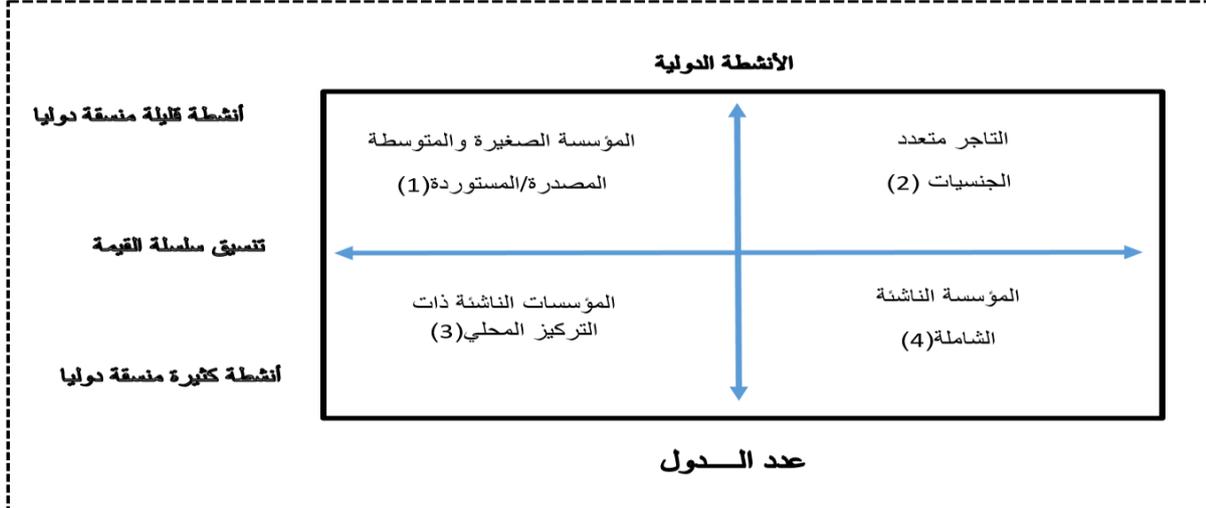
- ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة/ المستوردة
- ✓ التاجر متعدد الجنسيات
- ✓ المؤسسات الناشئة ذات التركيز المحلي
- ✓ المؤسسة الناشئة العالمية

<sup>1</sup> OVIATT, Benjamin M. et MCDUGALL, Patricia P. *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. Entrepreneurship theory and practice*, 2005, vol. 29, no 5, p. 537-553.

<sup>2</sup> KNIGHT, Gary A. et CAVUSGIL, S. Tamar. *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Journal of international business studies*, 2004, vol. 35, no 2, p 131

<sup>3</sup> هي نظرية توضح كيف يمكن لمجموعة من القرارات السابقة أن تؤثر على القرارات المستقبلية، يتكرر هذا المبدأ في مختلف مجالات العلوم الاجتماعية، من الاقتصاد إلى دراسة التقنيات، مروراً بالتأسيس التاريخي للعلاقات الدولية. وهذا ما يصطلح عليه تأثير العادة

شكل رقم 9 : تصنيف المؤسسات حديثة التدويل



Source: Oviatt M and McDougall P, *Toward a theory of international new ventures*, Journal of International Business Studies, vol 36, 2005, p 37.

من الممكن إعطاء تعريف أكثر دقة للأشكال المختلفة للمؤسسات حديثة التدويل، وفقاً للشكل (9)، فيوجد صناعات السوق الدولية الجديدة (1 و 2)، وهم النوع التقليدي للمؤسسات التي تعمل كمصدرين ومستوردين في نفس الوقت. الميزة التنافسية الأكثر أهمية لهذه الفئة هي معرفتها الجيدة للخدمات اللوجستية، فهم يستخدمون عدم التماثل بين البلدان فيما يخص تكاليف الإنتاج وأسعار السوق لإنشاء أسواق جديدة، وهم يعملون في كثير من الأحيان من خلال شبكة واسعة من اتصالات الأعمال في عدد كبير من البلدان، مستغلين الاتصالات والعلاقات الشخصية.

النوع الآخر من المؤسسات هي المؤسسات الناشئة ذات التركيز الجغرافي (3) والتي تريح ميزتها التنافسية عبر ضمان خدمة بعض العملاء وفق طلب متخصص للغاية في أسواق محددة، عادة ما تأتي الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من تنسيق عدد من سلاسل القيمة لأجل تطوير التكنولوجيا، المعرفة والإنتاج. الخ، وغالباً ما يكون هذا التنسيق معقدًا اجتماعيًا وبالتالي يصعب تقليده بسبب طبيعة المعرفة الضمنية المستعملة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم إغلاق الشبكات والعلاقات تجاه الأطراف الخارجية.

المؤسسة الناشئة العالمية (4) هي المؤسسات الجديدة الدولية الأكثر تطرفاً، هذه المؤسسات لديها درجة عالية من التنسيق عبر الدول، هي لا تستجيب فقط على الصعيد المحلي، ولكنها أيضاً نشطة للغاية على المستوى العالمي من أجل الوصول إلى الموارد والأسواق الأجنبية.

#### ثانياً: حدود نموذج المؤسسات حديثة التدويل

اعتمد Oviatt و McDougall في نظريتهما على عدد محدود من الملاحظات لحالات خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدويل أنشطتها بعد وقت قصير من إنشائها، تركز هذه النظرية في المقام الأول على اختيار أنماط الدخول إلى الأسواق الأجنبية التي يمكن أن تقلل من تكاليف المعاملات، مع السعي إلى الاستغلال الأمثل للمزايا الموجودة، ولكنها تتجاهل السؤال الرئيسي الذي مفاده، كيف ومتى يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تصبح دولية.

يأخذ تصنيف المؤسسات حديثة التدويل في الاعتبار تنوع الأسواق، فضلاً عن امتداد أنشطة سلسلة القيمة المنسقة دولياً إلا أنه يصعب استخدام هذا التصنيف في الإطار التجريبي

### المطلب السابع: التحليل النقدي للنظريات المفسرة للتدويل المؤسسات

رغم الإسهامات العديدة التي قدمتها مختلف النظريات في فهم آلية تدويل المؤسسات، إلا أنها تعاني من العديد من أوجه القصور، فنظريات التدويل تستند في تحليلها على رؤية ثابتة للبيئة الدولية، فهي لا تأخذ في حسابها العوائق التي تواجهها المؤسسات على المستوى الدولي، والتي تترجم غالبا في فشل هذه الأخيرة في اختراق الأسواق الأجنبية، تدرس هذه النظريات عملية التدويل في وقت محدد وتعتبر أن التدويل أثرا سببيا ناتجا عن التفاعل بين المتغيرات المختلفة، فنظريات التدويل تهمش البعد الزمني لعملية التدويل، وهو ما يتعارض مع واقع الحال إذ أن عملية التدويل هي عملية تحدث مع مرور الوقت.

إحدى أوجه القصور الأكثر أهمية في نظريات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي انه من الصعب وإن لم نقل من المستحيل على مسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة أن يقوم بإتباع المسار المقترح نظريا في مقربات التدويل ويكون قادرا على النجاح في تدويل مؤسسته، كذلك فإن نظريات التدويل تقوم بوصف عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكنها لا تقدم إجابات واضحة ودقيقة بما فيه الكفاية للمسائل الرئيسية المتعلقة بأين، لماذا، كيف ومتى تقوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بتدويل أنشطتها؟

إن الهدف الرئيسي من استعراض مختلف نظريات التدويل هو محاولة بناء إطار تحليل يسمح بالتحقق تجريبيا في الحالة الجزائرية، تأخذ هذه المقاربة في الحسبان السياق الذي سيتم فيه دراسة الحالة، بعد التذكير بمختلف النظريات الرئيسية للتدويل، يقترح الجدول التالي (جدول رقم 07) تلخيصا لمختلف المقربات النظرية الأساسية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يمكن أن توضح الرؤية أكثر.

#### جدول رقم 7: ملخص للنظريات الرئيسية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النظرية	المؤلفون الرئيسون	العوامل التي تشجع المؤسسات على التدويل
النظرية السلوكية • نموذج أوبسالا • نموذج الابتكار	Johanson et Vahlne (1977) Johanson et Wiedersheim- Paul Bilkey et Tesar	المسافة، المعرفة
نظرية الموارد والكفاءات	Flandmoe- و Ponrose, Tallman Lindquist	الكفاءات، توفر الموارد
نظرية الشبكات	Johanson و Mattson	الشبكات، جماعات التأثير (اللوبيات)
المقاربة الانتقائية	Dunning	OLI
نظريات المؤسسات حديثة التدويل	McDougall و Oviatt	الكفاءات، الموارد، التحكم في التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على النظريات السابقة

## المبحث الرابع: أشكال التدويل

عندما تقرر المؤسسة أن تطور أنشطتها الدولية فإنه بالإضافة إلى اختيار سوق الخرجي المستهدف يجب على المؤسسة أن تختار شكل وجودها دوليا من بين عدة خيارات متاحة تسمح لها بتكييف مستوى الاستثمار والمخاطر، فبعض المؤسسات تتبني مقاربة تكتيكية متبعةً منطلق تعايشي أو عبر مراحل والبعض الآخر يهتم بالفرص المتاحة من قبل المستهلكين ذوي الدخل المحدود، إذن إحدى أهم خطوات تدويل المؤسسة هو تحديد نمط وجودها دوليا من أجل الوصول الجيد إلى الأسواق الخرجية وتحديد استراتيجيتها في السوق الدولي المستهدف، نستعرض فيما يلي أهم أشكال التدويل الممكنة

## المطلب الأول: التدويل القسري

سمحت الدراسة التي قام بها<sup>1</sup> Allali (2005) حول المؤسسات المغربية بتمييز أشكال جديدة لتدويل المؤسسات والتي أطلق عليها مصطلح (التدويل القسري) والتي يوضح فيها تأثير ما وصفه بـ (التدويل عبر فك الاحتكار) و(التدويل عبر إنهاء الاستعمار) وهي حالات تكون فيه المؤسسة مجبرة على التدويل مثل حالة تغيير الحدود الوطنية أو عندما يقوم عميل محلي بنقل أعماله إلى الخارج.

## أولاً: التدويل عبر فك الاحتكار

يتعلق الأمر هنا بحالات خاصة أين تنشئ الحكومات هيئات مسؤولة عن التصدير دون غيرها من المؤسسات الخاصة، قدم علالي (2005) الحالة المغربية، حيث تم التأسيس لاحتكار الدولة لعملية التصدير عبر ديوان التسويق والتصدير، غير إن المؤسسات التي كانت تسوق منتجاتها في السوق المحلية وجدت نفسها بعد التخلي عن الاحتكار وجها لوجه مع المستهلكين الأجانب الذين عرفوا المنتج وأرادوا الاستمرار في اقتنائه.

## ثانياً: التدويل عبر إنهاء الاستعمار

إنهاء الاستعمار قد يولد شكلا من أشكال التدويل؛ هذا النوع من التدويل يتم تجسيده من خلال استقلال المناطق أو البلدان المستعمرة، وذلك أن مؤسسات البلد المستعمّر التي كانت في هذه البلدان تقوم بعمليات البيع في الأسواق البلد المستعمّر وبعد الاستقلال واصلت هذه المؤسسات عمليات البيع التي كانت ترى على أنها عمليات بيع محلية قبل استقلال هذه البلدان ولكن هذه العملية الآن أصبحت عمليات تصدير لسوق أجنبي.

## ثالثاً: التدويل نتيجة تغير مسار الحدود الوطنية

يعتبر عمليات تسويق منتجات المؤسسات الواقعة ضمن مجال تغير الحدود الوطنية شكلا من أشكال التدويل الإيجري والحال مثلا عند بعض المؤسسات السودانية التي تحولت مبيعاتها المحلية لتصبح عمليات تصدير بعد تقسيم السودان، ومن ناحية أخرى أصبحت بعض المؤسسات التي كانت دولية إلى مؤسسات محلية بسبب تغيير الحدود الوطنية بعد تغيير الحدود الوطنية، وهو حال على سبيل المثال كل من ألمانيا واليمن بعد توحيد بلداها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Allali B, *Vision des dirigeants et internationalisation des PME : une étude de cas multiples des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire*, Publibook, Paris, 2005, p 263

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup>Ibid.

## رابعاً: التدويل الناتج عن نقل عميل رئيسي أعماله إلى الخارج

هذا الشكل من التدويل يرتبط خاصة بالمؤسسات العاملة بصيغ التعاقد من الباطن مع عميل محلي، عُرِف هذا الشكل من التدويل بشكل كبير بين المؤسسات اليابانية الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال التعاقد من الباطن مع مؤسسات صناعة السيارات، وقد اضطرت هذه المؤسسات إلى تدويل نشاطاتها بشكل أو بآخر لتتبع العميل في الأسواق الأوروبية أو الأمريكية.

## المطلب الثاني: التدويل الافتراضي

أدى التقدم المحرز في مجال تكنولوجيا على مدى الثلاثين سنة الماضية إلى بروز ظواهر اقتصادية جديدة، فيما يخص تدويل المؤسسات فقد حفزت التكنولوجيا ظهور أشكال جديدة من التدويل أو ما اصطلح عليه التدويل الافتراضي، فيمكن مؤسسة صغيرة ومتوسطة بيع منتجاتها على مواقع النت، هذا النوع من التدويل يستعمل بصفة خاصة في بعض قطاعات الأعمال مثل نشر الكتب، الموسيقى، أو مبيعات التطبيقات، فيمكن الحصول على السلعة فقد بنقر زر التحميل الآمن لمقابل رسوم الدفع على الأنترنت (الدفع الإلكتروني) ومن المهم هنا التمييز بين التدويل الافتراضي والذي يتعلق ببيع المنتجات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC والمؤسسات الافتراضية والتي تتمثل في شبكات مؤقتة من المؤسسات المستقلة.

يعرف كل من Favier<sup>2</sup> وCoat<sup>2</sup> المؤسسة الافتراضية على أنها مفهوم وليست مكان، هي نشاط ولكن ليست بناية، المشركون هم أعضاء ملتزمون، يتم تقاسم التنظيم بطريقة ما، يختفي الواقع المادي والشامل للمؤسسة لصالح التعاون بين أشخاص من أجل تحقيق منتج ما أو اقتراح خدمة على أساس أهداف مشتركة، نواة هذا النوع من المؤسسات يعتمد على الفرق الافتراضية، من جهته Ettighoffer<sup>3</sup> وفي كتابه "المؤسسة الافتراضية: طرق جديدة للعمل وأنماط جديد للعيش" يرى أنه من الآن فصاعداً الإنتاج يصبح غير مادي إلى أبعد الحدود؛ هي إذن المعلومة أو المادة الرمادية التي تشكل القيمة المضافة للمنتجات، الحدود المعرفية الجديدة تشكل الميزة النسبية بالنسبة للمؤسسات وكذلك للدول، وتصبح المؤسسة الافتراضية عديمة الجنسية لأن تكنولوجيا المعلومات تسمح للمؤسسة بفك قيود التوطن، لتلتحق بمفهوم العولمة، أي إزالة الحدود من خلال الاتصالات السلكية واللاسلكية، ونشير هنا إلى مفهوم العقد التي تربط بين جميع أعضاء الشبكة في الفضاء التنظيمي أو الوظيفي.

## المطلب الثالث: التدويل عبر استراتيجيات

في واقع الأمر إن التدويل هو اختيار استراتيجي رئيسي، إذ تحدد المؤسسة طريقة تواجدها في السوق الدولية، أي الطريقة التي تعتمدها العمل في الأسواق الدولية وفقاً لإمكاناتها وأهدافها، لذا عليها أن تقرر إن كان ستقوم بالتسويق مباشرة أو أن تباع من خلال أطراف أخرى، إذا كانت تريد العمل منفردة أو عبر الارتباط بالآخرين، إذا كانت تريد أن تنتج أو أن توكل منتجين مستقلين، إذا كانت تريد منح أطراف الحق في استخدام علامتها التجارية أو الحق في التصنيع، فقد تختار أي صيغة مما سبق تبعا لعدة متغيرات قد تحدد هذا الاختيار:

- ✓ السوق: البيئة، إمكانات السوق، المنافسين
- ✓ الزبون: مستهلك نهائي، أو صناعي

<sup>1</sup>Filion L J, *Management de la PME de la création à la croissance*, Pearson, Québec, Canada, 2007, p 343.

<sup>2</sup> Favier M et Coat F, *Comment gérer une équipe virtuelle?*, Actes du 3ème colloque de l'AIM, Strasbourg, Mai 1997, p02.

<sup>3</sup> Ettighoffer D, *L'entreprise virtuelle : nouveaux modes de travail nouveaux modes de vie*, Editions d'Organisation Collection, Paris, 2001, p 10-12.

✓ المنتج: الخبرة في التصدير والأدخلة، أهداف المبيعات والربحية، الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع، شبكات التوزيع

✓ المؤسسة: السمعة في السوق، الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية وعامل الخبرة وكفاءات التدخيل، التكنولوجيا المتاحة.

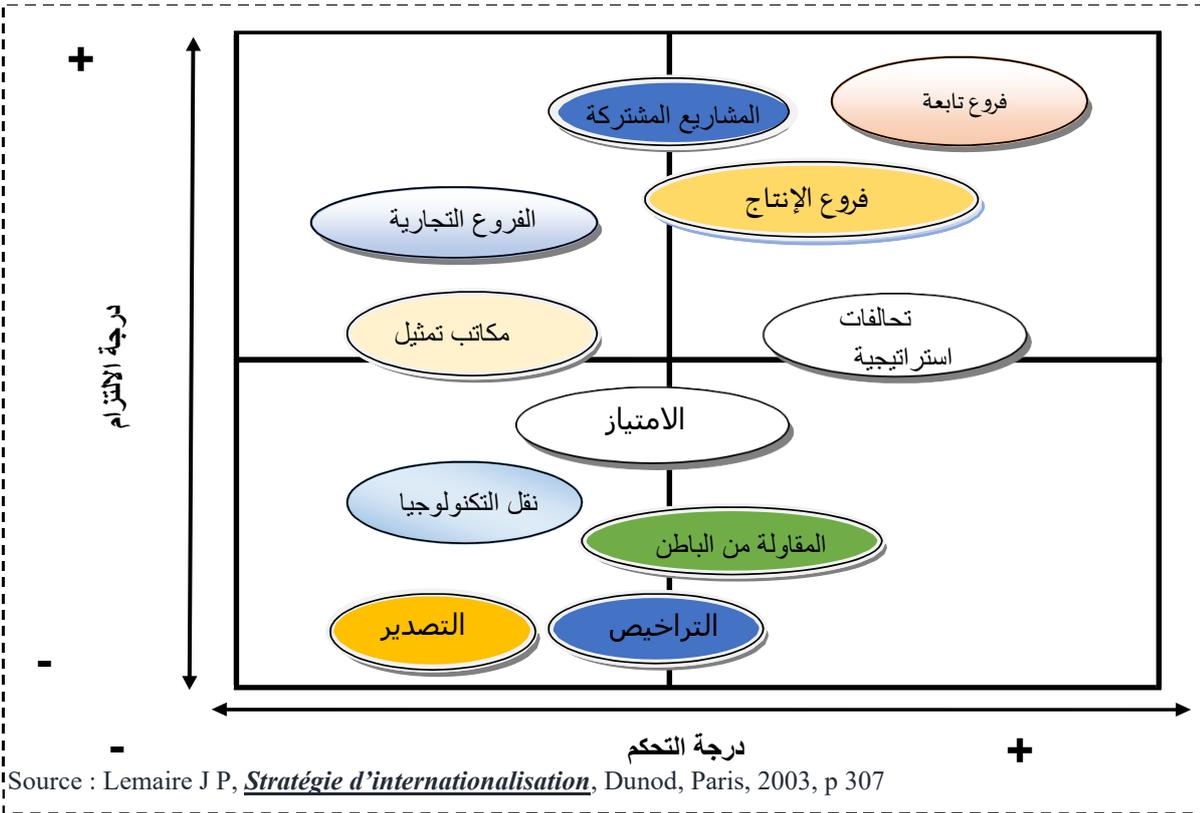
حسب الشكل 10 يشير Lemaire<sup>1</sup> أن المؤسسة تحدد تواجدتها في الأسواق الدولية وفقا لبعدين أساسيين

هما: درجة الالتزام ودرجة التحكم

✓ درجة الالتزام: تعتمد على الموارد المالية التي تملكها المؤسسة وجاهزيتها للتعبئة لأي مشروع، يتعلق الالتزام أيضا بالإمكانيات التقنية الإنتاجية والبشرية، إذ أن الإمكانيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المراحل الأولى للتدويل لا يمكن مقارنتها بالوسائل والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسات متعددة الجنسيات التي تملرس نشاطها دوليا منذ عدة سنوات، لذا يجب أن يبقى الخيار متسقا وإستراتيجية التطور الدولي للمؤسسة.

✓ درجة التحكم: ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الالتزام، فكلما كان حجم الاستثمار مهما كلما كان مستوى التحكم اعلى.

شكل رقم 10: أنماط التدويل



أولاً: الاستراتيجيات دون التزام في رأس المال

في هذه الحالة يكون مستوى الالتزام المالي والتعبئة الداخلية للموارد الإنتاجية والبشرية المطلوبة منخفض. هنا يمكن أن نميز الاستراتيجيات التالية:

<sup>1</sup>Lemaire J P, *Stratégie d'internationalisation*, Dunod, Paris, 2003, p 306.

### أ: استراتيجيات التصدير

يعبر التصدير الاستراتيجية الأكثر بديهية والأكثر طبيعية لاختراق للأسواق الخارجية. فالتصدير يعتبر المرحلة الأولى من تدويل أي مؤسسة، هذه الاستراتيجية لديها ميزة الحد من المخاطر حيث أن الالتزام المالي للمؤسسة لا يزال معتدلاً، ويبقى الإنتاج في بلد المنشأ، وتكيف المنتجات مع أسواق التصدير يبقى في الحد الأدنى (على سبيل المثال التكيف مع المعايير الفنية أو الصحية للبلدان المستهدفة)، التصدير يمكن أن يأخذ أشكال مختلفة

✓ التصدير المباشر

✓ التصدير غير المباشر

✓ التصدير المنسق أو المشترك

### التصدير المباشر

إن التغطية والإمداد الدائم للسوق الخارجية من قبل مؤسسة لا تملك فرع لها في الأسواق المستهدفة يتم عادة من خلال التصدير المباشر، يتم التصدير المباشر من قبل المؤسسة دون الاستعانة بوسيط، ويسمح بتوقع ربح أعلى على الرغم من الاستثمارات والمخاطر الإضافية التي ينطوي عليها؛ يؤدي التصدير المباشر إلى تغيير وظيفي وتنظيمي بالنسبة للمؤسسة، فهو يتطلب عمليات إنتاج بكميات كبيرة، مصلحة لإدارة العمليات الدولية أو إنشاء مستودعات بالخرج وظيفتها تخزين، الحملات الدعائية لبيع المنتجات.

عملية التصدير المباشر هي وسيلة تسمح للمؤسسة المدولة بالحصول على أول خبرة لها في الأسواق الخارجية، والدخول في احتكاك مباشر مع الزبون المحلي والتعرف على اللوائح والممارسات التجارية الدولية وكذلك عدم تحمل تكاليف إضافية للوسطاء مما يسمح للمصدر بتحقيق هوامش أكثر أهمية ما يعطها إمكانية تخفيض الأسعار من أجل كسب أجزاء من السوق<sup>2</sup>

مع ذلك فإن التصدير المباشر يتطلب عموماً تعبئة موارد داخلية كبيرة خاصة فيما يخص اللوجستيك، الموارد الإدارية والموارد المالية أو التجارية وكذلك موارد التخزين في البلدان المستهدفة، أخيراً فإنه خلال سعيها إلى ذلك تتحمل المؤسسة المصدرة جميع المخاطر المرتبطة بالتسويق في الأسواق الخارجية، أخيراً فإن استراتيجية التصدير المباشر لاختراق الأسواق الخارجية هي استراتيجية تنصح بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الناشطة منها في الصناعات الغذائية.

### التصدير غير المباشر

التصدير هو الوسيلة التقليدية والبسيطة والأقدم من أجل الوصول إلى الأسواق الأجنبية وبيع جزء من منتوجاتها، التصدير السلبي هو بيع الفائض من إنتاج المؤسسة من وقت لآخر بمبادرة خاصة منها أو من خلال الاستجابة لطلبات لم تسعى إليها المؤسسة، في حين أن التصدير النشط هو إرادة المؤسسة ورغبتها في مهاجمة سوق معين.

التصدير غير المباشر أو التصدير بالاستعانة بمصادر خارجية هي طريقة تقوم فيها المؤسسة بالتعاقد من الباطن من أجل بيع منتوجاتها في الأسواق الخارجية، ومن أجل هذا تقوم المؤسسة بالاستعانة بوسيط تجاري يمتلك الموارد والمهارات والمعرفة والخبرة في السوق الأجنبية، يتموقع هذا الوسيط بين المصدر والموزع المحلي، بشكل

<sup>1</sup>Urban S, *Réussir à l'exportation*, Dunod, Paris, 1979, p20.

<sup>2</sup> AMELON, Jean-Louis et CARDEBAT, Jean-Marie. *Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour les entreprises après la crise?*. De Boeck Supérieur, 2010., p193.

يقوم الوسيط بشراء المنتج من المصدر ويقوم ببيعها في الأسواق في ظل شروط يحددها لذلك ووفق هذه الطريقة تكون المخاطر التي تتحملها المؤسسة المصدرة قليلة في مقابل فقدانها للسيطرة على السياسة التجارية وشروط تسويق المنتج في الأسواق الأجنبية !

في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فان غياب أو عدم المعرفة بالهيكل المتخصصة في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية خاصة في مجال دعم التصدير؛ هذه الظروف لا تحفز المؤسسات الجزائرية على ممارسة التصدير غير المباشر الأرخص تكلفة والأقل مخاطرة، كذلك فان صعوبة إقامة شراكات مع المؤسسات الكبيرة يدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تصدير منتجاتها باستخدام إمكانياتها الخاصة.

### التصدير المنسق أو التعاوني

ينطوي التصدير على التعاوني أو المنسق على تصدير المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى، إذ أن الارتباط مع مؤسسات وطنية أخرى وفي حالات نادرة مع مؤسسات أجنبية يجعل من الممكن تشكيل مجموعة من المصدرين الذين يسخرون إمكانيات مشتركة لتنفيذ سياستهم الخاصة فيما يخص التصدير، وأكثر الطرق المستخدمة في التصدير المنسق هي تجمع المصدرين أو ما يصطلح عليه "العتالة" "piggy-pack" تجمع المصدرين هو تجمع ينشأ من قبل العديد من المؤسسات غير المتنافسة في جل أو جزء من الأنشطة التصديرية، يوجد عدة أشكال للتجمعات المصدرين، يمكن تقويم هذه التجمعات بالمهام التالية:

- ✓ البحث وتبادل المعلومات
- ✓ القيام بأبحاث السوق
- ✓ الاستكشاف المركزي للأسواق
- ✓ إنشاء مكتب مشتريات
- ✓ المبيعات المركزية
- ✓ استشارات والمساعدة في التصدير
- ✓ لوبيات التصدير

نظام العتالة هو نظام من التعاون بين مؤسسة كبيرة ومؤسسة صغيرة أو متوسطة من اجل استفادة هذه الأخيرة من الشبكة الدولية للمؤسسة الكبيرة التي قد أسست لأعمالها دوليا أما نظام piggy-pack فهو نظام خاص من العتالة يستند إلى عقد وكيل تجاري<sup>2</sup>

في واقع الممارسة فان نظام العتالة يستخدم بصفة ضئيلة، فغالبا ما تقوم بعض المجموعات الكبيرة التي أنشأت هياكل لمساعدة المؤسسات في بعض الأسواق المستهدفة مستخدمة خيرتها في شكل استشارات أو مساعدة بدلا من صيغة العتالة التقليدية.

### ب: استراتيجيات الاتفاق

استراتيجية الاتفاق لا تمثل بالضرورة التّأما برأس المال من طرف المؤسسة، ولكنها مع ذلك تشكل التّأما قويا وتكتيكيا وتدخل ضمن هذه الاستراتيجية ثلاث استراتيجيات هي التراخيص، الامتيازات، ونقل التكنولوجيا<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ibid, p 195.

<sup>2</sup>Urban S, *Réussir à l'exportation*, op-cit, p19

<sup>3</sup> AMELON, Jean-Louis et CARDEBAT, Jean-Marie. *Les nouveaux défis de l'internationalisation* op-sit, p 203.

### 1- حيازة التراخيص

الترخيص هو منح مؤسسة مؤسسة أخرى في سوق أخرى الحق في استخدام إجراءات إنتاج، علامة تجارية أو براءة اختراع... الخ في مقابل رسوم، يمكن أن يتخذ التراخيص شكلين: تراخيص التصنيع أو التسويق، الهدف من التراخيص هو منح حق استخدام ابتكار ما يتم حماية احتكاره للمؤسسة بواسطة براء اختراع. اتفاقيات التراخيص بشكل عام هي طريقة سريعة وغير مكلفة، أين يكون رأس المال المستثمر منخفضا إذا ما قورنت بالطرق الأخرى لاختراق الأسواق الأجنبية، هذه الاتفاقيات تجعل من الممكن الحد من مخاطر الصراعات بين المؤسسات، خاصة عندما يكون من الصعب على المؤسسة حماية ابتكاراتها أو عند التقدم التكنولوجي السريع، غير انه قد تتعرض المؤسسة إلى مجموعة من المخاطر عند نقلها للتراخيص !

✓ يغطي اتفاق الترخيص بشكل عام فترات طويلة من الوقت وقد تنص الاتفاقية على دفع اقتطاع سنوي مسبق بحد أدنى من المبلغ

✓ قد تسبب تطور التكنولوجيا في تقادم المنتج المغطى بالرخصة

✓ قد تتطلب اتفاقية الترخيص من المرخص له قبول القيود على أنشطته التسويقية.

✓ قد يفقد المرخص له القدرة على تطوير التكنولوجيا الخاصة به.

هذا النوع من اختراق الأسواق يكون ناجعا في حالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تثبت تحكمها في التكنولوجيا أو عملية إنتاج معينة والتي يصعب عليها اختراق الأسواق بسبب الرسوم المرتفعة المفروضة على الواردات أو القيود التنظيمية... الخ، غير انه في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يصعب على هذه الأخيرة تبني نقل التراخيص كوسيلة للتغلغل في الأسواق الأجنبية لان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تتقن التقنيات التي تسمح لها بمنح التراخيص.

### 2- عقود الامتياز الدولية

الامتياز هو اتفاق تعاون تجاري واقتصادي وبشري بموجب عقد، حيث يقوم صاحب الامتياز بمنح ترخيص علامته التجارية وبنقل خبرته ويساعد صاحب الامتياز في تشغيله، من اجل الحصول على عائد في المقابل، الامتياز الدولي هو وسيلة تواجد المؤسسة على مستوى الأسواق الدولية بديل عن الاستثمار المباشر، في كثير من الأحيان عقود الامتياز الدولية تكون على شكل امتياز تجاري أو توزيعي ويعرف على انه عقد تمنح بموجبه المؤسسة المصدرة (مانح الامتياز) حق الامتياز في الاستغلال الحصري في توزيع المنتجات أو الخدمات في منطقة جغرافية محددة، يمنح عقد الامتياز تعاقديا حقوق ملكية معينة مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية الرمز أو الشعار ونقل الخبرة الفنية والدعم التشغيلي، في مقابل مكاسب تتكون بشكل عام من رسم الدخول ثم نسبة مئوية من رقم الأعمال ؟

مثل كل عمليات التعاون، يمكن لعقد الامتياز أن يولد عيوباً لمانح الامتياز من بينها:

✓ يجب على صاحب الامتياز أن يقوم بتشغيله لفترة تجريبية قبل إنشاء الشبكة ولا يمكنه بأي حال من الأحوال فرض أسعاره (فقط وظيفته تقديم الاستشارة) يكمن الخطر في اختيار أصحاب حقوق الامتياز غير الأكفاء

✓ سوء اختيار صاحب الامتياز يمكن أن يؤدي إلى تدهور العلامة التجارية وسمعة المنتجات

<sup>1</sup>ibid, p 205.

<sup>2</sup>Kahn M, Franchise et Partenariat : *Développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant*, Dunod, Paris, 2004, p 10.

عقود الامتياز الدولية هو نمط لتواجد المؤسسة في الأسواق الأجنبية بديل لاستثمار المباشر، هذا الأسلوب من اختراق الأسواق هو مخصص للمؤسسات المصدرة التي تحوز على خبرة كبيرة والقابلة للتحويل إلى الأسواق الأجنبية، أما في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فإنه من الصعب على هذه الأخيرة تبني الامتياز الدولي كطريقة للتدويل حيث أن هذه المؤسسات لم تثبت نجاحها بعد في الأسواق الدولية.

### 3-التحويل الدولي للتكنولوجيا

يختلف تحويل التكنولوجيا عن منح التراخيص، حيث يعتبر النقل الدولي للتكنولوجيا بمثابة بيع للتقنية والخبرة التي تصاحب بيع منتج تقني، المعرفة، الأدوات، التقنيات والعمليات، ففي هذا النوع من المعاملات، يجب على المورد أيضاً نقل كل المنتج أو جزء منه عن طريق نقل المعرفة الضرورية، الخطط وتعليمات للاستخدام عن طريق تدريب الموظفين وتقديم المساعدة التقنية !

إذ أن المؤسسة التي تحوز على المعرفة أو التقنية تلجأ إلى نقل التكنولوجيا بدلاً من بيع منتجاتها عندما لا يكون لديها الوسائل البشرية والمالية أو التجارية لاختراق السوق في الخرجية.

وبالتالي تتجنب المؤسسة المصدرة تحمل تمويل استثمار مباشر في الخرج والمخاطر التجارية المرتبطة به والتي يفترض في هذه الحالة أن يتحملها المشتري، كما تفرض بعض البلدان في بعض الأحيان نقل التكنولوجيا، لاسيما البلدان النامية المهتمة بتطوير قدراتها التكنولوجية وتقليل اعتمادها الخرجي، كما يتم في بعض الأحيان فرض نقل التكنولوجيا كجزء من عقود البيع الخاصة بتكنولوجيات معينة (عسكرية، طيران) يطلب فيها المشتري بأن يتم الإنتاج محلياً. في بعض البلدان، مثل الصين والهند حيث يعتبر نقل المعرفة جزءاً لا يتجزأ من العقد.

نقل التكنولوجيا الدولية بشكل عام لديه العديد من القيود الظرفية، من بين مخاطر النقل التكنولوجي

ما يلي:

- ✓ المخاطر المالية في حالة عدم دفع المستحقات
- ✓ المخاطر الضريبية في حالة الاقتراع من المصدر في بلد المشتري.
- ✓ خطر تجريد حقوق الملكية والترييف.
- ✓ المخاطر المتعلقة بضمان الفعالية.
- ✓ صعوبة العثور على شريك جيد.

لا يقتصر استخدام هذا النمط من الاختراق إلا على المؤسسات الكبيرة ذات التقنية العالية فقط، بل إن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدمها أيضاً، في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فإنه من الصعب على هذه الأخيرة أن تتبنى عمليات نقل التكنولوجيا الدولية كطريقة للتغلغل، وعموماً تكون المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة مشترياً للتكنولوجيا وليست بائعة لها.

### ثانياً: الاستراتيجيات مع الالتزام برأس المال

عندما تتبنى أي مؤسسة استراتيجية مع التزام برأس المال، يجب أن يكون لديها مورد مالية كبيرة من أجل اختراق الأسواق الخرجية، حدد Amelon أن هذه الاستراتيجيات تتعلق بالمؤسسات التي وصلت إلى حجم معين أو لديها نضج متقدم في تطورها الدولي، وهذه الاستراتيجيات هي أساساً: استراتيجيات التمثيل في الخرج واستراتيجيات التوطين في الخرج.

<sup>1</sup>Amelon J L, Cardebat J M et Idrac A M, *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, op-cit, p 203.

<sup>2</sup>Ibid. p 207.

## أ: استراتيجيات الممثلات الخارجية

يمكن أن تتخذ استراتيجيات التمثيل في الخرج عدة أشكال، وهي مكاتب التمثيل الموجودة في الخرج أو الفروع.

## 1- مكاتب التمثيل

مكتب التمثيل هو شكل من أشكال الاختراق المباشر للمؤسسة المصدرة في السوق الأجنبي والتي لا تملك شخصية قانونية وجبائية لها، تضمن هذه الخدمة الفرعية واللامركزية للمؤسسة المصدرة وجودًا دائمًا أو مؤقتًا في السوق، هذا الشكل من التوطين يسمح للمؤسسة بإجراء دراسات معمقة لهذه الأسواق الخرجية والوظيفة المفترضة لهذه المكاتب عموماً هي تمثيل المؤسسة تجاه العملاء الأجانب، الاستكشاف، البيع والتحكم في شبكة الوكلاء المحتملين، بشكل استثنائي جداً قد تقوم بإدارة الوظائف الإدارية، اللوجستية والمالية.

يضمن مكتب التمثيل وجود دائم أو مؤقت في الخرج، في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يمكن للمكاتب التمثيلية أن تكون وسيلة للتواجد في الأسواق الأجنبية، هذا الحضور يمكن أن يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على التنقيب والتحكم في السياسات التجارية في الأسواق الأجنبية. ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الجزائرية مجموعة من العقبات في هذه الحالة تتمثل في تكاليف الإنشاء العالية نسبياً والمخاطر التجارية والإجراءات الإدارية في هذه الأسواق الأجنبية.

## 2- الفروع

الفروع مثل المكتب التمثيلي، وهو شكل من أشكال التواجد المباشر في سوق أجنبية، ليس له شخصية قانونية ومالية خاصة به، تضمن هذه الخدمة الفرعية واللامركزية للمؤسسة المصدرة وجودًا دائمًا أو مؤقتًا في السوق. عادةً ما تكون الوظائف المفترضة مماثلة لتلك الخاصة بفروع المؤسسة. فهي تجارية ولوجستية في نفس الوقت وتهدف إلى تأسيس هيكل مبيعات قائم على البحث والتنقيب على زبائن جدد، وإدارة الإجراءات التشغيلية، وإعداد الطلبات وإجراءات البيع ومتابعته (الفواتير، والتسليم، وجمع الفواتير، وما إلى ذلك)، معلومات السوق ! يمكن أن يكون كل من الفروع والمكاتب التمثيلية وسيلة للوجود في الأسواق الخرجية. في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فممن الصعب العثور على شركة قادرة على تدويل وفق هذا النمط من التواجد، حيث أن هذه المؤسسات لم تصل إلى الحجم الحرج الذي يخولها لذلك أو لديها نضج متقدم في تطورها الدولي، يسمح لاختراق الأسواق الخرجية من خلال استراتيجيات التمثيل.

## ب: إستراتيجية التوطين في الخارج

يمكن أن تتخذ استراتيجيات التوطين في الخرج أشكالاً عديدة، مثل إنشاء شركات تابعة لها في الخرج ومشروع مشتركة.

## 1- إقامة فروع في الخارج

وهي مؤسسة تعمل بموجب القانون المحلي والتي يعود جزء كبير من رأس مالها لمؤسسة أجنبية، من الناحية القانونية، تعتبر المؤسسة الفرعية مؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم. تتصرف باسمها وتحمل المخاطر على مسؤوليتها الخاصة، إذ هي هيكل مستقرة تخضع في قراراتها الإستراتيجية للمؤسسة الأم، والتي غالباً ما تلعب دور المدير الذي يسير بشكل مستقل الأنشطة التجارية، الإدارية، اللوجستية والمالية في أسواقهم. نجد عدة أشكال من الفروع وفقاً للالتزام في رأس المال:

<sup>11</sup>Ibid.p 213.

### • الفروع التجارية

الفرع التجاري أو فرع التوزيع هي ممثل تجاري للمؤسسة تتمتع باستقلالية قانونية عن المؤسسة الأم ويتم إدراجها بشكل أساسي من قبل هذه الأخيرة ما يسمح بإقامة تواجد محلي دائم للمؤسسة الأم في سوق أجنبي، حيث أن المؤسسة الفرعية تعمل باسمها وعلى مسؤوليتها الخاصة. وهي مستقلة من وجهة نظر الإدارة اليومية لكنها تبقى تعتمد بشكل كبير على المؤسسة الأم على المستوى الاستراتيجي<sup>1</sup> (الاستثمارات، تحديد السياسة التجارية، وما إلى ذلك).

### • الفرع الصناعي

يعرف الفرع الصناعي بأنه هيكل إنتاجي يمثل المؤسسة مع الإبقاء على الاستقلالية القانونية، الغرض الرئيسي هو تصنيع منتجات ذات جودة مماثلة لمنتجات المؤسسة الأم، يمكن تفسير إنشاء هذا الأخير بصعوبة الحصول على المنتجات في السوق المستهدفة أو عبر الرغبة في تقليل تكاليف التصنيع في حال كانت أقل مما هي عليه في السوق الأصلي<sup>2</sup>

يبرر هذا النوع من الكيانات بشكل خاص في حالة المنتجات ذات القيمة المضافة المنخفضة أين تمثل تكلفة النقل نسبة كبيرة من السعر، أو عندما تكون مكونات سعر التكلفة في الموقع (اليد العاملة، الطاقة، المواد الخام) تقدم ميزة تنافسية، أو عندما تحظر القواعد المحلية نظامًا آخر للإنتاج. في هذا الصدد، ترحب حكومات البلدان المضيفة وتؤيد في كثير من الأحيان هذا النوع من المؤسسات من خلال تقديم مزايا ضريبية. بالإضافة إلى ذلك فإن توطین المؤسسة الفرعية الصناعية يؤدي إلى بتخفيض الرسوم الجمركية أو لزامها وتشجع على تجنس المنتجات. يجب أن يخضع قرار إنشاء مؤسسة تابعة لشروط معينة. فلا تستطيع المؤسسة المصدرة اللجوء إلى هذه التوليفة إلا عندما تكون السوق المحتملة كبيرة بما يكفي وتسمح بتوليد هوامش كافية، بالإضافة إلى أن قرار التوطين يجب أن يرافقه امتلاك قدرات مالية وإنتاجية مهمة.

### • الفروع المتكاملة

يعرف الفرع الصناعي بأنه بنية إنتاجية وتجارية تمثل المؤسسة مع الاحتفاظ باستقلاليتها القانونية، هدفها الرئيسي هو تصنيع وتسويق منتجات ذات جودة متطابقة مع منتجات المؤسسة الأم، يوفر هذا النوع من الاستثمار سيطرة أفضل للمؤسسة بالإضافة إلى حل أفضل لاختراق الأسواق الخرجية المحمية وبالتالي تجنب المشاكل السياسية أو القيود التي تفرضها الحكومات على الاستيراد.

إن إنشاء مؤسسة فرعية متكاملة يتيح أيضاً الوصول الجيد إلى الموارد المحلية (العمالة والمواد الخام) أو إلى سوق مهم محتمل. يرتبط إنشاء مؤسسة تابعة في الخرج أيضاً بأعلى درجات المخاطر. هناك خطر رئيسيان يؤثران على مثل هكذا استثمار: مخاطر الاقتصاد الكلي ومخاطر الاقتصاد الجزئي<sup>3</sup>

مخاطر الاقتصاد الكلي هي الأقل تكرراً ولكنها الأكثر وضوحاً. وهي تتعلق بالمشاكل الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على البلد وتشكل تهديداً لاسترداد هذا الاستثمار للمؤسسة أو البلد الأم  
مخاطر الاقتصاد الجزئي هي أكثر تهديداً لربحية المؤسسة التابعة، يمكن لن تكون هذه التهديدات تابعة عن تغير ظروف السوق أو الدولة فيمكن أن تكون زيادة الرسوم أو التنظيمات التي تعيق حرية الفرع.

<sup>1</sup>Janssen F, *Entreprendre : une introduction à l'entreprenariat*, de boeck, Bruxelles, 2009, p 213.

<sup>2</sup>Ibid, p 213.

<sup>3</sup> Ibid, p 213

4 DUBOIS, Pierre-Louis et JOLIBERT, Alain. Le marketing : fondements et pratique, Economica- Paris, 1989, p 634

إنشاء فرع تجاري، صناعي أو فرع متكامل يسمح للمؤسسة أن تتواجد محليا في الأسواق الأجنبية، في الحالة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه من الصعب أن نجد مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية قادرة على تدويل أنشطتها وفق هذا النموذج بما أن المؤسسات الجزائرية لم تصل إلى النضج المتقدم في تطورها دوليا ما يخولها أن الوصول إلى الأسواق الخارجية من خلال إنشاء فروع لها.

## 2- المؤسسة المشتركة «المشاريع المشتركة»

يمكن تعريف المشروع على انه كيان مستقل قانونيا تم تأسيسه وإدارته بشكل مشترك بين مؤسستين أو أكثر، واحدة منها على الأقل توجد خارج البلد المضيف، يسمح المشروع المشترك للمؤسسة بالحصول على:

- ✓ يسمح للمؤسسة بالوصول إلى خيرة أكبر والاستفادة كفاءات الشريك
- ✓ تقليل المخاطر بالنسبة لكل مؤسسة
- ✓ الوصول إلى اقتصاديات الحجم
- ✓ الحصول على ميزة تنافسية
- ✓ اختراق اقتصاد الأنظمة الحكومية المقيدة بشكل مفرط

✓ يسمح لبعض المؤسسات بالتوسع بالحصول على أول تجربة في التوسع خارج حدودها الوطنية المشروع المشترك هو أيضا اتفاق تعاون بين شريكين من بلدين مختلفين والذي يكون نتيجة إنشاء أو الاستحواذ المشترك على مؤسسة تابعة لشريك أجنبي، المشروع المشترك أو المؤسسة المشتركة أو المؤسسة المختلطة والذي هو ترجمة لمصطلح « joint-venture » هي مؤسسة مشتركة الملكية أين يتشارك عدد صغير من المؤسسات في امتلاك رأسمالها، وهي شكل من أشكال التعاون في الأهداف بين مؤسسات مختلفة أكثر تعقيدا من الناحية المالية، القانونية، التنظيمية والثقافية، لأن إدارة المشاريع المشتركة يجب ان تحكم بين توقعات واحتياجات الأطراف المختلفة في الاتفاق، يتم إنشاء المشاريع المشتركة بين عدة مؤسسات في شكل اتفاق زمني محدود استجابة لمناقصة معينة.

يقوم الشركاء في المشاريع المشتركة بتقاسم الإدارة، الرقابة، المخاطر وكذا المكاسب المرتبطة بهذه البنية المشتركة، إذ يتضمن إنشاء مشروع مشترك تجميع المهارات المتخصصة المتفردة المشتركة سواء كانت تجارية (شبكات التوزيع...) تقنية (أدوات إنتاج، تراخيص...) أو إدارية، أيضا الموارد المالية والبشرية من طرف كل شريك، ويمكن أن نحدد وجود ثلاث أنواع من المشاريع المشتركة:

### • المشاريع المشتركة المدارة من طرف مؤسسة مهيمنة

وهي تلك التي تديرها المؤسسة الأم باعتبارها مؤسسة تابعة تقليدية، أين تختار المؤسسة المهيمنة المدير التنفيذي والإدارة العليا للمشروع المشترك، أما بالنسبة لمجلس الإدارة وعلى الرغم منه يتكون من ممثلين عن كل المساهمين وحتى في حالات التكافؤ فإنه يلعب دورا شكليا، حيث إن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية يكون من طرف حليف واحد مهيمن.

<sup>1</sup>Abdelatif M, *L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises: coentreprises internationales vs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée (AQOC)*, 18 conférence AIMS, Grenoble, 2009, p04.

• المشاريع المشتركة ذات الإدارة المشتركة

في هذا النوع يدير كلا المؤسستين المهيمنتين المشروع المشترك أين يتم انتداب معظم إطارات المشروع المشترك من كلا المؤسستين الأم أو يتم اختيارهم بشكل مشترك، مجلس الإدارة المتكون من ممثلين عن كل حليف مع أو بدون تكافؤ لديه سلطة حقيقية لاتخاذ القرار

• المشاريع المشتركة المستقلة

في هذا الشكل يتمتع المدير باستقلالية تامة تقريبا عن جميع المساهمين وهي الفئة الأقل انتشارا بين المشرع المشتركة لان الهدف من هذه الأخيرة من حيث المبدأ هو الاستفادة من تعاون حقيقي بين المؤسسات المتحالفة في المشرع المشتركة، غير انه في هذا النوع تلعب المؤسسات الشريكة الدور البسيط للمساهمين الماليين فقط.

ومع ذلك فان المؤسسة تتعرض لمجموعة من المخاطر أو العيوب عندما تختار الانخراط في المشرع

المشتركة:

- ✓ المكاسب المحتملة للمشروع تكون اقل لأنه يجب تقاسمها بين الشركاء
- ✓ تكاليف الإنشاء أو عند الاقتضاء حل المؤسسة تكون كبيرة
- ✓ يتطلب إنشاء المشرع المشتركة استثمارا في الوقت والطاقة أكبر مما إذا تعلق الامر بأشكال الشراكات الأخرى
- ✓ خطر سوء الفهم فيما يتعلق بتقاسم المكاسب
- ✓ خطر سوء فهم الفلسفة الإدارية المطبقة (استراتيجية تسيير الأفراد، سياسات التسويق، البحث والتطوير...)
- ✓ مشاكل تحديد أسعار التحويل بين المصدر والمشروع المشترك بسبب تضارب المصالح الواضح
- ✓ خطر عدم دقة بنود العقد
- ✓ خطر سرقة الخبرة الصناعية، إذا كان المشروع المشترك هو المالك الوحيد للتكنولوجيا الجديدة الناتجة عن الشراكة
- ✓ خطر صراع المصالح

المشرع المشتركة هي في بعض الأحيان تمثل ممر قسري للاستثمار في بعض البلدان التي تحظر إنشاء مؤسسات مملوكة بالكامل لشريك أجنبي (حالة الجزائر مع قاعدة 49/51%)، في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فانه من الصعب إيجاد مؤسسة قادرة على تدويل أنشطتها وفق هذا النمط بالنظر إلى عملية نقل رؤوس الأموال والاستثمار إلى الخارج من قبل المؤسسات التي تخضع للقانون الجزائري وهي الحالات التي تحددها اللوائح والقوانين التي تحد من تنقل رؤوس الأموال خارج الوطن.

3- المقاول من الباطن الدولية

يمكن أن نعرف المقاول من الباطن الدولية على أنها وسيلة للانتقال إلى البلدان ذات تكاليف الإنتاج المنخفضة، وهي عقد تطلب بموجبه مؤسسة من مؤسسة أخرى إنجاز جزء من إنتاجها، أو مؤسسات يتم اعتماد أجزاء معينة من عملها، يختلف المقاول من الباطن عن المورد البسيط لان المقاول من الباطن يقوم بتصنيع منتجا

- معين حسب مواصفات محددة من قبل المؤسسة الأمرة وعادة بالمشركة معه في عملية التصنيع، هذا المنتج الذي يتم تصنيعه نيابة عن الوكيل ولا يحمل اسمه ! تترتب جراء هذا النوع من التدويل عدة كخاطر نذكر منها:
- ✓ تُختار المؤسسة المقاول من الباطن على أساس السعر الجودة وأجال التسليم
  - ✓ غالبا ما يكون المقاول من الباطن في حالة من الاعتماد الفني والتسويقي والتجاري على المؤسسة المؤكدة
  - ✓ تكون المؤسسة المقاول من الباطن في موقف ضعف لأنها في مواجه منافسة المؤسسات المقولة الأخرى وحتى المؤسسة المؤكدة التي يمكنها استئناف الإنتاج بنفسها في أي وقت.
  - ✓ في حالات الركود يكون المقاولون من الباطن هم أول الضحايا لان المؤسسة المؤكدة تفضل استئناف إنتاجها بنفسها تجنباً للزاعات مع الموظفين
  - ✓ يجب على المؤسسة المقاول من الباطن أن تتكيف باستمرار لان الموكلون يغيرون أساليبهم أو يتكاملون مع مؤسسات أخرى أو أنهم يخلفون نهائيا.
  - ✓ الخوف من فقدان التحكم في التكنولوجيا أو المهارات داخل المؤسسة
  - ✓ انخفاض الاستثمارات قد ينتج عنه القليل من الابتكارات
  - ✓ نقص المعلومات وغياب الشفافية
  - ✓ الخوف من عدم الربحية

المقولة من الباطن الدولية توفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حضور غير مرئي في الأسواق الأجنبية، إذ يمكن لهذا النمط من التدويل أن يكون وسيلة للتواجد في الأسواق الخرجية للمؤسسة التي تحقق وفرات في الحجم وتتحكم في تكاليف الإنتاج، في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فانه من الصعب العثور على مؤسسة صغيرة ومتوسطة قادرة على تصنيع منتجات لمقدمي الطلبات الأجانب.

#### 4- التحالفات الاستراتيجية

التحالفات الاستراتيجية هي عبلة شراكات بين عدة مؤسسات متنافسة أو محتملة التنافس والتي تختار أن تقوم بمشروع أو نشاط خصوصي من خلال تنسيق المهارات، الإمكانيات، الموارد الضرورية، بدلا من التنافس فيما بينها على النشاط المعني أو اندماج بعضها مع بعض أو التخلص من بعضها أو الاستحواذ على رأسمال بعضها الآخر، فعملية التحالف تتم بين مؤسستين أو أكثر، هذه الأخيرة تبقى على استقلاليتها القانونية والاستراتيجية، وتتوافق على أن تتبادل وتتشارك المهارات والأصول بصورة ديناميكية من اجل تطوير مشروع أو نشاط خاص وأن يشتركوا في ثمره المستقبلية، إذن تتميز التحالفات بكونها تجمع بين شركات متنافسة أو احتمال أن تكون متنافسة ?

التحالفات الاستراتيجية هي بالتالي تعاون تجاري في إطار رسمي ومتفق عليه بين مؤسستين أو أكثر، يقوم فيه الشركاء بتجميع أو تبادل أو دمج بعض الموارد التجارية من اجل تحقيق منافع مشتركة ومتبادلة، وعلى ذلك تبقى المؤسسات المتشركة مستقلة بذاتها تماما، تتخذ التحالفات الاستراتيجية أشكالا عديدة وأصبحت أكثر تطورا ومرونة مع مرور السنوات الأخيرة فقد تكون مجرد تبادل بسيط للسلع أو اتفاقية ترخيص متبادل، كما يمكن للمؤسسة إنشاء آليات تصنيع مشتركة أو مشاريع مشتركة.

<sup>1</sup>Lemaire J P, *Stratégies d'internationalisation*, op-cit, p 54.

<sup>2</sup>Garrette B et Dussauge P, *Les Stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, 1995, p 25.

إذا كانت التحالفات الاستراتيجية تقدم عدة امتيازات للمؤسسة، فإنها يمكن تمثل أيضا بعض المخاطر

التي يجب أن تؤخذ بعين الحسبان

- ✓ يمكن أن تختلف مصالح الشركاء بسهولة وتسبب مشاكل في الكفاءة.
- ✓ من الصعب قياس أداء التحالفات، مما يثير مشاكل في عملية الحوكمة.
- ✓ نادرا ما يكون للتحالفات بنية مثالية من وجه نظر الكفاءة
- ✓ لا يتعاون الشركاء بالضرورة بولاء تام
- ✓ التعلم يمكن أن يحول شريك إلى منافس.

من خلال التحالفات الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات من أي حجم المشاركة في السوق الدولية. إذ إنها تمثل أداة قوية تسمح للشركاء بالوصول إلى أهداف لا يمكن الوصول إليها لو عملت بصورة منفردة حيث يتم تقاسم المخاطر والموارد كذلك إنشاء أسواق جديدة وبذلك تحقيق أرباح جديدة، آجال الإنجاز يتم اختصارها، لذا يجب أن تنظر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى التحالفات الاستراتيجية باعتبارها إحدى الخيارات المتاحة أمامها عند إعداد استراتيجية أعمالها في الأسواق الوطنية والدولية

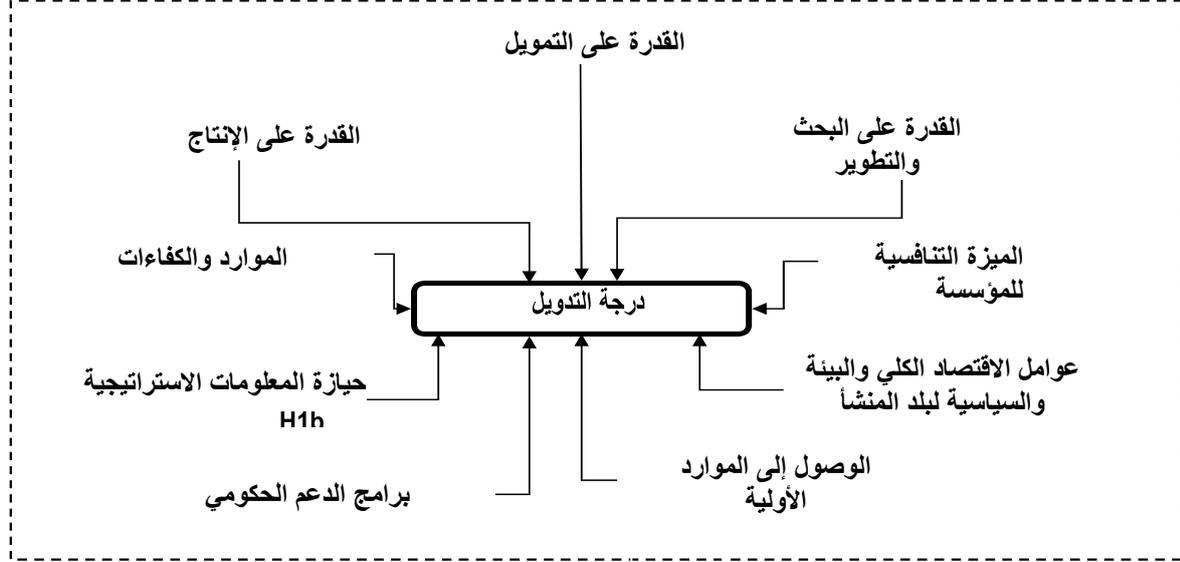
### المبحث الخامس: عوامل نجاح وعوائق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبين تحليل الأدبيات المتعلقة بعوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تقارباً في وجهات النظر المختلفة للمؤلفين، إذ تحدد الدراسات التجريبية تسعة عوامل رئيسية تشجع وأخرى تثبط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مسعاها نحو التدويل.

#### المطلب الأول: عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تلخيص عوامل النجاح في الشكل التالي (شكل رقم 11)

شكل رقم 11: عوامل نجاح تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



HE, Shouchao, et al. The Influential Factors on Internationalization of the SMEs in China: on Wenzhou's Shoe Industry and Policy Implications. *Research in World Economy*, 2011, vol. 2, no 1, p 51.

حدد الشكل عاملين رئيسيين يشجعان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التدويل: العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### أولاً: العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترتبط العوامل الداخلية بمختلف موارد المؤسسات، وتتفق العديد من الدراسات البحثية على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على العوامل الداخلية أكثر من المؤسسات الكبرى لاختراق الأسواق الخارجية، يمكن تقسيم هذه العوامل على النحو التالي: الموارد والكفاءات، الميزة التنافسية للمؤسسة، القدرة الإنتاجية للمؤسسة، القدرة على البحث والتطوير لدى المؤسسة وقدرات التمويل:

##### أ: الموارد والكفاءات

يساهم عامل الكفاءات في نجاح المؤسسات، حيث أن وجود موارد الكفاءات البشرية داخل المؤسسة أمر ضروري. إذ تساعد هذه الكفاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التغلب على المخاطر التي قد تواجهها هذه الأخيرة في مسعاها نحو التدويل، فغالباً ما تهمل المؤسسة هذا الجانب من التنمية وذلك لعدة أسباب، منها صغر حجم هذه المؤسسات وكذا ضآلة مواردها.

تم التأكيد على الدور الهام الذي يلعبه مسير المؤسسة في عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونجاح هذه الاستراتيجية<sup>1</sup>. فغالبا ما تتركز السلطة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير لدى شخص واحد، أين يمكن أن تكون المهلات والقرارات التي يتمتع بها عامل حاسم في قرار التدويل. تم تسليط الضوء على نوعين من الخصائص لدى المسير من قبل الباحثين؛ الخصائص الموضوعية والخصائص الذاتية<sup>2</sup> فيما يتعلق بالخصائص الموضوعية، فقد أظهرت دراسات مختلفة تأثير الرأسمال البشري (الكفاءات) لرواد الأعمال (المقاول) على التدويل إذ تتيح الكفاءات في مجال التدويل معرفة أفضل بالملرسات والقواعد والثقافات الأجنبية وتمنح المؤسسة شبكة من الشركاء ويمكن أن تؤدي إلى انخراط دولي أكبر وتمدد أسرع وزيادة احتمال تنمية الأنشطة الدولية للمؤسسة.

كما أن الخصائص الذاتية للمديرين لها تأثير على المشاركة الدولية للمؤسسة؛ إن إدراك المدير للفرص والتهديدات في الأسواق الأجنبية والمزايا التنافسية للمؤسسة ورغبته الشخصية في التدويل تؤثر بشكل كبير على المسعى الاستراتيجي للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، فإن الموقف الإيجابي تجاه المخاطر المدركة من قبل صانعي القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على ميل المؤسسة نحو التدويل.

ومن هذا المنطلق، يشير<sup>3</sup> Joyal إلى مجموعة متنوعة من العناصر ذات الصلة بالمشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ومن بينها: نقص الموظفين المؤهلين والوقت المخصص لإدارة نشاط الصادات، وترتبط هذه المشكلة مباشرة حسب المؤلف إلى خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما من حيث حجمها ومحدودية مواردها، مع ذلك؛ من أجل تنفيذ أنشطة التدويل، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الاعتماد على موظفين مؤهلين وهذا يفترض وجود موظفين مدربين وأكفاء<sup>4</sup>؛ في كثير من الحالات تحتاج المؤسسة إلى مراجعة هيكلها وتكييفه لإنشاء مصلحة للتصدير حيث أن أحد الشروط لنجاح استراتيجية التدويل مثل التصدير هو تعيين شخص مسؤول عن توجيه طلبيات التصدير؛ بما أن مسير المؤسسة لا يملك الوقت الكافي لإنجاز هذه المهمة، إذن الأمر يتعلق بالقدرة على الاعتماد على تعاون مستنير وحيوي.

في دراسة أجراها Bayad<sup>6</sup> على 299 منشأة صناعية صغيرة ومتوسطة في منطقة لورين، يشير إلى أن المدير يجب أن يولي اهتماما خاصا لإدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالاحتياجات الخاصة للمؤسسة المصدرة، وتركز هذه الدراسة على توجهات وممارسات تسيير الموارد البشرية وفقاً لأهمية وطبيعة مشرركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الخارجية. ومع ذلك؛ يحدد المؤلف أن حجم المؤسسة له تأثير كبير للغاية على توجهات إدارة الموارد البشرية بل أيضاً على الوزن الذي يعطيه المدير لها.

عملية التدويل لا تتم في المؤسسة في جزء الوقت، فمن الضروري أن يقوم شخص على الأقل من المؤسسة، وليس بالضرورة مدير المؤسسة، بالتركيز على عملية تدويل المؤسسة. قد يكون مصدر هذه الكفاءة من داخل المؤسسة وإلا يجب عليها توظيف شخص كفء في مجال التدويل.

<sup>1</sup> Buigues P-A et Lacoste D, *Stratégie d'internationalisation des entreprises : Menace et opportunité*, de boeck, Bruxelles, 2011, p 288.

<sup>2</sup> Leonidou L C, Katsikeas C S and Piercy N.F, *Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions*, Journal of International Marketing Vol. 6, No. 2, 1998, p 79

<sup>3</sup> Joyal A, *Des PME et le défi de l'exportation*, Presses Inter Universitaires, Montréal, 1996, p137

<sup>4</sup> Hego E, *Le recours des PME au conseil à l'export, une démarche réelle mais encore confuse : le cas des industries agro-alimentaires*, Revue internationale PME, vol. 7, N°2, 1994, p 137-158.

<sup>5</sup> Panet-Raymond A, *La filière de l'exportation*. Les Publications du Québec, Québec, 1999, p 06

<sup>6</sup> Bayad M, *Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME*. Revue internationale PME, vol. 10, N°3-4, 1997, p65.

ب: الميزة التنافسية للمؤسسة

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "الميزة التنافسية" كان موضوع كتابات، مايكل بورتر. فوفقا للكاتب؛ فإنه لإنشاء ميزة مقارنة بالمنافسين يجب على المؤسسة إما أن تقدم للعملاء قيمة مماثلة للقيمة المقترحة من قبل المنافسين و تكون أكثر كفاءة من حيث الإنتاج (الهيمنة بالتكلفة)، أو أن تطور أنواع فريدة من الأنشطة التي تولد قيمة نهائية أكبر تسمح بزيادة أسعار البيع (استراتيجية التمايز).

من الضروري أن تحدد المؤسسة مصادر للمزايا التنافسية لديها قبل استغلالها، إذ يجب أن يكون لدى المؤسسة ميزة (أو مزايا) تنافسية، فمن خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديها يمكنها أن تحقق الميزة (المزايا) التنافسية المتفردة.

إن ما يحدد الميزة التنافسية للمؤسسة أو الكفاءة المميزة لها يعتمد على نقاط قوتها، وبشكل أكثر تحديداً ما يميزها عن بقية السوق ويتيح لها التميز والنمو، وعلى المؤسسة أن تحدد ما هي المزايا المتفردة، أو ما يجعلها فريدة على ساحة المنافسة حتى تتمكن من اتخاذ قرارات حول كيفية استخدام هذه المزايا في الوقت الراهن وفي المستقبل<sup>2</sup>

بالنسبة<sup>3</sup> Croué فإن تطوير استراتيجية تسويق دولية هو امر لا مفر منه عند الاقتراب من الأسواق الدولية للتعامل مع كثافة المنافسة العالمية، وبالتالي، فإن تكثيف المنافسة العالمية يلزم المؤسسات بتطوير أو تعزيز مزاياها التنافسية من أجل أن تكون جزءا من توازن القوى، يميز المؤلف بين نوعين من المزايا التنافسية التي من شأنها أن تخلق عدة ظروف إيجابية في الأسواق الدولية، أولا المزايا التنافسية الهيكلية، وهي تلك المتعلقة بتنظيم المؤسسة والطريقة التي تراول بها أعمالها والمزايا المتعلقة بالنشاط التسويقي للمؤسسة في الأسواق الدولية وفي هذا الصدد، ذكر أن الميزة التنافسية تكمن أيضا في الاختيار الحكيم للأسواق المستهدفة في الخرج.

وفقا<sup>4</sup> Hamel et Prahalad فإن أي كفاءة أساسية تقدم ميزة تنافسية طالما أنه لا يوجد ما تعادلها في السوق وتزيد من قيمة المنتج في نظر الزبون، عادة عن طريق خفض التكلفة.

من بين المزايا التنافسية الرئيسية التي يجب على المؤسسات الدولية اكتسابها لدى اختراق الأسواق الخرجية يمكن أن نذكر ما يلي:

- ✓ التحكم في التكاليف وإبقائها اقل ما يمكن
- ✓ التكنولوجيا بالمعنى الواسع وكذلك القدرة على نقلها: الخبرة المتضمنة في براءات الاختراع وأدوات الإنتاج
- ✓ الموارد المالية المخصصة لتطوير الأسواق الخرجية أو تمويل العملاء.
- ✓ العيد العاملة الماهرة: المعرفة، الخبرة والمهارة
- ✓ أساليب الإدارة الحديثة ونظم المعلومات.
- ✓ موارد التسويق (الأسواق واستغلالها في منظور تآزري، محافظ العلامات التجارية العالمية/المحلية، القرب من الأسواق، ميزانيات بداية المشروع، ...)

<sup>1</sup>Porter M E, *L'avantage concurrentiel des nations*, Inter Éditions, Paris, 1993, p 43.

<sup>2</sup> Jauch L-R et Glueck W F, *Management stratégique et politique générale*, Mc Graw-Hill, Montréal, 1990, p 175.

<sup>3</sup>Croué C, *Marketing international, 4e édition*, De Boeck Université, Bruxelles, 2003, p 32-33 .

<sup>4</sup>Hamel G et Prahalad C K, *La conquête du futur*, Inter-Éditions, Paris 1995, p 220.

- ✓ الشبكات العالمية: جميع العلاقات التعاقدية التي تربط المؤسسة بالعديد من الشركاء والتي يمكن تفعيلها للاستجابة بشكل أفضل للمناقصات الدولية (تسويق الأعمال)
- ✓ الوقت: من خلال كون المؤسسة يمكنها عادة وضع حواجز الدخول للمنافسين والاستفادة من مزايا السبق

مما سبق، نرى أن الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة عن بقية منافسيها في السوق أو ما يجعلها تبرز وتتمو. الميزة التنافسية هي عامل النجاح الرئيسي ويمكن العثور عليها في نواحي مختلفة من المؤسسة إذ يجب أن تمتلك المؤسسة ميزة أو أكثر لمواجهة المنافسة الدولية.

### ج: القدرة على الإنتاج

بالنسبة لPanet-Raymond فإن القدرة على الإنتاج، هي قدرة المؤسسة على الاستجابة لطلبات الإنتاج الخرجية المقدمة من طرف معطي الأمر، حيث تشير الأدبيات الخاصة بالمؤسسات التي تدول أنشطتها إلى أن أحد عوامل النجاح في الأسواق الخرجية هي القدرة على الاستجابة للطلب الإنتاج، إذ يمكن للمؤسسة الاستجابة عن طريق الإنتاج بإمكانياتها أو عبر توكيل مؤسسات أخرى.

أحد الأسئلة التي يجب على المؤسسة أن تجيب عنها قبل اختراق الأسواق الأجنبية يتعلق بقدرتها الإنتاجية. وبهذا المعنى فإنه من المهم للمؤسسة أن تكون قادرة على تلبية متطلبات السوق المحلية والخرجية على حد سواء، لأن "عدم القدرة على الوفاء الكامل بهذا الالتزام قد يعرض جميع الجهود المستقبلية في الأسواق الخرجية للخطر" يجب ألا يكون لدى المؤسسة طاقة إنتاجية زائدة فقط لجعل هذا شرطاً كافياً للتصدير، إذ يجب أن يكون المصدر قادراً على الإنتاج بكميات كافية على مدى فترة طويلة من الزمن؛ لأنها ليست مسألة بيع فائض إنتاج مناسباتي، بل يجب تقييم القدرة الإنتاجية أثناء تشخيص التصدير الذي على المؤسسة القيام به. لذلك يتعين على المؤسسة التأكد من أن لديها القدرة الإنتاجية للوفاء بالطلبات الجديدة وفق نمط منتظم ومستمر؛ بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتأكد من أن معداتها قابلة للتكيف مع الأسواق المختلفة التي تستهدفها وأن تكون قادرة على تخزين الإنتاج الموجه إلى الخرج.

من أجل تلبية طلب العملاء، يمكن للمؤسسة نقل عملية إنتاجها إلى الخرج. وبهذا المعنى يمكن أن ينظر إلى عملية نقل الإنتاج كميزة تنافسية لأن مواقع الإنتاج الموزعة جغرافياً تمكن المؤسسة من الوصول إلى الإمدادات بأقل تكلفة ومن ثم عرض أسعار أقل وفي النهاية ربح جزء من السوق؛ ومنه نعتبر أن القدرة الإنتاجية لمؤسسة ما يشير إلى القدرة على الاستجابة إلى حد كبير للطلبات المقدمة في السوق المحلية وكذلك تلك المتأتية من الأسواق الخرجية. علاوة على ذلك فإنه لتدويل نشاط المؤسسة يجب ألا تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية فائضة فقط للتصدير، كما يجوز للمؤسسة استخدام التعاقد من الباطن الدولي و/ أو قد تنقل أيضاً إنتاجها.

### د: القدرة على البحث والتطوير

يعتبر اعتماد تقنيات التصنيع المتقدمة منذ عصر الثورة الصناعية (انطلاقاً من استخدام تقنيات البخار إلى تكنولوجيا النانو) أحد العوامل الرئيسية في القدرة التنافسية للمؤسسات المصنعة. لأن هذه التقنيات تمكن من إنتاجية أكبر، تحسين جودة المنتج، أو حتى أنها عامل تدنية نسبة المعيب منها، وبالتالي فإن امتلاك هذه

<sup>1</sup> Panet-Raymond A J, *La filière de l'exportation*, op-cit, p 10

<sup>2</sup> Pasco-Berho C, *Marketing international*. Dunod, 2002, p 38.

<sup>3</sup> Nehmé C, *Stratégies commerciales et techniques internationales*, Éditions d'Organisation, Paris, 1992, p 97.

<sup>4</sup> Prime N et Usunier J-C, *Marketing international*, Pearson, 2012, Bruxelles, p 93.

التقنيات ضرورة في الأسواق المحلية والخرجية على حد سواء. يمكن لهذه العوامل تسريع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك عامل البحث والتطوير. الأبحاث التي قام بها كل من،<sup>1</sup> Rosmah و<sup>2</sup> Shouchao تعتبر البحث والتطوير سواء الرسمية منها أو غير الرسمية شرطاً لتدويل المؤسسات. وحيث أن عملية التدويل تعني تسرع المنافسة وبالتالي يستلزم الحاجة إلى مواصلة الجهود لتحديث عمليات الإنتاج<sup>3</sup>.

لحفاظ على القدرة التنافسية في الأسواق الدولية يجب على الشركات مواصلة جهودها خاصة منها جهود البحث والتطوير. حيث أن هيكله أنشطة البحث والتطوير أمر ضروري لضمان التطوير المستمر للمنتجات<sup>4</sup>. يشير<sup>5</sup> Saint-Pierre، في دراسته لـ 323 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم إلى أن المؤسسات المصدرة هي مؤسسات أكثر إبداعاً من غيرها، فهي تقوم أكثر من غيرها بعمليات البحث والتطوير. ونتيجة لذلك يستنتج المؤلف أن أنشطة البحث والتطوير تلعب دوراً هاماً في مردودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة وأن الصادرات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار والبحث والتطوير. كثيراً ما يدرس الابتكار في إطار البحث والتطوير، وعلى وجه الخصوص من خلال وجود قسم البحث والتطوير داخل المؤسسة، وبهذا يصبح الابتكار هو العامل الرئيسي في القدرة التنافسية المستقبلية للمؤسسات العالمية<sup>6</sup>.

من الضروري أن تلجأ المؤسسات الصغيرة إلى تكنولوجيات إنتاج جديدة للتعامل مع المنافسة الوطنية أو الدولية<sup>7</sup>. كما يستجيب إيجاد منتجات جديدة للتقدم التكنولوجي إذ يجب على المؤسسة تطوير قدراتها التكنولوجية للتعامل مع المنتجات الجديدة للمنافسين<sup>8</sup>. لا يولد البحث والتطوير الداخليان ابتكارات فحسب، بل يمكن المؤسسات من استيعاب المعرفة التكنولوجية الخرجية بشكل أفضل، ونتيجة لذلك، يعتبر البحث والتطوير أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الصادرات<sup>9</sup>. من هذا، فإنه بالنسبة لمؤسسة ترغب في تدويل أنشطتها يعد البحث والتطوير نشاطاً مهماً لأنه يجعل من الممكن تحقيق نجاح أكبر في الأسواق الخرجية، لضمان التطوير المستمر للمنتجات ومواجهة المنافسة.

### هذه القدرة على التمويل

بالنسبة لعامل قدرة التمويل، فإن الأبحاث تجمع على الإبقاء على هذا العنصر ضرورياً لنجاح أنشطة التدويل. ومع ذلك تشير هذه الدراسات إلى أن عامل التمويل يعد أحد الصعوبات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث لا تملك هذه الأخيرة سوى موارد مالية ضئيلة. لأنه عندما تريد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدويل أنشطتها فإنها تواجه صعوبات كبيرة بما في ذلك التكلفة، سواء كان ذلك التكلفة المتأتمية من التبادلات أو الاستثمار المباشر، إن عملية التدويل مكلفة وناحراً ما توفر عوائد فورية، ومع ذلك بالنسبة للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن ضعف رأس المال الخاص يحتم إيجاد عوائد سريعة للاستثمارات، لذلك

<sup>1</sup> Rosmah M, Zizah C S, Scott-ladd and Enterkin L, *Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia*, international Journal of Economics and Management vol. 4, 2010, p 285 – 304.

<sup>2</sup> Shouchao H, *The Influential Factors on Internationalization of the SMEs in China: on Wenzhou's Shoe Industry and Policy Implications*, Research in World Economy vol. 2, N° 1, April 2011, p 48-57.

<sup>3</sup> Julien P, *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, Presses de l'université du Québec, 1995, p164.

<sup>4</sup> Joyal A, *Des PME et le défi de l'exportation*, op-cit, p109.

<sup>5</sup> Saint-Pierre J, *Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes*, Revue internationale PME, vol. 16, N°2, 2003, p 72.

<sup>6</sup> Fouquet A, *Démystifier la mondialisation de l'économie*, Les Éditions d'organisation, Paris 1997, p57.

<sup>7</sup> Julien P A, *Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies*, Les Éditions Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneursip, Québec 1994, p33.

<sup>8</sup> Prime N et Usunier J C, *Marketing international*, op.cit., p 93.

<sup>9</sup> Lefebvre É et Lefebvre L A, *Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise Industrielle*, Document hors-série, N° 26, décembre, Canada, 2000, p 06.

يتطلب النمو الدولي الناجح توطيداً مالياً مسبقاً؛ إذ تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عقبات خلال عملية تدويلها بما في ذلك صعوبة حصولها على الظروف المواتية للتمويل، لهذه الأسباب فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغامر بحذر في الأسواق الدولية نتيجة نقص الموارد المالية؟

يعتبر التسيير المالي لأنشطة التدويل أكثر تعقيداً من الأنشطة في الأسواق الوطنية. فكخطوة أولى من الضروري اختيار المشاريع المستهدفة دولياً من خلال التحليل الجيد لربحيته<sup>3</sup> إذ تتطلب هذه المشاريع تمويلًا ويجب تقييم مستوى المخاطر المرتبطة بكل مشروع. ومن هذا المنطلق فهناك حاجة إلى أن يكون لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة رأس مال عامل إضافي، مما يعني أيضاً حاجة إضافية للتمويل المرتبط بأنشطة التدويل. من هنا فإنه يجب على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يكون لديها مصادر تمويلية صلبة لإدارة مشاريعها على المستوى الدولي، هذه الحاجة تشكل عقبة رئيسية أمام المؤسسات التي تدول أنشطتها، يضاف إليه صعوبة إيجاد شروط تمويل مواتية كعقبة أخرى، نظراً للمخاطر المرتبطة بخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثانياً: العوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترتبط العوامل الخارجية بالبيئة الخارجية للمؤسسة، إذ توافق العديد من الأعمال البحثية على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على عوامل خارجية من أجل اختراق سوق أجنبي، يمكن أن تكون هذه العوامل، امتلاك المعلومات حول برامج الدعم الحكومية، الوصول إلى المواد الخام، ظروف الوصول إلى الأسواق الخارجية والتطور الحالي والمحتمل لحالة الاقتصاد الكلي في البلدان المستهدفة.

### أ: حيازة المعلومات الاستراتيجية

يكمن الشرط الرئيسي للسعي وراء الأعمال الدولية في حيازة المعلومات الكافية بشأن بلد المستهدف<sup>4</sup> من المهم الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل شروع المؤسسة في عملية التدويل وتعميق هذه المعرفة بالأسواق الخارجية في المراحل الأولى منه. يمكن أن تتعلق المعلومات بالتشريعات والتنظيم السائد، ظروف المعيشة، والأنماط الإدارية ومناخ الأعمال، ومعرفة الفاعلين المفيدون في قطاعات الأنشطة المختلة. إن قرار تدويل مؤسسة ما أو اختراق أسواق بلدان جديدة، يجلب تغييرات كبيرة في البيئة الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتطلب الحاجة إلى المزيد من المعلومات. هذه المعلومات يمكن أن تنقسم إلى نوعين:

- ✓ المعلومات التي يمكن وصفها بأنها تشغيلية أو روتينية وتعلق بشروط وقوانين التصدير.
- ✓ النوع الثاني من المعلومات هو ما يسمى معلومات التطوير لأنها تغطي مسألة الفرص المتاحة في البلد المستهدف لبيع منتجاتها، تلعب المعلومات التطويرية دوراً حاسماً في نجاح العمليات الدولية. ويعتمد الحصول عليها بدرجة انفتاح الأسواق، ويتوقف التحكم فيها وعقلنة معالجتها على استقرار النشاط الدولي<sup>5</sup> قد تمس معلومات التطوير البلدان المستهدفة أو الشروط العامة لتسويق المنتجات في الخرج أو المعلومات المتعلقة بالشبكات التجارية.

<sup>1</sup> Léo P Y, Juline P A et Philippe J, *Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique*, L'Harmattan, France, 1995, p 76.

<sup>2</sup> Panet-Raymond, *Le commerce international : Une approche nord-américaine*. Chenelière éducation 2008, p54

<sup>3</sup> Léo P Y, Juline P A et Philippe J, op.cit., p 163

<sup>4</sup> Gérin-Lajoie P, *L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes. Gestion*, Revue Internationale de Gestion, vol. 3, no 3, septembre, 1978, p 11.

<sup>5</sup> Léo P Y, Juline P A et Philippe J, op.cit, p 36.

يجب على المؤسسة التي تريد أن تنجح على الصعيد الدولي أن تفهم البيئة الثقافية للسوق الخارجية المستهدف، حيث من الضروري أن يكون لدى المؤسسة معرفة جيدة بالعادات والممارسات التجريبية في البلاد من أجل التكيف معها! بيد أن مديري المؤسسات يركزون الحاجة إلى معلومات موضوعية عن الأسواق الأجنبية؛ ومع ذلك فإن العثور على هذه المعلومات يتطلب بذل جهد من جانب المؤسسة، وبهذا المعنى يشير Léo<sup>3</sup> إلى أن الحصول على المعلومات هو في صميم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الأجنبية، هي بالتأكيد المشكلة الأولى التي تواجهها المؤسسة عند بداية عملية التدويل أو عندما تنتقل إلى بلد جديد، إن تبني سياسة نشطة وفعالة في البحث عن المعلومات في هذا المجال غير الملموس وغير المترك يتطلب من المؤسسات إرادة قوية في التغيير حيث يجعل من التعلم المهنة الجديدة للمؤسسة.

من هنا، نعتبر أن أي مؤسسة في مسعاها إلى التدويل يجب أن تحوز المعلومات الكافية وبشكل خاص تلك التي لها الطابع الاستراتيجي، ومع ذلك فإن العثور على المعلومات يتطلب جهوداً من قبل المؤسسات ويمثل مشكلة تواجهها هذه الأخيرة عند بداية عملية التدويل أو عند الاتجاه نحو أسواق بلدان جديدة. لقد أدركت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفوائد الاستراتيجية لعملية التدويل وأثبتت نفسها في جميع أسواق العالم. وهذا بفضل المعلومات التي جعلت تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً ممكناً، فقد أتاحت المعلومة إمكانات جديدة وأدت إلى إعادة تنظيم المهام البشرية وكذلك تنظيم سيرورة المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ب: تدابير الدعم الحكومية

تعد الحكومات مصدر مساعدة له فوائد بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في خرج الحدود الوطنية. لهذا فإنه من المهم للمؤسسة أن تتعرف منذ المراحل المبكرة للعملية الدولية على مصادر الدعم الممكنة؛<sup>4</sup> بالإضافة إلى كونها مفيدة من الناحية المالية ومن ناحية توفير المعلومات، فإن برامج الدعم الحكومي تضمن مصداقية المشروع، لأن هذا الدعم يعزز بشكل عام الثقة بين المؤسسات والشركاء الأجانب، إذن المساعدات الحكومية تعزز وتدعم المؤسسات التي تخطط لإطلاق مشروع ما على المستوى الدولي. إذ يمكن للمؤسسات الاعتماد على العديد من الخدمات وبرامج الدعم التي تنشئها الحكومات، إذ توفر المعلومات والمشورة، عقد الندوات والدورات التكوينية وحتى الدعم المالي، فضلاً عن خدمات المكاتب الاقتصادية الموجودة في جميع أنحاء العالم لمساعدة المؤسسات في المساعي التي تتبعها تجاه الدولية.<sup>5</sup>

ونتيجة لذلك، يجب أن تكون برامج الدعم الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءاً من استراتيجية المؤسسة. ووفقاً Julien et Morin<sup>6</sup>، فإن 85٪ من المؤسسات المصدرة الكندية قد لجأت إلى برامج الدعم الحكومي الموجه للتصدير، يميز المؤلف بين استخدام الإعانات الحكومية من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة أو المهتمة بالتصدير وتلك التي لا تقوم بأي عملية أو مسعى تصديري، فهو يرى أن المؤسسات المصدرة أو المهتمة بالتصدير تعتمد على المساعدات بنسبة أعلى، ومع ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحد من تكرار الاستفادة من المساعدة الحكومية بسبب نقص المعلومات المتعلقة بتدابير الدعم.

<sup>1</sup> Panet-Raymond A et Robichaud D, *Le commerce international : Une approche nord-américaine*, op-cit, p57

<sup>2</sup> Léo P Y, Juline P A et Philippe J, op-cit, p129.

<sup>3</sup> Ibid. p 130.

<sup>4</sup> Gérin-Lajoie P, *L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes* op-cit, p 11.

<sup>5</sup> Panet-Raymond A J, *La filière de l'exportation*. Op-cit, p 43

<sup>6</sup> Julien P A, *Pour des PME de classe mondiale. Recours à de nouvelles technologies*, op-cit, p173

في حالة الجزائر، توجد بعض التدابير التي توصف بأنها معقدة، خاصة في حالة المساعدات المالية، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات ليس لديها دراية كبيرة ببرامج المساعدات الحكومية، أو أنها تجهل بوجود مثل هذه البرامج.

كخلاصة، ملاحظ أن البرامج الحكومية هي مصدر دعم للمؤسسات التي تقوم بتدويل أنشطتها وتقديم منافع من خلال ضمان مصداقية المشروع. بالإضافة إلى أنه يتم إنشاء العديد من الخدمات وبرامج الدعم الحكومي بمختلف الصيغ.

### ج: الحصول على الموارد الولية

من منظور الوصول إلى الموارد الأولية لمؤسسة تدول أنشطتها، فإنه من المهم ضمان مصادر الإمداد على المدى المتوسط والبعيد، على أساس شروط محددة قدر الإمكان؛ نظرا لندرة أو صعوبة الوصول إلى بعض المواد الأولية، بالإضافة إلى تقلب أسعارها، إذ يتعين على المؤسسة بعد ذلك ضمان انتظام كبير لمورديها من حيث وقت التسليم ومن حيث جودة المواد الأولية، حيث إن أي استراتيجية للتدويل يمكن أن تتخذها المؤسسة تتطلب تشخيص جيد لعملية الإمدادات بالمواد الأولية لضمان تدفق جيد وفق شروط محددة، هذه الأخيرة تشكل عاملا مهما يجب تحليله من قبل المؤسسة.

إحدى الإجراءات التي يتعين تنفيذها هي تحسين التحكم في مشتريات المؤسسة، لأنه من حيث المواد الأولية، فإنه من المهم تأمين مصادر الإمداد وتحسينها، إذ يجب أن يركز هذا المسعى على إيجاد الموردين المحتملين الجدد لتجنب حالة الاعتماد التي يمكن أن تكون ضارة للمؤسسة في حالة وجود عيب ما في إمدادات المورد الوحيد، وبالتالي من المهم اختيار الموردين وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم؛ وعلى الرغم من الأهمية المعطاة للوصول إلى المورد الخام، فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تبقى غير مكثفة فيما يخص الإمدادات.

من هنا فإنه من المهم للمؤسسة ضمان مصادر إمدادات منتظمة وذات نوعية ويجب عليها كذلك حماية مصادرها وتحسينها وذلك من خلال البحث عن الموردين المحتملين لأن لا تقع في فخ ضغط المورد الوحيد.

### د: وضعية الاقتصاد الكلي للبلد الأصلي

إن عوامل مثل محدودية نمو السوق المحلية، وتحرير قيمة العملة، هي عوامل حاسمة تكون نتاج التحسينات التنظيمية في بلد منشأ الاستثمار، فتحرير حساب رأس المال (تخفيف ضوابط الصرف)، وتوقيع اتفاقات التجارة والاستثمار، كذلك نظام الضرائب والحوافز المختلفة (على سبيل المثال، الائتمان الضريبي، حماية وتأمين الاستثمار) هي عوامل تحفز أو تثبط سعي المؤسسة نحو التدويل<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Gérin-Lajoie P, *L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes* op-cit., p 13

<sup>2</sup> Urban S, *Management international*, Éditions Litec, Les essentiels de la gestion, Paris, 1993, p 93.

<sup>3</sup>Croué C, *Marketing international*, op-sit, p 191.

<sup>4</sup> Gdoura A, *Internationalisation des entreprises: Les expériences internationales et la situation de la Tunisie*, Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), Rapport intermédiaire, Tunis, Octobre 2006, p 20.

## المطلب الثاني: عوائق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التدويل هو نشاط قد يشكل صعوبات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي الأبحاث المهمة بعملية تدويل المؤسسات والصغيرة والمتوسط مثل أبحاث كل من <sup>1</sup>Leonidou و <sup>2</sup>Lecerf ومنظمات مثل <sup>3</sup>ENSR والتي حددت العوامل التي تبطئ أو يمكن أن تعوق تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أنجزت Leonidou مجموعة مهمة للغاية من البحوث التي أجريت على العقبات التي تحول دون تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فمن خلال 32 بحثاً تم إنجازها عبر 30 سنة توصلت الباحثة إلى تحديد جميع العقبات التي تحول دون تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الفئة وحسب الأولوية وفق التأثير النسبي لها، ومن جهته يحدد Saint-Pierre<sup>5</sup>، أربعة عوامل قد تمثل صعوبات تعوق الأنشطة الدولية هي: ارتفاع تكاليف النقل، مشاكل الجودة ومواعيد التسليم، مشكلات الفساد والسرقة، المخاطر الملازمة لتوسع الأسواق. كذلك يحدد Lecerf<sup>6</sup> خمسة قيود رئيسية تتعلق بأنشطة التدويل: ثقافة المؤسسات، نقص المعلومات المتعلقة بالتدويل، صعوبات التواصل، لا سيما المعرفة اللغوية، صعوبة تقييم وتحديد الشركاء المحتملين وأخيراً المشاكل الإدارية والقيود المالية.

يعوق تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الصعوبات كما هو الحال عند تدويل المؤسسات الكبيرة، غير أنه لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفس الخصائص التي تتمتع بها نظيراتها كبيرة الحجم. فوفقاً للدراسة الاستقصائية التي أجرتها الشبكة الأوروبية لأبحاث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>7</sup> (2003)، فإن "العقبات" الرئيسية التي تحول دون تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي: النقص في العمالة الماهرة وتأتي في المقام الأول وتمثل عقبة رئيسية أمام تطور المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، الأنظمة الإدارية التي ثبت أنها عقبة رئيسية أمام تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. من جهة أخرى يلخص تحليل مشابه ل<sup>8</sup>Lecerf حسب القطاع ويبين فيه أن نقص العمالة الماهرة يمثل العامل الأهم في قطاع البناء.

اللوائح التنظيمات الإدارية هي الأكثر ضرراً لقطاع الصناعة والتجارة. ومن ثم فوفقاً لقطاع نشاطها؛ ستخضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لقيود مختلفة وسيتعين عليها أن تكييف عملياتها وفق هذه القيود، هذا يفسر جزئياً التنوع الكبير في آلية عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فمن أجل وضع استراتيجية تدويل يجب عليها أولاً أن تتعلم كيفية تطويع والتحكم في القيود الموجودة في السوق الوطنية، لأن لها تأثير كبير على قرار المؤسسة المتعلق بتوسيع نشاطها تجاه الأسواق الأخرى.

تحدد الشبكة الأوروبية لأبحاث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>9</sup> عوائق التدويل في فئتين: العوائق الداخلية والخارجية، فمن خلال تجميع مختلف الأبحاث حول العقبات المتعلقة بتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه توجد العديد من العقبات ولكن ليست مستعصية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> Leonidou L, *An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development*, Journal of Small Business Management, 2004.

<sup>2</sup> Lecerf M, *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*, thèse de doctorat, Université Paris I, 2006

<sup>3</sup> ENSR, *L'internationalisation des PME*, Observatoire des PME Européennes, N°04, Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004.

<sup>4</sup> Leonidou L, *An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development*, Journal of Small Business Management, 2004, ps 279-302.

<sup>5</sup> Saint-pierre J, *Mondialisation et PME : L'internationalisation des activités comme solution*, op-cit, p 31.

<sup>6</sup> Lecerf M. op-cit, P 135.

<sup>7</sup> ENSR, op-cit, P53.

<sup>8</sup> Lecerf M, op-cit, P 135.

<sup>9</sup> ENSR, op-cit, p31

الديناميكية. في الواقع تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو حال المؤسسات الكبيرة لعقبات دائمة متعلقة ببيئتها، ومع ذلك تختلف هذه العقبات بشكل طفيف عند بدأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استراتيجية تدويلية، هذه العقبات تؤثر بقوة على المؤسسات في قراراتها المتعلقة بالتوسع في الأسواق الخارجية.

#### أولاً: العقبات المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتطلب الانخراط في نشاط دولي موارد ومهارات أكبر مقارنة بالنشاط على المستوى المحلي، تلك الموارد الضرورية لا تغطي فقط القدرة على التمويل ولكنها تمتد إلى القدرة والتحكم في العملية الإنتاجية، كذلك عامل الكفاءات يعتبر عاملاً رئيسياً في عملية التدويل، لذلك فإن غياب و / أو محدودية الكفاءات البشرية يمكن أن يشكل عقبة رئيسية في وجه عملية التدويل، من جهته عامل المهارات لا تشمل فقط التحكم في لغات عمل مختلفة للعلاقات عبر الحدود، بل تشمل أيضاً معرفة شروط الوصول الأسواق الأجنبية وآلية عملها وكذلك معرفة القوانين واللوائح والاختلافات الثقافية. الخ... ومع ذلك قد يكون مدى الخبرة الدولية للعنصر البشري ذات أهمية كبرى. تبرز عدد من الدراسات أهمية عقلية وخبرة مسيري المؤسسات فيما يتعلق بالمسعى والتوجهات والخيارات الاستراتيجية للتدويل.

#### أ: التكاليف المرتفعة لإجراءات التدويل

يقدم Krugman<sup>1</sup> حجتان أساسيتان يمكنهما أن تكون سبباً لانخراط المؤسسات في التجارة الدولية، الأول هو أن الاقتصاديات الوطنية لديها قرارات مختلفة، والثاني يتعلق بوفورات الحجم، فلانفتاح على التجارة الدولية يمكن للمؤسسة أن تقتصر في إنتاجها على عدد محدود من السلع ولكن على نطاق أوسع وفق وبوفورات كبيرة، في حين أنه بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن العقبة الأكثر شيوعاً هي التكلفة العالية لإجراءات التدويل، فقد تتضمن هذه التكاليف: تكاليف إجراء دراسة للسوق الخارجية، الخدمات الاستشارية القانونية، ترجمة المستندات، تكييف المنتجات لتلائم والأسواق الخارجية، نفقات التنقلات، بدون أن ننسى المخاطرة الاقتصادية والمالية، كل هذه التكاليف تشكل عقبة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سعيها إلى التدويل.

#### ب: افتقار الكفاءات على مستوى المؤسسة:

توفر الكفاءات داخل المؤسسة ضرورية لعملية التدويل، لهذا يجب أن تتوفر الخبرة اللازمة من أجل اختراق الأسواق الدولية، بالنسبة ل Carbol<sup>2</sup> و Favre-Bonté، فإن الكفاءات داخل المؤسسة تمثل حجر الزاوية في عملية التدويل، وبالتالي فإن عدم وجود كفاءات التدويل يمكن أن يعوق عملية التدويل، فكون المسير و / أو الفريق الإداري دون كفاءة فيما يتعلق بالتدويل فإن العملية محكوم عليها بالفشل أو من المحتمل أن يرهن هذا العائق فرص نجاح المؤسسة دولياً.

في نفس السياق يمكن لنقص مهارات الاتصال أن يشكل عقبة رئيسية أمام تدويل المؤسسات، حيث إن عدم إتقان العديد من اللغات غالباً ما يشكل عائقاً أمام المدير و / أو فريق الإدارة لذلك فإن مدير و / أو فريق إداري لمؤسسة ما لا يتحدث لغة دولية قد يكون لهذه المؤسسة فرصة ضئيلة للغاية لدخول السوق الدولية.

<sup>1</sup>Krugman P, Obstfeld M et Melitz M, *Economie internationale*, Pearson Education, France, 2012, p31

<sup>2</sup>Cabrol M et Favre-Bonté V, *L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise*, Revue internationale PME vol. 24, N° 2, 2011, p 112.

## ج: ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أجرى Blekey وTesar دراسة لـ 423 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في الولايات المتحدة، معتبرين أن صفة محلية الأنشطة هي الثقافة المؤسسية السائدة لديها، حيث تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن تكون أكثر توجهاً نحو الأسواق المحلية وتستهدف الأفراد أكثر من استهدافها الأسواق الدولية. ويرى الباحثان بأن ثقافة المؤسسة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي توصف بأنها متشددة جداً ومحدودة جغرافياً يمكن أن تشكل عائقاً كبيراً أمام التدويل، والواقع أن هذا العائق متأصل في آلية عمل واستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهذه الأخيرة تهتم في المقام الأول بالمحافظة على أعمالها أو توسيعها في أسواقها المحلية وغالباً ما يكون مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "متعدد الوظائف"، فيتعامل مع الجوانب التقنية وكذلك التجارية وغيرها وغالباً ما لا تكون استراتيجية الانفتاح الدولي (سواءً من خلال التصدير أو من خلال التعاون عبر الحدود) خطوة غير طبيعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنه لا يملك الوقت ولا الأدوات الأساسية للقيام بذلك، وبالإضافة إلى ذلك فإن الموارد التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخصيصها لاستراتيجية دولية غالباً ما تكون محدودة للغاية.

## ثانياً: العوائق المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الاستفادة من المزايا المرتبطة بتدويل المؤسسات تعني أيضاً قبولها لإدارة مجموعة من العقبات، يختلف تصنيف العقبات تبعاً للمعيار المختار، وترتبط تصنيف العقبات الأكثر استخداماً بحالة الدول الأجنبية؛ حيث وفق هذا المعيار يصنف Legrand و Hubert العقبات التي تحول دون التدويل إلى خمس فئات: العقبات الاقتصادية، القانونية، سعر الصرف، العقبات السياسية والتكنولوجية

## أ: العقبات السياسية

يعرف Legrand و Hubert<sup>3</sup> العوائق السياسية على أنها جميع الأحداث ذات الأصل السياسي أو الاقتصادي التي يحتمل أن تمنع التشغيل السلس لمعاملة تجارية أو استثمارية، من الصعب أحياناً رصد هذه العقبات، في هذا الصدد نجد الصراعات العسكرية التي قد يكون لها تأثير مباشر على بعض المؤسسات في المناطق المتضررة من التدمير المادي (الزئمة في الأرجنتين، العراق، سوريا)<sup>4</sup>، الواعاات السياسية بين بلدين يمكنها التأثير سلباً على المؤسسات (تأميم المؤسسات الأجنبية في فنزويلا)<sup>5</sup>

## ب: العوائق القانونية

يرى Legrand و Hubert<sup>6</sup> أن هذه العقبة لم تعطى الأهمية اللازمة، فكثيراً ما يتم الكشف عنها أثناء التقاضي أو الواعاات المتعلقة بعقود البيع والتمثيل وتخلى عن حقوق نقل المعرفة<sup>7</sup> في واقع الأمر فإن المؤسسة العاملة على الصعيد الدولي لا تستفيد من قانون دولي موحد، وذلك بسبب احترام سيادة الدول، ومن ناحية أخرى فإنه لا يوجد اختصاص قضائي يتجاوز الحدود الوطنية يسمح لها بالعمل في سياق قانوني واحد، على سبيل المثال؛

<sup>1</sup> Bilkey W J and Tesar G, *The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*, Journal of International Business Studies, vol. 8, 1977, p96.

<sup>2</sup> Legrand G et Hubert M, *Gestion des opérations de commerce international*, Dunod, Paris, 2008, p 106

<sup>3</sup> Legrand G et Hubert M, *Commerce International*, op-cit, p 130.

<sup>4</sup> OECD, *Top barriers and drivers of SME internationalization*. Report by the OECD working party on SMEs and Entrepreneurship, OCDE, 2009, 1-32.

<sup>5</sup> Okpara J, *Strategic Export orientation and internationalization Barriers: evidence from SMEs in a developing economy*, Journal of international business and cultural Studies, Vol.4, 2010, p03-08.

<sup>6</sup> Legrand G et Hubert M, *Commerce International*, op-cit, p 130

<sup>7</sup> Legrand G et Hubert M, *Gestion des opérations de commerce international*, op-cit, p 106

يختلف قانون التعاقد في ميانمار بشكل جنري عن القانون في الصين، لذا فإن المؤسسة التي تصدر نفس المنتج إلى كلا البلدين تخضع لقانونين مختلفين، وهنا مكمن العائق القانوني.

### ج: العائق الاقتصادي والمالي

قد تقرر حكومة بلد تدهورت حالته الاقتصادية إلى رفع الضرائب للحد من تدهور عجز الميزانية وبالتالي، فإن الزيادة في الضرائب لأسباب اقتصادية تؤثر بشكل مباشر على نتائج المؤسسة أو المؤسسة الفرعية الموجودة في البلاد المتضررة.

في دراسة أجراها<sup>1</sup> Okpara على 72 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في نيجيريا. يرى أن الجانب المالي يمثل عقبة رئيسية تؤثر سلباً على عملية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النيجيرية، وفي دراسة حول نمذجة عوائق التدويل<sup>2</sup> شملت 122 مؤسسة تزانية مدولة؛ استخلصت الدراسة أن هناك علاقة سلبية قوية بين درجة التدويل والقدرة المالية للمؤسسات الدولية، وأن العائق المالي والاقتصادي يمثل كبح يمكن أن تؤثر سلباً على تدويل المؤسسة؛ في الواقع إن العائق الاقتصادي يتقاطع مع تقييم القدرة المالية لمؤسسة ما، وتأثير الوضع الاقتصادي على نشاطها

من بين العقبات الاقتصادية والمالية يحدد Legrand و Hubert مخاطر سعر الصرف باعتبارها مخاطر مرتبطة بأي معاملة حساسة للتغيرات في قيمة عملة مقرنة بأخرى يرتبط تقييمها وتغطيتها بعملة التسوية (بعض العملات أكثر تقلباً من غيرها)، ومدة التعرض (بضعة أيام، أو بضعة أشهر أو حتى سنوات) وطبيعة المعاملة (الصادرات، الواردات، الاستثمارات، الدخل من الاستثمارات) بالنسبة لـ Lehmann<sup>4</sup> فإنه تقع خسائر الصرف في فئة العقبات الاقتصادية وتنشأ هذه الخسائر عندما ترتفع عملة السوق مقرنة بعملات الأسواق المستهدفة وبالتالي فإن الدخل الناتج عن العملية الأجنبية يفقد قيمته، من جهة أخرى فإنه يمكن للمؤسسات المثقلة بالديون قصيرة الأجل بالعملة الأجنبية أن ترتفع قيمة ديونها الخرجية ارتفاعاً حاداً نتيجة لارتفاع قيمة العملة التي يتم تسعير الدين بها، وعلى العكس من ذلك؛ فإن ارتفاع قيمة العملة المحلية، يؤدي إلى ارتفاع سعر المنتجات المحلية في الأسواق الخرجية وسيؤدي ذلك إلى تفويض القدرة التنافسية السعوية للمؤسسات المصدرة.

من العقبات الاقتصادية والمالية الأخرى عقبة عدم الدفع بالنسبة لمبيعات المؤسسة، إذ تتحمل المؤسسة الدولية مخاطر عدم السداد من قبل عملائها. بالإضافة إلى التقاضي التجاري، والفشل في الدفع هو ناتج إما عن التقصير أو إفلاس المشتري، أو السياق السياسي والاقتصادي في بلد هذا الأخير؛ لهذا من الضروري إجراء تحليل لأي إفسار محتمل للعميل والوضع الاقتصادي والسياسي لبلده قبل بدء أي معاملة تجارية.

### د: العائق التكنولوجي

هذا الخطر ملازم للأنشطة الصناعية، فقد تكون عملية التصنيع أو التقنية التي تعتمد عليها المؤسسة معرضة لخيلرات صناعية أخرى وتضع المؤسسة المصنعة خارج السوق؛ وطالما أن المؤسسة لا تواجه تقنيات منافسة أخرى، فإنها قادرة على تجاهلها.

<sup>1</sup>Okpara J, *Strategic Export orientation and internationalization Barriers: evidence from SMEs in a developing economy*, Journal of international business and cultural Studies, Vol.4, 2010, p03-08.

<sup>2</sup>Milanzi A M, *The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing Country Firms: Evidence from Tanzania*, International Journal of Business and Management, Vol. 7, N° 3, February 2012, p 10-21.

<sup>3</sup>Legrand G et Hubert M, *Commerce International*, Dunod, Paris, 2008, p 130.

<sup>4</sup> Lehmann R, Hauser C et Baldegger R, *Maîtrise des risques à l'exportation Guide sur la gestion des risques à l'exportation*, PostFinance SA et Switzerland Global Enterprise, Fribourg, Suisse, 2013, p 09.

<sup>5</sup>Legrand G, Hubert M, *Commerce International*, op-cit, p 130.

## هـ: نقص المعلومات فيما يتعلق بالتدويل

يبين<sup>1</sup> Milanzi أن صعوبة العثور على المعلومات الناجمة المتعلقة بالتدويل تمثل عقبة أمام المؤسسات في مسعاها نحو الأسواق الأجنبية، ويشير إلى وجود علاقة متبادلة بين المعرفة التحويلية وحواجز المعلومات فيما يتعلق بالتدويل، وبالتالي فإن عدم توفر المعلومات لا يسمح للمؤسسة بتحديد الأسواق الأجنبية وتحليلها والتواصل مع العملاء الأجانب المحتملين بسبب نقص المعلومات حول إمكانيات التعاون، لهذا يجب على المؤسسة الحصول على معلومات كافية.

هذا الجهد المبذول للحصول على المعلومات، يمكن أن يكون عقبة نحو تحسين الأداء دولياً، فكثيراً ما تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المعلومات المفيدة وذلك راجع بالأساس لنقص الموظفين المتخصصين للبحث عن المعلومة وكذلك عدم كفاية الوقت لباقي الموظفين من أجل القيام بعملية جمع المعلومات المفصلة حول الأسواق الأجنبية. وهكذا؛ قد تشجع المؤسسة في بعض الأحيان في عمليات التدويل دون حتى الحصول على جميع البيانات المتعلقة بالفرص والتهديدات للبيئة الجديدة.

وعلى نحو متزايد تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم باختيار الخيار الاستراتيجي للتحويل نحو الأسواق الدولية لتعزيز نموها وزيادة قيمتها المضافة، وحيث تعمل العولمة، التقدم التكنولوجي، قنوات الاتصال الأسرع على تبسيط وتسريع تدفق السلع وضمان الوصول الفوري إلى المعلومات عبر الحدود، هذا هو السبب في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة بدرجة عالية في قطاع محدد ذات سوق محلية صغيرة تنجذب بشكل متزايد إلى الأسواق الأجنبية؛ ففي السنوات الأخيرة وضعت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدويل أنشطتها في صدارة أولوياتها، كما أن نقص المعلومات يعوق بدء عملية التدويل؛ حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبالغ أحياناً في تقدير الصعوبات بسبب نقص المعرفة بالفرص.

إن طرح موضوع تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد أدى إلى وفرة كبيرة في البحوث ومع ذلك، وكما هو الحال عند التطرق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن نتائج العديد من الدراسات حول هذا الموضوع غالباً ما تكون متناقضة. وكذلك تأثير حجم المؤسسة أو النموذج المثالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدولة. إن الافتقار إلى تعريف مشترك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يثبت الملاحظة الأولى. ومع ذلك؛ فإن التناقضات التي كشفت عنها الدراسات يمكن أن تكون مفيدة وهذا لسببين رئيسيين: أولاً، لأنها تجعل من الممكن دحض عدد معين من الأدلة الزائفة، على سبيل المثال الضرورة المطلقة للتدويل عبر مراحل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومع ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل المؤسسات الأخرى هي معنية بتدويل الأنشطة والسؤال هنا هو تحديد شدة هذا التدويل ومحاولة إظهار أثره على المؤسسات، وكما هو الحال دائماً مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه يوجد العديد من الدراسات حو الموضوع دون إمكانية تقديم نتائج متقلبة، والأسباب متعددة ولكن تصب دائماً في خانة اختلاف تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من بلد لآخر ومن فترة لآخر واختلاف منهجيات الدراسة المتبعة، ثاني مسألة تستحق المناقشة هي حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التدويل، وتقديم التدويل على أنه خيار استراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذن فالتدويل ليس ظاهرة

<sup>1</sup>Milanzi A M, *The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing Country Firms: Evidence from Tanzania*, op-cit, p 11

موضحة بل ينبغي أن ينظر إليه على أنه وسيلة لتطوير مهارات جديدة ومعرفة جديدة وهذا من خلال الاستجابة للتحديات الجديدة كذلك.

## خلاصة الفصل الأول

يتتبع هذا الفصل تطور الحقل النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويغطي مجموعة من الأعمال التجريبية بشأن تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كذلك قدمنا مختلف نظريات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفسر سلوك ومواقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الساحة الدولية من أجل فهم وتحديد الأهداف في سياق عملنا البحثي، كان من المهم إجراء تحليل نقدي لنظريات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل السماح لنا بالتحقق من المقاربة النظرية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري. قدمنا أيضاً الأشكال المختلفة من التدويل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة من أجل دخول سوق خلجي وكذلك مختلف العوامل التي يمكن أن تساعد أو تسهل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مسعاها نحو التدويل وهو ما سنحاول استخدامه عند دراسة تأثير الشبكات على التدويل، والتي سنحاول دراستها في الجزء القادم من البحث.

## الفصل الثاني

---

# شبكة المؤسسات

---

## تمهيد

بعد التطرق لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوقوف على ماهية تدويل المؤسسات بصفة عامة وتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة أخص مع ما تتصف به من خصوصيات، قبل تبيان دور الشبكات في تدويل هذه الأخيرة، يجب علينا أولاً أن نعرض على مفهوم الشبكات وظهورها خصائصها بغية فهم ديناميكيتها التي تجعل منها أداة فعالة في يد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد الوصول إلى الأسواق الأجنبية

في هذا الفصل سنحاول تناول نشأة وتطور مفهوم الشبكات انطلاقاً من المعنى والاشتقاق اللغوي وكذا تطور استعمالها الدلالي في مجالات عدة وصول إلى استعمالها في مجال علوم التسيير ومن ثم الظروف التاريخية والاقتصادية التي أدت في النهاية إلى ظهور هذه الأشكال من المؤسسات ومن ثم تعدد مختلف الأشكال التي تتخذها ثانياً التطرق إلى مختلف المقربات النظرية التي حاولت تفسير أسباب ظهورها انطلاقاً من المقربة الاقتصادية لنظرية المؤسسة ومن ثم المقربة العلائقية التي تفسر البعد الاجتماعي لعميات التبادل ومن ثم نظرية الشبكات الاجتماعية والتي تركز على البعد الثقافي كعامل للتجمع والتكتل

ثالثاً نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف النماذج الرائدة لشبكات المؤسسة بداية بمفهوم المناطق الصناعية لمرشال وكذا المناطق الصناعية الإيطالية لأجل إيضاح الديناميكية الصناعية أو ما يعرف (إيطاليا الثالثة) ومن بعد ذلك المقربة الفرنسية لأنظمة الإنتاج المحلية SPL وكذا تحليل البيئات المبتكرة. ثم النسخة الأنجلو سكسونية للعناقيد أو التجمعات cluster.

## المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم الشبكات

## المطلب الأول: تطور مفهوم الشبكات

لقد تطور مفهوم الشبكة واستخداماتها عبر التاريخ بدءًا من تحديد العناصر الثابتة المتشابكة، للوصول إلى وصف الكيانات الديناميكية مدرجة مفهوم التداول، ثم التبادل ثم المعاملة، فمن الناحية الاشتقاقية، يأتي مصطلح الشبكة من المصطلح اللاتيني <sup>1</sup>Retis والذي يعني شبكة الصيد.

يعود تاريخ استخداماتها إلى القرن السابع عشر كمرادف لمصطلح النسيج، كما أن قاموس اللغة الفرنسية Nicot (1606) قد حدد مصطلح "reseul" على أنه "شبكة خيوط منسوجة، أدرجت الطبعة الأولى من قاموس الأكاديمية الفرنسية (1694) مصطلح "rezeau" ثم "rézeau" بأنها "نسيج من الخيوط أو الحرير المصنوعة من شبكة صغيرة، حيث يشير النساجون إلى الشبكة على أنها التقاطع بين الألياف بصفة عامة وذلك راجع إلى أصل الكلمة اللاتيني، ثم تطور استخدام مصطلح الشبكة في القرن الثامن عشر ليتجاوز مجال النسيج حيث تم استخدام المصطلح في السياق العسكري ليدل على الهندسة والتحصينات، ثم تم إضافة معنى مجازي جديد ليدل على التضاريس (شبكة التضاريس) مع تطبيقه على طرق التثليث في الفضاء.

في القرن التاسع عشر، تم إثراء مصطلح الشبكة بمعنى مجازي جديد هذه المرة في المجال الطبي، حيث دلل على الأوعية الدموية ثم النظام العصبي (الشبكة العصبية). ويضيف هذا الاستخدام إلى المعنى مفهوم التداخل الناتج عن تشبيه النسيج بمجرى الدورة الدموية. كما تم استخدام مصطلح شبكة في مجال النقل لتعيين جميع الطرق والاتجاهات والسكك الحديدية التي تمر عبر منطقة أو بلد ما، وذلك بالاستعانة بمنطق الحركة التي كانت ضمنية مع استعارة المصطلح في المجال الطبي.

لقد شهدت الفترة بين الحروب العالمية استخدام هذا المفهوم في مجال بحوث العمليات، فخلال القرن العشرين سمحت نظرية البيانات بتوضيح الشبكات بشكل مجرد وتخليبي بفضل العقد والأقواس. نحو منتصف القرن العشرين، تولى علم الاجتماع نظريات الرسم البياني لتمثيل الشبكات الاجتماعية، وهو مفهوم ظهر لأول مرة في مقال كتبه عالم الأنثروبولوجيا البريطاني جون إيه بلرنز (1954)، أتاح مفهوم الشبكة وصف البنية الاجتماعية للمجتمع إذ يمكن للعقد أن تمثل الأفراد، المجموعات، الأسر، المجتمعات، المؤسسات، الولايات، إلخ... الروابط يمكن أن تمثل التدفقات من أي نوع: المعلومات، الموارد، العلاقات (الاحترام، الصداقة، النفوذ، القوة، الهيمنة...).

في الإعلام الآلي، الشبكة عبارة عن مجموعة من الأجهزة الإلكترونية البعيدة جغرافياً عن بعضها البعض، والمتواصلة بوسائل الاتصالات، مما يجعل من الممكن تبادل المعلومات. هذا التعريف يثري السجل المجازي بمكون معلوماتي.

اليوم، أصبحت الشبكة مصطلحاً عاماً يستخدم في جميع التخصصات: في الهندسة (شبكة الاتصالات)، في الرياضيات (الشبكة المشتقة من نظرية البيانات)، في الجغرافيا (شبكة المجاري المائية)، في علم الأحياء (الشبكة العصبية)، في الصناعة (شبكة التوزيع)، في التاريخ (شبكة المقاومة)، في علم الاجتماع (شبكة الفاعلين) وعلوم التسيير (شبكات المؤسسات).

<sup>1</sup> ASSENS, Christophe. Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management international*, 2003, vol. 7, no 4, p. 49.

ويرتبط ظهور مفهوم شبكة المؤسسات بحقيقة أنه لم يعد يتم تحليل المؤسسة فقط وفقاً لوظيفة الإنتاج الخاصة بها ولكن أيضاً وفقاً لمنطق تعاقدى، يغطي تحليل المعاملات، الإنتاج ضمن فريق والعمل التعاوني وبالتالي فإن شبكة المؤسسات هي جزء من البحث عن طرق تنسيق العمل بين المؤسسات.

جدول رقم 8 : تطور مفهوم الشبكات

مجال الاستعمال الاستعاري	المعنى الدلالي	البعد
النسيج	حياكة	ثابت
في مجال الطب والنقل	تدفق	حركي
في علم الاجتماع	المجتمع، الروابط الاجتماعي	اجتماعي
شبكات الاتصالات	تدفق المعلومات	حركية نقل وتبادل المعلومات
المنظمات	تنظيم التبادلات	معاملاتي، علائقي، تعاوني

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على شرح السياقات الأخيرة

ضمن هذا السياق يمكن تعريف شبكة المؤسسات على النحو التالي: تتكون الشبكة من مؤسستين (أو أكثر) مترابطة بعلاقات تبادل قوية بما يكفي لخلق نوع المعاملات التعاقدية في السوق حيث يواجه العرض والطلب بعضهما البعض. هذه العلاقات التبادلية طويلة الأمد واستقرارها يتطلب عدداً من الاتفاقات الدنيا فضلاً عن الثقة المتبادلة بين الأعوان، وبالتالي يتم إدخال منطق جديد لإثراء مفهوم الشبكة من خلال تضمين كل من بعدي المعاملات والتعاون.

تتكون شبكة المؤسسات من عنصرين أساسيين هما العقد التي تمثلها المؤسسات والروابط بينهما والتي يمكن أن تكون مادية (تدفق المعلومات أو المنتجات) وغير مادية (إجراءات، معايير، ثقافة، قيم) وهكذا، يمكن للشبكة أن تتطور (تنمو أو تقييد أو حتى تنويب)، ويرتبط البعد الديناميكي بحقيقة أنه قد تكون هناك علاقات بديلة لمؤسسات الشبكة، بالنسبة إلى بعض المؤلفين، فإن الشبكة عبارة عن هيكل اتصال غير مستقر مع مرور الوقت، نظراً لأن تكوين الشبكة وانتقالها إلى شبكة يكون أكثر تعقيداً.

تنشط ثلاثة معاني مجازية كبيرة مفهوم الشبكة وتخلق خصوصيتها: إنها تقدم نفسها على أنها الانتقال إلى مجتمع جديد، كنموذج ذاتي التنظيم يمكن مقلنته بالكائن الحي، كما أنها تقدم عقلانية بيانية في محاكاة لإمكانية إضفاء الطابع الدقيق للرياضيات.

ومن شأن تنظيم الشبكة أن يتيح بناء "تمثيل مشترك للمؤسسات غير المتجانسة، يتسم بتشتت وترابط قويين، ولكن بتحرر من الحتمية الجغرافية الصلابة"

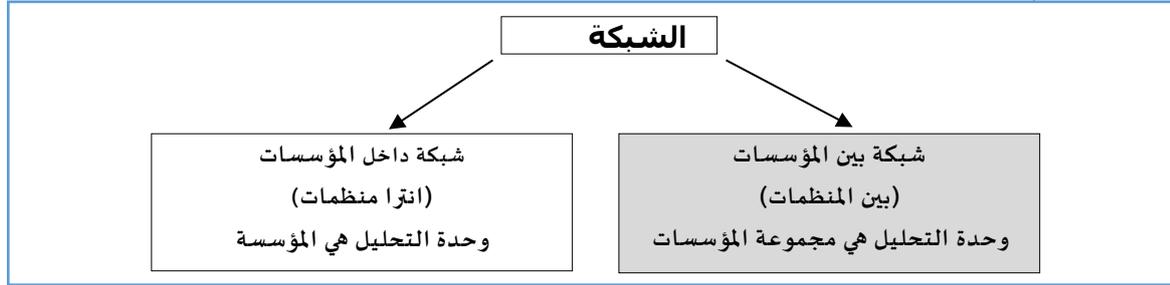
في السياق نفسه، يوضح (2003) ASSENS<sup>1</sup> هذه الخصائص بشكل جيد من خلال التعريف الذي اقترحه: "تتألف الشبكة دائماً من عقد، أي نقاط التوصل البيئي القادرة على الإرسال أو تلقي الاتصالات، والتي يمكنها المشاركة في التبادلات أو هيكل تدفقات النقل، ترتبط هذه العقد عن طريق وصلات تعكس طبيعة التبادلات، تواترها، قوتها وكثافتها، .... أخيراً تشغل العقد المراكز التي من المحتمل أن تتطور كما هو الحال في الشبكات الاجتماعية أو تلك التي تبقى جامدة كما هو الحال في الشبكة التقنية أو الإقليمية. وتعكس هذه المواقع الدور أو الوظيفة التي تضطلع بها كل عقدة فيما يتعلق بالأعضاء الآخرين في الشبكة.

تجدر الإشارة إلى أن الباحثين الذين تطرقوا في دراساتهم لشبكات المؤسسات في علوم التسيير قد أشاروا إلى بعدين: داخلي وخارجي، البعد الداخلي يشير إلى شبكة داخلية حيث تقوم بتنظيم الإدارات أو الخدمات أو

<sup>1</sup> ASSENS, Christophe. Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. Op-cit, p50.

الوحدات الشبكية، في هذه الحالة سنتحدث عن مؤسسة واحدة تنظم هيكل شبكتها الداخلية. من ناحية أخرى البعد الخارجي يمثل شبكة فيما بين المؤسسات أو شبكة بين المنظمات يمكن اعتبارها تعاوناً بين مؤسستين منفصلتين أو أكثر، أي شبكات المؤسسات (أو بين المنظمات)، تكون وحدة التحليل هي مجموعة المؤسسات. فيما يلي ستركز على الشبكات التي تشكلها العديد من المؤسسات.

شكل رقم 12: الأبعاد الداخلية والخارجية لشبكات المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من الشرح السابق

### المطلب الثاني: ظروف ظهور شبكات المؤسسات

يرتبط ظهور شبكات المؤسسات بعدة عوامل، لاسيما التغييرات الدائمة في البيئة والتي جعلت من الممكن ملاحظة قصور النموذجين الاقتصاديين المرجعيين للسوق والتسلسل الهرمي، والبحث عن إمكانيات التوسع من خلال التدويل.

#### أولاً: شبكات المؤسسات كاستجابة للتطور الاقتصادي

لقد أثر تطور بيئة المؤسسات التي أحدثتها التغييرات السياسية والاقتصادية على أساليب التنظيم وكذلك على بنية العلاقات بين المؤسسات، والواقع أن حالات الركود الكبرى أدت في كثير من الأحيان إلى انحصار التبادلات التجارية الدولية، لكن بعد سنوات الحرب كان على الصناعة أن تعيد بناء نفسها وتوجد نماذج تنظيمية جديدة، حيث كانت الفترة بين (1945-1973) والتي عرفت زدهار الصناعة أو ما يصطلح عليها (الثلاثين المجيدة) نتيجة لتبني أشكال جديدة من أنماط الإنتاج والتبادلات التجارية الدولية القائمة على أساس توحيد معايير الإنتاج ووفرات الحجم، حيث ميزت الفورية (نسبة لفورد) هذه المرحلة، التي استندت على التيلورية (الفصل بين التصميم والتنفيذ، توحيد مقاييس العمل)، المكننة، التعاقد طويل الأجل فيما يخص الأجور وارتباطها برمجة زيادات الأسعار والإنتاجية العامة، وقد أدى ذلك إلى تحقيق مكاسب في الإنتاجية ونمو في الاستثمار وفي القوة الشرائية للموظفين.

في نهاية الستينات، أصبح هناك وعي من جانب الموظفين الذين وجدوا أن العمل بات متكرر ومملاً، والمستهلكين الذين أصبحوا أكثر طلباً، وكذلك زيادة المنافسة التي حتمت على الانتقال من اقتصاد العرض إلى اقتصاد الطلب، وقد دفع هذا التغيير المؤسسات الكبيرة إلى الابتعاد عن نظامها الإنتاجي الجامد والمدمج والقائم على أساس الكم والسعر مع توفير الحد الأدنى من الخدمة. وتم استبدال هذا النظام بأسلوب إنتاج مرن جديد يوفر جودة أكثر، متجدد، يستهدف عملاء ذواقين ذوي طلبات مختلفة.

في المنظور المؤسسي الجديد والذي يأخذ في الحسبان المؤسسة كهيئة ذات سلطة، صاغ ويليامسون تصنيفاً شاملاً لمختلف هياكل الحوكمة، أخذاً في الاعتبار ثلاثة معايير لهيكلتها؛ هي خصوصية الأصول، وتواتر علاقات التبادل بالإضافة إلى عدم اليقين المرتبط بالعقلانية المحدودة للفاعلين والطابع غير المتماثل للمعلومات،

<sup>1</sup> FAUVE-CHAMOUX, Antoinette. A Personal Account of the History of Historical Demography in Europe at the End of the Glorious Thirty (1967-1975). *Essays in Economic & Business History*, vol. 35, no 1, 2017, p 175-205.

يحدد ويليامسون أشكال أخرى غير السوق أو التسلسل الهرمي حيث تعتبر هياكل وسيطة ثنائية وثلاثية، الافتراض الأساسي لويليامسون هو أن البيئة تتسم بالاعتدال في عدم اليقين.

شكل رقم 13 : تصنيف هياكل الحوكمة حسب وليامسون

		خصائص الاستثمارات		
تواتر المعاملات	عرضي	غير خصوصية	متوسطة الخصوصية	فريدة أو خصوصية
		بنية السوق (عقد تقليدي)	هيكل ثلاثي مع التحكم (عقد نيو كلاسيكي)	
	هيكل ثنائي		هيكل سلمي	
	(عقد شخصي)			
متكرر				

Source: Williamson, 1985.

بالنسبة للأشكال الوسيطة، تكون العلاقة الثنائية بين محور (مؤسسة محور) ومورد لمجموعة فرعية أو عنصر داخل المجموعة، هذه العلاقة تتميز بالتحكم والثقة، تتميز العلاقة الثلاثية بتكرار أقل للمعاملات وتتطلب اللجوء إلى التحكم، وفي أحدث أعماله؛ يعتبر Williamson (1996) أن تكرار الاضطرابات تريد من تبني الأشكال الوسيطة أو الهجينة.

البديل الثالث - إلى جانب السوق والتسلسل الهرمي - يعتمد على مشاركة القيمة المضافة للنشاط مع مؤسسات أخرى منخرطة في علاقة تعاون، هذا الخيار يبرره وجود انتهازية كبيرة في السوق، بالنسبة لريتشاردسون (1972)، فإنه يمكن للتعاون أن يأخذ جوانب مختلفة من تطوير التكامل بين المنافسين الذين يبحثون عن التكافل بين الشركاء القابلين للإحلال، هكذا يشكل التعاون حلقة وصل بين السوق والتسلسل الهرمي لتيسير التبادلات بين المؤسسات، فهي علاقة خاصة بين المؤسسات التي تلتقي مصالحها بشكل دوري دون أن يكون لها بالضرورة هدف مشترك أو هوية جماعية واحدة، عندما يصبح التعاون مستدامًا ومتكررًا يظهر شكل من أشكال التنظيم الهجين، تنظيم معاملاتي أو شبكة من الشركاء خلج السوق و السلمية.

#### ثانياً: شبكات المؤسسات كحل لمواجهة حدود النماذج المرجعية

تميل شبكات المؤسسات المتبنية لمسعى التعاون إلى تجاوز الخيار البسيط للسوق/التسلسل الهرمي، وتستند هذه العلاقات في نفس الوقت على هذين النموذجين من خلال محاولة الجمع بين مزاياها وتجنب عيوبها (السلوك الانتهازي ومجال الرؤية الضيقة لنموذج السوق والتكلفة العالية لتسيير المعلومات وجمود السلوكيات في النماذج الشاملة أو المتكاملة).

<sup>1</sup> RICHARDSON, George B. The organisation of industry. *The economic journal*, vol. 82, no 327, 1972, p 883-896.

جدول رقم 9 : حدود النماذج القائمة على السوق والنماذج المتكاملة

حدود النماذج القائمة على السوق	حدود النماذج السلمية
تكاليف تنسيق عالية بسبب التفاوض حول العقود ومخاطر انتهازية الوسطاء والمتعاقدين ضيق الرؤية	تكلفة عالية لتسيير المعلومات جمود السلوكيات انخفاض القدرة على التكيف الجمود الهيكلي
مجال صغير لتراكم المعلومات المشتركة حول التكنولوجيا والمنتجات والموارد	قيمة السلسلة هي دائما أضعف الحلقات
عدم الاستقرار الهيكلي (السلوكيات الانتهازية والغموض في العلاقات)	إن الملكية الداخلية لجميع مراحل خلق القيمة تشجع على المواقف المتحفظة تقويض خلق فرص جديدة

GUILHON, Bernard et GIANFALDONI, Patrick. *Chaînes de compétences et réseaux. Revue d'économie industrielle*, vol. 51, no 1, 1990, p. 97-112

يرى Guilhon و Gianfaldoni (1990)<sup>1</sup> شبكات المؤسسات على أنها أسواق داخلية وتسلسل هرمي خلجي في آن واحد، لأن آليات السوق (المنافسة، القوة التفاوضية، العرض والطلب) تتعايش مع إجراءات التسلسل الهرمي (التبعية، الإشراف المباشر، مركزية المعلومات، الفصل بين التصميم والتنفيذ). وهي تمثل بديلاً عن التدخيل (الاستيعاب) والأخرجة (الإسناد) من خلال تقاسم الأصول الخصوصية على المستوى الجماعي وذلك عبر آليات الثقة أو الانتماء العشائري أو القبلي التي تقلل إلى حد كبير من تكاليف المعاملات.

بالإضافة إلى ذلك يحدد، Gianfaldoni أن "لزمة النموذج التكاملي يمكن أن ينظر إليها على أنها ناتجة عن الكثير من الجمود الهيكلي، ومشكلة نموذج السوق تجد أصولها في حالة عدم الاستقرار الهيكلي التي تسببها (الانتهازية السلوكية والغموض العلانقي).

في السياق نفسه قام Gianfaldoni بتحليل شبكات المؤسسات في قطاع البناء وأبرز أوجه القصور في النموذجين التقليديين من خلال شرح أسباب التفكك الرأسي للمؤسسات في هذه الصناعة ولاحظ وجود ثلاثة أسباب:

أ: الأسباب التجارية

انحصار الأسواق المحتملة، وانخفاض الهوامش بسبب زيادة المنافسة، وزيادة متطلبات العملاء.

ب: الأسباب الإنتاجية

إعادة تركيز المؤسسة الأم على أبحاث السوق والتصميم وإدارة المشروع، وتخطيط الإنتاج المسبق وهوامش الربح وإسناد حصة متزايدة من الإنتاج الفعلي والمخاطرة في الاستثمار في المعدات الإنتاجية إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

ج: الأسباب المالية

إعادة تموضع المؤسسة الأم نحو أشكال جديدة من الاستثمار لتحقيق أكبر عائد (التصميم والتحكم التكنولوجي لنظم المعلومات الجديدة) واستراتيجية الحصول على الأرباح "الأمينة" من طرف المؤسسات القابضة وبذلك يقع العمل الشبكي بين نموذج القطبيين التقليديين (السوق/السلمية)، حيث أن العلاقات الجديدة بين المؤسسات التي تحققت من خلال تنفيذ استراتيجيات التعاون أدت في النهاية إلى إيجاد نموذج تنظيمي

<sup>1</sup> GUILHON, Bernard et GIANFALDONI, Patrick. *Chaînes de compétences et réseaux. Revue d'économie industrielle*, vol. 51, no 1, 1990, p. 97-112. Ibidm, p103.

جديد، إذ تقرب شبكات المؤسسات في الوقت نفسه من علاقات السوق (استقلال التبادلات) والعلاقات الهرمية (نظام تسيير قائم على التعاون)، وهكذا فإن الأسباب الاقتصادية لظهور الهياكل الشبكية هي على ثلاثة مستويات: إخفاقات نموذج السوق، وفشل النموذج المتكامل، والعملية الاستراتيجية للتفكك الرأسي وإعادة تركيز المؤسسات الكبيرة.

#### د: الاهتمام بالتدويل

يُبرر كذلك تشكيل شبكات المؤسسات عبر اهتمام المؤسسات المتزايد بالتدويل، حيث أن التباين بين المزايا التنافسية لمؤسسة ما والمزايا النسبية لبلدها الأصلي يجعلها متعددة الجنسيات وتبحث عن بلد مضيف، ونتيجة لذلك، ستتكون الشبكة من مجموعة من المتعاقدين من الباطن على أساس عناصر العرض (تكاليف الإنتاج) و / أو عناصر الطلب (المنتجات، حجم السوق، إمكانية الوصول) (MUCCHIELLI، 1992). إذا كان التواجد في الأسواق الخارجية، أي بيع وتسويق منتج أو خدمة هو وضع شائع لأي مؤسسة لم يعد التوسع بالنسبة لها على المستوى الوطني كافياً بعد التشبع أو المنافسة القوية مقلنة بالفرص التي تقدمها السوق الدولية؛ سيكون الهدف آنذاك هو أن تكون المؤسسة موجودة في العديد من البلدان على مستوى توزيع أو بيع المنتجات أو الخدمات (إنشاء مؤسسات فرعية، تحالفات) والاستفادة من المزايا المتعلقة بمستوى الإنتاج (التعاقد من الباطن، الإنتاج المشترك).

#### د: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانتقال إلى المؤسسة الافتراضية

ممكن استخدام تكنولوجيا المعلومات في شبكات المؤسسات من توفير قنوات اتصال جديدة لدعم آليات التبادل الموجودة، على الرغم من عدم وجود إجماع على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسهيل الاتصال، فإن بعض المؤلفين (FRÉRY، PACHE، BACUS-MONTFORT) يربطون تطور و ظهور شبكات المؤسسات إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة، فقد سهلت التعاون بين المؤسسات بشكل ملحوظ، لا سيما من خلال التوصيل البيئي لشبكات الإعلام الآلي عبر شبكات إكسترانت أو الإنترنت وأنظمة تبادل البيانات الإلكترونية (EDI).

اهتم Fréry (2001)<sup>2</sup> بحالة معينة من المؤسسات المنتظمة بهيئة شبكات والقائمة على تكنولوجيا المعلومات؛ أو المؤسسة الافتراضية ويرى أن تكنولوجيا المعلومات جعلت من الممكن استبدال التكامل الرأسي كثيف رأس المال بالتكامل الإلكتروني للوصول للمؤسسة الافتراضية، ويمكن تعريف هذه الأخير على أنها شبكة من المؤسسات المستقلة التي تجمع مواردها ومهاراتها من خلال تكنولوجيا المعلومات مشكلة حالة من حالات التقاوت المشترك، كل منها متخصص في مرحلة ما من سلسلة القيمة التي يتم بناؤها.

يرى Paché و Bacus-montfort<sup>3</sup> (2002) أن المؤسسة "تختار وبمعاونة من الشبكة نمواً تعاقدياً يعمل على تعبئة أصول أكثر/اقل خصوصية عبر مختلف الشركاء بدلاً من امتلاكها، هذا الشكل الذي يرتبط وجوده بتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهل إدارة الترابط ويوفر قدراً كبيراً من المرونة ولكن على حساب تغيير أدوار وقرارات الفاعلين، إذن سهلت التطورات التكنولوجية تشكيل شبكات المؤسسات، وخاصة للشركات متعددة الجنسيات أو الشركاء الاستراتيجيين من خلال تسهيل تبادل المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> MUCCHIELLI, Jean-Louis. *Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales: Analyse synthétique et application aux firmes japonaises en Europe*. *Revue économique*, 1992, p. 647-659.

<sup>2</sup> FRÉRY, Frédéric. *Le contrôle de l'opportunisme dans les entreprises virtuelles*. *Revue française de gestion*, 2008, no 5, p. 65-79.

<sup>3</sup> PACHE, Gilles et BACUS-MONTFORT, Isabelle. *Fédérer des entreprises autour d'un projet productif commun: management logistique intégré et choix de partenaires*. *Economies et sociétés (Paris)*, vol. 36, no 5, 2002, p. 821-843.

### ه: القرب كعامل تاريخي يفسر تشكيل الشبكات

يعتبر منطق التشابك قديم، حيث كانت موجودة في جميع الحضارات تحت أشكال مختلفة وفي عديد المجالات: الاقتصادية، السياسية، العسكرية، العلمية، الاجتماعية ... إلخ. وتختلف طبيعتها من؛ الشبكات الشخصية، شبكات التأثير، جماعات المصالح، مع كل ما تنطوي عليه من روابط خفية، ومخططات مكررة، وتكافل، وتضامن. وهي تعمل وفقاً لعلاقات غير رسمية مع الأخذ بعين الاعتبار التجاذب وسهولة التبادلات. يعود منطق الشبكة إلى العصور الوسطى، عندما تم تنظيم التبادلات التجارية حول رواد الأعمال الذين أداروا مجموعة منتشرة من المصانع الحرفية، حيث تمثل سلسلة الورشات هذه شبكة بالمعنى الاقتصادي للكلمة، حيث كان هذا هو النموذج الاقتصادي السائد حتى الثورة الصناعية<sup>1</sup> لعب التقرب الاجتماعي-النفسي والجغرافي والإقليمي والثقافي الدور الأهم في تكوين شبكات المؤسسات الرئيسية التي تركت بصماتها عبر التاريخ وحددت المشهد الاقتصادي للعديد من البلدان مثل اليابان أو الصين أو إيطاليا، حيث تشكلت شبكات المؤسسات الأولى بشكل أساسي حول العائلة. إنها فهي الواقع مناطق جغرافية حول مدينة أو منطقة، حيث يتجمع عدد لا يحصى من المؤسسات الصغيرة المتخصصة في مرحلة ما من الإنتاج في قطاع صناعي معين (المنسوجات، الأحذية، النظارات، إلخ). من الواضح أن تشكيل هذه الشبكات كان قائماً على القرب الجغرافي، هذا الأخير هو شرط للنجاح لأنه سيكون حاسماً في تأسيس الثقة وتسهيل التبادلات، ومحفزاً للقدرة التنافسية واستدامة الشبكات.

### المطلب الثالث: الشبكة العمودية والشبكة الأفقية

ميز عدد من المؤلفون الدارسون لشبكات المؤسسات بين "المؤسسة الشبكية" أو الشبكة العمودية و "شبكة المؤسسات" أو الشبكة الأفقية<sup>2</sup>

#### أولاً: المؤسسة الشبكية (الشبكة العمودية)

##### أ: تعريفها

تمثل المؤسسة الشبكية شكلاً من أشكال التعاون بين المؤسسات ويهدف إلى تلبية متطلبات المرنة والتكيف والتكامل، يتم تشكيل هذا النموذج عندما يكون للعمليات الإنتاجية للمؤسسات الأعضاء في الشبكة بُعداً رأسياً أو عمودياً، يمكن تنظيم هذه المؤسسات حول مؤسسة محورية والتي تجذب حولها مشغلين متخصصين حسب تفرد كفاءاتهم، أو قد يكون لها نفس الحجم في حالة شبكة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تكون المؤسسات في الشبكة مستقلة قانوناً ومالياً وتجمع مواردها وخبراتها من خلال العلاقات التعاقدية

#### جدول رقم 10: بعض تعريفات المؤسسة الشبكية

الكاتب أو المؤلف	التعريف
Delapierre و Zimmerman (1988)	يتم التأسيس للمؤسسة الشبكية عندما يكون للعمليات الإنتاجية بنية عمودية حول مؤسسة محورية.
Guilhon و Gianfaldoni (1990)	يمكن تعريف المؤسسة الشبكية بأنها شبكة من النوع V (البعد الرأسي للعمليات الإنتاجية) منظمة حول مؤسسة محورية "hub-firm" وتتألف من المؤسسات التي يتم من خلالها تشكيل وتحديد وتخصيص الموارد التي تم حشدتها من أجل تحقيق مشروع منتج.

<sup>1</sup> TORRE, André. *Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters*. *Revue française de gestion*, no 5, 2014, p 51.

<sup>2</sup> DOUARD, Jean-pierre et HEITZ, Michèle. Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions. *Revue française de gestion*, 2003, no 5, p. 23-41.

<p>"المؤسسة الشبكية هي مؤسسة تركز على عدد قليل من الأنشطة التي تتقنها بشكل أفضل من غيرها، تقوم بخلق شراكات مع عملاء "مختارين" من أجل تسهيل تصميم المنتجات التي تلبي احتياجات السوق، يحسن عمليات الإنتاج عبر ربط شراكات مع مورديها. تعهد إلى مؤسسات أخرى، قادرة على القيام بتكلفة أقل لبعض أنشطتها... إنها تعتمد على علاقاتها الاستراتيجية، بدلا من حجمها الكبير، لترك بصمتها"</p>	<p>Poulinetal. (1994)</p>
<p>تعتمد المؤسسة بمساعدة الشبكة على نمو تعاقدى يعمل على تعبئة أصول أكثر/ اقل تفرد مع شركاء مختلفين، بدلاً من امتلاكها. هذا الشكل، الذي يرتبط وجوده بتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يسهل تسيير الاعتمادات المتبادلة ويوفر قدرًا كبيرًا من المرونة"</p>	<p>Paché و Bacus-Montfort (2003)</p>
<p>تعتبر المؤسسة الشبكية نوعًا خاصًا من استراتيجيات التعاون بين المؤسسات: شراكة الاستعانة بمصادر خارجية. وتشمل هذه الهياكل مؤسسات مستقلة قانونًا وماليًا داخل نفس سلسلة القيمة. هذه المؤسسات توصف عادة "شركاء"، تتميز عن المقاولين من الباطن، أو الموردين البسطاء أو العملاء. تنشأ الهياكل الشبكية عن اتفاقات، رسمية أو غير رسمية، طويلة الأجل وتشمل التفاعل بين اثنين أو أكثر من المؤسسات الشريكة بغرض زيادة الكفاءة والفعالية (العلاقات التي يميزها مصلحة قوية بين الفاعلين تتطلب جهدًا دائمًا للتنسيق لتجنب تفككها)</p>	<p>Fulconis (2003)</p>
<p>المؤسسة الشبكية هي مؤسسة من النوع العمودي (V) من أجل تبادل موارد تكاملية. يتم تنسيق العلاقات بشكل أكثر أو أقل تعاقدًا من خلال وجود قائد أو مقاول، يسمى أيضا المحور.</p>	<p>Daidjetal. (2006)</p>

Kais Mtar, L'entreprise réseau comme un nouveau mode organisationnel : son fonctionnement et son impact sur les entreprises manufacturières françaises. Economies et finances. Université Nice Sophia Antipolis, 2014. Français, p10-12.

### ب: شروط بناء المؤسسة الشبكية

بالإشارة إلى عمل<sup>1</sup> Richardson (1972) و<sup>2</sup> Heitz (2000)، فإن المؤسسة الشبكية تعتمد على منطق تكاملي، على العكس من المنطق الإضافي، حيث تقوم المؤسسات الأعضاء في الشبكة بإدارة الأنشطة التكميلية في سلسلة القيمة ذاتها ويمثل كل نشاط مرحلة من مراحل عملية الإنتاج.

ديناميكية إنشاء المؤسسات الشبكية هو عامل محدد لهيكلها، في الواقع يرتبط تكوين المؤسسة الشبكية بشكل عام بعملية تفكك عمودي لمؤسسة كبيرة تسعى إلى مزيد من المرونة في مواجهة أوجه القصور في النموذج المدمج أو المتكامل، كما يمكن أن يكون تشكيل المؤسسات الشبكية استجابة لمتطلبات التدويل من خلال الإخراج والمقولة من الباطن المتخصصة في البلدان التي تكون فيها تكاليف الإنتاج أقل بكثير أو للاستفادة من القرب من الموارد.

وهكذا تركز المؤسسة الشبكية على أنشطة سلسلة القيمة التي تتقنها، وتوكل بعض أنشطتها إلى منظمات أخرى قادرة على إنتاجها بتكلفة أقل، إذن هي مؤسسة رائدة وقد يشار إليها على أنها "مركز استراتيجي محوري"، وتعتبر المجموعة المكونة من المؤسسة المحور وشركائها على أنها شبكة ذات مركز، على سبيل المثال Toyota تتكون من موردين مستقلين ومنتجين يتم اختيلارهم وفقًا لقراراتهم التنافسية ودرجة ولائهم للمؤسسة المحور.

<sup>1</sup> RICHARDSON, George B. The organisation of industry. *The economic journal*, 1972, vol. 82, no 327, p. 883-896.

<sup>2</sup> HEITZ, M. et DOUARD, J. P. Les coopérations interentreprises : proposition d'une grille de lecture des différentes formes. In : 4e Colloque international de Management des Réseaux, Université de Corse IAE-AGRH-AIM, Corte. 2000. p. 20-21.

يتم تنفيذ الحوكمة أو التحكم في المؤسسة الشبكية بشكل عام من قبل المؤسسة المحورية، حيث يتمحور دور النواة حول التئات الثلاث (trois C) والتي تتشكل من التصميم، والتنسيق والتحكم

جدول رقم 11: دور المؤسسة المحور في المؤسسة الشبكية وفقاً لFréry

التصميم	تصميم سلسلة القيمة من خلال تحديد الفرص التي تمكن من تطوير أنشطة جديدة، في صورة وحدة تحليل استراتيجي داخل مجموعة ما، ثم عن طريق الاتصال وتحديد الجهات الخارجية التي من المحتمل أن تشارك
التنسيق	ينسق الهيكل الناتج عن طريق ضمان حوكمة المعاملات بين الشركاء
التحكم	التحكم في الهيكل عن طريق ضمان مستوى الجودة داخل الشبكة، من خلال الاحتفاظ بالأصول الاستراتيجية الضرورية لبقاء الكل، أو عن طريق ضمان الرقابة الصارمة على المتعاقدين من الباطن

FRÉRY, Frédéric. Les réseaux d'entreprises: une approche transactionnelle. Repenser la stratégie, 1998, p. 61-84.

لاحظ أنه في هذه الحالة، يمكن للمؤسسة الكبيرة المتفككة عمودياً أن تعاني من مشكلة في ممارسة السلطة بسبب صعوبة التحكم في سلسلة القيمة التي لم تعد تتكفل بها بالكامل، حيث يجب على المؤسسة لأخذ في الحسبان جميع شركائها، وبالتالي فقدان السيطرة التقليدية، بالنسبة إلى Mariotti (2005)، قلب المهنة الحقيقي للمؤسسة الشبكية هو امتلاك قدرات سياسية عبر القيادة خلج حدودها؛ يمكن تفسير استراتيجيات الربط الشبكي بأنها محاولات معطي الأمر الحفاظ على سلطته تجاه شركائه ومع ذلك فإن جميع الشركاء (معطي الأمر والموردون) هم فاعلين في حوكمة المؤسسة الشبكية من خلال قدرتهم على المشاركة في ضبط وتقسيم العمل داخل الشبكة.

لا يمكن للمؤسسات الكبيرة فقط إنشاء مؤسسات شبكية بعد عملية التفكك الرأسي، بل يمكن أيضاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة القيام بذلك، لهذه الغاية فإن الشبكة ستكون نتيجة للبحث عن تكامل الموارد والمهارات، تنتظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شبكات بتركيز كل واحدة منها على مرحلة من سلسلة القيمة، حيث تشكل في النهاية شبكة متحدة على عكس الشبكة المتمركزة على الرغم من عدم وجود شركة محورية، لكن يبقى وجود منسق شبكة أمر ضروري.

ففي غياب هيئة رسمية للحوكمة قد تفقد البنية العديد من فوائدها، لتصبح مجرد سوق، مع جميع أوجه القصور التي يربطها الاقتصاديون بهذا النمط من التنظيم، سيكون نمط الحوكمة أكثر تركيزاً على التعاون (حالة المناطق الصناعية في إيطاليا) وأكثر من التركيز على التحكم الهرمي (حالة قطاع السيارات) أو التنسيق الذي يتمحور حول وجود مؤسسة محور في حالة (Nike و Benetton لأحذية)

### ج: نقاط القوة والرهانات

مستندة إلى إعادة التركيز على قلب المهنة والتعاون العمودي مع الشركاء؛ تسمح المؤسسة الشبكية بتحكم جيد في التكاليف وتحقق تأثير الرافعة المالية، تطور قراراتها على التكيف مع رغبات العملاء، تخلق ديناميكية لتنمية المهارات والتعلم الشبكي وتنشط الابتكارات بصفة مشتركة داخل المؤسسة الشبكية، إعادة التركيز على قلب المهنة يمكن من تركيز الموارد المتاحة على الأنشطة المربحة والتي يمكن للمؤسسة أن تلعب فيها دوراً مهيماً في السوق. يتم تعريف المهنة الأساسية للمؤسسة من خلال الموارد والمهارات المعبأة للحصول على المنتجات بدلاً من المنتجات نفسها أو محفظة الأنشطة، التركيز على قلب المهنة يؤدي إلى اخرجة الأنشطة غير ذات الأولوية أو ذات الأداء المنخفض.

<sup>1</sup> MARIOTTI, Fabien. *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* Presses de Sciences Po, 2005.

مع ذلك، هناك بعض التفاوت في توزيع هذه الفوائد، حيث أن الأبحاث التي تطرقت إلى المؤسسة الشبكية والتي تشكلت حول مؤسسة محور تؤكد أن هذا الأخيرة تحقق فوائد أكثر، ولتحقيق هذه الغاية، دعونا نستشهد بمثال مجموعة Bombardier، حيث أدى ضغط التقيد بموصفات معطي الأمر إلى التأثير على درجة تخصص الموردين، لأن الموردين في هذه الحالة أقل فرصة لتطوير منتجاتهم الخاصة، خرج دفتر الشروط المحددة مسبقاً من Bombardier. " حيث تميل المؤسسة على التركيز على علاقتها مع عملائها الرئيسيين، وبالتالي تتجاهل التدابير التي تجعل المؤسسة تتكيف مع التغيير في بينها وتضمن بقاءها على المدى الطويل"، كما يتم تقليل القدرة على التعلم بسبب الاهتمام بالاندماج ومعايير التبادل داخل الشبكة.

بالإضافة إلى قضايا الحوكمة والمراقبة (المقدمة أعلاه)، يمكن أن تشكل السلوكيات الانتهازية بين الشركاء مشاكل أخرى، يُعرّف السلوك الانتهازي بأنه إجراءات يتخذها أحد الشركاء للاستفادة من وضعية ما دون اعتبار لمصلحة الطرف الآخر، حيث أن الأمر يتعلق بتفضيل مكاسب قصيرة الأجل على حساب إقامة علاقة دائمة، ويرتبط هذا السلوك الانتهازي بثلاثة أنواع من المشاكل: المشاكل المعلوماتية ومشاكل القيمة العلائقية ومشاكل القيمة السوقية.

للحد من مخاطر السلوك الانتهازي، هناك حلان مفضلان. أولاً، يجب على الشركاء تعزيز العلاقات طويلة الأجل عوض العلاقات قصيرة الأجل من أجل الاستفادة من الاستثمارات المنجزة في إطار العلاقة، والحل الثاني هو تفضيل العلاقات متعددة الروابط (على سبيل المثال، الروابط التجريبية مع روابط الإنتاج، مدعومة بروابط البحث والتطوير).

من خلال خصوصياتها، وبصفة خاصة البعد الرأسي للتعاون، يمكن تمييز المؤسسة الشبكية عن شبكة المؤسسات

### ثانياً: شبكة المؤسسات (الشبكة الأفقية)

تنظم المؤسسات في بعد أفقي للعمليات الإنتاجية. "شبكات المؤسسات هي عبارة عن منشآت تعاونية متوسطة وطويلة الأجل تعتمد في شكلها الأكثر اكتمالاً على المصلحة المتبادلة للشركاء المعنيين، يطلق عليها شبكات ذات نمط H لتفسير حقيقة أن نموها يكون ذا بعد أفقي (horizontale) للعمليات الإنتاجية. وهي مرتبطة باكتساب المعرفة وتعبئة الموارد الإنتاجية، "هذا الشكل الشبكي، الذي لا يحوي أي قائد دائم، يتشكل من التوليف بين مورد العديد من الفاعلين من أجل وضع مشروع مشترك، الذي يختفي بمجرد الوصول إلى الهدف المنشود".

يرى Dumoulin<sup>1</sup> (1999)، أن الدراسات أهملت إمكانية الجمع بين الحالتين (التعاون العمودي والتعاون الأفقي)، والتي عند ظهورها تؤدي إلى إنشاء شبكة من التحالفات والتي يمكن اعتبارها "شكل شبكي ثالث" بجوار المؤسسة الشبكية وشبكة المؤسسات، يمكن وصفها بأنها شبكة من النوع V + H (علاقات تجمع بين التبادلات العمودية والأفقية التي تؤلف بين منطق المشاركة أو تقاسم المورد المتجانسة مع منطق تعبئة المورد المتكاملة)، والتي يحكمها مؤسسة محورية.

<sup>1</sup> Dumoulin, Régis & Meschi, Pierre-Xavier & Uhlig, Thomas Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances. Revue Finance Contrôle Stratégie. 3. 2000. P86.

## أ: شروط تشكيل شبكات المؤسسات

تشكل شبكة المؤسسات وفق منطق تجميحي، بمعنى تجميع أنشطة متجانسة من أجل تحقيق مزايا تنافسية جديدة، هذه الأنشطة المماثلة هي تلك التي تتطلب نفس المقدرات من أجل أن تملس نشاطها، المؤسسات التي تشكل هذه الشبكة تغطي سلاسل القيمة نفسها وهي مؤسسات متنافسة عموماً، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنتظم لفترة قصيرة أو متوسطة من الزمن؛ لمدة مشروع معين من أجل اختراق السوق ما، على الرغم من أن التركيز القوي للمؤسسات الكبيرة يمكن أن يؤدي إلى تكوين كارتلات، إلا أن الغرض من شبكات المؤسسات ليس التحكم في الأسعار والمعايير التي تحكمها، بل مشركتها من أجل الاستفادة من تكامل الموارد والمهارات، يمكن للمؤسسات التشارك في مشروع بحث وتطوير أو البحث عن المزايا التي يوفرها القرب والتوسع من خلال الاستفادة من وجود شركاء في أسواق محددة وبالتالي تحسين وضعيتهم. ولهذا يمكن للعلاقة بين المؤسسات أن تكون متغيرة يعتمد توزيع السلطة داخل شبكات المؤسسات على منطق تصاعدي، حيث تميز هذا النوع من الشبكات بغياب المؤسسة المحور، يقوم الشركاء بتعيين منسق، وتفويضه صلاحيات التسيير ومراقبة التنفيذ ووضع شروط وأحكام الشراكة، إذن توزيع السلطة يكون متوازن إلى حد كبير.

تجميع الموارد وتقاسمها يخلق روابط من الاعتماد المتبادل، دون أن يمتد هذا الاعتماد إلى الأنشطة، في الواقع تبقى الأنشطة الخاصة بالشبكات منفصلة إلى حد كبير ومعزولة عن أنشطة أعضاء الشبكة. حيث أن الشراكة الموجودة لا تستبعد التنافس الموجود بين أعضاء الشبكة.

## ب: نقاط القوة والتحديات

تستدل عملية تكوين شبكات المؤسسات بالرغبة في إدارة الأنشطة المتجانسة بشكل مشترك أو مشركة الموارد من أجل الوصول إلى حجم حاسم كافي، فهي مناورة في سبيل البحث عن قوة المؤسسة في السوق والسعي إلى التكامل، تعد شبكات المؤسسات استجابة لمتطلبات التوسع والتعدد في الجنسيات ومن الأمثلة على ذلك؛ المؤسسات متعددة الجنسيات التي تطور شبكات خدماتها في جميع أنحاء العالم، وكذلك الشبكات التي تم تطويرها بين المتنافسين (شبكة BMW، دايمر كرايسلر وجزال موتورز، وشركتي رينو ونيسان).

على سبيل المثال فقد وقعت كل من مجموعة BMW، Daimler Chrysler AG وشركة General Motors Corporation مذكرة تحالف قائم على أساس التكافؤ حول التطوير المشترك لأنظمة الدفع الهجين، حيث يتعاون مصنعي السيارات الثلاث على تجميع خبراتهم من أجل تطوير أسرع أنظمة الدفع الهجينة والأكثر فعالية، الهدف من شبكة المؤسسات هو تطوير نظام محرك هجين ثنائي (bi-mode) يسمح بتقليل استهلاك الوقود دون التأثير على أداء السيارة، في حين أن التصميم الهجين bi-mode القاعدي سيبقى مشتركاً، تقوم كل مؤسسة بدمج النظام الهجين بشكل فردي في تصميم وتصنيع مركباتها الخاصة، مع احترام المعايير المحددة لكل مركبة، من أجل تحقيق هذا الهدف، أنشأت مؤسسات هذه الشبكة مركزاً مشتركاً للبحث والتطوير من أجل ابتكار النظام المعياري العام والمكونات الفردية، وهي المحركات الكهربائية والمكونات الإلكترونية عالية الأداء والأسلاك وأنظمة الأمان وإدارة الطاقة ومجموعات التحكم في النظام الهجين، بالإضافة إلى ذلك فإنه من خلال تبادل مرافق الإنتاج والمكونات والتعاون الوثيق مع الموردين، تمكن شركاء الشبكة من تحقيق وفورات كبيرة في الحجم، ميزة تنافسية في الأسعار وبالتالي تحسين ولاء العملاء لهذه الأنظمة الهجينة من خلال توفير منتج جيد بالمقارنة مع السعر.

رينو ونيسان مثال آخر، حيث كان هدف المؤسستين هو بناء مجموعة قوية لصناعة السيارات تحتل مرتبة بين أفضل خمس مؤسسات في العالم من خلال شراكات متعددة مع احترام هويات كل منها، حققت رينو ونيسان

النتيجة المنتظرة من خلال تواجدها في الموقع الرابع عالميا من خلال تجميعهما للمهارات التكاملية، جعلت هذه العلاقة من الممكن وضع الأرضية لأنظمة مشتركة، تطوير مشترك للمحركات وعلب التروس، البحوث المشتركة، والشراء عبر مجموعة، تبادل الممارسات الجيدة وكذلك شبكة المبيعات المشتركة.

يتم ضمان الحوكمة من خلال المساهمة المتبادلة ويتم التنسيق من قبل مجلس إدارة متكون مناصفة بين المؤسستين لضمان قيادة استراتيجية لتحالف متوسط وطويل الأجل وتنسيق الأنشطة على نطاق عالمي.

هذه الحقائق الجديدة ليست بعيدة لتكون سببا للظهور الحديث نسبيا للشبكات الاستراتيجية التي تمثل مصدرا للكفاءة بالنسبة للمؤسسات وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة، لدرجة أنها تعزز تقاسم الموارد والمهارات بين الشركاء.

## المبحث الثاني: النظريات المفسرة لظهور الشبكات

يعد الاهتمام بمفهوم الشبكات في علوم التسيير حديثا نسبيا ويعود الفضل في ذلك إلى التجربة اليابانية التي أدت إلى ظهور جيل جديد من الدراسات في مجال علوم التسيير التي تهتم بهذه الأخيرة نحاول هنا بناء تصورا مختلف المقاربات النظرية والتي تركز على في وجهة نظرها على الموارد المتاحة للمؤسسة التي تضمن لها القدرة على المنافسة في السوق، سنشير أولا إلى التحليلات التي تركز على الأليات الداخلية للمؤسسات كمصدر لتنافسية المؤسسة، من ثم نقدم النظريات التي تختلف في مضمونها عن التحليل الكلاسيكي للمؤسسة والتي أعطت أدوات التحليل الأولى لفهم العلاقات بين المؤسسات وهو حال شبكات المؤسسات التي تمثل الشكل الهجين للتنظيم حسب مقاربة وليامسون كنموذج ناجح للحوكمة بين السوق والسلمية، أخيرا سوف نقدم النظريات الحديثة التي تعالج البنية الشبكية كبنية يمكن أن توفر مزايا تنافسية للمؤسسة آخذة في الحسبان أهمية العوامل الثقافية والاجتماعية في التفاعل الجماعي والتعاوني بين مؤسسات الشبكة.

## المطلب الأول: نظريات المؤسسة (تنظيم التبادلات)

في هذا الجزء سوف نقدم بعض المقاربات التي تداولت إشكالية التعاون بين المؤسسات كأداة لتدنية التكاليف للوصول في النهاية لزيادة مردودية وتنافسية المؤسسة. ففي نظرية تكاليف الصفقات فإنه تتمحور المؤسسة والتي من أجل تنخرط في الشبكة- أساسا على إمكانية تقليل التكاليف عبر تخريج بعض من أنشطتها، وفي نفس السياق أيضا نجد نظرية الوكالة للمبادلات بين المؤسسات أخيرا فإن نظرية العقود تكمل المقاربات السابقة بإضفاء الطابع الرسمي على المعاملات من أجل الحد من المخاطر بين الشركاء.

## أولا: نظرية تكاليف الصفقات

من خلال تحليله للأشكال التنظيمية يرى Williamson<sup>1</sup> بان السوق والتسلسل الهرمي هما قطبان متطرفين في سلسلة متصلة<sup>2</sup> بين هذين الطرفين هناك أشكال تنظيمية هجينة مثل المقولة من الباطن، الامتياز، والشبكات، إن وجود هذه الأشكال الهجينة يقود الباحثين إلى إدخال مفهوم الشبكة وإضافة عناصر أخرى في شرح العلاقات بين المؤسسات مثل الثقة والسلطة.

## أ: الإطار النظري لتكاليف الصفقات

حسب Williamson<sup>4</sup> فإن المبادلات بين المؤسسات تتسم بعدم التماثل في المعلومات نظرا لوجود عدة عوامل تتدخل في المعاملات: عاملان إنسانيان (العقلانية المحدودة<sup>3</sup>؛ الانتهازية) وعاملان في بيئة المؤسسة (عدد الشركاء ودرجة عدم اليقين) كما يوضح الشكل رقم 14.

<sup>1</sup>) EDOUARD, S., VOISIN, C., BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem, et al. *Une approche managériale de l'organisation-réseau. Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris, 2004, p. 7.

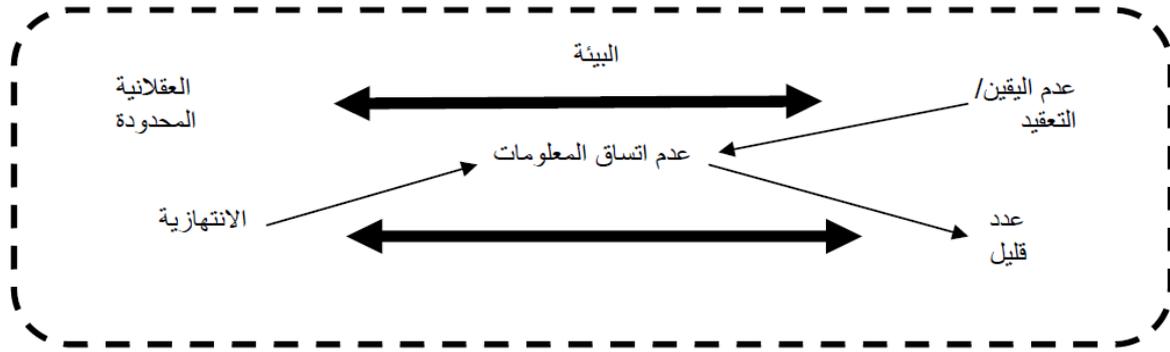
<sup>2</sup>) Williamson, OMarket and Hierarchies; *Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, NewYork. (1975)

<sup>3</sup> في البداية ، اعتبر المؤلف أن العلاقات بين المؤسسات تكون سريعة الزوال وغير مستقرة، لأن اتجاههم كان يتطور نحو احد القطبين معتمدة في اختيار الأعوان الاقتصاديين لنمط تحكيمي ينطوي على معاملات أساسها التكلفة الأقل (Williamson، 1975).

<sup>4</sup> Williamson, op- cit, P 40.

<sup>5</sup> مفهوم العقلانية المحدودة هو في صميم عمل (إيبرت سيمون) 1957 وهو بصوغ مفهوم معارض لنموذج الاختيار العقلاني الذي يفترض معرفة كلية التي يكتسبها صانع القرار، ينص هذا المبدأ على تعقيد اختيارات اتخاذ القرار التي ترتبط أساسا بقدرات المدير في معالجة المعلومات، صانع القرار يقوم باختيار الحل الذي يبدو له الأفضل، في حين انه ليس لديه الوقت ولا الوسائل لتحديد الحل الأمثل المطلق

شكل رقم 14 : عدم اتساق المعلومات



Source: WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies. New York, 1975, vol. 2630, p.40

حسب Williamson فإنه هناك ثلاث صفات للصفة تميز طبيعة المعاملات بين المؤسسات هي خصوصية الأصول، تواتر علاقات التبادل وعدم اليقين. وعلى أساس هذه الصفات يختار المسير أفضل شكل تنظيمي (السوق، السلمية، أو الشكل الهرجيني) أين يمكن تدنية التكاليف اقل ما يمكن، فيما يخص خصوصية الأصول فإن الأمر يتعلق بثلاث عناصر:

- الموقع: يمكن أن يؤدي اختيار الموقع المناسب إلى تخفيض تكاليف النقل
  - الأصول المادية المتفردة: على سبيل المثال وجود معدات متخصصة والتي تؤثر على قرار العمل داخليا أو من خلال التخريج
  - الأصول البشرية / المتفردة: التي تملك الخبرة والمعرفة والقابلة للتعلم داخل المؤسسة
- إن وجود أصول خصوصية مهم جدا بالنسبة للصناعات عالية التكنولوجيا وكذلك قطاع الخدمات؛ فكلما ارتفعت خصوصية أصول المؤسسة كلما اتجهت المؤسسة إلى إدخال الأنشطة (تكامل عمودي) بدلا من اتجاهاها إلى السوق أو الصفقات الهرجينية
- فيما يتعلق بتواتر العلاقات فهذا يؤثر على تكاليف الإنتاج والمعاملات وبالتالي كلما زاد تواتر التعاملات بين المؤسسة ومورديها كلما كانت تكاليف الإنتاج تتجه نحو الانخفاض وهذا بسبب وفرة الحجم المرتبطة بحجم النشاط ونفس الشيء بالنسبة لتكاليف المعاملات، وإذا كان تزايد التواتر بين المؤسسة ومورديها عامل مهم في زيادة الثقة بينها هو أيضا عامل خالق للتبعية عندما تفضل المؤسسة التعامل مع شريك واحد.
- أخيرا يرتبط عدم اليقين بالتغير الاجتماعي والسياسي وتغير الطلب وظروف المنافسة وأيضا بمخاطر التقادم التكنولوجي التي يمكن أن تؤثر على اختيار الحوكمة التنظيمية المناسبة (السوق، شكل الهرجيني، الهرمي) يرى كتاب آخرين أن كفاءة الشبكة تكمن في الوفرة التي تقدمها للمؤسسة فيما يخص تكاليف الصفقات ولا سيما التكاليف الناتجة عن تخريج بعض الأنشطة الإنتاجية فحسب Jarillo<sup>2</sup> ذلك مكمن الميزة الرئيسية التي توفرها الشبكة للمؤسسة، الشكل الهرجيني للمؤسسة الذي يتموقع بين السوق والسلمية يسمح لها للوصول إلى موارد خارجية بتكلفة اقل مما إذا تم دمج الأنشطة في الداخل (التنظيم الراسي).
- بالإضافة إلى ذلك توفر الشبكة مجالا للحد من عدم اليقين في المعاملات بسبب العلاقات الوثيقة بين الشركاء

1 GHERTMAN, Michel. *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction*. Revue française de gestion, 2006, no 1, p. 191-213.

2 JARILLO, J. Carlos. *On strategic networks*. Strategic management journal, 1988, vol. 9, no 1, p. 31-41.

## الإطار رقم (1): الثقة عامل تدنية لللايقين

في مواجهة عدم اليقين قد يتحتم على المؤسسات في الشبكة التصرف بانتهازية من أجل جني ثمار وضع قائم، هذا التصرف الانتهازية ينتج عندما قد يخفي مسبقا شريك ما معلومات عن شركائه أو عندما يستفيد من عناصر غير مكتوبة في العقد.

بعض الباحثين يرون أن هنالك آلية أخرى لتنسيق العلاقات داخل الشبكة يشيرون هنا إلى مفهوم الثقة القائم على الترابط الاجتماعي والسمعة والقيم المشتركة... الخ، وعلى الرغم من أهمية الثقة بين الشركاء فان، Ghertman<sup>1</sup> يقدم فرضية أخرى تبدو أكثر واقعية مفادها انه لا يمكن لشيء أن يمنع التواجد المتزامن لكلا السلوكين في المعاملات «إذا كانت الثقة قائمة بين الشركاء فانه لا يوجد داعي لكتابة عقود ولا لوجود الكثير من المحامين»

حسب، Williamson (1975, 1991) فانه من أجل الالتفاف حول عدم اليقين في السوق وتجنب السلوك الانتهازية من بعض أعضاء الشبكة وفي نفس الوقت خفض تكاليف المعاملات، يجب على المؤسسة أن تختار خيارا استراتيجيا بين أمرين (افعل منفردا) أو (افعل معا) ، الحالة الأولى (افعل منفردا) يعني أن المؤسسة تطور أنشطتها داخليا (تكامل عمودي) وسبب ذلك هو انعدام الثقة فيما يتعلق بالشركاء المحتملين، في المقابل فان الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بأنشطة المؤسسة (افعل معا faire faire) بإقامة علاقات ثقة مع شركائها وهذا بمثابة الحصن ضد التصرف الانتهازية، فانه بذلك تقلل من تكاليف المعاملات التي تقوم بها المؤسسة وتجعل من الشبكة وسيلة فعالة في الحوكمة الاقتصادية

## ب: حدود نظرية تكاليف الصفقات

تتعرض نظرية تكاليف الصفقات لانتقادات عدة بسبب صعوبة جعلها عملية بالنسبة للمؤسسات المنضوية تحت ستار الشبكة، خاصة فيما يتعلق بصعوبة إيجاد القيمة المادية لبعض المعاملات ذات الطابع غير الاقتصادي، ويعتقد مؤلفون آخرون أن ذلك ممكن من خلال قياس أداء المؤسسة في المحصلة. حيث أن قياس تكلفة الصفقة له أهمية استراتيجية بالنسبة للمسير لأنها تسهل عليه عملية اتخاذ قرار التحكيم الذي ينبغي أن يكون خلال التبادلات، علاوة على ذلك ترى نظرية تكاليف الصفقات أن عملية اتخاذ القرار هي عملية فردية في حين أن الشبكة تتشكل من مجموعة أكثر اتساعا من مجرد علاقة ثنائية؟ وبالتالي فان هذه العلاقات الجماعية تنطوي على علاقات لا يتحكم فيها السوق فقط كالعلاقات الاجتماعية وتمركز السلطة... الخ، مستثنية من ذلك عملية تحكيم التكاليف حسب نظرية تكاليف الصفقات.

على الرغم من الانتقادات التي وجهت إلى نظرية تكاليف الصفقات فان لديها الفضل في توفير رؤية أوضح لديناميكية التبادلات داخل الشبكة، فمن خلال مقارنة الشبكة بالمنظمة فان وليامسون يحاكمها بنظام للتبادلات قادر على التخطيط والاستجابة كمؤسسة عملاقة وبهذا فان كفاءتها الداخلية مماثلة لأليات السوق والهرمية بيد انه من الواضح أن الدور الأساسي يُعزى إلى السوق فضلا عن اختصار عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في عملية تحكيم بسيطة للتكاليف، هذا ما يجعل من الصعب فهم علاقات التبادل بين المؤسسات داخل الشبكة بكل تعقيدها، من هنا فانه على الرغم من التقدم النظري الذي تمثله نظرية تكاليف الصفقات في تحليل النظام الصناعي، فانه من الضروري الاعتماد على المقاربات الأخرى فيما يخص نظرية المؤسسة مما يمكن يعطينا إمكانية التحليل من زوايا جديدة لتشكيل شبكات المؤسسات.

1 Ghertman, M.op-cit,p.195.

2Ibdim,p196.

3 GEINDRE, Sebastien. *Du district industriel au réseau stratégique*. Thèse de doctorat. Grenoble 2. 2000.

ثانياً: نظرية الوكالة وعقد الثقة

تساهم نظرية الوكالة في تفسير ديناميكية الشراكات داخل الشبكات، تقام أسس هذه المقاربة على العلاقة بين الوكيل والموكل (mandataire/mandant) في الحالات التعاقدية التي يوجد فيها تفويض للسلطة وعدم تماثل المعلومات، على الرغم من أن الهدف من التحليل الذي تقدمه النظرية هو في الغالب العلاقة بين المساهمين ومسير المؤسسة، فإن قواعد هذه النظرية يمكن أن تكون مفيدة في دراسة العلاقات المختلفة داخل الشبكة: الشراكات، التعاقد من الباطن، التحالفات.

هذه النظرية تسمح لنا بمعالجة العلاقات بين المؤسسات داخل الشبكة بصورة مكتملة لنظرية تكاليف الصفقات، فكل من النظرتين تعالجان جانباً أساسياً للعلاقات التعاون، وهو العقد الذي يهدف إلى تخفيض تكاليف التعاون.

يرتكز التحليل من خلال نظرية الوكالة للعلاقات بين المؤسسات دخل الشبكة على الثنائية (مدير/وكيل) (principal/agent) كذلك تعرف علاقة الوكالة كما يلي «عقد بموجبه يقوم شخص أو عدة أشخاص باستخدام طرف آخر لأداء باسمه مهام ونيابة عنه، وهي مهمة تنطوي على تفويض للسلطة في اتخاذ القرار للوكيل». من ثم فإن هناك طرفين في هذا النوع من المعاملات (الموكل) معطي الأمر أو الرئيس في السلم الهرمي و(الوكيل) المقاول من الباطن ذا السلم الهرمي الأدنى، في هذا النوع من المبادلات يقوم المدير أو الأمر بتوكيل جزء من النشاط الإنتاجي من أجل تقاسم النتائج المتأتبة من العقد ؟ انطلاقاً من فرضية العقلانية المحدودة التي يتميز بها الفاعلين، فإن العقد أيضاً يتميز حسب نظرية الوكالة بعدم اكتمال وعدم تناسق المعلومات. الجدول التالي يبين الخصائص الرئيسية لنظرية الوكالة 3

جدول رقم 12 : خصائص نظرية الوكالة

العلاقة وكيل /موكل تعكس تنظيم فعال لتكاليف المعلومات وتقاسم المخاطر	الفكرة الرئيسية
العقد بين الوكيل والموكل	وحدة التحليل
البحث عن الفوائد الشخصية، العقلانية المحدودة، تجنب المخاطر	الفرضيات السلوكية
يمكن الحصول على المعلومة	الفرضية المعلوماتية
مشاكل الوكالة (المخاطر الأخلاقية، سوء الاختيار) تقاسم المخاطر	المشاكل التعاقدية
العلاقات التي يكون فيها لدى الوكيل والموكل أهداف مختلفة جزئياً ومواقف مختلفة تجاه المخاطر	مجال التطبيق

Source: Eisenhardt, K«Agence Theory: An Assessment and Review», Academy of Management Review, vol. 14, n. 1. 1989, p59

يتميز الباحثون 4بين مقربتين رئيسيتين في نظرية الوكالة، حيث أن المقاربة الأكثر استعمالاً في ميدان علوم التسيير هي المقاربة الإيجابية للوكالة والتي تقوم على العلاقة بين الوكيل والموكل، المطبقة ابتداءً في قطاع التمويل، ويأخذ هذا الاتجاه اعتبارات التنسيق والرقابة المطبقة في تسيير المؤسسات وتتركز أكثر على المسيرين.

1 JENSEN, Michael C. et MECKLING, William H. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of financial economics, 1976, vol. 3, no 4, p. 305-360

2 JENSEN, Michael C. *The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems*. the Journal of Finance, 1993, vol. 48, no 3, p. 831-880.

3 EISENHARDT, Kathleen M. *Agency theory: An assessment and review*. Academy of management review, 1989, vol. 14, no 1, p59

4 Jensen, M. C; Meckling, op-cit, p312.

يرون كذلك<sup>1</sup> أن تكاليف الوكالة موجودة في جميع أنواع التعاون بما في ذلك الحالات أين يكون الوكيل والموكل غير محددين بوضوح، هذا الإبهام موجود في حالات التعاون أين لا يكون هناك علاقة سلمية بين الشركاء، كما هو الحال في علاقة نقل المعرف التي تهدف إلى المشاركة في تصميم طريقة تصنيع جديدة.

حسب Charreaux<sup>2</sup> فإنه تنتج تكاليف الوكالة فقط في حالة فشل علاقة التعاون بين الأطراف المعنية وفي هذه الحالة تعادل تكلفة الوكالة تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن فقدان دخل محتمل كان يمكن إنشاؤه وتقاسمه في حالة نزوح علاقة التعاون، وحسب المؤلف فإنه مجرد إنشاء علاقة التعاون فإن تكاليف الوكالة قد تشمل أيضا مخاطر ما بعد التعاقد التي قد تحتوي أخطار معنوية أو أخلاقية تتعرض لها الأطراف المعنية بعد العقد، يحدث هذا عندما لا يلتزم الوكيل بالتزاماته تجاه الموكل كتقديم خدمة أدنى نوعية من المتفق عليها أو تقاسم المنافع المتأتبة من التعاون بصورة غير عادلة كل هذا قد يكون نتيجة الغموض الموجود في العقد أو نقص في المعلومات أو حتى سلوك انتهزي متعمد.

من هنا تظهر أهمية المقابلة من الباطن التشركية التي تستند أساسا على مدة العلاقة التبادلية والثقة والالتزام بين طرفي الشراكة، أين تلعب طول مدة العلاقة التعاونية عامل أساسيا في تدنية عدم اليقين وتقليل التصرف الانتهزي، كذلك فإن علاقات التعاون يبررها تقاسم المنافع بين الشركاء الذي يولد شبه دخل دائم، وبالتالي فإن المدة ليست الوسيلة الوحيدة التي تبرر التعاون بين المؤسسات، فالتقاسم العادل للمكاسب هو مبرر آخر لأنه يشجع الأطراف المهتمة على الحفاظ على استدامة علاقات التعاون بين المؤسسات.

أخيرا فإن نظرية الوكالة توفر بعض العناصر في تحليل ديناميكية الشراكات داخل الشبكات لأنها تحلل العلاقة (وكيل/موكل) فيما يتعلق بالحالات التعاقدية أين هناك تسلسل هرمي بين الشركاء وعدم تناسق في المعلومات هذه العلاقة تميز الجزء الأكبر من علاقات التعاقد من الباطن.

### ثالثا: العقود في صلب المعاملات

يعتبر ويليامسون المؤسسة بنية تنظيمية لشبكة من العقود فحسب تعريف العقد «العقد هو اتفاق يلزم شخص أو أكثر تجاه شخص أو أكثر بإعطاء أو قيام أو عدم القيام بشيء ما» وبالتالي فإن العقد هو اتفاق يعبر عن إرادة شخصين أو أكثر، العقود يمكن أن تكون رسمية بالمعنى القانوني للمصطلح أو غير رسمية وفقا لمقاربة نظرية الاتفاقية.

في العلاقات الثنائية بين المؤسسات وفقا للنموذج الهجين المطور في دراسات<sup>3</sup> Coase و<sup>4</sup> Williamson يصبح العقد أداة لتنظيم عدم اليقين في الشراكة، هكذا فإن المقاربة التعاقدية تقدم عناصر لتحليل الشكل الهجين للتنظيم الذي يقع بين السوق والتسلسل الهرمي.

العلاقة بين التنظيمين غالبا ما تكون غير متماثلة ولتعديل وزن كل طرف (السوق، السلمية) تعمل نظرية العقود كداعم أثناء تشكيل الأسعار، تحديد الأجال، الأساليب المستخدمة وغيرها من البنود التي يتم تقديمها لذلك فإن العقود هي أداة هامة في الحد من السلوك الانتهزي الذي يمكن أن يحدث كما تعمل على حماية الشركاء من عدم اليقين في السوق.

1 Ibidem, p320.

2 Charreaux, G. *La théorie positive de l'agence : lectures et relectures...* In : De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, Economica, Paris, p. 61- 141.

3 Coase, R. H. *La firme, le marché et le droit*, Ed. Diderot, Paris. 1997.

4 WILLIAMSON, Oliver E. *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*. Administrative science quarterly, 1991, p. 269-296.

الزام الأطراف بنود العقد هو أمر منوط بوجود أطراف أو هيئات ضامنة لتطبيقه قد تكون هذه الهيئات رسمية (نظام قضائي أو جمعية مهنية ...) أو ذات صفة غير رسمية (ثقافة وعادات مشتركة ...) وظيفتها هي وضع قواعد العمل بين الأطراف المعنية بالعقد ويشكل هذا التنسيق المؤسسي نوعاً من الضمان بين الفاعلين المعنيين وهو الحال إذا أخذنا في الحسبان عدم اكتمال العقود وعدم التماثل في المعلومة فمن جهة يرتبط عدم الاكتمال بعد اليقين الذي هو بدوره راجع إلى القدرات المعرفية المحدودة للأفراد وتكلفة إعداد العقود، من جهة أخرى فإن الوكيل الاقتصادي لا يمكنه أن يتنبأ بجميع الظروف التي قد تنشأ نتيجة التفاوض.

إذا كان العقد أداة ضرورية لتدنية عدم اليقين في المعاملات فإنه لا يستطيع يغطي لا البعد الجماعي (وفقاً لتباين الفاعلين المعنيين وأنواع العلاقات) ولا تطور العلاقات بين الأطراف ويرجع ذلك إلى أن العلاقات تميل إلى التطور خلال الفترة التي يتم فيها إنشاء العقد (العلاقات يمكن أن يكون فيها بعض نقاط الاختلاف) حيث أن الأطراف المعنية بالعقد قد لا يتفقون في النهاية على بنود وضعت في العقد وهذا يعني أن العقد يحتوي على أوجه قصور قد تمثل خطراً إذا استخدمت لأغراض انتهزية لأحد الأطراف.

في المجمل تم تحليل المعاملات الاقتصادية لفترة طويلة من منظور ويليامسون التي ارتبطت بالربحية وتدنية تكاليف المؤسسة، ففي نظريته لتكليف المعاملات يقدم طريقة جديدة لتحقيق وفورات الحجم من خلال تخصص المؤسسات وقدرتها على الاختيار بين التصنيع أو الاستعانة بمصادر خارجية للإنتاج ويندرج مفهوم العقد في نفس إطار التفسير؛ فقد دعت نظرية العقود إلى إضفاء الطابع الرسمي على عمليات التبادل بين المؤسسات كأكثر الطرق فعالية لمجابهة التصرف الانتهزي المحتمل من جانب كليهما، وبالتالي فإن دور العقد هو المساهمة في الحد من عدم اليقين وتكاليف المؤسسة وبالتالي يمكن من تحقيق فوائد لها.

من خلال أوجه القصور التي لوحظت في تطبيق هذه الأداة التنظيمية للتبادل بين المؤسسات برزت مقاربات جديدة سخرت أدوات للتحليل أثبتت فعاليتها متجاوزة الإطار الأساسي للعقد، وقد جعلت الأعمال النقدية التي تلت من الممكن أن تضع استراتيجيات للمؤسسات في بيئتها والنظر إلى المحيط كمصدر ميزة تنافسية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: المقاربة العلائقية (البعد الاجتماعي للتبادلات)

المقاربات التي تلت أخذت أبعاد أوسع حول مفهوم الشراكة الذي تتجاوز المفهوم التجاري البحت، على نقيض البعد التعاقدية المفضل في نظريات المؤسسة، ستركز فيما يأتي على البعد العلائقي الذي يميز التعاون بين المؤسسات، أي أن المؤسسة تصبح أكثر تنافسية على أساس تحالفاتها الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى داخل شبكة ما.

هناك ثلاث نظريات تبرز أهمية البعد العلائقي في تنظيم المبادلات بين المؤسسات أولاً نظرية «أصحاب المصالح» التي تحاول -على نقيض النظريات السابقة المقفلة على منظور ثنائي في العلاقات بين المؤسسات - دمج جميع الأطراف في المعاملات: العملاء، المساهمون، مؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات المتعاونة... وثانياً نظرية الاتفاقيات أين تم التركيز على آلية التعاون غير الرسمي، ثالثاً الدراسات حول الشبكات الاجتماعية التي تسلط الضوء على التأثير القوي للعوامل الاجتماعية والثقافية في التبادلات بين المؤسسات.

## أولاً: نظرية أصحاب المصالح (الاستراتيجية الجماعية)

تقدمت نظرية أصحاب المصالح خطوة أخرى في الاستجابة للتسيير الاستراتيجي للمؤسسة؛ تجاه أهمية العلاقات الخارجية للمؤسسة بشكل خاص، فعند تحديد استراتيجية المؤسسة من الضروري أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار مصلحة شركائها ومحيطها وكل الفاعلين الذين يمكن أن يكون لهم تأثير على المؤسسة أو أن يتأثروا هم بسلوكها.

ظهر هذا التيار مع Freeman الذي قدم مصطلح «stakeholders» والذي أصبح شائعاً في أدبيات الشراكة والذي يعني أصحاب المصالح بالعربية أو الشركاء فحسب فريمان الشريك في المؤسسة هو أي مجموعة أو فرد يمكن أن يوتر أو يتأثر بأهداف المؤسسة، من خلال هذا المفهوم يسعى إلى شرح تعقيد العلاقات بين الفاعلين داخل وخارج المؤسسة.

وفق هذا المنظور فإن المشروع الاستراتيجي للمؤسسة يفترض أن يأخذ في الاعتبار مجموعة الأجزاء، في المقابل فإن مصطلح «stakeholders» أو «shareholders» يستعمل عموماً في مجال التمويل للدلالة على المساهمين أو كل من لديه قسم في راس مال المؤسسة، ومفهوم «stakeholders» يعكس رضا أصحاب المصلحة تجاه المؤسسة مع دمج المحيط في التسيير الاستراتيجي لها<sup>2</sup>

يقترح بعض الكتاب تعريفهم الخاص لأصحاب المصالح فCharreaux و Desbrières يعرفانه «من حيث المبدأ وبشكل أوسع يمثل أصحاب المصالح جميع الأعوان الذين تتأثر مصالحهم بقرارات المؤسسة» أما Hill فيرى أن نظرية أصحاب المصالح ما هي إلا امتداد لنظرية الوكالة أين يكون فيها كل علاقة تمثل علاقة بين وكيل وموكل<sup>4</sup> حسب كتاب آخرين<sup>5</sup> فإنه يمكن تصنيف أصحاب المصالح وفقاً لثلاث صفات: السلطة على المؤسسة، الصبغة الشرعية لعلاقة التبادلات، عجلة توقعات أصحاب المصالح تجاه المؤسسة، لذا فإنه؛ تعتمد أهمية شريك ما على حساب شريك آخر على عدد السمات التي تتميز بها العلاقة.

بالإضافة إلى ذلك فإن نظرية أصحاب المصالح تثرى البعد الإداري لأنها لا تسعى إلى تعظيم المكاسب المالية للمساهمين فقط؛ فكذلك هي تسعى إلى وضع الحدود التنظيمية للمؤسسة وفق بعدين؛ هما الرؤية الإدارية والرؤية التشاركية.

1 Freeman, R. E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, 1984

2 CADIOU, Christian et MORVAN, Jérémy. R. Edward Freeman-*De la gestion stratégique à l'éthique des affaires*. Éditions EMS, 2007.p3.

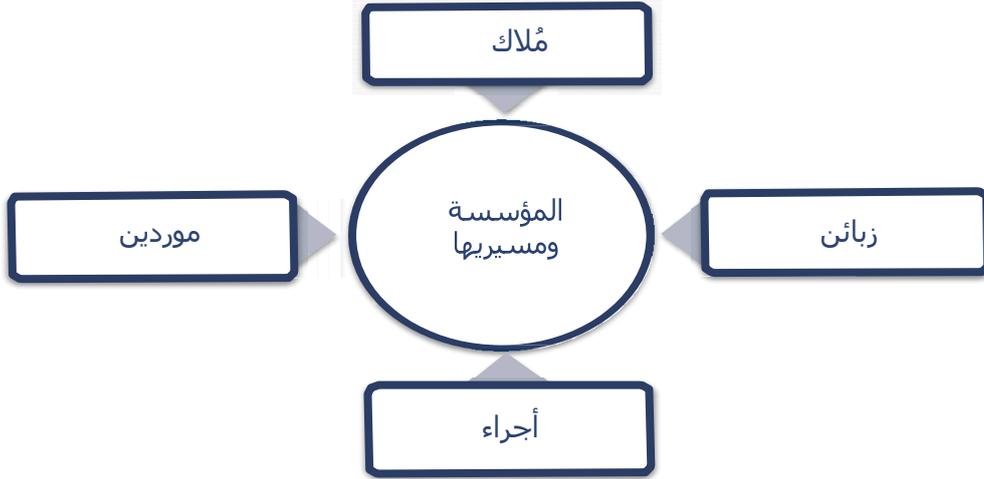
3 CHARREAUX, Gérard, DESBRIÈRES, Philippe, et al. *Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. Finance contrôle stratégie*, 1998, vol. 1, no 2, p 58.

4 Hill, W.C.L.; Jones, T.H, *Stakeholder: Agency Theory*. Journal of Management Studies, vol. 29, n. 2, (1992) p. 133.

5 MITCHELL, Ronald K., AGLE, Bradley R., et WOOD, Donna J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of management review*, 1997, vol. 22, no 4, p. 859.

6 Freeman, R. E, op, p6.

شكل رقم 15: الرؤية الإدارية للمؤسسة



Source FREEMAN, R. Edward, HARRISON, Jeffrey S., WICKS, Andrew C., et al. Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press, 2010.p6.

شكل رقم 16: الرؤية التشاركية للمؤسسة



Source : FREEMAN,et al ,op cit .p 25 .

كما يبين الشكل 15 و 16 فان الرؤية التشاركية تعيد رسم صورة المؤسسة، وهذا يتجاوز المفهوم المالي البحت للعلاقة الثنائية وكيل وموكل، المقاربة التشاركية تعتبر المؤسسة كـ «عقد من العقود» -حسب نموذج وليامسون - بين الأطراف لتوفير جميع الموارد اللازمة لنشاط المؤسسة، حسب Freeman فان الرؤية التشاركية من جانب المؤسسة يستلزم حزمة من المتطلبات الإدارية<sup>1</sup>

جدول رقم 13: المتطلبات الادارية المرتبطة بالبعد التشاركي

إدراك عواقب القرارات المتعلقة بالمحيط والمؤسسة
فهم السلوكيات والقيم التي يدافع عنها أصحاب المصالح
إعطاء معنى للاستراتيجية من خلال التركيز على التوقعات الأساسية لأصحاب المصالح

1 Cadiou, C.; Morvan, J. op-cit,p6.

تحديد التفاعلات العلانية بين أصحاب المصالح على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الإجراءات التشغيلية والمعاملات الجارية
أشراك توقعات أصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي
وضع هدف متوازن ليرضي كل أصحاب المصالح ذي الصلة بالمؤسسة

Source : CADIOU, Christian et MORVAN, Jérémy. R. Edward Freeman-De la gestion stratégique à l'éthique des affaires. Éditions EMS, 2007.p 6

تنظر هذه المقاربة إلى أن التسيير لديه موقف أخلاقي لا يتعرض مع المقاربة المالية للمؤسسة، وتقع على عاتق المؤسسة -ممثلة في مسيرتها- مسؤولية اجتماعية وبيئية تجاه أصحاب المصالح، وهذا يعتبر عقدا بين المؤسسة وبيئتها ومن الأمثلة على ذلك وجود معايير وشهادات خلال وضع استراتيجية المؤسسة تتعلق باحترام البيئة والموظفين

الحجج التي قدمتها نظرية أصحاب المصالح لاقت بعض التشكيك من طرف بعض الكتاب مثلا فهناك من يرى أن هناك صعوبة في تحديد أهمية كل عضو نظرا للعدد الكبير من أصحاب المصالح، كذلك المصالح التي قد تتعرض أثناء اتخاذ القرارات من طرف مدير المؤسسة، وهو حال الزبون الذي يريد منتج بسعر اقل والمساهمين الذين يريدون المزيد من الأرباح.

علاوة على ذلك يعتبر كتاب آخرون<sup>2</sup> أن نظرية أصحاب المصالح تريد تسييس المؤسسة بأخلاق فلسفية وهو ما يتعرض مع البحث عن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة في المنظور قصير الأجل وهو ما يبحث عنه المساهمين.

مهما يكن فإنه تجدر الإشارة إلى الاهتمام المتزايد بهذه المقاربة من طرف مؤسسات مهتمة بالبيئة وبناء علاقات اجتماعية عادلة، ويعد ظهور شهادات معترف بها دوليا (ISO 1400) هو دليل على أن الجهود التي تبذلها المؤسسة للحصول على ممرسات أخلاقية مسؤولة تجاه بيئتها يمكن أن يكافئ ماديا (من خلال إبرام عقود مع مؤسسات مسؤولة) والمساعدة على خلق صورة جيدة للمؤسسة، لهذا يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على بناء علاقات طويلة الأجل مع شركاء ليسوا بالضرورة مساهمين، هذا النوع من الشراكة يمكن أن يصبح أداة فعالة لخلق القيمة<sup>3</sup>

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية أصحاب المصالح فإنها أولت الاهتمام بالعلاقات بين المؤسسات بصورة أكثر تعقيدا، وبهذا المعنى فإنها لا تتعرض مع أساسيات نظرية الوكالة ولكنها تكملها، حيث أنها بينت أهمية وجود علاقات تعاونية طويلة الأجل بين أصحاب المصالح كمصدر للقيمة في المؤسسة.

بالإضافة إلى تعقيد العلاقات داخل شبكة المؤسسات فإن النظرية تشير إلى أنماط أخرى من التعاون والتنسيق مثل الأخلاقيات في المعاملات ومسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة المحيطة، هذه الجوانب الأخلاقية في سيرورة عمل المؤسسة تمس بصور وثيقة ديناميكية شبكة المؤسسات والتي تقوم أساسا على تقاسم (الممرسات الجيدة)

1 DONALDSON, Thomas Et PRESTON, Lee E. *The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications. Academy Of Management Review*, 1995, Vol. 20, No 1, P70.

2 JENSEN, Michael C. *Value Maximization, Stakeholder Theory, And the Corporate Objective Function*. Business Ethics Quarterly, 2002, P. 240.

3 CADIOU, Christianop-Cit, P6.

ثانياً: نظرية الاتفاقية (نمط تنسيق العلاقات داخل الشبكة)

الاهتمام الرئيسي لهذه النظرية التي ظهرت منذ الثمانينات هو الاعتراف بتأثير الآليات غير الرسمية في تنسيق التبادلات بين الأعوان الاقتصاديين وتوفر عناصر نظرية لتحليل الأشكال غير السوقية للتنسيق والإنتاج وتخصيص الموارد، التي توجد غالباً في التنظيم الشبكي.

بهذا فإنها تمثل مقاربة نقدية لنظيراتها النيوكلاسيكية ولأوجه القصور في تحليل التبادلات في الأسواق الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك تهدف نظرية الاتفاقيات إلى دمج جميع أصحاب المصالح المشاركين في تنسيق العمل الجماعي للمعاملات: الزبائن، المساهمين، المؤسسات الحكومية، المعاونين... الخ.

إن أهمية الاتفاقية تنبع من عدم قدرة منطق السوق على تفسير العديد من الحالات غير الاقتصادية التي تتسم بالتفاعل طويل الأمد بين الفاعلين الاقتصاديين، كذلك تُعنى الاتفاقية بأفراد المجتمع الذين يواجهون حالات متكررة ويتبنون سلوك معين يتوافق مع الأحكام والقيم السائدة في هذه الجماعة عرف مفهوم الاتفاقية تباين كبير لأنه يُعالج في سياق تخصصات مختلفة كل منها له هدف معين وفقاً لحقل الملاحظة الخاص به، رغم هذا التباين فإن هناك من يرى أن الاتفاقية مثل نموذج السوق تفرض تعدد أشكال التنظيم الاجتماعي؟

طورت نظرية الاتفاقيات من طرف مجموعة من الاقتصاديين الفرنسيين<sup>3</sup> بهدف إيجاد منظور جديد للمقاربة المؤسسية مستلهمين من مقاربات أخرى في مجالات علمية أخرى مثل القانون وعلم الاجتماع والعلوم السياسية، ووفق هذا المعنى فإن «الاتفاقية هي انتظام R في سلوك أفراد مجتمع ما P في وضعية متكررة S» إذا توفرت الشروط الستة التالية:

جدول رقم 14: مراحل بناء اتفاقية

الكل يتوافق مع R
يعتقد الجميع أن الآخرين يتفوقون مع R
هذا الاعتقاد يعطي الكل سبباً مقنعاً وجيداً للاتفاق مع R
الكل يفضل الاتفاق الكلي مع R
R ليس التنظيم الوحيد الذي يستوفي الشرطين الآخرين
الشروط السابقة هي معرفة مشتركة

Source: ORLÉAN, André. *Analyse économique des conventions*, Paris : PUF. 2004. P4

على نفس المنطق يضيف Gomez أن الاتفاقية «هي نظام مرجعي مشترك» ويسهم في «البناء المشترك للمعايير والسلوكيات» والمعرفة المشتركة تعني أنه كل واحد يدرك الأحكام الصادرة من الآخرين ويستجيب وفق هذا الإدراك، هذا البعد في الواقع مكمل لتحليل منطق تنظيم السوق والمؤسسة لأنه يتضمن البعد الإنساني وعلاقات السلطة وراء المعاملات وهي الجوانب المهملة من قبل المقاربة التعاقدية.

استناداً على عقود رسمية تارة وغير رسمية تارة أخرى، توفر الشبكة الأرضية الخصبة لتحليل التبادلات بين المؤسسات والضبط الجماعي لمعايير السلوك، في الواقع توفر مقاربة الاتفاقيات الأدوات الإضافية لفهم حالات

1 Montmorillon, B. *Théories Des Conventions, Rationalité Mimétique Et Gestion De L'entreprise*, Economica, Paris, 1999, P 255.

2 GOMEZ, Pierre-Yves. *Information et conventions. Revue française de gestion*, 2006, no 1, p. 223-224.

3 مجموعة الاقتصاديين الفرنسيين الذين لهم الفضل في تطوير نظرية الاتفاقيات تتشكل من Dupuy، Orleans، Favereau، Eymard-Duvernay، Thevenot، Salais تم تسليط الضوء على عملهم في العدد الخاص للجنة الاقتصادية (1989).

4 Orléan, A. *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, 2004, p.4.

5 GOMEZ, Pierre-Yves. Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste. *Revue d'économie industrielle*, 1996, vol. 75, no 1, p113.

المقولة من الباطن داخل الشبكة، إذن هي ليست مجرد تبادل اقتصادي بسيط وإنما تخضع لقواعد غالباً ما تكون غير صريحة، فكلما كان المنتج أكثر تعقيداً والجودة هي المعيار الأهم، كلما أصبح معيار التنسيق ومدة العلاقة وسلوك الأطراف حاسمة في التبادل، مما يؤكد البعد الاتفاقي للعلاقة.

إجمالاً، نظرية الاتفاقيات أخذت في الحسبان البعد الجماعي [تعدد العلاقات بين الأطراف] حركية [تطور مع الوقت لسلوك الوكلاء وعلاقاتهم] التبادلات بين المؤسسات، الاتفاقيات إلى جانب العقود هي عوامل تقلل من عدم اليقين بالنسبة للمؤسسات الملتزمة بصفقة ما، تعتمد فعالية الاتفاقيات على انخراط الأطراف في نظام قيم مشترك وهو الحال غالباً في شبكات المؤسسات.

بهذا فإن نظرية الاتفاقيات ونظريات المنظمة الأكثر استعمالاً (نظرية تكاليف الصفقات، النظرية الإيجابية للوكالة) هي نظريات مكملية للرؤية النيوكلاسيكية، فيقدر ما تسمح بفهم أكبر للعلاقات -المعقدة أحياناً- التي تنشأ بين الفاعلين داخل الشبكة. فإننا سنرى فيما بعد أن طبيعة العلاقات بين المؤسسات قد تأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لنوع الصفقة، شكل المؤسسة أو المصلحة المتوخاة من كل طرف.

### ثالثاً: نظرية الشبكات الاجتماعية (الشبكات الثقافية)

على النقيض تقدم نظرية الشبكات الاجتماعية رؤية معاكسة للنظرة الاقتصادية الصرفة لآلية عمل الشبكات فهي تبين أن الشبكات تنظمها آليات اقتصادية، لكن العوامل ذات الطبيعة الاجتماعية تؤثر على العلاقات بين الشركاء داخل الشبكة، حيث أن المؤسسات في الأساس يتم بناؤها من طرف أفراد وهم جزء لا يتجزأ في مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على أعمالهم بطريقة أو بأخرى.

تقدم هذه المقاربة رؤية ديناميكية لتحليل العلاقات داخل الشبكة، لأنها لا تهتم فقط بالتفاعلات بين الأفراد على مستوى اجتماعي جزئي لكن أيضاً على المجتمع أو المؤسسات على المستوى الكلي، لوحظ تأثير العوامل الاجتماعية على الشبكات في نموذج الشبكات اليابانية وكذلك النموذج الإيطالي للمناطق الصناعية، ففي كلتا الحالتين لاحظ أن نمط التنظيم يستند إلى حد كبير إلى القيم الثقافية.

يتم هنا الرجوع إلى مفهوم Granovetter حول أهمية العلاقات الاجتماعية في التبادلات ما بين المؤسسات يقدم المؤلف مفهوم التضمين الاجتماعي (d'encastrement social) لمراعاة تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد في العلاقات الاقتصادية داخل الشبكة، وفقاً له فإن العلاقات الاجتماعية تقود الأفراد إلى التعاون وهذا ما من شأنه أن يعزز اتفاقيات العمل، بغض النظر عن موقع كل فرد في التسلسل الهرمي داخل المنظمة، هذا التعاون يكون أكثر كفاءة إذا كان كل الفاعلين ينتمون إلى نفس التركيبة الاجتماعية لأنهم في هذه الحالة يتقاسمون نفس القيم وهذا يحميمهم من السلوك الانتهازي.

يحدد المؤلف نوعين من العلاقات بين الأعضاء داخل الشبكة! الروابط القوية تقوم على أساس الروابط الاقتصادية، والروابط الضعيفة والتي تقوم على أساس العلاقات غير الرسمية والودية بين الأفراد، لكن رغم وصف هذه العلاقات بالضعيفة فإن لها تأثير قوي على التبادلات الاقتصادية (يصف هذا التأثير بعبارة قوة العلاقات الضعيفة)، حسب نفس الكاتب فإن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وحسب النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية ليس لها الدور الاقتصادي المباشر على التبادلات (التي تهدف في الأساس إلى تعظيم المكاسب الاقتصادية)، بالإضافة إلى ذلك فإن المعاملات الاقتصادية تتأثر بالتواصل الاجتماعي، وبالتالي فإن السعر ليس المنظم الوحيد للعلاقات داخل الشبكات والكاتب يقدم تصور نقدي للفرضية الاقتصادية البحتة.

1 GRANOVETTER, Mark S. *The strength of weak ties*. American journal of sociology, 1973, vol. 78, no 6, p. 1360-1380.

## جدول رقم 15: حدود التصور الاقتصادي للمبادلات

السعي الدائم لتحقيق أهداف اقتصادية يرافقه دائما أهداف غير اقتصادية مثل: التواصل الاجتماعي، القبول والإقرار، المكانة والسلطة
لا يمكن تفسير الأعمال الاقتصادية بدوافع وحوافز فردية فحسب
المؤسسات الاقتصادية لا تنشأ وتتطور أليا في معزل عن الفاعلين الذين يستخدموها، فهي بنية اجتماعية

Source : Granovetter, M. "Economic institutions as Social Construction : a Framework for Analysis", Acta Sociologica, 1992 n. 35, p.4.

حسب نفس الكاتب دائما فان التضمين يفترض «أن كل المبادرات الاقتصادية ونتائجها وكذلك الأفعال الاجتماعية وعواقبها تتأثر بالعلاقات الثنائية التي يحافظ عليها الفاعلون وبهيككل شبكة العلاقات» وبالتالي إذا كان العمل الاقتصادي متضمنا في العلاقات الاجتماعية، فهذه الأخيرة أي العلاقات الاجتماعية يجب أن تؤخذ في الحسبان عند محاولة فهم ديناميكية التفاعل بين الأعوان الاقتصاديين !

إجمالا، أتاحت المقاربة النقدية للنظرية التشركية تحديد استراتيجيات المؤسسات في بيئتها والنظر إلى هذه العلاقات كمصدر للقدرة التنافسية للمؤسسات، وبالتالي، فإن هذه المقاربات الجديدة تقضي على سلسلة من العوامل التي يحتمل أن تشجع المؤسسات على طلب الدعم الخرجي.

منذ العقود الأولى شهدت التحاليل المتعلقة بالمؤسسات الصناعية تحولات عميقة، وقد اظهر لنا تقييم المقاربات أن العامل البيئي اخذ أهميته تدرجيا في وضع استراتيجيات المؤسسات ففي البداية كان يأخذ دور ثانويا ولكن تطور الواقع الاقتصادي والاجتماعي أعطاه أهمية مؤيدة

وهكذا، فإن التعاون فيما بين المؤسسات في البداية كان مرادفا للاستعانة بمصادر خارجية منتجة هدفه التغلب على التحدي المتعلق بالتكلفة، وهنا نشير إلى تحليل ويليامسون، الذي يشكل مع ذلك تقدما كبيرا مقارنة بالنظريات النيوكلاسيكية القائمة أساسا على طرفي نقيض إما إنها مؤسسة منفردة أو على أساس السوق، على الرغم من أن المؤسسة لا تزال تعتبر المكان المتميز لخلق وتقاسم المهارات، فإنها تشير إلى المورد الخارجية كمصدر للقدرة التنافسية، وعلى الرغم من المقاربات الأولى ظلت محصورة على أساس تبادل ثنائي للصفقات (علاقة المؤسسة بمورديها أو زبائنها) وهو ما لا يمكننا من إلقاء الضوء على حقيقة تعقيدات علاقات التبادل والروابط داخل الشبكات، وهو الهدف من المقاربات التشركية، التي توضح انه كلما أصبح نظام المبادلات معقدا كلما أخذت أشكال التفاعل بين الشركاء أنماطا يصعب قياسها بربح مادي وتشير إلى وجود آليات أخرى لتنسيق التبادلات، التي هي أكثر ديناميكية علائقية، لهذه الروابط الاجتماعية (الروابط الضعيفة) دورا هاما في تنظيم علاقات الشراكة، وتسهم في الحد من عدم اليقين، وبالتالي تشكل مصرا هاما لربحية المؤسسات وتوفر هذه المقاربات عناصر مهمة لفهم أفضل لتشكيل وديناميكيات الشبكات.

هكذا ترتبط المؤسسة المنتمية للشبكة بديناميكية إقليمية تستند في جنورها إلى مزيج من التقارب الصناعي والتنظيمي والثقافي على حد سواء هذا هو منظور المقاربات الإقليمية التي تبين أن المؤسسات تستفيد من الموارد المحلية الخصوصية الناتجة تحديدا عن قربها الجغرافي وانخراطها في نفس السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

1 GRANOVETTER, Mark. *Economic institutions as social constructions: a framework for analysis*. Acta sociologica, 1992, vol. 35, no 1, p 4.

## المبحث الثالث: نماذج عن شبكات المؤسسات

مع بداية السبعينات ظهر تيار نظري جديد يبحث في المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصناعية وذلك مع ظهور بنية تنظيمية جديدة مرتبطة بمنطق إقليمي أفقي أكثر حدة مقترنة بالبنية الوظيفية العمودية المصاحبة للمؤسسات الكبيرة.

قصد إيضاح هذا المنظور من التحليل يمكن استعراض مجموعة من الدراسات حول مفهوم «الإقليم» حيث نبدأ بمفهوم المناطق الصناعية لمرشال وكذا المناطق الصناعية الإيطالية لأجل إيضاح الديناميكية الصناعية أو ما يعرف (إيطاليا الثالثة) ومن بعد ذلك المقاربة الفرنسية لأنظمة الإنتاج المحلية SPL وتحليل البيئات المبتكرة. ثم النسخة الأنجلو سكسونية للعناقيد أو التجمعات cluster ومن ثم تلك الخاصة بالشبكات الإقليمية.

## المطلب الأول: المنطقة الصناعية لمرشال "البيئة الصناعية"

من وجهة نظر الاقتصاد، مفهوم الشبكة الإقليمية ليس بالمفهوم الحديث فمرشال -على نقيض الاقتصاديين الكلاسيكيين الآخرين- أدخل مفهوم المنطقة الصناعية في إطار تحليل تركيز الصناعات المتخصصة في إنكلترا في القرن التاسع عشر.

## أولاً: اقتصاديات الاخرجة

يفسر مرشال شبكة المؤسسات من خلال المزايا التي تقدمها للمؤسسات المتخصصة في نفس فرع الإنتاج والقريبة جغرافياً من بعضها البعض، هذه المزايا التي تضمن القدرة التنافسية للمنطقة تأتي من اقتصاديات الاخرجة المتعلقة ببيئة المؤسسات بدلا من التنظيم الداخلي لكل منها، وهي ناجمة عن الترابط التقني بين الصناعة الرئيسية والصناعات التكميلية (التي تقع تقنيا أماميا وخلفيا للصناعة الرئيسية) والتي اعتمدت أساسا على تقسيم العمل، تبادل الخبرة، التنمية المحلية والتجارة، النقل، الاتصالات الوثيقة مع الموردين والمشتريين، توسيع أسواق العمل المتخصصة، تجديد القدرة المقلولاتية،... الخ اختصرا فإن هذه "الفوائد" تعتبر في الأصل لإيجاد بيئة مواتية لتنمية المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك فإن عمليات الاخرجة هذه راجعة إلى القرب المادي بين المنتجين وتعود بالنفع على المؤسسة دون الحاجة إلى زيادة تكاليف إضافية، ومنه فإن السوق ليست الآلية الوحيدة لتحديد تكاليف الصفقات لأنها جزء من بيئة اجتماعية أين تلعب الثقة المتبادلة بين رجال الأعمال الدور الأبرز. يؤكد مرشال على أهمية الاتصال الشخصي والاتصالات فيما بين الصناعات ذات الصلة وخاصة فيما يتعلق بالصناعات التي لا تملك معايير الجودة أين يمكن أن تكون تكاليف أبحاث السوق (معلومات حول الزبائن والموردين) مرتفعة بالنسبة للمؤسسة.

عبر مصطلح «البيئة الصناعية» «atmosphère industrielle»<sup>2</sup> حاول مرشال أن يظهر أن الثقافة الصناعية ذات الصبغة الاجتماعية والإقليمية تحفز عمليات تبادل المعلومات والمهارات ونشر الخبرات الخصوصية، فتحليل مرشال يذهب إلى ابعده من التحليل الاقتصادي؛ إذ يسلط الضوء على الموارد غير المادية للموقع (الارتباطات، الثقافة) ليظهر في النهاية أن الديناميكية الصناعية لا يمكن أن نخولها في صورة مادية سوقية بحتة.

<sup>1</sup> GAFFARD, Jean-Luc et ROMANI, Paul-Marie. *A propos de la localisation des activités industrielles: le district marshallien. Revue française d'économie*, vol. 5, no 3, 1990, p 174.

<sup>2</sup> LECOQ, Bruno. *Dynamique industrielle et localisation : Alfred Marshall revisité. Revue française d'économie*, vol. 8, no 4, 1993, p200.

وفي هذا السياق فان مرشال يقدم فكرة الابتكار كمسعى جماعي وتدرجي على نقيض المنطق الفردي، مع العلم أن في المؤسسات -خاصة منها الصغيرة والمتوسطة - تتميز بالدور الكبير الذي يلعبه المسير أو المقاول الذي يتخذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة

### ثانيا: الابتكار؛ هل هو مسعى جماعي أم فردي؟

بالنسبة ل<sup>1</sup> Schumpeter فان الابتكار هو مسعى فردي والرغبة في كسر الامتثال والمطابقة والقيام بأعمال إبداعية وهو نتيجة لحالة ذهنية للفرد أو المنظم بدلا من الدافع الجماعي؛ والمقاول أو المنظم حسب شومبيتر هو فرد غير عادي قادر على التنبؤ بالفرص الجديدة وعلى استعداد لمجابهة مخاطر التطور التكنولوجي وهو مثال نموذجي أو نمطي للرأسمالية المبتكرة، أما مرشال فعلى العكس منه يرى أن التغيير التقني يقوم على أفكار موجودة وفقا لديناميكية الاستمرارية الخاصة بالمنطقة حيث يستفيد الجميع من أفكار جيرانهم والحافز في ذلك هو البحث عن الهام جديد من خلال الاتصال مع المهتمين بالتجارب الجديدة والاختراعات.

حسب شومبيتر فان الابتكار له خاصية القطيعة مع المعرفة المتراكمة، في حين أن مرشال يرى انه عملية تدرجية وتراكمية عبر فترة طويلة قد تصل عدة أجيال، فهي مسعى خلاق ونتيجة عملية جماعية للتعليم في سياق إنتاجي، مؤسسي، سياسي أو ثقافي له خصوصيته، إذن هو نتيجة تكتل للمؤسسات ، هذا التكتل يدعم نشر الابتكار ويشجع روح الإبداع لدى المقاول أو صاحب المؤسسة الذي يستفيد من تجارب الآخرين «عندما تقوم مجموعة كبيرة من الأفراد وفي نفس الحيز المكاني بمهام متماثلة فانه يلاحظ ومن خلال الجمع بينهم نشوء روابط تعلم جماعية ناتجة عن استخدام نفس اللغة بين الجميع ونفس الخبرات والمهارات المطلوبة في العمل».

باختصار فان مرشال يرى أن الابتكار يتأتى من خرج المؤسسة ومن ذاتية التطور عبر الصالح الجماعي وأن علاقات الثقة فيما بين المنتجين والموردين والزبائن التي تبني على العلاقات الشخصية تشجع التعاون البناء من حيث البحث ونشر المعلومات وتقاسم الأسواق...

قدم مرشال مقاربة رائدة فيما يخص المزايا المأتاة من التقرب الجغرافي للمؤسسات، حيث ألقى الضوء على مفهوم المولود اللامادية المشتركة: الثقة، نشر المعلومات... التي تمكنها من الاستفادة من الابتكار، على نقيض رؤية شومبيتر؛ حيث يتم التأسيس للابتكار جماعيا على قاعدة جماعية ليس فقط اعتمادا على المنظم أو المقاول المبتكر.

### المطلب الثاني: المناطق الصناعية الإيطالية

أدى النمو الصناعي الملفت للانتباه المعروف بـ(إيطاليا الثالثة) خلال سنوات السبعينات إلى بروز سلسلة من الدراسات حول مفهوم المنطقة الصناعية، تُرجع هذه الدراسات أداء هذه المنطقة إلى الخصائص التريخية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية المتميزة، وتجعل منه نظاما صناعيا مستقلا، يقوم على أساس التجمع المكاني للمؤسسات الصغيرة المتخصصة في إنتاج سلع متميزة وذات نوعية عالية موجه أساسا نحو التصدير.

1 SCHUMPETER, Joseph Alois. *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill, 1939.

2 Bonnafous-Boucher, M. ; Cuir, R. ; Partouche, M. *Le nouveau à l'épreuve du marché : la fonction non instrumentale de la création*, Ed. Al Dante, Paris, 2011 p26.

3 Marshall (1920) *Principles of Economics*, Londres MacMillan, traduction française 1934.

يطلق<sup>1</sup> Beccatini على هذا النمط من التنظيم الصناعي اسم المناطق الصناعية «district industriel» نظراً لتشابهها مع النموذج المرشالي ويعرفها بأنها (كيان اجتماعي إقليمي يتميز بالوجود النشط لجمع من الناس ومجموعة من المؤسسات داخل فضاء جغرافي محدد).

يتميز هذا النموذج بميزتين فريدتين هما:

✓ الأولى الارتباط التقني بين المؤسسات حيث أن كل منها متخصص في مرحلة أو أكثر من مراحل العملية الإنتاجية النمطية للمنطقة.

✓ السمة الثانية هي أن وجود نظام هجين للقيم الاجتماعية والثقافية المشتركة من طرف الفاعلين الاقتصاديين والقواعد التي يضبطها المجتمع وتُحكّم غالباً من طرف المؤسسات المحلية.

وعلى النقيض من النظرة الاقتصادية يشير Beccatini إلى أن المتغيرات الاجتماعية والثقافية (القيم، المؤسسات الاجتماعية، المعرفة المنتشرة) ليست موحدة لا في الزمان ولا في المكان إذ هي موضعية وتؤثر تأثيراً كبيراً على الكفاءة الإنتاجية ومرافقة للمتغيرات الاقتصادية (توافر رأس المال، المعرفة التقنية...) فهي تغذي العلاقات بين المؤسسات التي تميل إلى تخطي المعاملات التجارية وهذا ما يسميه<sup>2</sup> Bagnasco بالبناء الاجتماعي للسوق، هذا ما يميز المناطق district الصناعية عن أي محيط zone صناعي آخر؛ وهو ذلك النوبان بين المجتمع المحلي والمؤسسات من خلال شبكة كثيفة من العلاقات فيما بين المؤسسات المتنافسة تلة والمتبادلة للمنافع تلة أخرى وهذا النوع من التنظيم يجلب العديد من المنافع للمؤسسات منها:

✓ تكاليف المعاملات اقل بفعل التقرب الجغرافي

✓ خلق يد عاملة ماهرة وتقاسم الكفاءات التقنية مصدر لا بتكار

✓ حركة المعلومات من خلال العلاقات غير الرسمية بين الفاعلين المحليين

✓ شبكات التعاون الناتجة عن تقاسم القيم من قبل الأفراد وحل الخلافات الممكنة والتضرب في المنافع.

باختصار فإن نموذج المنطقة الصناعية له عدة مزايا تسمح للمؤسسات الصغيرة بالتصدي لتقلبات السوق وهكذا فإن مفهوم المنطقة الصناعية مرتبط بخصائص بيئات صناعية معينة لأن تطبيقها يقتصر على المنطقة أين الفاعلين المهيمنين على التنمية هم المؤسسات الصغيرة، وكذلك يمزها وجود نسيج صناعي مكثف وخصوصية للصناعة، حيث انه ليس مجرد عملية فيزيائية تهدف إلى الانتشار في أي مكان؛ لأن عملية التجمع مرتبطة بظروف اجتماعية واقتصادية معينة، من ناحية أخرى فإن المناطق الصناعية الإيطالية لديها ما يعادلها في *Bade Wurtemberg* في ألمانيا وكذلك في بعض المقاطعات اليابانية أو في وادي السيليكون في أمريكا أو في فرنسا عبر أنظمة الصناعات المحلية وحديثاً عبر أقطاب الكفاءة.

### المطلب الثالث: النموذج الفرنسي عبر أنظمة الإنتاج المحلية (أداة تدخل الدولة)

محاكاةً للنموذج الإيطالي؛ إن مفهوم أنظمة الإنتاج المحلية هو أساس جديد لتحليل الديناميكيات الإقليمية في فرنسا، يسعى إلى إظهار دور التبادلات الاجتماعية والبيئية في صياغة الإستراتيجية الصناعية ويمكن تلخص السمات الرئيسية لنظام الإنتاج المحلي على النحو التالي:

1 BECATTINI, Giacomo. *Le district marshallien: une notion socio-économique. Les régions qui gagnent*, 1992, p36.

2 Bagnasco, A. *La costruzione sociale del mercato*. Società editrice Il Mulino, Bologna, 1988, p194.

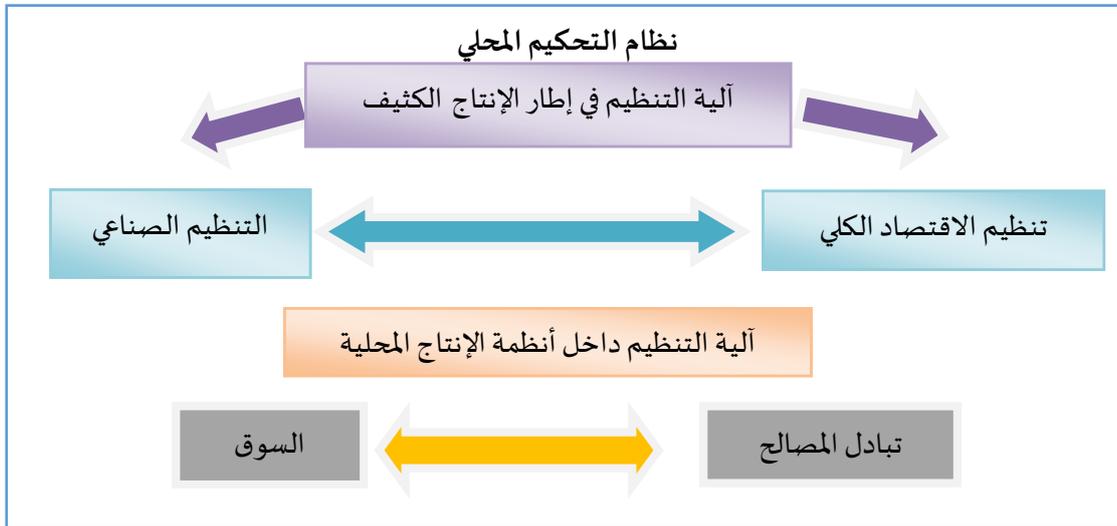
✓ أولاً يرتبط بالحيز الجغرافي وأيضاً بالتاريخ والتقاليد المحلية التي تعزز التضامن الاجتماعي وتراكم الإرث الثقافي من قبل المجتمع وبالتالي إرساء روح المقولة داخل spl على أساس الهوية المهنية القوية والشعور بالانتماء إلى المجتمع.

✓ الأساس العملي ل spl يكمن في استغلال الأمثل لاقتصاديات الخرجية (الأخرجة) الناتجة عن القرب الجغرافي بين المؤسسات- فالكل يستفيد- حسب المفهوم الذي قدمه Benko<sup>1</sup> «التأثير الكبير للتبادلات غير الرسمية والتفاعل غير سعري هي محددات التكتل» هذا القرب هو أساس تقسيم العمل بين الصناعيين وتبادل المعلومات في إطار غالبا ما يكون غير رسمي، لمواجهة المشاكل التكنولوجية والاقتصادية، أين يطور الفاعلون أنفسهم جماعيا ويتقاسمون المعلومات المتعلقة بالعقبات الخرجية والمشاكل التي ينبغي حلها وكذلك الحلول الممكنة والبديلة.

✓ سمة أخرى من سمات أنظمة الإنتاج المحلية هي التوجه الاجتماعي للسوق، والتي يتم بناؤه عبر مجموعة القيم الثقافية والقواعد المشتركة بين مجموع المنتجين والتي تبلور النشاط الاقتصادي، وبالتالي ينظر إلى الإقليم على أنه بيئة للحياة الاجتماعية أين تكون فيه الروابط بين المؤسسات تتجاوز مجال السوق، حيث أن هذا النوع من التنظيم يفترض مسبقاً "وجود علاقات تبادل المصالح بين الأشخاص هذه الأخيرة لم يتم تشكيلها بطريقة عفوية، ويمكن أن يتم استخدامها من طرف الفاعلين لخدمة أغراض مختلفة<sup>2</sup>، أخيراً فإن SPL لا يتم استدامته إلا بوجود محيط مؤسسي، يكون الفاعلين فيه هم: المنخرطين، الجمعيات، مؤسسات البحث والابتكار، السلطات السياسية المحلية.

يقترح هذا الإطار التحليلي استراتيجيات مختلفة على المستوى السياسي لأجل تنظيم الديناميكيات الاقتصادية على مستوى محلي.

شكل رقم 17: نظام التحكم المحلي



Source COURLET, Claude et PECQUEUR, Bernard. Systèmes productifs localisés et développement : le cas des économies émergentes et en transition. *Firmes et économie industrielle*, 1997.

وفقاً للمخطط وعلى عكس السياسة المرتكزة على المؤسسة، فإن وحدات الإنتاج المركزة جغرافياً هي في صميم السياسات الصناعية المحلية لأنها وبطبيعة صغر تكون الأكثر تقييداً والتزاماً بتنفيذ السياسات العامة

1 BENKO, Georges et LIPIETZ, Alain. *Les régions qui gagnent: districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Presses universitaires de France, 1992., p19.

2 BAGNASCO, A. *Recentrages: les sociétés locales dans la nouvelle économie*. Bagnasco, A.; Courlet, C.; Novarina, G., Sociétés urbaines et nouvelle économie, armattan, Paris, 2010, p32.

المحلية، الهدف من هذه السياسات هو تهيئة بيئة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال تحفيز أصحاب المشرع على التعاون.

هذه السياسة التي تحولت نحو البيئة المحلية والتي يمكن أن تمثل أداة للتكيف والمقاومة في سياق العولمة المتزايدة للأسواق، هذا يعني أن نظاما محليا يمكن أن يدير "أسلوب التحكيم"، على أساس التضامن بين الشركاء المحليين في مجابهة الشركاء خلع موقع الشبكة.

وهذا المنظور هو الأصل في السياسة الصناعية الجديدة التي تقودها الحكومات منذ نهاية التسعينيات، حيث تهدف إلى تعزيز spi، كما في حالة التجربة الفرنسية التي سرعان ما أدركت أهمية بعض العوامل الداخلية في تسريع ديناميكيات بعض المواقع الصناعية، إذن فـ spi هي منظمة إنتاجية خصوصية متموقة في حيز جغرافي، هذا الأخير يوفر مجموعة من الوظائف، وتشكل هذه المنظمة من وحدات إنتاجية ذات أنشطة متماثلة أو متكاملة أساسها تقسيم العمل (مؤسسات إنتاجية أو خدمية، مراكز البحث، منظمات التكوين، مراكز التحويل أو اليقظة التكنولوجية) أدت هذه السياسة إلى إنشاء ما يعرف بنادي المناطق الصناعية أو « France Cluster » كشبكة لتبادل الخبرات في البداية بين المناطق الصناعية والتي تطورت حديثا كشبكة في ما بين أقطاب الكفاءة.

#### الإطار 2: التدخل الحكومي للتنمية الإقليمية 1

أولا، قدرتها على التكيف والابتكار من خلال المعرفة التقنية والتي غالبا ما تم اكتسابها عبر أجيال، تحفيز الابتكار وذلك نتيجة التقارب والتركيز الجغرافي للأنشطة ذات الصلة لنفس المهنة، تنقل اليد العاملة المحلية هو أصل تداول المعرفة غير الرسمية (المعارف الضمنية) يعتمد النمو الداخلي أيضا على شدة العلاقات بين الفاعلين المحليين وتبادل المعلومات والخدمات على أساس العلاقات غير السوقية المرتبطة بالقرب المهي أو العائلي، لدى الفاعلين القدرة على العمل معا وإقامة اتصالات متكررة ومنتظمة تتجاوز الخلافات حول المصالح والرؤى، يتقاسمون نفس أنظمة القيم تدعم تنمية الإقليم في أغلب الأحيان من طرف مؤسسات عمومية وخاصة، منظمات مهنية استشارية أو نقابية كذلك مؤسسات اجتماعية وسياسية اقتصادية وثقافية. تجدر الإشارة إلى أن التنمية الذاتية لا تعارض بأي شكل من الأشكال العولمة. بل على العكس من ذلك، فإن هدفها هو على وجه التحديد تعزيز المزايا التنافسية لإقليم انطلاقا من التخصص المحلي طويل الأجل، والبحث عن تمايز المنتجات، ومشاريع الابتكار، لمواجهة المنافسة في السوق العالمية.

تهدف تدخلات الدولة كما هو الحال في أنظمة الإنتاج المحلية إلى خلق بيئة محفزة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر تحفيز العلاقات بين المؤسسات، يتم التأسيس لهذا النموذج من خلال التعاون بين الشركاء (أصحاب المشرع ومراكز البحوث والسلطات العامة)، وكذلك عبر إنشاء أسواق جديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال التخصص التقني لهذه الأخيرة.

مع ذلك، فإن المنافسة بين المؤسسات تحدث على نحو متزايد خاصة في مجال التحكم وإيجاد معرف جديدة، ومن هنا تأتي أهمية إجراءات دعم الابتكار في المؤسسات المنتمية للشبكة مما يسهل نقل المعرفة.

1 *DATAR Créativité et innovation dans les territoires : Libérer la créativité et l'innovation dans les territoires*. Rapport de la DATAR. 2010

## المطلب الرابع: الأوساط المبتكرة (خبرة الشبكة)

من بين كل عمليات الاخرجة المرتبطة بحركية الشبكات الإقليمية هناك تلك المرتبطة بتداول المعلومات والخوات، هذه الأخيرة التي تعتبر صعبة التبادل وإن وجدت فبتكاليف باهظة على الرغم من التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات، من هنا تأتي أهمية القرب المادي بين المنتجين الذين سيصبحون بالتالي أكثر قدرة على القيام بهذه التبادلات بشكل رسمي أو غير رسمي.

نجد هذه الحجة لدى المقربات التي تقوم على تحليل حركية تركيز صناعات "التكنولوجيا الفائقة"، والتي تشكل الأساس في نظرية البيئات المبتكرة التي تحلل التفاعلات الموجودة بين الشبكات الإقليمية وعملية الابتكار. تدعم هذا المسعى الفكرة القائلة بأن الابتكار "راسخ دائما في التجربة والتقاليد" ويذهب هذا المنطق إلى أبعد من ذلك؛ وإلى حد القول إن المؤسسة هي نتاج هذه البيئة، وأنه لا صاحب المشروع ولا المؤسسة هي من تقوم بالابتكار، ولكن البيئة هي المسؤولة عن ذلك.

هذا يعني أن الابتكار، ليس طابع (موضحة) عالمي يمكن اكتسابه (وفقا لمعايير تقنية قابلة للتطبيق والنقل) بل هو عملية متداخلة في بيئة معينة، هذا يعني أن التقدم التقني يحتاج إلى قرب جغرافي؛ حيث أن الابتكار هو نتيجة للتعلم التراكمي بدلا من الاعتماد على التقنيات والعمليات الموجودة سلفا. بيد أن الابتكار ليس مجرد مسألة حيلة التقنية فحسب<sup>2</sup>؛ فهو التوليفة الذكية بين الموارد التي تميز الأقاليم الناجحة، حيث يعرف الكاتب الأقاليم «الذكية» على أنها الأقاليم التي تلعب فيها العوامل الثلاثة التالية دورا أساسيا:

✓ تنفيذ الابتكار وفق إطار مؤسسي (قواعد، عادات، ثقة)

✓ التقرب والتنظيم وفق النمط الأفقي.

✓ عملية معقدة للتعليم.

ترجم كل هذه الأفكار في مفهوم البيئة المبتكرة والذي يعرف "مجموعة إقليمية مكونة من شبكات متكاملة، تتألف من موارد ملموسة وغير ملموسة يملكها ويديرها عديد الفاعلين (المؤسسات ومعاهد التكوين والبحث والسلطات العامة المحلية) لديها نوع من الاستقلالية في صنع القرار، تهيمن عليها ثقافة تشكلت تاريخيا، يعتمد عامل المعرفة والخبرة على نظام علائقي تعاون/تنافس بين الفاعلين داخل الإقليم"

يبين هذا التعريف أهمية التقرب المكاني في عملية التعلم، خاصة عندما يكون هناك معرفة ضمنية غير مدونة أو مقننة، إذ يتيح الاتصال الشخصي إمكانية استغلال المعلومات غير المقننة ويولد تآزرات وفرصا لتعظيم التفاعلات التي تفوق بكثير تلك الناتجة عن التبادلات من خلال الوسائط.

يحدد Maillat<sup>3</sup> شرطين أساسيين في البيئة لكي يمكن اعتبارها بيئة مبتكرة:

✓ عندما تكون البيئة قادرة على الانفتاح على البيئات الخرجية وعلى جمع المعلومات والموارد التي تحتاجها، هذا الانفتاح يدل على أن البيئة لديها قابلية للتغيير.

✓ عندما تنشأ داخل بيئة ما علاقات تعاون بين أكثر من فاعلين اثنين ويكون الهدف الأساسي من عملية ربط العلاقات هو الابتكار وتستند العلاقات على عامل الثقة وتستمر عبر الزمن.

1 AYDALOT, Philippe. *Prise en compte des facteurs spatiaux et urbains dans la politique de développement in Développement et espace*. Préliminaires du Colloque de l'ASRDLF à Marrakech, septembre 1985. Revue d'Economie Régionale et Urbaine Pessac, 1985, no 2, p 148.

2 SCOTT, Allen J. *Entrepreneurship, innovation and industrial development: geography and the creative field revisited*. Small business economics, 2006, vol. 26, no 1, p17.

3 MAILLAT, D. *Comportements spatiaux et milieux innovateurs*, Oeconomica Anthropos, Paris, 2006, p 70.

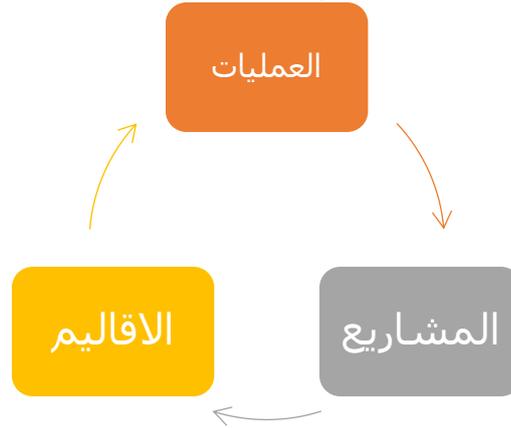
هذه العوامل هي المحددات الأساسية لخلق بيئة مواتية للابتكار والذي يتجاوز قدرة المؤسسة منفردة، كما يوضح Feldman "تسافر المعرفة عبر الممرات والشوارع بسهولة أكبر من القارات والمحيطات" إذن فالتعلم الجماعي هو الضامن للابتكار، خلق القيمة، إيجاد المؤسسات، إنتاج المعرفة الخصوصية، ويوفر التحكم والانتظام في أنظمة الإنتاج".

خبرة البيئة هي الأخرى تشكل موردا غير ملموس؛ حيث يمكن أن يكون التحكم في تقنيات معينة والمعرفة المتعلقة بالمجال الصناعي، هي موارد أنشئت على صعيد الإقليم وأصبحت تشكل مزايا تنافسية للمؤسسات المحلية.

من خلال مفهوم التخصص الإقليمي والذي يعني وجود موارد صعبة التقليد، لأنها تتمثل في حيلة معرفة فريدة يمكنها النجاة في السوق، إذ تنشأ من خلال التفاعل بين الأعوان الاقتصاديين داخل الإقليم وتكسبه التميز عن بقية الأقاليم.

وفقا Gumuchian؟ تعني الموارد الإقليمية تلك الموارد التي تتجاوز المقاربة الهامشية لها، لأنها تمثل ثمار عمل الفاعلين المحليين حين يقومون بتجميع مواردهم ويتشاورون مع بعضهم البعض لتنفيذ مشاريع مشتركة تحت إشراف المؤسسات العمومية، باختصار فان الفاعلين المحليين هم من ينشطون الموارد الكامنة للإقليم مالأجل خلق القيمة.

شكل رقم 18 : الحلقة المثلى: مورد/إقليم/مشروع



Source : LAJARGE, Romain et ROUX, Emmanuel. Ressource, projet, territoire : le travail continu des intentionnalités. 2007p138.

الفكرة الأساسية هي أن جاذبية أي إقليم واستدامته تكون أكثر قوة حين امتلاك موارد متفردة، والواقع أن الشبكة في شكلها الإقليمي تقوم بتطوير آلية تسمح للإقليم ببناء موارد خصوصية وتساعد على الابتكار الذي يمثل ضرورة لتنمية المؤسسات والنسيج الصناعي.

من ثم فان الابتكار هو ثمرة العمل الجماعي للفاعلين داخل نفس الإقليم أين تسهل الاتصالات المباشرة وعملية نقل المعلومات وتقوية علاقات الثقة، في حين أن الابتكار داخل الشبكات الإقليمية في أوروبا غالبا ما ينظر إليها على أنها نتاج الخوات المحلية المتوارثة، فانه في الولايات المتحدة وعبر مقربة الكلوستر أو العناقيد تستند على منطق مختلف أين تركز المؤسسات فائقة التكنولوجيا في نفس الحيز الجغرافي وترتبط ارتباطا وثيقا بالأبحاث الجامعية.

1 FELDMAN, Maryann P. *The geography of innovation*. Springer Science & Business Media, 1994.p2.

2 Gumuchian, H.; Pecqueur, B. *La ressource territoriale*, Economica, Paris. 2007

## المطلب الخامس: العناقيد "الكلوستر" (المزايا التنافسية)

أدخلت المقربات المهمة بالتقرب الجغرافي في مجال علوم التسيير في دراسة إستراتيجية المؤسسة، من خلال التساؤل عن الفائدة المتوخاة للمؤسسة من خلال تكييف نمط إدارتها.

المفهوم الأكثر شيوعاً للتدليل حول الشبكات الجغرافية هو مفهوم العناقيد أو «cluster» الذي وضعه بورتر (1998)؛ حيث يعرفه على أنه (تركيز جغرافي للمؤسسات ومختلف الهيئات المرتبطة بها والتي تنتمي إلى نفس القطاع<sup>1</sup>) هذا التقرب الجغرافي بين المؤسسات داخل العنقود يعطيها ميزة تنافسية حاسمة لأنه حسب بورتر يطور التفاعلات بين أربع عناصر إضافية في سياق ميزة تنافسية إقليمية.

✓ قدرة التفاوض مع العملاء: خصائص الطلب في السوق، إذ أن الطلب على بعض السلع الخصوصية تسمح لبعض الأنشطة بالنمو والتخصص، ضغط الطلب يحفز المؤسسات على الابتكار وإيجاد أساليب جديدة للإنتاج.

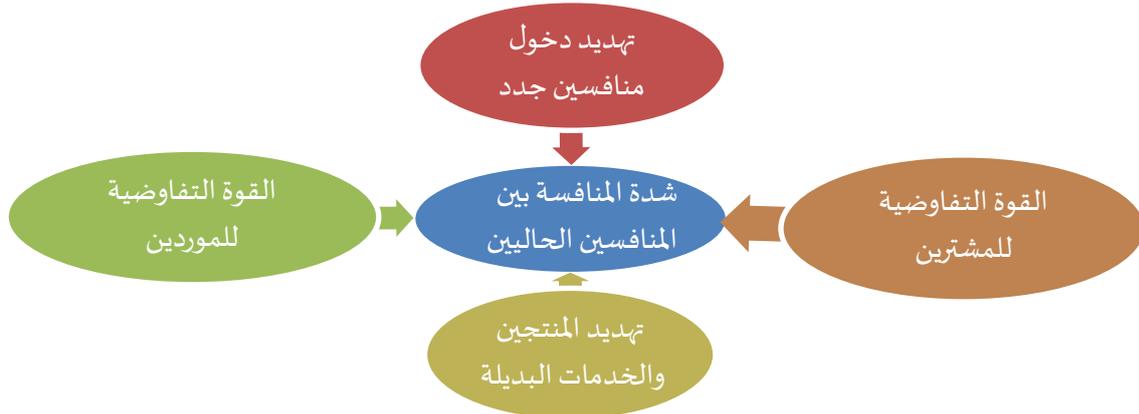
✓ قوة تفاوض الموردين: قدرة الموردين على فرض شروطهم في السوق (التكاليف والنوعية) لها تأثير مباشر على ربحية العملاء، وقوة الموردين تزداد إذا كانوا متمركزين في حيز جغرافي واحد ولديهم عملاء متفرقين.

✓ تهديدات الوافدين المحتملين إلى السوق: عناصر المحيط الهيكلية (الموارد، اليد العاملة، المعاهد، الجامعات) نوعية العوامل الرئيسية للإنتاج تشكل المسألة الإستراتيجية الأولى لتطوير العنقود وكذلك المؤسسات المنتمة إليه.

✓ تهديد المنتجات البديلة: الأنشطة التي توفر منتجات وخدمات، ولديها قاعدة عملاء متشابهة والتي يمكنها التفاعل مع كل من العملاء ومؤسسات العنقود.

✓ الاستراتيجية، الهيكلية، المنافسة: المنافسون المحليين الذين يستطيعون الدفع بالابتكار وتحسين أداء المؤسسات عبر كامل سلسلة القيمة، علاقات التنافس يمكن أن تصبح علاقات تعاونية.

شكل رقم 19: نموذج القوى الخمسة لبورتر



Source :Porter, M. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Harvard Business Review, 2008 p. 80

وفق هذا النموذج، فإن العنقود يفترض وجود تفاعلات بين عوامل الإنتاج، الصناعات ذات الصلة والداعمة وكذلك سياق عمل المؤسسة (الإستراتيجية/المنافسة) حسب بورتر فإن المنافسة عامل إيجابي لأنه يؤدي بالمؤسسة الى التفوق وبالتالي تحسين أداء العنقود.

<sup>1</sup> PORTER, Michael E., et al. *Clusters and the new economics of competition*. Boston : Harvard Business Review, 1998,78.

في نفس الوقت، فإن العلاقات بين الأعضاء داخل هذا النوع من التنظيم الشبكي تعتمد على قدرتهم على إقامة علاقات مع بعضهم البعض ومع بيئتهم، وخلق خصوصية إنتاجية تميزهم عن منافسهم، وبالرجوع الى اختلاف بين المناطق الصناعية الإيطالية أو أنظمة الإنتاج المحلية وبين نموذج العناقيد cluster فإن هذا الأخير لا يقتضي تدخل السلطات العمومية حيث أن العنقود يتشكل حيث يكون هناك تنوع للشركاء وحيث لا يكون بالضرورة تركيزهم هو نتاج تدخل السلطات العمومية.

بوترتر يسلط الضوء على أهمية المؤسسات الداعمة، مراكز البحث، الجامعات وغيرها من اجل الأداء الجيد للعنقود، كما يشير Jacquet<sup>1</sup> إن ثراء وخصوبة العنقود يخول له أن يظل في طليعة التقدم التكنولوجي على الرغم من أن دورات الابتكار تكون قصيرة جدا، ويرجع ذلك الى وجود موارد تكنولوجية مصيرها مراكز التكوين والبحث المحلية وتأثير القرب على العلاقات الاجتماعية.

هذا القرب (وجهها لوجه) يتعلق بالباحثين والمستثمرين حيث أن التقارير المنتظمة تجعل من السهل الحصول على تمويلات لمشاريع البحث والتطوير «علاقات الثقة تسهل وتحفز قرار المخاطرة، حيث يعرف المهندسون الجيدون انه حتى لو فشل أنشأؤهم للمؤسسات فانهم يعاودون الكرة مرة أخرى، إن وفرة رأسمال المخاطر وتعبئته السريعة تفسر نجاح العناقيد الصناعية في وادي السيليكون، التي تعد اليوم النموذج العالمي الأبرز من حيث التأزر بين البحوث الأساسية والتطبيقية»<sup>2</sup>.

كان التطور الذي عرفته بعض المناطق الصناعية الإيطالية في السبعينات، من خلال التكتل المكاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الأثر الكبير في ملاحظة الدور الكبير للبيئة الاجتماعية والثقافية في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وأدى الى تحفيز إنشاء وبروز نماذج تحاكي النموذج الإيطالي وقد تختلف عنه جزئيا.

1DARMON, Daniel et JACQUET, *Nicolas. Les pôles de compétitivité : le modèle français. Etudes de la documentation française*, 2005, no 5225, p 28.  
2op-sit,p30.

## المبحث الرابع: التفاعلات داخل شبكات المؤسسات

تتميز الشبكات ذات الخصائص الإقليمية ببعض الخصائص الأساسية؛ أولاً من خلال التبادل يمكن للمؤسسة الوصول الى معارف جديدة وبالتالي تعزيز قدرتها على التأقلم في محيط يتميز بالتغير، يمكن أن تتخذ هذه التبادلات أشكالاً مختلفة من حيث العلاقات بين المؤسسات وترتيبات الشراكة وكذلك من حيث تركيز السلطة.

## المطلب الأول: نقل المعرفة والابتكار

يشكل نقل المعارف مع الشركاء عامل مهم في عملية الابتكار بالنسبة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يسمح لها بالوصول الى المهارات التي تتوفر لديها داخل المؤسسة

## أولاً: نقل المعارف

نعرف عملية نقل المعارف بانها (نمط منتظم من التفاعلات بين المؤسسات يُمكنها من نقل وإعادة تشكيل أو خلق المعارف المتخصصة)، إذن هي عملية يتأثر فيها كل عضو في الشبكة بخبرة الأعضاء الآخرين ويمكن أن يحدث ذلك على مستويات مختلفة، بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ولكن تبدأ في الواقع من خلال التبادل الفردي للمعرفة (المعرفة على المستوى الفردي تتحول الى معرفة تنظيمية صالحة للمؤسسة ككل) فانطلاقاً من العلاقات الفردية تتطور المعرفة نحو البعد الجماعي لتمس المجموعة والمؤسسات وصولاً الى الشبكة ككل!<sup>1</sup> من جهة أخرى، إن عملية نقل المعرفة يمكن أن تؤدي الى عملية تراكمية من اكتساب المهارات؛ لأن تواتر العلاقات بين الأفراد يزيد من إمكانية التبادلات، زيادة على ذلك تصبح العلاقات أكثر ثراءً مع الوقت حيث يمكن المؤسسة من استخدام هذه المعرفة على المدى الطويل وفي عدة مناسبات دون تكلفة إضافية؟ وهذا يشكل عاملاً مهماً في تطوير المؤسسة، خاصة المؤسسات المتعاقدة من الباطن والتي يمكن لها تطوير مهاراتها في عملية التصنيع وان تصبح أكثر فأكثر تخصصاً.

يُمكن نقل المعارف فيما بين المؤسسات من تطوير ميزة تنافسية للمؤسسة، حتى بالنسبة للمؤسسات المتعاقدة من الباطن عبر تبادلاتها مع المؤسسات الأمرة، ما يسمح لها أيضاً من تطوير مهاراتها في عملية التصنيع وان تصبح أكثر تخصصاً؛ يحتوي هذا المسعى على بعض المخاطر بالنسبة للمؤسسة الأمرة مثال ذلك سوء استخدام المقاول من الباطن للخبرة الناتجة من التعامل مع المؤسسة الأمرة لأجل القيام بعمليات تصنيع للمؤسسات المنافسة.

المعرفة موضوع التفاعلات بين المؤسسات، تأخذ طبيعة مختلفة إذ نميز هنا بين نوعين من المعرفة: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

✓ المعرفة الصريحة هي معرفة رسمية ونظامية لهذا السبب يمكن نشرها بسهولة من خلال مواصفات المنتج، الصيغ التركيبية العلمية أو برامج الكمبيوتر

1 Inkpen, A. C; Tsang, E. W. K "Social Capital, Networks and Knowledge Transfer", Academy of Management Review, vol. 30, n. 1, 2005, p 156.

2 DYER, Jeffrey H. et HATCH, Nile W. *Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships*. Strategic management journal, 2006, vol. 27, no 8, p. 713.

3 مثال على ذلك هو حالة تويوتا، التي نتج عن زيادة إنتاجيتها عملية نقل المعارف والتكنولوجيات إلى شبكتها من المتعاقدين من الباطن (الموردين). وقد سمح لها ذلك بتحسين أدائها (الجودة العالية وتخفيض التكلفة) وأداء مقابليها من الباطن

✓ المعرفة الضمنية، وعلى عكس سابقها فهي معرفة مشخصة للغاية لأنها تمثل تلك المعرفة المكتسبة والمترابطة عبر سنوات من الخبرات الشخصية في المهنة، على الرغم من كونها ظاهرة إلا أنه من الصعب إضفاء الطابع الرسمي على كل ما يعرفه الفرد ومن ثم صعوبة ترسيمها ونشرها عبر الشركاء<sup>1</sup>

فلاحظ هنا أن الطريقة التي يتم بها نقل المعارف تعتمد على نوع المعرفة المتبادلة، ففي حال المعرفة الصريحة يمكن تنظيم عملية النقل بعقد بين الأطراف المعنية، في حين أنه في حالة المعرفة الضمنية تمر في كثير من الأحيان عبر التحالفات غير الرسمية بين المؤسسات، من الواضح أن التحالفات لديها الأفضلية مقابل العقود؛ لأن القدرات التكنولوجية تعتمد خيرة ضمنية من الصعب إصباغها بصيغة رسمية مقارنة بالعقود الموثقة، أين تلعب الثقة بين الشركاء الدور الرئيسي في كبح التصرف الانتهازي، الجدول يوضح الأبعاد المختلفة لنقل الخبرة

جدول رقم 16: الأبعاد الاجتماعية للعلاقات داخل الشبكات

الأبعاد	التحالفات الاستراتيجية	المناطق الصناعية
الروابط الهيكلية للشبكة	روابط قوية تأسست من خلال تكرار العلاقات	التقارب مع الأعضاء الآخرين
تشكيل الشبكة	اتصالات معرفية متعددة بين الأعضاء	روابط ضعيفة للحفاظ على الاتصال بين شركاء متعددين
استقرار الشبكة	غياب التنافسية عند نقل المعرفة	علاقات شخصية مستقرة
الأهداف المشتركة	شفافية الأهداف	منطق التفاعل مستمد من التعاون
الثقافة المشتركة	التنوع الثقافي	تقوم القواعد الثقافية بتنظيم معايير التبادل غير الرسمي للمعرفة
الثقة	مخاطر كبيرة في حال التصرف الانتهازي لأحد الأعضاء	العلاقات التجارية محتوية في داخل العلاقات الاجتماعية

Source : Inkpen et Tsang op-sit, p148.

وفقا Reagans فإن كثافة الشبكة تشير إلى أهمية الروابط بين الفاعلين، الروابط الشخصية (العلاقات المهنية والصدقة أو العي) التي غالبا ما تشير إلى علاقات اجتماعية محلية، هذه الروابط تعتمد على مدى التلاحم الاجتماعي والذي يشكل الأساس لمعايير التعاون، فالتماسك الاجتماعي يجعل من الثقافة المحلية أداة لتأطير التعلم التعاوني والتي تساهم في البناء الجماعي/المشترك للمعارف الجديدة، انطلاقا من هذه الروابط بين الأشخاص يقوم كل فرد بتقاسم تصورات وتفسيرات حول المعرفة، ومن هنا فإن أهمية الهيكل الشبكي الذي غالبا ما تكون صلاته الاجتماعية والثقافية بين الأعضاء نتيجة بناء قوي للمؤسسات على أساس علاقة الثقة.

إذا كانت الروابط في الشبكة يمكن أن تحفز التبادل الاجتماعي أين يعزز تطور هذا الأخير من الوصول إلى المعرفة، في حين أنه في المقابل يمكن أيضا للمعايير الرسمية للتعاون أن تحفز التبادلات الاجتماعية التي تريد هي الأخرى من وصول أعضاء الشبكة إلى المعرفة ؟ أين تلعب الهيئات المحلية الدور الكبير في ذلك.

إجمالا، الشراكة تسمح للمؤسسة من الوصول إلى أسواق ومعارف ومهارات تقنية وقدرات تكنولوجية غير متاحة داخل المؤسسة، من وجهة نظر استراتيجية يمكن للمنظمات أن تترجم قوة أدائها عبر الروابط بين

1 عالج بولاني عملية نقل المعرفة الضمنية في الستينيات، وبين أن المعرفة الضمنية، ليست قابلة للتقليد إلا عبر الملاحظة والممارسة والتعلم، أي في علاقة وجهاً لوجه، نظرا لصعوبة تشفيرها

2 REAGANS, Ray et MCEVILY, Bill. *Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. Administrative science quarterly*, 2003, vol. 48, no 2, p 254.

المؤسسات أو من خلال شبكاتها الاستراتيجية، وهكذا فإن نقل المعرفة على أساس علاقات التعاون المنشأة داخل الشبكة مع تشجيع الابتكار يجعل من الممكن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

### ثانياً: الشبكة كترتيب مكاني مؤات لخلق المعرفة ونقلها

كما هو موضح سابقاً، فإن هيكل الشبكة يجلب فوائد للمؤسسات عن طريق الحد من عدم اليقين في علاقاتها (بسبب التغيرات التكنولوجية أو العرض/الطلب) والتقليل من تكاليف المعاملات، مثل تكاليف إيجاد المعلومات، وتحديد الشركاء المحتملين، والتفاوض على الأسعار، لتجنب السلوك الانتهازي، ففي حالة الشبكات المحددة جغرافياً فإن نظرية المعرف تسلط الضوء على خلق المعرفة ونقلها على المستوى الجماعي، مع خلق ميزة تنافسية لأعضائها.

عملية التفاعل وتقاسم المعلومات بين أعضاء الشبكة يمكن أن تتم بطريقة مستمرة أو ظرفية، ففي الحالة الأولى، فإنها تسهم في تدنية المسافة المعرفية بين الفاعلين (من خلال تقاسم نفس اللغة ونظام القيم) والقضاء تدريجياً على الشعور بعدم الثقة بين المؤسسات، لتصل في النهاية إلى تمكينها من تطوير القدرة على العمل معا وتبادل المعرف فيما بينها، ومع ذلك، ليس هناك ما يمنع المؤسسات من التعاون على أساس مؤقت فقط خلال تنفيذ مشروع ما يجلب فوائد محددة وذلك راجع لقلة الوقت الكافي للتنسيق بين المؤسسات.

تجري التبادلات فيما بين المؤسسات مع تعزيز خلق المعرف على المستوى الجماعي. وهكذا يمكن أن تتم عملية نقل المعرفة وفق أشكال مختلفة: التعاقد من الباطن، التراخيص، التصنيع المشترك.... تُظهر الدراسات أن الشبكات التقريبية لا تطور شدة التفاعلات بين المؤسسات فحسب بل تساهم أيضاً في نقل المعرف عبر سهولة التواصل المباشر، علاقات الثقة وتقاسم المعايير أثناء عمليات التعاون!

حسب Maskell<sup>2</sup> فإنه في الصناعات التقليدية ذات الاستثمار التكنولوجي المنخفض، يتم تطوير المعرفة في العمليات اليومية مثل إدارة الإنتاج، والخدمات اللوجستية، والتوزيع، والعلاقات الصناعية، وما إلى ذلك.. وهكذا، فإن تفكير الفاعلين في المعرفة أو كيفية اكتسابها يكون ضئيلاً جداً أو منعدماً، وهذا يخص المعرفة الضمنية، التي غالباً ما تكون أكثر صعوبة من حيث عملية نقلها.

يرى Maskell أيضاً أن التعلم والتعاون فيما بين المؤسسات لا يتم بشكل عفوي، ويسلط الضوء على بعض الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسات خلال ذلك، فمن ناحية يبدو أن عدم تجانس احتياجات المعرفة لكل طرف يشكل عقبة، لأنه في هذه الحالة يجب على الشركاء المحتملين أن يجتمعوا لتحديد ما إذا كان التعاون فيما بينها يتوافق مع المصالح الخاصة بكل شريك. ومن ناحية أخرى، فإن عدم تماثل المعرفة بشأن الفرص المتاحة في السوق ونوع المنتجات المصنعة يمكن أن يشكل عائقاً أمام التبادلات، ويعود ذلك إلى الطرق المتباينة التي تبني بها المؤسسات معارفها.

على الرغم من أن نشر المعرفة يعتبر خطوة مهمة نحو الابتكار، فإن هناك من المؤلفين من يرى أنه من الضروري الاعتراف بدور نشر المعرفة كخطوة ضرورية لكنها ليست كافية للابتكار لأنه يجب على هذه المعرفة المساهمة في إيجاد منتجات جديدة مع ترك مجال لتصورات خلاقة.

1 Arikan, A. *Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters*, Academy of Management Review, vol. 34, n. 4, 2009, p 661.

2 Maskell, P. *Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographical Cluster*, Industrial and Corporate Change, vol. 10, n. 4, 2001, p935.

## ثالثاً: من نشر المعارف الى الابتكار

العلاقة بين المعرفة والابتكار هي محور العديد من المؤلفات الأكاديمية. فمنذ الأعمال الكلاسيكية لمرشال وشومبيتر، اعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً للابتكار.

## أ: الابتكار وتأثير الشبكات

حيث يعرف الابتكار عموماً على أنه "تنفيذ منتج (سلعة أو خدمة) أو إيجاد إجراءات جديدة أو تحسين الموجودة منها أو إيجاد طريقة جديدة للتسويق أو تنظيم جديد، مما يؤدي إلى تحسين دائم في الكفاءة الاقتصادية العامة للمجتمع"<sup>1</sup> ويؤكد هذا التعريف على جانب "التنفيذ"، في عملية الابتكار، مما يساعد على فهم أفضل للطبيعة الديناميكية لهذا المسعى.

في عام 1995، عرّفت "الورقة الخضراء حول الابتكار"، التي نشرتها المفوضية الأوروبية، الابتكار بأنه العملية "التي تُعنى بإنتاج واستغلال بصورة ناجحة كل جديد في المجالين الاقتصادي والاجتماعي. ويقدم حلولاً غير مسبوقة للمشاكل، وبالتالي يلبي احتياجات الناس والمجتمع". وبعد 15 عاماً تقريباً، اعتمدت المفوضية التعريف التالي: "الابتكار هو القررة على اتخاذ أفكار جديدة وتحويلها بشكل أكثر فعالية وأسرع من المنافسين وتوهم إلى النتائج التجارية من خلال المنتجات الجديدة، والعمليات أو الخدمات".

في حين أن هناك من ادخل عامل البيئة في مفهوم الابتكار «تطوير وتنفيذ أفكار جديدة من قبل الأشخاص الذين يشركون في معاملات مع الآخرين في سياق مؤسسي» وللقيام بذلك يتم التمييز بين عملية الاختراع وعملية الابتكار: إذا كان الأول يمكن أن يحدث على المستوى الفردي، فإن الابتكار ينطوي على عملية جماعية نحو اعتماد أفكار جديدة، ومن هنا فإن الأهمية تكمن في الديناميكية الاجتماعية وسياسية الدعم اللازمة لتوكيز الجهود لتطوير الابتكار.

يعزز تعريف Rogers هذا المنطق من خلال إظهار أهمية القرب المكاني في نشر الابتكار، فوفقاً للمؤلف هذا الانتشار يعتمد على استعداد الأفراد للقبول أو الرفض والذي يتم وفق طرق متباينة نوعاً ما، حيث انهم ينظرون الى التجديد من حيث المعرفة والاقتناع أو قرار اعتماد الابتكار، وبالتالي مفهوم الابتكار يظهر على انه "فكرة أو مملسة أو أشياء ينظر إليها على أنها جديدة"<sup>3</sup>.

لهذا السبب، فان بعض الشبكات هي مكان متميز لتبادل المعرفة وفق مفهوم «تأثير الجوار» حيث يعبر عن فكرة أن الابتكار يكون أكثر سهولة في النقل إذا كان الأفراد على مقربة من بعضهم البعض.

هذا القرب بين الفاعلين في الشبكة يتيح لهم فهم أكثر سهولة لسيرورة العلاقات بين المؤسسات ولاسيما في شبكة التعاقد من الباطن، والتي يمكن أن تختلف كثيراً من قطاع إلى آخر؛ حيث أن العديد من المؤسسات غير قادرة على مرافقة الديناميكيات الجديدة للسوق عندما لا يفهمون سلسلة القيمة الخاصة بهم، وسلسلة القيمة هي السياق الذي تحدد فيه المؤسسة احتياجات العملاء وتستجيب لها، تحل المشاكل، تستجيب للمنافسين وتحارب من اجل الحصول على المكاسب.

1 OCDE, Science, *technologie et industrie* : Perspectives de l'OCDE 2010, Editions OCDE.2010, p46 .

2 Van de Ven A. *Central Problems in the Management of Innovation*, Management Science, vol. 32, n. 5, 1986, p 591.

3Rogers, E. M. *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York. 2003, p12.

4 Rogers,op-sit,p90.

وفقا لهذا المؤلف، فإن أحد التحديات الكبرى لإدارة الابتكار هي المهمة المعقدة المتمثلة في إدارة عملية تخصيص الموارد في المنظمة، بل وأكثر من ذلك عندما تكون العملية تتضمن مؤسسات متعددة، وهو ما يشكل التحدي الأكبر للمؤسسات المبتكرة كما هو الحال في الشبكات.

حديثا، وضعت بعض المؤسسات إستراتيجيتها بطرق تمكنها الاستفادة من الإبداع الجماعي من خلال الابتكار المفتوح، نجاح هذا النموذج يمكن ملاحظته خاصة في صناعة وتطوير البرمجيات، حيث يطلق عليه مفهوم «الابتكار المفتوح» حيث ينظر إليه على أنه الاستخدام الواعي لتدفقات المعرفة الداخلية والخارجية لتسريع الابتكار الداخلي وتوسيع الأسواق، و ينص نموذج الابتكار المفتوح على أن المؤسسات ينبغي عليها أن تستخدم الأفكار الداخلية والخارجية من أجل البحث عن الأسواق وزيادة استخدام التقدم التكنولوجي في الحركة الإستراتيجية للمنظمة.

### ب: تصنيف الابتكار

يعد الابتكار موضوعا لعدة تصنيفات أولا: التصنيف القائم على التمييز بين استحداث تصور جديد (الابتكار الجذري) وتحسين مفهوم قائم (الابتكار التدريجي)، النقد الموجه لهذا التصنيف يركز على النظرة القطبية والتي تهمل وجود أشكال وسيطة للابتكار وعليه فإننا سننظر الى الابتكار باعتباره سلسلة متواصلة بين طرفي القطبين.

وكما يوضح Noailles<sup>2</sup> فإن أحد الأمثلة على الابتكار التدريجي هو التحسينات التي أدخلت على تصنيع المركبات فمنذ اختراعها في سنوات 1900، شهدت تقدما تقنيا كبيرا، ولكن هذا لا يشكل قطيعة مع الابتكارات الموجودة ويبقى الاستثناء الوحيد هو ظهور المركبات الكهربائية والتي ينظر إليها على أنها ابتكارا جذريا. الابتكار يمكن أن يأخذ عدة تصنيفات، اخترنا ترتيبها بطريقة موضوعية، هذا الاختيار ضروريا لتبسيط تحليلها مع حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كخطوة أولى، سوف نتعامل مع أكثر تصنيفات الابتكار شهرة، ابتكار المنتجات التي تشير إلى تحسين كبير (تدريجي) أو إنشاء منتج جديد (تدريجي وجذري) بعد ذلك، سوف نناقش عملية ابتكار الإجراءات (تدريجي)، وهو التحسين في إجراءات تصنيع المنتجات. وفي حين أن الابتكار في الإجراءات لا ينظر إليه عموما باعتباره ابتكارا "حقيقيا"، فهو الأكثر شيوعا داخل المؤسسات لأنه لا يتطلب الكثير من الاستثمار من حيث الوقت والمعرفة والوسائل المالية إذا ما قورن مع ابتكار المنتجات.

وباختصار، تصبح الشبكة مكانا مفضلا لإنشاء المعرفة ونقلها والابتكار، حيث يصبح التماسك الاجتماعي بين أعضائها عاملا مُسهلا للتبادل والتعلم الجماعي للمعرفة الجديدة (الضمنية والصريحة)، ومن ثم يمكن أن يكون لعملية نقل المعرفة نتيجة إيجابية للعلاقات بين شركاء الشبكة، ويوضح القسم التالي أن العلاقات فيما بين المؤسسات يمكن أن تتخذ أشكالا متنوعة.

1 Chersbrough, H.; Vanhaverbeke, W.; West, J. *Open Innovation: Researching New Paradigm*, Oxford University Press, 2008, p329.

2 Noailles, P. *De l'innovation à l'innovateur : pour une approche structuraliste de l'innovation*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n. 247-248, 2011, p 19.

### المطلب الثاني: العلاقات فيما بين المؤسسات

في الشبكات، يمكن أن تتخذ التبادلات أشكالاً مختلفة، نقدم هنا بعض العناصر التي تؤثر على حركية العلاقات بين الفاعلين داخل الشبكة حيث نميز بين: التعاون *la coopération* و تعاون/تنافس « *coopétition* » وأنماط الشراكة، والتعاقد من الباطن، والتحالفات، إذا كان في السابق ينظر الى عملية التعاون بين المؤسسات على أنها تشكل تناقضا وتصور التنافسية، فإنه اليوم يمثل إستراتيجية جالبة لمزايا تنافسية ! يتم تنفيذ هذا التعاون في ظل ظروف معينة ويتوافق مع المنافسة القوية في السوق.

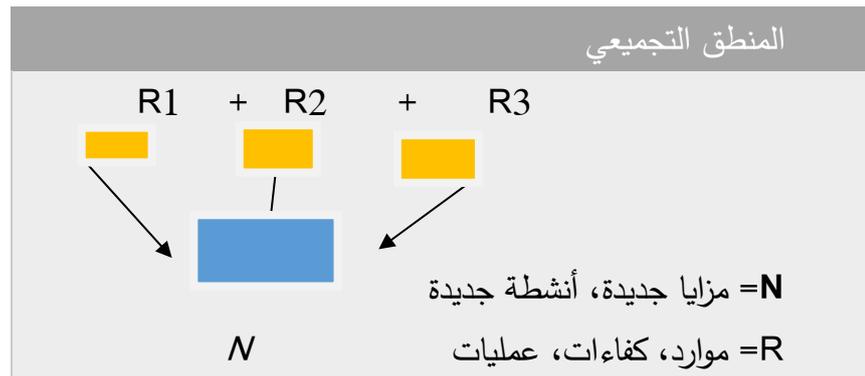
#### أولاً: التعاون *La coopération*

مفهوم التعاون يفترض موقفاً يتعرض مع الفعل الانتهازي وهو ينطوي على "تفاعل أكثر أو أقل شدة بين أنشطة مؤسستين متميزتين قانوناً". وهو مفهوم أساسي لشرح التبادلات التي تجري في ميدان تقني داخل الشبكة، لأنه من ناحية "لا يمكن دائماً نقل التكنولوجيا عن طريق بيع حقوق الاستخدام، ومن ناحية أخرى، نادراً ما يمكن اختزالها في مجرد مجموعة من المعلومات التي يتم نشرها، بل تنطوي أيضاً على اكتساب الخبرة والمهارة" حيث يستجيب التعاون لمنطق إضافة أو دمج مهارات محددة لا يمكن نقلها إلا من خلال نمط تنظيم الشبكة.

يميز الباحثون<sup>2</sup> بين صنفين من شبكات المؤسسات وفقاً لنوع ونشاط التعاون، أول نمط يتبع "المنطق التجميعي"، أين تشترك فيها المؤسسات في علاقة "رابح/رابح"، حيث يتم تجميع مواردهم المادية وغير المادية لتحقيق منتج جديد أو تنفيذ عملية ما.

ولتوضيح هذا النوع من التعاون، يستحضر المؤلف مثال شركة جيمبلوس (الرائدة عالمياً في مجال البطاقات الذكية)، والتي أسست في سنغافورة في عام 2000، شراكة قائمة على المنطق الإضافي. حيث أنشأت المؤسسة المحفظة الإلكترونية القابلة لإعادة الشحن مباشرة على الهواتف النقالة. وقد تحققت هذه الخدمة بفضل الشراكة بين البنوك ومشغل للهاتف المحمول.

#### شكل رقم 20 : المنطق التجميعي



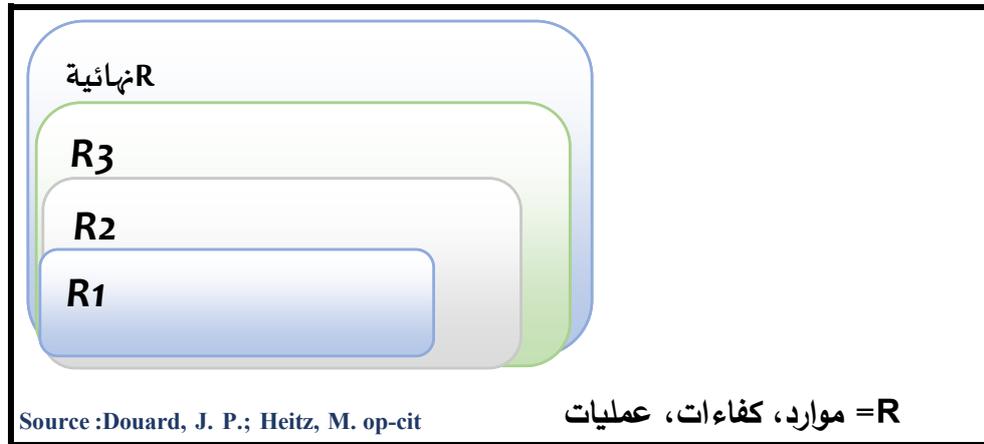
Source: Douard, J. P.; Heitz, M. « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et évolutions », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n. 146, 2003, p25.

وتتبع الفئة الثانية "منطق التكامل" كما في حالة تصنيع المنتجات متعددة المراحل في سلسلة القيمة، ويتعلق الأمر بتدسيق الأنشطة التي تعتمد عليها النتيجة النهائية. هذا المنطق يمكن أن يتضح من خلال حركية

1 على سبيل المثال ، وفقاً لرؤية بورتر التقليدية للمزايا التنافسية طويلة الأجل ، فإن المؤسسات تتنافس بدلاً من ان تتعاون مع مؤسسات أخرى. فوفق لشروطه، فإن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية عندما تتقن وتتحكم في القوى أفضل من منافسيها في بيئة تنافسية

2 Douard, J. P.; Heitz, M. *Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et évolutions*, *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n. 146, 2003, p24.

الإنتاج في قطاع السيارات حيث يعتمد المنتج النهائي على تنظيم سلسلة الإنتاج، وهذا يعني أن كل طرف يحشد مہاراته لتصنيع السيارة: المؤسسات المصنعة، ومصنعي المعدات، والمقاولين من الباطن من الدرجة الأولى والثانية  
شكل رقم 21 : المنطق التكاملي



من خلال دراسة هاتين الفئتين السابقتين، حدد Douard بعدا ثالثا في عملية التعاون، حسب "خصوصية الأصول" يأخذ هذا البعد في الاعتبار ظهور الأصول المادية أو غير المادية الناتجة عن التفاعل بين الشركاء، مثال ذلك وضع الخبرات والموارد المشتركة لأجل عمليات البحث والتطوير، حيث تمثل العملية نتيجة للتعاون بين أعضاء الشبكة.

كما وضع المؤلفون علاقة بين معدل خصوصية الأصول واستقرار علاقة التعاون وطول مدتها، وهكذا، كلما زادت خصوصية أصول الشبكة، كلما اتجهت أكثر نحو حالات استقرار التعاون<sup>1</sup> ومع ذلك، فإن الروابط بين أعضاء الشبكة تستند أيضا إلى علاقات المنافسة، حيث أن الغموض الذي يميز العلاقات بين الفاعلين داخل الشبكة أدى إلى ظهور مصطلح "تعاون/تنافس" «coopétition».

#### ثانيا: التعاون/التنافس «coopétition»

اليوم، إذا كان التعاون بين المؤسسات هو الممارسة الأكثر انتشارا، فإنه لا شيء يمنع الشريك من أن يكون حليفا ومنافسا في نفس الوقت، وهذا يعكس حالة من التعاون/تنافس، وهو مصطلح ناتج عن الجمع بين عبارة "المنافسة والتعاون"، وهو ما يفترض أن المؤسسات يمكن أن تتعاون على نقاط معينة والتنافس حول نقاط أخرى ما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسات في مواجهة بيئة تنافسية بشكل متزايد

ويعزى تعميم مصطلح تعاون/تنافس coopétition إلى أعمال Brandenburger, Nalebuff, B. حيث أن مفهوم تعاون/تنافس أحدث ثورة في كيفية سير نظم المنافسة والتعاون، إذ يجب على المؤسسات أن تتنافس وتتعاون في نفس الوقت، لتحديد الحالات التي يكون فيها للمؤسسة سلوكيات دقيقة بين التعاون والانتهازية تعرف المنافسة/تعاون على أنها «شكل من التعاون بين المتنافسين والذي يجمع بين التبادلات الاقتصادية وغير الاقتصادية» وبشكل أدق هو «علاقة تكامل ثنائي وتنافس؛ تتجلى عندما تقوم مؤسستان بالتعاون في بعض الأنشطة وفي نفس الوقت هما في وضع تنافسي؛ الواحدة ضد الأخرى فيما يتعلق ببقية الأنشطة؟ إذ يجب على

1 Douard, J. P ; Heitz, op-sit, p27-28.

2 Dagnino, G. B ; Le Roy, F.; Yami, S. *La dynamique des stratégies de coopétition*, Revue Française de Gestion, vol. 33, n. 176, 2007, p90.

المؤسسات المنخرطة في مسعى التعاون التنافسي لأجل إدخال مهارات جديدة أن تعتبر نفسها شريكة ومتنافسة على حد السواء.

في حين أن هذا الشكل من أشكال التعاون قد يبدو متناقضا؛ إلا أنه أصبح اليوم مملسة شائعة إلى حد ما، وهكذا فإن أبل وميكروسوفت عمالقة الإعلام الآلي، يمكنهم التعاون فيما يخص البرمجيات المتوافقة مع كلا نظامي التشغيل، على سبيل المثال (حزمة مايكروسوفت أوفيس الخاصة بنظام ماكنتوش لأبل) رغم أنهما لا يزالان العدوان فيما يتعلق بباقي المنتجات، وباختصار يفترض التعاون/تنافس «coopétition» أن الثقة والانهزية تنظم تحالفات داخل الشبكة.

يميز Dagnino<sup>1</sup> بين أربعة أشكال من أشكال التعاون/تنافس وفقا لعدد المشاركين في العلاقة وعدد الأنشطة في سلسلة القيمة التي هي موضوع التعاون بين المؤسسات.

#### جدول رقم 17: أشكال التعاون/تنافس

		عدد المؤسسات المشاركة	
		(2) اثنين	أكثر من اثنين
عدد أنشطة سلسلة القيمة	نشاط واحد (1)	تعاون/تنافس حركي بسيط	تعاون/تنافس شبكي بسيط
	عديد الأنشطة	تنافس/تعاون حركي مركب	تعاون/تنافس شبكي مركب

Source: Dagnino, G. B.; Padula, G, *Coopetition Strategy: a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, Euram, Stockholm. 2002.p23.

وفقا للجدول 17، يتم تقييم تعقيد العلاقات فقط من حيث عدد الفاعلين المشاركين مما قد يحد من فهم علاقات التعاون/تنافس، لأنه يأخذ بعين الاعتبار هذين العاملين فقط، لكن في الواقع، حالات التنافس/التعاون ليست واضحة جدا كما يفترض هذا الجدول، وبالتالي في سياق التنافس المفرط تضطر المؤسسات إلى تبني استراتيجيات مختلطة، التعاون لتجميع الموارد التي يصعب الحصول عليها، والمنافسة لتحفيز الابتكار، ولكن أيضا لحماية نفسها من انهزية الشريك؟ والواقع أن الشراكات الاستراتيجية بين أعضاء الشبكة تمثل فرصة ومخاطرة في وقت واحد، لأن الشركاء يمكن أن يكشفوا عن المعلومات التي من المفترض أن تظل سرية، أو أن يقع تضارب في المصالح بين الشركاء في المشروع محل الشراكة.

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم التعاون/التنافس لا يستخدم فقط لتوصيف العلاقة بين المؤسسات المتنافسة؛ فقد يتعلق الأمر أيضا بعلاقة المؤسسة مع الفاعلين الآخرين، مثل الموردين أو العملاء أو الشركاء الآخرين، عندما يحدث تضارب في المصالح في علاقة التعاون.

يمكن تحديد مستويات مختلفة يمكن أن تحدث عبرها علاقة التعاون/التنافس<sup>2</sup>؛ إما على المستوى الأفقي، في حالة العلاقات بين المؤسسات التي تتنافس مع بعضها البعض، أو على مستوى رأسي، فيما يتعلق بالعلاقات بين المؤسسات ومورديها و/أو العملاء، وفي جميع الحالات لا يجري التعاون إلا في سياقات لا توجد فيها منافسة صرفه ولا تعاون صرف.

<sup>1</sup>Dagnino, G. B.; Padula, G, *Coopetition Strategy: a New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, Euram, Stockholm. 2002.p23.

<sup>2</sup>Pellegrin-Boucher, E. ; Fenneteau, H. *Le management de coopétition : le cas du secteur des ERP*, Revue Française de Gestion, vol. 33, n. 176, 2007, p116.

<sup>3</sup>Blanchot, F. ; Fort, F. *Coopétition et alliances en R&D*, Revue Française de Sciences de Gestion, vol. 33, n. 176, (2007) p173.

كذلك فإن علاقة التعاون/تنافس تكون أكثر ترزوعاً من حالات التعاون أو التنافس، لأنه في أي لحظة يمكن كسر العلاقة من قبل الخصم-الشريك، إما لأنه يتراجع عن المنافسة أو أن يتخلى عن التعاون، وفي الواقع، فإن استراتيجية التعاون/تنافس لا تفترض وجود علاقة دائمة، لأنها تميل إلى التراجع عند بلوغ مرحلة ما، لأن العلاقة بين المؤسسات إما أن تكون تنافساً أو تعاوناً.

إجمالاً، فإنه على عكس البعد التنافسي فإن البعد العلائقي يسلط الضوء على التعاون فيما بين المؤسسات ويفترض توليفة بين المنافسة والمنفعة المتبادلة، هذا المسعى يمكن المؤسسة من الحصول مورد ومعلم لا تتوفر عليها هذه الأخيرة داخلياً أين تكمن المزايا التنافسية التي يمكن أن توفرها إقامة الشركات للمؤسسة.

### المطلب الثالث: الشراكات

حين تقوم المؤسسة بإعداد استراتيجيتها، يكون للمدراء المفاضلة بين الاستعانة بمصادر خارجية (الأخرجة) أو التحالف لأجل، هذا يجب على المؤسسة أن تحدد الأنشطة الحيوية لبقائها، هذه الأنشطة التي ترتبط بمهنة المؤسسة أو الأنشطة التي تقدم أكبر قيمة مضافة وهي الأنشطة التي تميل المؤسسة لاحتوائها داخلياً (الأدخلة) في حين الأنشطة التي تعتبر أقل أهمية أو حيوية للمؤسسة يمكنها أن تتعاقد عليها من الباطن، في كل الأحوال من أجل التأقلم مع المحيط يمكن للمسير أن يلجأ إلى عدة استراتيجيات للأخرجة «توكيل مقاول من الباطن، شراء، إقامة تحالف»<sup>2</sup>

فوفقاً لقرار المؤسسة أخرجة مهام معينة أو تركيز الاستثمارات في الأنشطة الرئيسية، فإن المؤسسات تضاعف الاتصالات خرج السلمية، سواء على المستوى الرأسي، مع مورديها وعملائها، وأفقياً من خلال التحالفات مع منافسيها لتقاسم التكاليف ومخاطر الابتكار، التحالفات المهنية لفرض معايير تقنية أو شراكات مع منظمات غير ربحية<sup>3</sup>

وفقاً للأدبيات المتعلقة بالعلاقات داخل الشبكة، فإن مُعطي الأمر يمثل شخصية العميل، الذي يقدم طلبات للمؤسسة المكلفة بتصنيع المنتج، أو جزء منه ويمكن أيضاً أن يشمل التعاقد من الباطن على الخدمات المقدمة.

### أولاً: التعاقد من الباطن

يشير مصطلح "التعاقد من الباطن" إلى توصيف عمليات: تصور، أو تصنيع أو تنفيذ أو صيانة لمنتج أو أكثر، تعهد به مؤسسة تسمى "معطي الأمر" بتنفيذها إلى مؤسسة أخرى تسمى المقاول من الباطن، هذه الأخيرة ملزمة بالتقيد تماماً بالتوجهات أو المواصفات الفنية التي يطلبها مُعطي الأمر ويتحمل نتائجها. غير أن هذه المسؤولية تختلف تبعاً لنوع علاقة التعاقد من الباطن؛ ففي الحالة الأولى، أي في حالة الشراء التقليدي (على الكتلوج)، يكون المُنتج هو المسؤول الوحيد عن المنتجات و/أو الخدمات المقدمة وفي حالة ثانية: التعاقد من الباطن وفق عقد محدد؛ حيث يحدد معطي الأمر المواصفات الفنية وهذا الأخير يتحمل المسؤولية.

1Blanchot, F. ; Fort, F, op.cit., p179.

2Quélin, B. *Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle*, Revue Française de Gestion, n. 143, 2003, p14.

3Edouard S. *Une approche managériale de l'organisation-réseau*. In : Voisin, C. ; Ben Mahmoud- Jouini, S. ; Edouard, S. (dir.), Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, Economica, Paris, 2004, p 13.

يمكن وضع تصنيف للمؤسسات المتعاقدة من الباطن؛ إذ نجد "المقاول من الباطن / المصمم" أو "المقاول من الباطن/المورد" أي البائع الأول، الذي هو في حالة شبه التكامل مع المؤسسة المحور pivot. هذا هو الحال مثلا في قطاع السيارات، حيث يكون المورد (المورد المباشر) مسؤولا عن نوعية المنتجات التي يتم تسليمها إلى العميل وكذلك عن مهمة تصميم منتجات جديدة، ويمكن لموردي المعدات أن يصبحوا بدورهم امرين عندما يوكل جزءا من إنتاجه لمؤسسات أخرى، وبالتالي تقع هذه الأخيرة في الدرجة الثانية من التعاقد من الباطن. المؤسسات التي هي في حالة شبه التكامل الرأسي مع المورد من الباطن من الدرجة الأولى تتبع دفاتر شروط صلومة جدا تفصل جميع إجراءات التصنيع.

ومع ذلك قد تكون هناك فئة ثالثة من المتعاقدين من الباطن، تتألف من منتجين يعملون وفق طلبيات ويضطلعون بمهام ذات قيمة مضافة ضئيلة، في الإطار الكلاسيكي للتعاقد من الباطن للسعة. ويظهر تصنيف علاقات التعاقد من الباطن في سياق صناعي، وجود مؤسسة معطية للأمر (العميل) من ناحية، ومن جهة أخرى، مقدم خدمات (المقاول من الباطن). لقد رأينا أيضا أن نفس المؤسسة يمكن أن تؤدي كل من دور المقاول من الباطن ومعطي الأمر، وهذا هو الحال على سبيل المثال في تصنيع منتج معقد (يحتوي عدة مكونات مترابطة) ينطوي على مشاركة عدة مؤسسات.

الأدبيات حول العلاقة بين العميل والمورد تميظ اللثام حول نوعين من الشراكة

جدول رقم 18 : تصنيف الشراكة

شبه الهرمية (شراكة استراتيجية)	شبه السوق علاقات معاملتية مستدامة	
منتجات مخصصة مستوى عالي من الترابط	منتجات نمطية مستوى ضعيف من الترابط	خصائص المنتج
دعم قوي (استثمار قوي في تقاسم المعرفة فيما بين المؤسسات) أداء الأطراف يتكون من عناصر غير تعاقدية (الإبداع، الجودة، سرعة الاستجابة)	الحد الأدنى من الدعم (انخفاض الاستثمار في تقاسم المعرفة بين المؤسسات) الاحتياطات التعاقدية كافية لفهم الاتفاق	تطبيقات الشراكة

Source : Dyer et alii, op-cit, p.72

هذا الجدول يميز بين مقدمي الخدمات، فمن جهة هؤلاء الذين يقدمون منتج قليل أو منعدم التخصص والتي تتميز بعلاقة معاملتية بسيطة، وآخرون يقدمون منتجات أكثر تعقيدا مصممة خصيصا لعملائهم في إطار مقاربة تعاونية.

الجدول أيضا يوضح أن قرار التخرج يعتمد على أهمية النشاط المعني داخل سيرورة عمل المؤسسة، هذا يعني عدم استعداد المؤسسة لأخرجة أنشطة تمثل أساس الميزة التنافسية، أي تلك الأنشطة التي يكون أداؤها الداخلي ضعيف، أين يمكن أن تمس أنشطة إدارة الخدمات اللوجستية ابتداءً ووصولاً إلى أنشطة البحث والتطوير.

بوجه عام فإن أخرجة الأنشطة الإستراتيجية يقوم على أساس عقود طويلة الأجل، لان عقد المقاول من الباطن الكلاسيكي يتضمن سلسلة من البنود المتعلقة بنقل الموظفين ونقل الأصول والوسائل المستخدمة

1Baudry, B. *L'économie des relations interentreprises*, Repères, Paris. 2005,p100.

والإنتاجية والأداء، حيث انه أصبح من غير الضرورة تحديد أسعار كل معاملة من المعاملات المنجزة، إذ يكفي اعتماد عقد طويل الأمد من اجل استخلاف سلسلة من العقود القصيرة الأجل.

بالإضافة إلى البعد التعاقدى لهذا النوع من الشراكات، فان العلاقة طويلة الأجل بين الزبون ومقدم الخدمة تعني تحقيق الاقتصاد في تكاليف المعاملات لكل طرف، بالإضافة إلى انه يمكن للصفقة من هذا النوع أن تؤدي إلى تقليل الانتهازية بين الفاعلين في بيئة تتسم بعدم اليقين زياد على انه كلما طال مدة العلاقة بين الطرفين كلما أصبح استبدال الشريك مكلفا.

لا يمكن أن تكون علاقة التقاؤل من الباطن بين معطي الأمر ومقدم الخدمة منظمة دائما بموجب عقد بين الطرفين، حيث يتم غالبا الاستغناء عن العقد في حالات التعاقد من الباطن للمهام أو الأنشطة التي تتسم بقلّة المهلة، ففي حالة غياب العقد يكون المقاول من الباطن في وضعية ادني منه مقلنة بمعطي الأمر، وهذا ما يخلق قيودا مختلفة ومتنوعة يعاني منها غالبا هذا الأخير، في مواجهة هذه الوضعية قد يميل المقاول من الباطن الى إقامة اتصالات شخصية طويلة الأجل مع معطي الأمر من اجل حماية مصالحه من السلوكيات الانتهازية من جانب الشركات المصنعة .

أخيرا فان المقاول من الباطن هي في صميم مجموعة من العلاقات التي تميز الشبكة، بيد أن هذه العلاقة يمكن أن تتطور الى شراكات مثل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات من اجل تطوير التعاون والحد كذلك من المخاطر.

#### ثانيا: التحالفات الاستراتيجية

أصبحت التحالفات الاستراتيجية في أيامنا هذه وسيلة لتطور المؤسسات عبر تقليل المخاطر المحتملة التي تنطوي عليها المبادلات، إذ تدخل المؤسسات المتحالفة في اتفاق تعاون من اجل أهداف مشتركة أو لحل المشاكل المشتركة أيضا، في إطار علاقة مستدامة، يتكون التحالف الاستراتيجي بين مجموعة من المؤسسات تنخرط طوعا في ترتيبات لتقاسم أو المشاركة في تطوير المنتجات، الخدمات أو التكنولوجيات.

يشير الباحثون الى أنواع مختلفة من التعاون بين المؤسسات، وتختلف التحالفات وفقا لشكل أو هيكل أو الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الأطراف المنخرطة في الشراكة، (كما يوضحه الجدول 19) ويمكن أن تستند أيضا الى عقود رسمية أو ببساطة الى روابط غير رسمية تقوم على أساس الثقة بين الشركاء، ونجد في الجدول التالي أنواع التحالفات الإستراتيجية الرئيسية:

#### جدول رقم 19: أنواع التحالفات الاستراتيجية

نمط التحالفات الاستراتيجية	الخصائص
العلاقات الهرمية (السلمية)	من خلال عمليات الاستحواذ أو الاندماج، أين تتولى مؤسسة واحدة مهمة السيطرة الكاملة على الأصول وأسهم الآخرين بالتنسيق مع آلية الحقوق والملكية
Joint-ventures المشاريع المشتركة	تقوم مؤسستان أو أكثر بإنشاء هيئة قانونية ملكية مشتركة تخدم غرضا محددا للشركة الأم مثل البحث والتطوير أو التسويق
الاستثمار في رأس المال	اقتناء جزء من رأسمال المؤسسة من خلال شراء أسهم في شركة أخرى
التعاونيات	تحالف بين مؤسسات صغيرة التي تجمع بين تنسيق وإدارة مواردها بشكل جماعي

1 Todeva, E.; Knoke, D. *Strategic Alliances and Models of Collaboration*, Management Decision, vol. 43, n. 1, 2005, p124.

تحالف البحث والتطوير	اتفاقات فيما بين المؤسسات من اجل تطوير البحث والتطوير، عادة ما تكون بين المؤسسات ذات التطور التكنولوجي الكبير
اتفاقات التعاون الاستراتيجي	عقود قائمة على أساس تقاطع عدة أطراف تحكم إستراتيجية مع التعاون مع الشركاء الرئيسيين من اجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقاسم المسؤولية عن أداء المؤسسة
اتحادات	اتفاق بين المؤسسات الكبيرة من اجل من المنافسة من خلال التعاون مع السيطرة على الإنتاج أو السعر داخل هيكل معين
عقود الامتياز	يمنح حق الامتياز لاستخدام علامة تجارية معينة في منطقة جغرافية ولكن مع الاحتفاظ بمعايير الرقابة على الأسعار والتسويق ومعايير موحدة
الرخص	تمنح مؤسسة ما أخرى حق استعمال تكنولوجيا مملوكة لهذه الأخيرة أو عمليات إنتاجية في مقابل إتاوات أو رسوم
شبكات المقاوله من الباطن	ترتبط مؤسسات بمقولين من الباطن الذي يتفاوض حول الأسعار، الإنتاج، أجال التسليم ويكون الاتفاق على مدى طويل
مجموعة المعايير الصناعية	لجان تستهدف المؤسسات التي تدخل في اتفاقيات تنظيمية بغية اعتماد معايير تقنية للإنتاج والتجارة
مجموعات الضغط	تحالفات تجارية قصيرة الأجل أين ينسق أعضاؤها الجهود (لوبيات) من الضغط والتأثير على وضع السياسات العامة
علاقات السوق	مبدأ المنافسة التامة (كل أطراف المعاملة يتمتعون باستقلالية ومساواة تامة) بين جميع المؤسسات أين تكون آلية التنسيق الوحيدة هي السوق

Source : Todeva et Knoke (2005, p.124)

عدم اليقين في الأسواق ودرجة تعقيدها تشجع المؤسسات على الابتكار وتحفزها على إقامة تحالفات إستراتيجية، إذ يصبح التعاون عاملاً أساسياً في استدامة المؤسسة، غير أن نوع التحالف يختلف حسب اختلاف موضوع المبادلات، نمط الرأية الفنية، مدة الالتزام بين الفاعلين... وتؤخذ عدة عوامل بعين الاعتبار في علاقات التعاون مثل إستراتيجية أصحاب المصالح، المخاطر التي ينطوي عليها، مدة العقد وشروطه، أنواع الموارد المتبادلة... الخ

ملاحظين أن العلاقات بين أعضاء الشبكة تتسم أيضاً بتأثير بعض الفاعلين الذي يتمتعون بسلطة أكبر من غيرهم، هذا التفاوت في السلطة يؤسس لتسلسل هرمي بين الأطراف، وبالتالي إلى ظروف تبادل غير متكافئة كما سنرى تالياً.

#### المطلب الرابع: علاقات السلطة (التسلسل الهرمي داخل لشبكة)

في سياق الاعتماد المتبادل، كما هو الحال داخل الشبكة، فإن عمل كل عضو على تحقيق أهدافه الخاصة يؤثر على أهداف الأعضاء الآخرين، سواء كانوا متعاونين أم متنافسين، يمكن أن تتسم المعاملات بين الأعضاء بصلات منفعة متبادلة أو بعلاقات سلطوية يمكن أن تشكل هذه الأخيرة قيوداً خطيرة على سيرورة عمل الشبكة. لدى أصحاب السلطة الأدوات اللازمة لمحاولة التحكم في سلوك المنظمات وهذا يعني أنه كلما زادت وتركزت السلطة في يد أحد الأعضاء كلما زاد تأثيره على الشبكة.

كما هو مبين في الإطار أدناه، حتى إذا كانت شبكة المؤسسات تفترض مسبقاً وجود علاقات ترابط وتعاون، فإنها تنطوي أيضاً على تحديات تتعلق بالسلطة، طالما أن المؤسسات لا تتخلى عن مصالحها الفردية.

## الإطار رقم (3) السلطة والنفوذ داخل الشبكة

يعرف Crozier وFriedberg السلطة على أنها «مسألة تتعلق بالقوة أين يمكن لأحدهم أن يحقق مكاسب أكثر من غيره ولكن أيضا لا يوجد أي فرد عاجز تماما أمام الآخر». Thorelli يرى أن السلطة هي «القدرة على إنتاج أو تعديل النتائج التنظيمية» فوفقا للمؤلفين ليس من المهم تحديد مفهوم بعينه للسلطة بل الأهم هو تحديد الظروف أو الشروط التي تعمل وفقها المؤسسات داخل الشبكة، ولأجل القيام بذلك يجب معرفة (من يمتلك السلطة، ومتى وكيف وليس فقط ما هي عليه)

يرى مؤلفون آخرون أن مصطلح السلطة مرادف للنفوذ، حسب 1 Thorelli (1986) فإن السلطة هي جانب محوري في تحليل العلاقات الشبكية، لأنه يمكن لعضو ذو نفوذ أكثر من البقية أن يقوم بتعبئتها لإنجاز المهام داخل الشبكة، والسؤال الجوهرى حسب الكاتب هو كيف يمكن للمؤسسة أن تتعايش وضغوط السلطة في علاقاتها التبادلية.

داخل المؤسسة المدير التنفيذي هو من يملك أكبر سلطة، والأمر أكثر من ذلك عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه وحده مركز جميع القرارات الإستراتيجية، خارج المؤسسة يمكن أن يكون للعديد من الفاعلين التأثير على أعمال المؤسسة، الشركاء، النقابات (العملاء، المنافسين، وما إلى ذلك) ويمكن تسميتهم أيضا أصحاب المصالح.

Mintzberg<sup>2</sup> (1982) يميز بين نوعين من السلطة: السلطة غير الرسمية وهي تتطلب المزيد من الجهد للاستفادة منها قدر المستطاع، والسلطة الرسمية المتعلقة بالوظيفة الممارسة.

هناك تصنيفين لنوع العلاقة فيما بين المؤسسات التي يمكن أن تنشأ داخل الشبكة، أولا تصنيف Paché

و Paraponaris اللذان يحددان ثلث أشكال من علاقات التبادل داخل الشبكة:

- علاقة رقابة: علاقة شبه هرمية بين معطي الأمر والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة
- علاقة تنسيق: مؤسسة محورية تقوم ب (تناغم) مساهمات المؤسسات الأخرى
- علاقة تعاون: مشكلة من شركاء في إطار نشاط مشترك لربط علاقات متبادلة بين الأطراف.

ثم تصنيف Gastaldi<sup>3</sup> الذي يبين أن شبكات المؤسسات تعتمد عموما شكلين

#### أولا: التنظيم النجمي (المنظمة النجمة)

يتشكل هذا التنظيم حول مؤسسة رائدة والتي تجمع حولها المؤسسات الملحقة، والتي تبني هيئة مؤسساتية تدعى أيضا الشبكة النجمية، تتألف من مؤسسة محورية وهي عادة مؤسسة كبيرة، هذه الأخيرة تجمع حولها كوكبة من المؤسسات المقولة من الباطن المتخصصة في نشاط ما، هذه المؤسسة المركزية لها أهمية إستراتيجية للشبكة لأنها تنسق المعاملات بين المؤسسات، فالأمر يتعلق بتنظيم مركزي حول مؤسسة تفوض المهام للشركاء داخل الشبكة، هذا الهيكل يعرض علاقات من السلطة غير المتكافئة لان المؤسسة المركزية تكون في وضع مهيم في أعلى التسلسل الهرمي.

<sup>1</sup> THORELLI, *Networks: between markets and hierarchies*. *Strategic management journal*, 1986, vol. 7, no 1, p.37-51.

<sup>2</sup> MINTZBERG, Henry et WATERS, James A. *Tracking strategy in an entrepreneurial firm*. *Academy of management journal*, 1982, vol. 25, no 3, p. 465-499.

<sup>3</sup> Gastaldi, D. *Des Reseaux D'entreprise A L'entreprise En Reseau: Une Strategie Originale de Developpement Pour Des Pme. Humanisme Et Entreprise*, 1999, No 233, P. 53-72.

## ثانياً: تنظيم مجتمعي

تتألف من عدة مؤسسات من حجم متماثل وتشارك في قيادة المشروع والسلطة داخل الشبكة، في هذا النوع من الشبكات لا توجد مؤسسة مهيمنة وغالبا ما تكون جزء من مجتمع متماثل لاسيما في حالة الشبكات الإقليمية، تملس حوكمة الشبكة من قبل الجمعيات، النقابات، الأعراف المتخصصين.

بمقارنة هذين النوعين، يبدو لنا أن منظمة "النجمة" لها خصائص التنسيق والرقابة كما هو محدد في التصنيف الأول، في حين تعتمد منظمة "المجتمع" بدلا من ذلك على علاقات التعاون بين أعضائها، وبغض النظر عن نوع هيكل الشبكة (النجمية أو المجتمعية)، فإن القدرة التفاوضية لكل منها ستكون ذات أهمية قصوى في صياغة اتفاقات التعاون أو حتى في عملية دخولها إلى الشبكة، وهذا يعني أنه حتى لو كان أحد الطرفين في وضع غير موافق أثناء التبادل، فإن القدرة على التفاوض يمكن أن تعكس موقف الأطراف الفاعلة.

باختصار، السلطة ليست مجرد امتلاك حق اتخاذ القرار بل هي أيضا وسيلة للحد من عدم اليقين وهذا هو الحال عندما تستخدم السلطة في ديناميكية الشبكة ليس لفرض مصالح فردية. ولكن لحث الأعضاء على التفاوض من أجل أهداف جماعية وهكذا، وفقا ل Castagnos و Le Berre. فإن عملية التفاوض تناغم المصالح المتضاربة بين الأطراف. ومن ثم يتم توزيع دور الحوكمة المحلية بين الفاعلين الرئيسيين في الشبكة على النحو الذي أبرزته المقاربة الإقليمية.

## المطلب الخامس: التنسيق بين الفاعلين داخل الشبكة (دور الحوكمة الإقليمية)

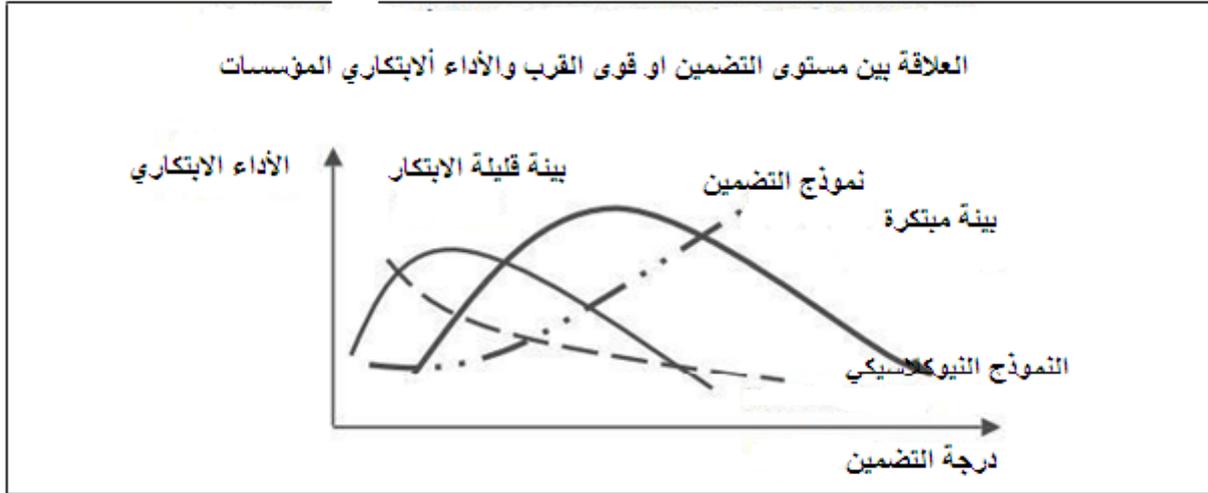
دور الحوكمة المحلية أمر بالغ الأهمية بالنظر إلى أن آليات السوق غير كافية لضمان تنسيق الترابط بين المؤسسات داخل الشبكة، والواقع أن أخطار تنظيم الشبكة عديدة خصوصا عندما يتعلق الأمر بقوى السوق.

ما يمكن أن ينتج عن الاعتماد المتبادل بين الأطراف الفاعلة داخل الشبكة هو إما اكتساب خبرة فنية عميقة على المستوى المحلي أو خلق قطاع صناعي يمكنه بكل سهولة النجاة عبر الأزمات، هذا التخصص الإنتاجي القوي يمكن أن يؤدي إلى إيجاد هياكل متجانسة جدا، وبالتالي يكون سببا في تراجعها، وفي مواجهة هذا السياق، فإن هناك لمن يدعو إلى التفكير في تنفيذ استراتيجيات تركز على التعاون التكنولوجي، التحالفات الاستراتيجية والتراخيص... الخ بين الشبكة وبيئتها الخارجية لتجنب الموت "الانثروبي" (الموت الحتمي) للنظام وانخفاض قدراتها الإبداعية.

هذا الانفتاح على البيئة الخارجية سوف يسمح للمؤسسات للوصول إلى أنواع أخرى من المعرفة تكون أكثر تطورا في سياقات صناعية مختلفة، وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة في منأى عن التجانس في المعرفة وحتى طريقة التفكير «يمكن أن يكبح الاعتماد الكبير على قواعد المعرف المحلية، عمليات التفاعل والابتكار، عندما تفرط مؤسسات الشبكة كثيرا بالاهتمام داخل الشبكة، قد تضعف قدراتها على التعلم بحيث تفقد قدراتها الابتكارية وتصبح غير قادرة على الاستجابة للتطورات الجديدة»

هناك أيضا حاجة إلى الانفتاح على الخارج لتجنب خطر ثان، ألا وهو الإفراط في تضمين العلاقات الاجتماعية. ففي حين أن لهذا "التضمين" أثر إيجابي على الابتكار، فإنه يمكن أيضا أن يكون كايحا لمسعى الابتكار

شكل رقم 22: العلاقة بين الأداء المبتكر ودرجة التضمين



Source : Schéma de Boschma et alii (2002) et adapté par Julien (2009, p. 140)

يشير الرسم البياني إلى أن التضمين، الذي يمثله التقرب الاجتماعي والجغرافي والتنظيمي، يمكن أن يعزز التبادلات بين الشركاء ولكن فقط إلى حد ما، وهذا يعني أن القرب الجغرافي والتخصص الكبير قد يحد من القدرة على الابتكار ويتجلى هذا التأكيد من خلال المنحى المتصاعد للرسم البياني ومن ثم النزول، والتي تشير تباعا إلى الزيادة والنقصان في الأداء الابتكاري.

يظهر أول منحى على شكل U مقلوب، أي أن القرب الاجتماعي الثقافي يبطئ التغيير إذا كان انفعاليا جدا، أما فيما يتعلق بالقرب التنظيمي، خاصة إذا كان هرمي التسلسل ويفترض عدم تماثل المعلومات، فإنه يمكن أن يشكل فرملة تجاه الأفكار الجديدة.

يبين المنحى الثاني أن هذه المخاطر تنخفض عندما ينجح الإقليم في الاستفادة من مختلف التقربات لصالح الابتكار وحركيته الاقتصادية، وهذا يعني أن التنمية الذاتية للابتكار يمكن أن تساعد الإقليم على مواجهة تحديات عولمة الأسواق، مما يعطيها ميزة تنافسية.

عامل الخطر الثالث هو عدم وجود تعاون بين الفاعلين في الشبكة، لأن هذا المسعى هو تصرف غير عفوي، بالنظر إلى تباين المصالح والأهداف فيما بينها.

إن القرب الجغرافي لا يؤدي إلى التنسيق بين الفاعلين؛ إذ تعتمد التفاعلات على جوانب أخرى لا علاقة لها بالطبيعة المكانية للقرب، إن السلوك الفردي في كثير من الأحيان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل الشبكة هو مثال جيد على هذه الفكرة. وهذا هو السبب في أن التنسيق بين المؤسسات وهيئات الدعم المحلية يلعب دورا حاسما في الاستخدام الجيد للموارد المتاحة في المنطقة.

تكفل الحوكمة المحلية هذا التنسيق بين الفاعلين داخل الشبكة، فهو شكل من أشكال التنظيم فيما بين المؤسسات والذي يميز علاقات السلطة خلج السوق، يمكن تحديد وضعيتان: بعضها منظم (وقابل للتفاوض) والأخرى أقل تنظيما بكثير، وكلما زادت الحوكمة واللوائح الصريحة، كلما زاد ضغط السوق على الإقليم وكلما كانت الحوكمة أقل (والتنظيم)، كلما كانت الشبكات أقل إقليمية والسوق أقل ضغطا.

وبشكل أكثر تحديدا، فإن الحوكمة وسيلة لضمان قيادة الشبكة وتماسك المشرع المختلفة لأصحاب المصالح وهو دور عادة ما تلعبه السلطات العمومية. والذي يعتبر أساسيا في التنسيق بين المشرع، التحكيم، الاتصال، عروض التمويل العمومية المحتملة، تنشيط الفاعلين... الخ، ويمكن لهذا الدور التنسيقي أن تقوم به

الجمعيات ومراكز التدريب والبحث وأحيانا يتم حتى من قبل مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات في حالة الشبكات التجميعية.

إذا كان أداء إقليم ما يعتمد على تكيف الحوكمة مع خصوصيات الشبكة، يجب علينا ألا نتجاهل المشكلة الفعالة لأصحاب المصلحة، حيث أن الحوكمة الموزعة بين الفاعلين الاقتصاديين والجهات العامة التي تشترك في نفس القيم يمكن أن تخلق نوعا من "القرب المؤسسي" الذي يسمح بفتح المجال أمام الانتساب إلى الشبكة، ومن هنا تأتي الحاجة إلى مؤسسات قوية تمثل رموز القيم المحلية، والقواعد الرسمية والقيود غير الرسمية للبيئة المحلية.

## خلاصة الفصل الثاني

يعرض هذا القسم، من ناحية حدود التضمين الإقليمي للمؤسسات حيث أن التماسك بين الفاعلين والاستفادة من تداول المعرفة يمكن أن يكون عائقا أمام خلق معارف جديدة، كما أن الانتروبية يمكن أن تسبب الجمود للفاعلين، وبالتالي الحاجة إلى فتح الشبكة الإقليمية للتفاعلات الأخرى، حتى خرج محيطها الجغرافي. إن القرب الجغرافي للمؤسسات يوفر إطلا لتبادل المعرفة من خلال سهولة الاتصال المباشر. ووفقا لهذا الرأي فإن الابتكار هو ثمرة التعلم الجماعي، الذي ينتقل من فرد إلى آخر ويستفيد في الوقت نفسه من وجود مؤسسات في الشبكة، وبدلا من معالجة مسألة المعرفة داخل المؤسسات، يقترح المؤلفون الرأي القائل انه يتم نقل المعرفة وخلقها على مستوى الشبكة.

لاحظنا أن طبيعة العلاقات بين المؤسسات، بما في ذلك نقل المعرفة، لا تتبع منطقاً خطياً من التعاون أو المنافسة. وهكذا، يمكن للمؤسسات التعاون لغرض محدد، والتنافس في البقية. وفي هذا السياق، فإن التحالفات بين المؤسسات داخل الشبكة ليست ثابتة. فهي مزيج بين علاقات الثقة والسلوك الانتهزي.

## الفصل الثالث

---

# تحويل المؤسسات عبر الشبكات

---

## تمهيد

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية بحيث تساهم تلك المؤسسات في توليد العمالة وخفض معدلات الفقر، وتحقيق توزيع عادل وأوسع للثروة والفرص الاقتصادية، لكن مع التطور الكبير والمتسارع للمحيط الاقتصادي وعودة الأسواق، التطور الكبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يضع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وجهاً لوجه أمام تحديات جديدة تفرضها قواعد اقتصاد المعرفة.

وتشير التجارب الدولية للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المشاكل التي أدت إلى فشل تلك الأخيرة في تحقيق مزايا وفورات الحجم عند شراء المواد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والمعدات، بالإضافة إلى مخاطر ضعف التمويل والخدمات الاستشارية، الأمر الذي يحول دون إحراز تلك المؤسسات الفرص السوقية التي تتطلب إنتاج كميات كبيرة، ومعايير متجانسة وعرض منظم.

كذلك عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القيام بالوظائف التي يتطلبها الدخول إلى العولمة مثل التدريب واللوجستيك، والابتكارات التكنولوجية والمعلومات السوقية.

عرفت الأبحاث حول تدويل المؤسسات لزيادة كبير في العقود الأخيرة؛ تركز العديد من الدراسات على دوافع وأساليب تنفيذ التدويل بالنسبة للمؤسسات التي تنخرط في الأعمال الدولية، إذ يبدو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات أكبر من نظيراتها الكبيرة أو متعددة الجنسيات؛ وعلى وجه الخصوص، تواجه قيوداً داخلية مثل نقص الموارد المالية والبشرية، ونقص المهارات الإدارية والمعرفة بالأسواق الخارجية، قد تمنع هذه القيود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من معرفة الفرص الدولية.

يتفق الباحثون على أن الربط الشبكي يزيد من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تدويل أنشطتها؛ وبهذا المعنى يعتبر الانخراط في الشبكات عاملاً يمكن أن يسهل تدويل المؤسسات الصغيرة، وقد أظهرت الأبحاث السابقة دور الشبكات (التجمعات، العناقيد...) في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ إذ توفر الشبكات العديد من الموارد للمؤسسات، خاصة الموارد التي يمكن استخدامها للنمو على المستوى الدولي، إن الموارد الموجودة في الإقليم الذي توجد فيه مؤسسة تشكل عاملاً رئيسياً في تحديد درجة التدويل. في الوقت نفسه فإن التركيز الصناعي من شأنه زيادة التنافس بين المؤسسات الموجودة داخل الإقليم للوصول إلى الموارد اللازمة لتطورها

### المبحث الأول: شبكات المؤسسات كخيار استراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ترجع عديد من الدراسات أن السبب الرئيسي في تلك المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو عمل تلك المؤسسات بصورة منفردة وبشكل منفصل (ISOLATION) وليس بسبب الحجم لذلك فإن التقارب والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل العامل الرئيسي في التغلب على تلك التحديات، بل ويحسن أيضا من الوضع التنافسي لتلك المؤسسات، ومن هنا نشأ مفهوم "شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (réseaux des PME) والتي يمكن من خلالها تحقيق العديد من المزايا ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### المطلب الأول: مفهوم شبكة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وضرورة التعاون

المنطق حاليا اتجه نحو فكرة خلق القيمة والإبداع مع الأخذ في الحسبان العوامل الملزمة لحجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وقدرتها المحدودة (موارد بشرية، القدرة التكنولوجية، المالية والتي تحد من قدرة الم ص م على التأقلم مع تغيرات المحيط وبالتالي عدم قدرتها على الحصول على مزايا تنافسية بخلق أنشطة جديدة أو قدرة على الابتداع، قد يكون أحد الحلول بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو تكتلها مع غيرها في شبكة مؤسسات<sup>1</sup>.

كمفهوم أولي "الشبكة" تعني وجود علاقة ارتباط أو استقلال بين أعوان (أفراد/ منظمات) يتموضع هذا المفهوم حول فكرة وجود قاعد مشتركة مثل نظام اتصالات بين مجموعة من الهيئات (أفراد/ منظمات). وتبين التجارب الدولية إلى وجود عدة تسميات لشبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تسمى اتحادات "fédération"، أو التجمعات، "rassemblement" أو المناطق الصناعية "district industriel" أو العناقيد "cluster" أو الكوكبة، "Constellation" أو أنظمة الإنتاج المحلية (SPL) les Systèmes Productifs Locaux. ومهما اختلف التسميات فإن شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تجمع يضم مجموعة من المؤسسات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها. ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجامعات والمعاهد التعليمية.

يتجاوز هذا المفهوم فكرة التجمع المجردة إلى إرادة حقيقية للتعاون والتنسيق بين عناصر الشبكة المختلفة تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق ربحية أعلى للجميع، من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية. وهي الفكرة التي تقف في جوهرها في وجه النظرة التقليدية للصناعة، والمتمثلة بالقطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه، والمرتبطة غالباً بالتردد في التنسيق والتعامل بين المتنافسين والاعتماد الأكبر على الدعم والحماية الحكومية دون غيرها.

ربما كان أحد أهم عوامل نجاح الشبكات في كونها تكفل وجود موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبتكاليف قل نسبيا من لو تم استيرادها مما يؤثر إيجاباً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي. حيث أنه وكلمًا

1 Sylvie LADAME, *Pratiques de coopérations interentreprises et outils TIC dans des réseaux de PME localisées: une démarche d'analyse par les pratiques d'usages*, Doctoriales du GDR TIC & Société, Université de Nice, France, 15-16 janvier 2007,p3.

2 Sylvie LADAME, *Pratiques de coopérations interentreprises et outils TIC dans des réseaux de PME localisées: une démarche d'analyse par les pratiques d'usages*, Ibidem.

اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة إلى إنتاج أجزاء محددة ومتخصصة من مدخلات الإنتاج، كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسة على التطور والمنافسة عالمياً!  
من الجدير بالذكر أن الشبكة كما تم تعريفه سابقاً قد يكون الشكل الأكثر نضجاً للعمل التكاملي ما بين المؤسسات العاملة في اقتصاد ما.

يعتبر مفهوم الشبكة مفهوماً ديناميكياً متحركاً وليس ستاتيكياً جامداً، حيث أنه يحتوي على سلسلة من العلاقات والتأثيرات الداخلية والخارجية تؤدي إلى زيادة التنوع التكنولوجي للمنطقة وتطور ونمو الشبكة باستمرار، وتعد المؤسسات الرائدة في إدرة واستخدام التكنولوجيا بمثابة القوة المحركة في هذه الشبكة. وتعتبر هذه العملية الديناميكية وغير الساكنة مصدراً هاماً لظهور آفاق إنتاجية عالية تختبئ في طيات التطبيقات التكنولوجية.

ومن الجدير بالذكر أن الديناميكية المنظمة لا تعتمد فقط على التوسع في عوامل الإنتاج وإنما كذلك على تطوير القدرات الإنتاجية وتفاعل هذه القدرات مع الفرص الجديدة في الأسواق، والتي تؤدي باستمرار إلى تطوير منتجات جديدة تؤدي بدورها إلى إعادة تشكيل الأسواق.

### المطلب الثاني: مفهوم التعاون بين المؤسسات وأشكاله

#### أولاً: مفهوم التعاون بين المؤسسات

التعاون بين المؤسسات هو مفهوم حديث الظهور قد شكل موضوع عدة بحوث وفي كل مرة يطرح أسئلة مختلفة إذ أن التعاون ليس بالوظيفة البسيطة بالنسبة للمؤسسة، بل يمثل تحدي كبير بالنسبة للمؤسسة التي تريد تنخرط في شبكة مؤسسات.

التعاون بين المؤسسات في علم الاشتقاق اللغوي يعني<sup>2</sup> العمل معا فهو يعني قيام عدة أعوان في تحقيق عمل مشترك، حيث يعرف على أنه مجموع الأعمال الفردية التي تسهم مع أعمال الآخرين لتحقيق مشروع مشترك. ما يهمننا هو التعاون بين المؤسسات أي التعاون بين مجموعة من المؤسسات المستقلة والتي تقرر العمل سوياً، مهما كانت متنافسة أو متكاملة وأيا كانت الكفاءات داخل كل مؤسسة متكاملة أو متجانسة.

#### ثانياً: أشكال التعاون بين المؤسسات<sup>3</sup>

التعرف على العلاقات بين الأعوان والمطبقة في علاقة التعاون تسمح لنا بالتمييز بين عدة أشكال من التعاون فقد تأخذ شكل اتفاق تعاقدي أو تحالف إستراتيجي، هذا الأخيرة قد يتخذ عدة أشكال مثل الاتفاقيات بين القطاعات، الشراكة العمودية، مشرع الإنتاج المشترك الدولية joint-venture de multinationalisation بالنسبة للمؤسسات غير المتنافسة، وقد يكون Co-intégration التحالف المشترك، شراكة شبه التركيز (Le partenariat pseudo concentration) بالنسبة للمؤسسات المتنافسة.

هذا التعاون بين المؤسسات قد يكون رسمي أو غير رسمي، فالروابط غير الرسمية قد يكون من الصعب التعرف عليها، في حين أن اتفاقيات الإنتاج المشترك، اتفاقيات الشراكة، التحالفات هي مصطلحات قد تستعمل عادة للدلالة على أشكال التعاون الرسمي، هذا الأخير أيضاً قد يعمل في وسط متناسق مبني على أساس الثقة من أجل تدنيه أو إزالة التصرفات الانتهازية بين الأعوان، أو وسط صدامي.

مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر السنوي العلمي السابع بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 18/16 أفريل 2007، ص10.

2Ladame Sylvie, *Coopération et outils tic dan des réseaux de PME*, Op cit,p8.

3 Ladame Sylvie, Idem,p9.

## ثالثا: الاتجاه الحديث للتعاون بين المؤسسات

البحوث الحديثة في مجال الاستراتيجيات تكشف اتجاه المؤسسات نحو تبني شكل جديد من التعاون، يعرف بمفهوم "modularité" "التنميط" حيث تعريف التنميط على النحو التالي: "التنميط هو عملية خلق منتج أو إجراء معقد انطلاقا من أنظمة ضمنية مستقلة ولكن تعمل سويا مشكلة وحدة واحدة" أحد أسباب هذا التنميط هو التعقيد الغالب على المنتج النهائي والذي يتطلب تداخل عدد من قطاعات الأنشطة في تحقيق هذا المنتج المركب أو المعقد. مفهوم التنميط يعتبر ملائما لشبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عندما يكون المنتج النهائي هو نتيجة تضافر جهود عدة أعوان يمكن القول إن المنظمة نمطية. فحسب بعض الدراسات النظرية والتطبيقية لشبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي مكنت من تقسيم تطبيقات التعاون بين المؤسسات إلى أربع أبعاد:

- ✓ تطبيقات الاتصال (روابط غير رسمية)
- ✓ تطبيقات المقولة من الباطن (اتفاقات تعاقدية)
- ✓ تطبيقات التعاون (تحالفات إستراتيجية) تطبيقات التعاون النمطية (روابط نمطية ("modularité")

شكل رقم 23 : تطبيقات التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Sylvie LADAME, *Pratiques de coopérations interentreprises et outils TIC dans des réseaux de PME localisées: une démarche d'analyse par les pratiques d'usages*. Op cit p7.

إن الوصول إلى إرساء علاقة تعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبنية على أسس إستراتيجية يمر حسب الشكل عبر تطبيق التعاون في شكل أكثر بساطة و اقل إستراتيجية من مجرد الاتصال كبعد أول إلى تطبيق علاقة أطول زمناً أكثر تعاوناً عبر علاقة أكثر تعاقدية في شكل مقابلة من الباطن بين مؤسسة منفذة ومؤسسة آمرة أو مورد وزبون وقصد المرور إلى تطبيق علاقة التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوصول إلى علاقة أكثر إستراتيجية من مجرد الصفقة إلى تحقيق الشراكة الحقيقية وتبادل قدرات وكفاءات أكثر إستراتيجية. من أجل ذلك عليها تخطي بعض العوائق التي تقف حائلاً دون إقامة شبكات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هذه العوائق التي يمكن حصرها في:

✓ رغبة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إبقائها على صفة الاستقلالية.

✓ نقص المعلومات حول الشريك المتوقع.

✓ رغبة الإبقاء على بعض المعلومات السرية والحساسة وعدم إفشائها لبقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ الحواجز المفروضة من الضرائب وبعض الترتيبات القانونية.

✓ درجة المخاطرة العالية.

✓ الحواجز اللغوية والثقافية.

إن واقع التجارب الدولية يكشف جليا أن ممارسات التعاون في شكل شبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن مدى نجاح هذا النموذج ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل حتى بالنسبة الكبيرة، هذا النجاح قد يرجع إلى عدة أسباب لعل أهمها كون هذه المؤسسات أكبر المستفيدين من تداعيات التطور المطرد لوسائل الإعلام والاتصال.

### المطلب الثالث: مزايا انخراط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في شبكة المؤسسات

إن انتظام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في شبكة واستغلالها للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شأنه أن يقدم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة حلا ليس على المدى القصير فحسب بل حتى على المستوى المتوسط والطويل بل يعتبر بحق إستراتيجية فعالة تجاه تغيرات المحيط، من شأنها أن تقدم عدة مزايا ليس على المستوى الجزئي فقط بل يتعداه إلى مزايا على المستوى الاقتصاد الوطني ككل.

يترتب على دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شبكة م ص م مجموعة من المزايا التي تسهم في دعم وزيادة قدرة الشبكة على مواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة في حالة عملها بشكل منفصل، الأمر الذي يؤدي إلى دعم الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الأخيرة على المستوى الوطني بما يساهم في زيادة قدرة تلك المؤسسات على مواجهة احتياجات ومتطلبات السوق المحلي والعالمي، بالإضافة إلى ما تسهم فيه من توفير فرص عمل حقيقية واعدة ومتنوعة.

يمكن تقسيم تلك المزايا إلى مزايا على مستوى المؤسسة، على مستوى المستهلكين، وعلى المستوى الوطني:

#### أولاً: مزايا على مستوى المؤسسات<sup>1</sup>

أهم المزايا على مستوى المؤسسات الداخلة في الشبكة، تتمثل في الآتي:

#### أ: زيادة الإنتاجية

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أية مؤسسة من الدخول في عمليات إنتاجية هو تحقيق أعلى معدلات إنتاجية، لذا فإن تكوين الشبكة يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وذلك بسبب تحقيق عدد من العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية التي تحققها المؤسسات الداخلة في الشبكة وتتمثل أهم تلك العوامل فيما يلي:

#### 1- الحصول على المدخلات الإنتاجية

يؤدي التقرب الجغرافي للمنتجين والموردين المتخصصين في المدخلات الأساسية اللازمة للإنتاج إلى سهولة حصول المؤسسات على احتياجاتها ومتطلباتها من المدخلات الأساسية من الموردين المحليين الذين يعملون بالقرب من الشبكة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف الاستيراد والتأخيرات (délai) وبالتالي زيادة السمعة الجيدة للموردين المحليين، كذلك يساهم التقرب الجغرافي في تحسين الاتصالات بما يمكن الموردين من تقديم الخدمات

1 مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سابق، ص 13 - 14 .

المساعدة والداعمة لمدخلاتهم مثل خدمات التركيب والتشغيل، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض المخاطر الناجمة عن عيوب الصناعة.

وعلى الجانب الآخر فإن التعاون مع الموردين الموجودين في الشبكة يتغلب على بعض المشكلات التي قد تظهر عند التعامل مع موردين من خلج الشبكة، والتي تتمثل في تعقد وصعوبة المفاوضات ومشاكل التحكم والإدارة والتي قد تؤثر سلباً على مرونة عمل المؤسسات، لذا فإن العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين المؤسسات الداخلة في الشبكة تسهم في تنفيذ الصفقات بأقل مخاطرة.

#### 2- انخفاض تكاليف الصفقات

يسهم التقرب الجغرافي للمؤسسات الموجودة في الشبكة في انخفاض تكاليف الصفقات، وتشير تكاليف الصفقات، إلى كل تكاليف الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشروع ولا تدخل ضمن تكاليف الإنتاج، مثل جمع المعلومات والتفاوض والرقابة والإشراف.

فكلما انخفضت تكاليف الصفقات عن تكاليف الإنتاج، تزداد فرص المؤسسة في التأثير على السوق من خلال توسيع وزيادة إنتاجها وأنشطتها، وعلى الجانب الآخر يؤدي انخفاض تكاليف الصفقات إلى إجبار المؤسسات على توجيه طاقاتها إلى خطوط الإنتاج الأكثر ربحية.

#### 3- انخفاض تكاليف النقل (الميزة الرئيسية)

الجغرافي لشبكات للمؤسسات في مكان متقرب يؤدي إلى انخفاض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين مؤسسات الشبكة الأمر الذي يؤدي إلى خلق ميزة لوجستية (Logistic) للشبكة، وتشير الميزة اللوجستية إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام، وعمليات الإنتاج والتوزيع، ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

وتؤدي هذه الميزة إلى توفير الوقت والنفقات وتحقيق جودة عالية في الإنتاج، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والكفاءة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، ويرتبط تحقيق تلك الميزة بتوافر عدد من المحددات أهمها البنية الأساسية الجيدة بالإقليم الذي تعمل به الشبكة.

#### 4- انخفاض تكلفة المخزون

ينجم عن العلاقات التشابكية ظهور علاقات التكامل الخلفي، والتي تعني قيام المؤسسة بإنتاج بعض المواد التي تحتاج إليها مؤسسات أخرى كمدخلات في العملية الإنتاجية، كأن تقوم المؤسسة أو المنشأة بإنتاج المواد الخام أو المواد نصف المصنعة التي تحتاج إليها المؤسسة الأخرى.

والذي بدوره يؤدي إلى حدوث سرعة تداول المدخلات الوسيطة والسلع نصف المصنعة والنهائية، مما يؤدي إلى انخفاض حاجة المنتجين إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون، وبالتالي تنخفض التكاليف والمخاطر الناجمة عن ذلك المخزون مما يسهم في دعم إنتاجية المؤسسة.

#### ب: زيادة الحصة السوقية

حيث تسعى المؤسسات إلى الانضمام للشبكة من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي الناجم عن الصناعات المرتبطة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخرجية.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن الشبكات تمثل أسواقاً مختلفة متمركزة في مكان واحد، وبالتالي تمكن الموردين من الحصول على الأسعار المرضية وتحقيق الكفاءة المطلوبة في التسويق وخدمات ما بعد البيع، وذلك على عكس التعامل مع الأسواق المتفرقة أو المنفصلة (البعيدة) التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف. كما تسهم الشبكة في شمولية المعرفة بالسوق فكل مؤسسة على حدي تعرف جزءاً عن السوق وتقوم بنشر تلك المعلومات بين المؤسسات الداخلة في الشبكة.

### ج: زيادة القدرة الابتكارية:

حيث تسهم الشبكة في تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية، والتي تمكن المؤسسات من الحصول على المدخلات الجديدة، والمنتجات المتنوعة، والتي تتلاءم مع أذواق المستهلكين، كذلك تساعد تلك الطاقة الابتكارية في انخفاض تكاليف التجريب (Experimental Costs)، وذلك بسبب توافر معلومات تكنولوجيا جديدة داخل الشبكة تمكن المؤسسات الص م من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار في منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع، بما يسهم في انخفاض التكاليف والمخاطر التي تتحملها المؤسسات الداخلة في الشبكة

#### ثانياً: المزايا على مستوى المستهلكين<sup>1</sup>

إن الهدف الأساسي من تكوين الشبكة هو تقديم منتجات وخدمات تُشبع احتياجات المستهلك وريغباته، لذلك فإننا نجد أن تفضيلات المستهلكين للسلع تلعب دوراً كبيراً في تحديد أنواع المنتجات التي تقوم بإنتاجها الشبكة، وكذلك أنواع المؤسسات الصغيرة التي يمكن أن تندمج في شبكة واحد لتعظيم الفوائد المتحققة للمستهلكين من منتجات الشبكة.

لذا يعتبر المستهلكون مصدراً هاماً لتدفق الأفكار والابتكارات للمؤسسات الداخلة في الشبكة، وبالتالي نجد أن كل المؤسسات تحرص على وجود مركز لخدمة المستهلكين يعمل على تلقي مقترحاتهم وشكواهم بما يعظم من الفوائد والمنافع المتحققة للمستهلك.

وعلى الجانب الآخر نجد أن وجود العلاقات التكاملية والتقارب الجغرافي لمؤسسات الشبكة يؤدي إلى انخفاض تكاليف التسوق.

وبالتالي يجعل الشراء من الشبكة أكثر جاذبية للمستهلكين، حيث توجد بالشبكة عديد من البائعين في مكان واحد، وهو الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مخاطر الشراء نتيجة تعدد مصادر الشراء.

بالإضافة إلى ذلك فإن انخفاض تكاليف الإنتاج والصفقات، وتكاليف النقل بالنسبة للمنتجين يؤدي إلى انخفاض السعر النهائي للمنتج، الأمر الذي يؤدي إلى حصول المستهلك على منتج عال الجودة وبأسعار مقبولة، وبالتالي لا يتعرض لمخاطر الغش والاستغلال من قبل بعض المنتجين.

#### ثالثاً: المزايا على المستوى الوطني<sup>2</sup>

تسهم الشبكة في تحقيق المزيد من الأهداف على المستوى الكلي التي تعود بالنفع على الاقتصاد الوطني، ومن أهم تلك الأهداف خفض معدلات البطالة والتخفيف من حدة الفقر ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.

1 المرجع السابق، ص15.

2 نفس المرجع، ص16.

## أ: خفض معدلات البطالة والتخفيف من حدة الفقر

يترتب على دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشبكات مجموعة من التغيرات التي تؤثر على حياة الفقراء عن طريق تحسين قدرة الأفراد، وطاقاتهم سواء كانوا عمالا، أو منتجين بالشكل الذي يمكنهم من تحسين دخولهم وزيادة رفاهيتهم.

حيث تسمح الشبكات لصغار المنتجين باستخدام أفضل للمواد والموارد المتاحة مثل المدخرات صغيرة الحجم أو عمالة الأسرة، وتوليد الدخل، والتي في مثل هذه العوامل لا تنتج أية آثار إيجابية بشكل منفرد إذا لم تندمج مع جهود الآخرين، حيث يترتب على دخول المؤسسات في شبكة مجموعة من المكاسب، وهي مكاسب التكتل وذلك بالنسبة للمؤسسات الداخلة والمدعمة للشبكة، مثل انتعاش أسواق العمل، سهولة الحصول على المدخلات، توافر المعلومات والتكنولوجيا.

وتسهم فكرة الشبكات والتي يتم فيها غالبا التمرکز الجغرافي لنفس الصناعات والصناعات المرتبطة والداعمة في زيادة فرص العمالة للعمال ذوي المهارات المتشابهة، الأمر الذي يؤدي إلى التخفيف من حدة البطالة، ويشجع بذلك سوق العمل على توليد فرص عمالة مؤيدة، مما يكون له أكبر الأثر على محاربة الفقر والتخفيف من أثره.

ولتحليل العلاقة بين الشبكات والفقر سيتم التركيز على سمات ثلاثة تؤثر على كل من العمال والمنتجين في الشبكة، وبالتالي لها أثر مباشر على الفقر:

## 1. موقع الشبكة

تشهد حدة الفقر في الدول النامية، وتختلف مستويات الفقر بين الريف والحضر، ولكن الفقر في الريف يمثل نسبة أكبر من إجمالي الفقر الكلي على مستوى القطر النامي. وهذا يؤكد على أهمية الدخل الزراعية (دخول المزارعين)، والعمالة خارج المزارع بالنسبة لفقراء الريف، وبناء على ذلك فإن الشبكات في الريف خاصة في مجال المعالجة الزراعية، وأنشطة الخدمات الزراعية (تنقية دودة القطن تمثل أولى مراحل سلسلة القيمة لشبكة المنسوجات، رش المبيدات وغيرها)، والتي تعتمد على عمل الأسرة، خاصة الأسر التي لا تمتلك أراضي، تعتبر أحد المصادر الهامة لتوفير الدخل لفقراء الريف وهم القطاع غير الرسمي لاقتصاديات الدول النامية.

## 2. القطاعات والمؤسسات

حيث تشير الدراسات إلى أن القطاعات والمؤسسات الداخلة والداعمة للشبكة لها أثرها على الفقر، فالشبكات في الغالب عبارة عن صناعات صغيرة ومتوسطة، وتلك النوعية من المشروعات تتسم بالإنتاج كثيف العمالة، لذا فإن أغلب الشبكات الصناعية في الدول النامية تركز على الصناعات كثيفة العمالة، مثل صناعات الأحذية والأثاث، ومراحل تصنيع الغذاء، ومنتجات المعادن.

## 3. العمالة

العديد من الصناعات كثيفة العمالة الموجودة في الشبكات تجذب العمال غير المهرة والعمالة المهمشة في المجتمعات الفقيرة، مثل المرأة، المهاجرين، الأطفال.

تلعب طبيعة المهارات دورا هاما في التعرف على أفقر الفقراء، فتوليد عمالة غير ماهرة يجذب الفئات الأفقر عن العمالة الماهرة، ولكن يجب ملاحظة أن اعتماد الشبكة على العمالة غير الماهرة فقط من شأنه أن يؤثر سلبا على الفقر، وذلك لضعف مخرجات الشبكة وجودتها، وبالتالي لا بد أن توضح كل شبكة طبيعة المهارات

للعاملين التي يحتاجها لرفع المستوى الإنتاجي للشبكة، ونسبة العمالة التي لا تتطلب المهارات واللازمة لإنجاز العمل.

اتضح من التحليل السابق أن هناك علاقة وأثراً مباشراً لسمات الشبكة على تخفيف حدة الفقر، حيث أوضح التحليل تأثير الشبكة في الريف في مراحلها الأولى على امتصاص الجزء الأكبر من العمالة، والتي تتسم بالبداية في العمل (مراحل الزراعة الأولى المتمثلة في البنور - رش المحصول - جني الثمار وغيرها)، وأن ذلك يؤدي على المستوى الكلي إلى استقرار العمالة، وعدم الهجرة من الريف للمدن، مما له أكبر الأثر على الاقتصاد الوطني. أيضاً فإن تأثير القطاعات والمؤسسات الداعمة والمرتبطة بالشبكة له أكبر الأثر على تخفيف حدة الفقر، حيث تتسم هذه المؤسسات بالإنتاج كثيف العمالة، مما له أثره الكبيرة على التخفيف من حدة الفقر وتوليد الدخل، من خلال التوظيف كثيف العمالة، وهو ما تتسم به الدول النامية.

### ب: رفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني

يمثل النظام العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة بالدول النامية، ومن المعروف أن المؤسسات هي التي تتنافس، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها (وهو أحد تعريف القدرة التنافسية).

من ثم يرتبط مستوى المعيشة في دولة ما وبشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها، وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير، إذ تستطيع الصناعات المتميزة المنافسة محلياً وعالمياً، عندما تتشكل المنشآت والمؤسسات الداعمة والمرتبطة بها لتكون شبكة صناعية متكاملة تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية أعلى للجميع.

تكمن خصوصية الشبكات بإيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبتكلفة أقل نسبياً من استيرادها، مما يؤثر إيجاباً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي، فكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة إلى إنتاج أجزاء محددة متخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالمياً، وبهذا ترتبط الشبكة مباشرة برفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.

### المطلب الرابع: مشروع إقامة شبكات المؤسسات

قدمت بعض المنظمات الدولية مناهج أو مشاريع خاصة من أجل مساعدة الحكومات و القطاع الخاص من أجل دعم وتنظيم وتطوير شبكات ومجموعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار مبادرة منظمة ONUD برنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، عام 1993 وقد كان هناك العديد من البرامج الناجحة والتي تم تنفيذها في العديد من الدول مثل (الهند - إندونيسيا - المكسيك - نيكاراغوا - مدغشقر - بوليفيا)، هذه المبادرة التي لن تقدم لنا منهاجاً لكيفية إيجاد المناخ المحفز لإيجاد وإقامة مؤسسات شبكية.

يتميز برنامج المساعدات الفنية لمنظمة ONUDI بأنه يدعم العلاقات المتبادلة بين المؤسسات في مجموعة واحدة وبعضها البعض من ناحية، وبين تلك المؤسسات والهيئات التي تعتمد عليها في العمل من ناحية أخرى (نذكر منها: الهيئات التمويلية، مراكز توفير المواد الخام وغيرها)، مما يتيح للمؤسسات أن تتغلب على عزلتها، وأن يكون

لها وجود في السوق، وزيادة الميزة التنافسية التي لا تستطيع المؤسسات الصغيرة الوصول إليها منفردة. كما يؤكد البرنامج ضرورة عمل الهيئات المدعمة والمساعدة للمؤسسات الصغيرة كوسيط وعامل لتقوية عمل الشبكات ومساعدتها على النهوض ودخول الأسواق.

إن القراءة المتأنية لهذا البرامج يمكننا من تحديد الخطوات التي يجب إتباعها من أجل خلق شبكات مؤسسات صغيرة ومتوسطة أو المنهاج الذي يمكن أن يوصلنا لإقامة هذه الأخيرة، والذي يبني على أربع مبادئ أساسية:

#### أولاً: دعم مفهوم إنشاء شبكات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثبتت تجربة المنظمة في العديد من الدول النامية انه من الممكن أن يتم إنشاء علاقة فعالة بين المؤسسات المستقلة اعتماداً على مبدأ التعاون والإنتاج المتكامل حتى لو لم يكن هناك سابق معرفة أو تعاون بينهم، إن العنصر الأساسي وراء تنمية مفهوم وعمل الشبكات هو توفير ثقة كافية بين الأعضاء من خلال عملية التبادل المعرفي والمشاركة في أنشطة مشتركة والتي يتم تنظيمها من خلال طرف خلجي مدرب على أداء مثل تلك الوظائف، وتتميز عملية التبادل المعرفي بسمتين أساسيتين هما:

- ✓ عملية تجريبية من أجل إيجاد علاقة معتمدة على الثقة بين الأطراف المشاركة يجب أن يتفاعل كل منهم مع الآخر، وبذلك يستطيع الفرد أن يقوم بقياس قدراته وتنميتها وذلك من خلال الإحساس بالالتزام ناحية الشركاء في العمل، كما يتم خلال تلك الفترة تحليل النتائج والتعلم من الأخطاء.
- ✓ عملية تراكمية وذلك لأنها تفترض عدم خيرة الأطراف بمبادئ الثقة المتبادلة والشراكة، ولذلك تحتاج المجموعة أن تعمل تدريجياً معاً وتبدأ بأخذ مبادرات متفق عليها غير عالية المخاطر من أجل مشاركتها ككيان واحد في عمل مشترك وهكذا حتى تنتقل إلى العمل بشكل أوسع وأعدد كلما زادت الثقة بينهم. وعلى الصعيد العملي ومن خلال تجربة المنظمة في هذا المجال، هناك خمسة مراحل يجب إتباعها لإنشاء شبكة فعالة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### أ: المرحلة الأولى (دعم المشاركة والتعريف بشبكة المؤسسات)

تتكون تلك المرحلة من مجموعة من المبادرات الدعائية التي تساهم في التعرف على المؤسسات الصغيرة التي تواجه نفس المشكلات التي تعوق نموها، والتوعية بمفهوم الشبكات والتجمعات الصناعية وإزالة أي نوع من الحساسية تجاه المشاركة فيها.

ويتم هذا من خلال تنظيم عدد من المقابلات والاجتماعات المفتوحة من أجل التعرف على مبادئ الشبكات المتخصصة، والإشارة إلى فوائدها وأهميتها في دعم النمو لتلك المؤسسات والتغلب على العوائق التي قد تواجهها منفردة. وكنتيجة مباشرة لهذه الاجتماعات بدأت المؤسسات في تعريف المشاكل التي تواجهها وفرص حل هذه المشاكل.

#### ب: المرحلة الثانية (التخطيط الاستراتيجي)

تتكون من عدد من العناصر وهي:

- ✓ تحليل المشاكل والفرص.
- ✓ وضع خطة عمل مشتركة تعتمد على الموافقة المشتركة للأعضاء، مع الأخذ في الاعتبار وضع خطة للتقييم على المدى المتوسط وال المدى الطويل.
- ✓ وضع هيكل تنظيمي للمجموعة مع توزيع المسؤوليات.

✓ وضع الإطار القانوني للمجموعة بالإضافة إلى القواعد المنظمة للعمل.

### ج: المرحلة الثالثة (تنفيذ المشروع التجريبي)

خلال هذه المرحلة يتم بداية التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخروج ثمار هذا التعاون، ويعتبر الهدف الرئيسي هو الحصول على نتائج سريعة على المدى القصير وذلك من أجل دعم الثقة في النظام، وتوسيع التعاون بشكل أكبر، ويعتبر هذا المشروع النموذجي مرحلة تجريبية من أجل زرع الثقة في نفوس المشاركين في جدوى تلك الشبكات والتجمعات الصناعية، وتكون البداية من خلال:

✓ المشاركة الجماعية في المعرض المختلفة

✓ شراء مجمع للمواد الخام.

✓ تصميم كتالوجات مشتركة لعرض المنتجات.

### د: المرحلة الرابعة (المشروع الاستراتيجي)

بعد التجربة، تبدأ مرحلة التنفيذ الاستراتيجي للمشروع والذي يركز على التخصص والتكامل في العملية الإنتاجية، ويتكون هذا المشروع من نقطتين:

✓ زيادة درجة التخصص في مراحل الإنتاج حيث تخصص كل مجموعة من المؤسسات في إنتاج جزء معين من المنتج النهائي، بحيث تتكامل مع بعضها البعض.

✓ توفير العديد من التسهيلات من خلال إنشاء عدد من الهيئات الجديدة التي تعمل على توفير الخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### هـ: المرحلة الخامسة (إدارة الشبكة من قبل الأعضاء والاعتماد على النفس)

وهي المرحلة الأخيرة، والتي يكتسب فيها أفراد الشبكة خبرة في كيفية الإدارة وتنظيم العمل بالإضافة إلى القدرة على المشاركة مع شبكات أخرى.

### ثانياً: إعادة الهيكلة والبناء على مستوى المؤسسات.

تعمل الشبكات على دعم عملية التحول داخل المؤسسات الأعضاء فيها بحيث تهدف إلى أقلمه العملية الإنتاجية والتنظيم الداخلي لنظام العمل الجديد وذلك من أجل الوفاء بمتطلبات الهدف المشترك للشبكة، وتعمل تلك المؤسسات على تحسين التنظيم الداخلي وما يتعلق به من جودة المنتج، وجداول الإنتاج بالإضافة إلى تسعير المنتج والتي تقررها المجموعة والتي تعمل على دفع المؤسسات إلى الالتزام بتنفيذ التعديلات اللازمة، ووضع شروط جزائية على من يفشل في تنفيذ الهدف المشترك للشبكة، وكما تؤثر الشبكات في إحداث تغيرات إيجابية على المؤسسات المشاركة، مما يؤثر إيجابياً على أداء الشبكة وبالتالي يعود بالفائدة على المؤسسات الأعضاء.

### ثالثاً: تحسين البيئة المؤسسية

من أحد العيوب الهامة التي تعوق تقدم العمل في الدول النامية هو عدم وجود إطار مؤسسي واضح للعمل، بالإضافة إلى عدم تحديد المسؤوليات والأدوار بشكل قاطع، لذلك اهتم البرنامج بهذه النقطة وعمل على محاولة وضع هذا الإطار وتحديد الأدوار، وكان جزء من البرنامج هو تعريف الهيئات وأنواعها وتحديد مسؤولية كل منها، فنجد أن هناك نوعين من الهيئات والمؤسسات داخل مشروع إنشاء وتنمية الشبكات الصناعية المتخصصة.

### رابعاً: هيئات تنفيذ المشروع وتقديم المساعدات للمؤسسات: يندرج تحت هذه الفئة

✓ مستشار الشبكة: وهو الوسيط أو المستشار الذي يعمل على مراقبه وتنفيذ وبناء الشبكات الصناعية المتخصصة من عدد من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال.

✓ الوحدة المركزية المنظمة لعمل الشبكة: التي تعمل على:

- تصميم الاستراتيجيات الخاصة بعمل الشبكة والترويج لها في الدول الأخرى، تحديد المناطق التي يجب

العمل فيها على:

- التعريف بالشبكة وأعمالها بين المؤسسات الصغيرة والكبرى بالإضافة إلى جميع الهيئات المحلية.
- تدريب الوسطاء/المستشارين.
- تنظيم وإدارة التمويل المتاح بالإضافة إلى تقسيم المسؤوليات والأدوار على الأعضاء.
- مراقبة تطور وتأثير عمل الشبكة، والقيام بتحليل وتقييم النتائج.

✓ هيئات ذات دور غير مباشر: حيث تقوم بتنفيذ الخطط ومراحل العمل التي يصممها النوع الأول من

الهيئات، منها:

- موردي المواد الخام والمعدات والآلات.

- معامل الاختبار سواء العامة أو الخاصة.

- المعاهد المختصة بالبحث العلمي.

- الهيئات والجمعيات الصناعية.

- المنظمات التي تقدم الاستشارات الإدارية والفنية.

- المراكز والمعاهد التدريبية.

- الجهات التنفيذية للقوانين.

- الحكومة المحلية.

- الهيئات التمويلية.

#### خامساً: تشجيع الحوار بين القطاع العام والخاص

هناك مكون أساسي يعمل على دعم مشروع بناء شبكة المؤسسات ألا وهو إنشاء علاقة تعاونية متبادلة بين القطاع العام والخاص تهدف إلى دعم وتنسيق سياسة صناعية تعمل على وضع وتنفيذ خطوات مترابطة تدعم جهود الشبكة، من خلال إنشاء لجنة استشارية للمشروع التي يعمل فيها القطاعان العام والخاص، لتعريف صانعي السياسات بأهمية الشبكات للتنمية الاقتصادية وإيجاد نوع من التعاون بين الشبكة وبين الهيئات الحكومية التي تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يعمل على تعريفهم باحتياجات القطاع الخاص من مواد خام وتمويل وفرص خلع حدود الدولة.

في حين كانت الأرض، والعمالة، ورأس المال هي العوامل الثلاثة الشاملة للإنتاج في الاقتصاد القديم، أصبحت الأصول المهمة في الاقتصاد الجديد هي المعرفة الفنية، والإبداع، والذكاء، والمعلومات، وصار للذكاء المتجسد في برامج الكمبيوتر والتكنولوجيا عبر نطاق واسع من المنتجات أهمية تفوق أهمية رأس المال، أو المواد، أو العمالة.

لقد أثرت التطورات الاقتصادية العالمية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوسائل شتى، فمن جهة، قدمت لبعض المؤسسات فرصاً للتوسع والنمو؛ ومن جهة أخرى، سوف تعاني المؤسسات التي ستتخلف قدرتها التنافسية عن الركب من التعرض لمنافسة ضارية في كل أنحاء العالم.

كل هذه التحديات الجديدة حتمت على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ضرورة إيجاد توجه استراتيجي يحد

أو يقلل من أخطار المحيط ويضمن استمراريتها ونموها.

قد يكون انخراط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة شبكية، أي التعاون مع مؤسسات أخرى سواء من نفس الحجم أو مؤسسات كبيرة، يشكل أحد أهم الحلول بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تجاه تحديات المحيط.

إن استمرارية ودوام اتفاق التعاون يتوقف على مرونته ليس فقط بقدرته على الاستجابة ورد الفعل وإنما على إنتاج التعلم الجماعي (الابتكار والتجديد). وهذا النوع الأخير من المرونة الديناميكية أو المبادرة هو في آن واحد سبب ونتيجة لاستحداث موارد خاصة بالتعاون. وهكذا تستطيع المؤسسة الشبكية الاستفادة في آن واحد من " المزايا المقترنة عادة بالهيكل المندمجة أو الكبيرة كالقدرة الكبيرة على التفاوض مع الزبائن والموزعين وأصحاب رؤوس الأموال، وإمكانية تعبئة موارد كبيرة، وطيف واسع من الكفاءات العالية، اقتصاديات الحجم، ... الخ والمزايا الخاصة بالهيكل الصغيرة الخاضعة لتقلبات السوق: قدرة كبيرة على التأقلم، الابتكار، تحريض المنافسة، سرعة الاستجابة، الخفة والقدرة على المساءلة والمراجعة.

### المبحث الثاني: علاقة شبكات المؤسسات بتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الوعي بشبكات المؤسسات والاستخدام الماهر للموارد المتاحة من خلالها يجعل من الممكن تسريع عملية التدويل وكذلك زيادة النجاح في الانتقال إلى الأسواق الخارجية، يتم الضغط على المؤسسات من أجل إنتاج سلع مبتكرة عالية الجودة تلبي احتياجات عملائها، ولتلبية جميع هذه المتطلبات بشكل أفضل تحتاج المؤسسة إلى شركاء جديرين بالثقة، وكثيرا ما تكون المؤسسات نفسها تفتقر إلى الدراية والموارد الكافية من أجل تقديم سلع ذات جودة أعلى، ومع ذلك يمكن للمؤسسة اكتساب المزيد من المعرفة والموارد من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى وعن طريق تكوين شبكات المؤسسات.

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي تبحث عن أسواق أجنبية جديدة، حيث أن سوقها المحلية عادة ما تكون محدودة للغاية فيما يتعلق بعدد المستهلكين وقوتهم الشرائية، ومن أجل النمو يتعين على المؤسسات العثور على أسواق في بلدان أخرى. هنا تكمن أهمية شبكات المؤسسات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي قد تفتقر إلى الموارد اللازمة للتدويل، الهدف من هذا المبحث هو التعرف على العلاقة بين شبكات المؤسسات وتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### المطلب الأول: التدويل في سياق شبكات الأعمال

لتلبية جميع متطلبات عملائها، تعتمد المؤسسة على المعرفة، الأنشطة، الموارد، جدية مورديها وموزعيها وعملائها الآخرين وحتى كذلك منافسيها والتي ترتبط ببعضها البعض، حيث تتكون الشبكة من أعوان يمكنهم العمل كموردين وعملاء ومنافسين في آن واحد، في سياق العمليات داخل الشبكة يتم تحويل موارد المؤسسة أو نقلها، كما يمكن للمشاركين في الشبكة أن يكونوا الشركات، مقاوليهم من الباطن، العملاء، أو المنافسين، وكذلك المؤسسات الحكومية.

تلعب شبكات المؤسسات دورًا هامًا في تبادل المعلومات حول الأنشطة الدولية وإرسالها بشكل عام، وتحديدًا معلومات حول بلد أو منطقة معينة، يرى الباحثون حول تدويل المؤسسات؛ أن أحد القوى الديناميكية الرئيسية هو التعلم، إذ تعتمد المؤسسات على شبكاتها للتعرف على الأسواق الجديدة وطرق التغلب على العوائق المؤسسية والثقافية لبدء أعمالها في هذه الأسواق الجديدة وكلما تفاعل الأعضاء داخل الشبكة زاد حصولهم على المعلومات اللازمة للتدويل.

التدويل يزيد من كمية العلاقات، قوتها، كثافة الاتصال بين الفاعلين داخل شبكة المؤسسات، فمن خلال عملية التدويل تقيم المؤسسة وتحافظ على العلاقات مع شركاء الأعمال الأجانب، إذ يمكن النظر إلى تدويل المؤسسات من خلال الشبكات كعملية تحاول المؤسسة القيام من خلاله بما يلي:

✓ إقامة علاقة مع شركاء أعمال في بلدان جديدة بالنسبة للمؤسسة وتموقع داخل شبكات مؤسسات جديدة.

✓ تطوير موقعها داخل الشبكات القائمة.

✓ ربط مواقع لها في شبكات مختلفة.

إن قرار الدخول إلى سوق جديدة أو زيادة المشاركة والاستثمار في سوق أجنبي، يتطلب فهم بنية شبكات

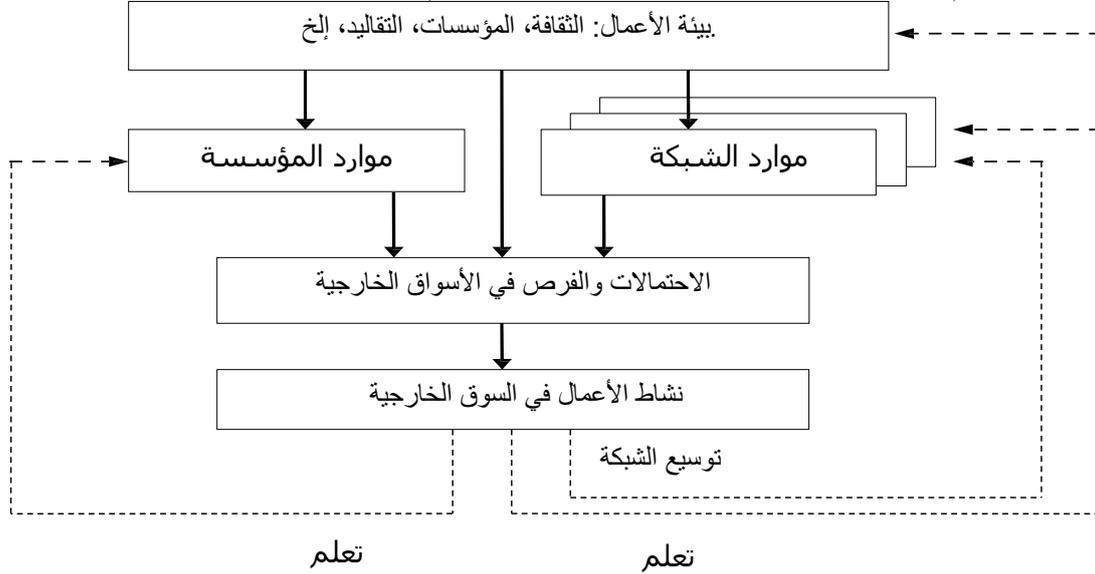
المؤسسات القائمة وإعادة تموضع المؤسسة داخلها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> CHETTY, Sylvie et HOLM, Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International business review*, 2000, vol. 9, no 1, p. 77-93.

## المطلب الثاني: عملية التدويل ودور التعلم

بالنسبة للمؤسسات، من المهم تجميع المعلومات والمعرفة والموارد، مما يجعل من الممكن تحقيق المزيد من النجاح في الدخول إلى الأسواق الخارجية، يعرض الشكل (24) عملية التدويل، حيث العوامل المهمة هي تأثير شبكات المؤسسات والتعلم في السوق الأجنبية

شكل رقم 24: عملية التدويل ودور شبكات المؤسسات والتعلم



SEPPO, Marge. The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. *U of Tartu Economics and Business Administration Working Paper*, no 50-2007.p7.

أظهر عدد كبير من الدراسات الدور الذي تلعبه الشبكات في تدويل المؤسسات، ففي النسخة المعدلة من نموذج أوبسالا للتدويل، يرى بعض المؤلفين أن الاندماج في الشبكات يمكن المؤسسة من التدويل بنجاح، من خلال الثقة، التعلم وتطوير الفرص في بيئة تسهل غزو المؤسسات للأسواق الخارجية، إذ أن دور الشبكات مهم بشكل خاص في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب افتقارها إلى الموارد والمهارات اللازمة لتطويرها دولياً، حيث تساعد الشبكات أصحاب المؤسسات الناشئة لتحديد فرص الأعمال الدولية وهكذا يبدو أن شبكات الأعمال الدولية القوية هي إحدى السمات الهامة للمسعى الدولي للمؤسسات<sup>2</sup>، حيث ينبع اختيار الأسواق الأجنبية والمشاركة في الأنشطة الدولية من الفرص التي تتيحها الاتصالات الشبكية، وليس فقط القرارات الاستراتيجية للمديرين، كذلك فإن العلاقات بين الشبكات؛ بما في ذلك تلك العلاقات بين الشبكات الموجودة في بلد المنشأ<sup>3</sup> تحرض وتحفز على تدويل المؤسسات، وتؤثر في اختيارها للسوق وطريقة الدخول وتساعدهم على اكتساب المصدقية، والوصول إلى علاقات وقنوات أخرى وتساهم في تقليل التكاليف والمخاطر، لتؤثر في نهاية المطاف على وتيرة ونمط التدويل.

1 JOHANSON, *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of international business studies*, 2009, vol. 40, no 9, p1420.

2 OVIATT, Benjamin M. et MCDUGALL, Patricia P. *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*. *Entrepreneurship theory and practice*, 2005, vol. 29, no 5, p. 541.

3 ZAIN, Mohamed et NG, Siew Imm. *The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process*. *Thunderbird international business review*, 2006, vol. 48, no 2, p197.

## المطلب الثالث: أنماط تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الشبكات

## أولاً: التدويل من خلال التوطين داخل التكتلات الصناعية

قام الباحثون بدراسة الدور الذي يمكن أن يلعبه التموقع داخل التجمعات الصناعية (مثل المناطق الصناعية، الأنظمة الإنتاجية المحلية، العناقيد الصناعية، أنظمة الصناعات الغذائية المحلية ... الخ) في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن المؤسسات المنخرطة داخل المناطق الصناعية أكثر (شمولية) ويمكن أن تُظهر نتائج تصديرية أحسن من مثيلاتها خرج هكذا تجمعات، وتماشياً مع هذه الملاحظة، تشير بعض الدراسات<sup>1</sup> إلى أن 43.5% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاث مناطق في كيبيك (كندا) قد استخدمت التجمعات الشبكية، أي أنها استفادت من مزايا بيئتها لتطوير قراراتها دولياً، ومن هنا يبدو أن البيئة تلعب دوراً مهماً في عملية تدويل المؤسسات، فكلما زادت صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من داخل هذه الشبكات يدل على أن هذه الشبكات تكتسي سمات البيئات الدولية والتي يمكن أن تعرف بأنها "مجموع الفاعلين والعوامل التي تسهل تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنسيج المقولاتي المحلي<sup>2</sup> أو على أنه "نظام التعاون المستدام" البيئة"، حيث الفاعلين المحليين "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجتمعات المحلية، والمؤسسات العامة أو شبه العامة، ومراكز البحوث الجامعية، والنظم المصرفية، وما إلى ذلك" تعمل معاً لخلق ديناميكية للتدويل"، تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية من خلال تكامل محلي قوي. وهكذا، يبدو بشكل عام أن تموقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة داخل تكتل صناعي يؤثر إيجابياً على عملية تدويلها.<sup>3</sup>

## ثانياً: تدويل المؤسسة عن طريق إنشاء شبكة جديدة أو من خلال الشبكة القائمة

خلال عملية التدويل، من المهم فهم الموارد داخل الشبكة، وإمكانيات استخدامها، وبعد ذلك التعلم من التجربة، حيث أن التدويل يوسع أيضاً الشبكات نتيجة استفادتها من تلك الموارد في ذلك، قد يكون الدخول إلى السوق الأجنبية مقصوداً أو غير مقصود.

✓ فوفقاً لاحتمال الأول، تقوم المؤسسة بتأسيس وتطوير العلاقات مع منظمة أو المنظمات في بلد معين ومن خلال هذه الروابط يمكن أن تدخل المؤسسة لهذه السوق في وقت لاحق.

✓ كما يمكن أن يكون التدويل غير مقصود، في هذه الحالة، تصبح علاقة المؤسسة بشركائها قوية ومكثفة، بحيث يمكن الدخول إلى هذا السوق الخارجي استناداً إلى المعرفة والاتصالات القائمة بينها وبين شركائها. لذا يمكنها ملاحظة التغيرات والفرص مبكراً وذلك عبر إنشاء اتصالات جديدة والتي قد تفتح فرصاً أعمال جديدة.

## أ: بناء شبكات جديدة

إحدى الاحتمالات للانتقال إلى سوق أجنبية هو بناء شبكات مؤسسات جديدة في سوق معينة، وفي هذه الحالة تقيم المؤسسة علاقات جديدة مع منظمات في هذا السوق، ولذا فهي تجمع معلومات حول هذا السوق والمؤسسات العاملة هناك (انظر الشكل 2 a).

## ب: من خلال الشبكات القائمة

لاحتمال الآخر هو الدخول في السوق الأجنبية من خلال الشبكات القائمة، فوفقاً لهذا الاحتمال، هناك بديلان:

1 JohAnisson,Bengt "Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking", 39èmeConférenceMondiale del'ICSB : « Les PME/PMI et leurcontribution au développementrégional et international », 27-29 juin1994, Strasbourg

2 FOURCADE, Colette. *Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME: le concept de milieu internationalisant*, Trois-Rivières, Québec. 2002.p2

3 ANTONIO BELSO-MARTINEZ, Jose. *Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs' internationalization process*. *European Planning Studies*, 2006, vol. 14, no 6,p801.

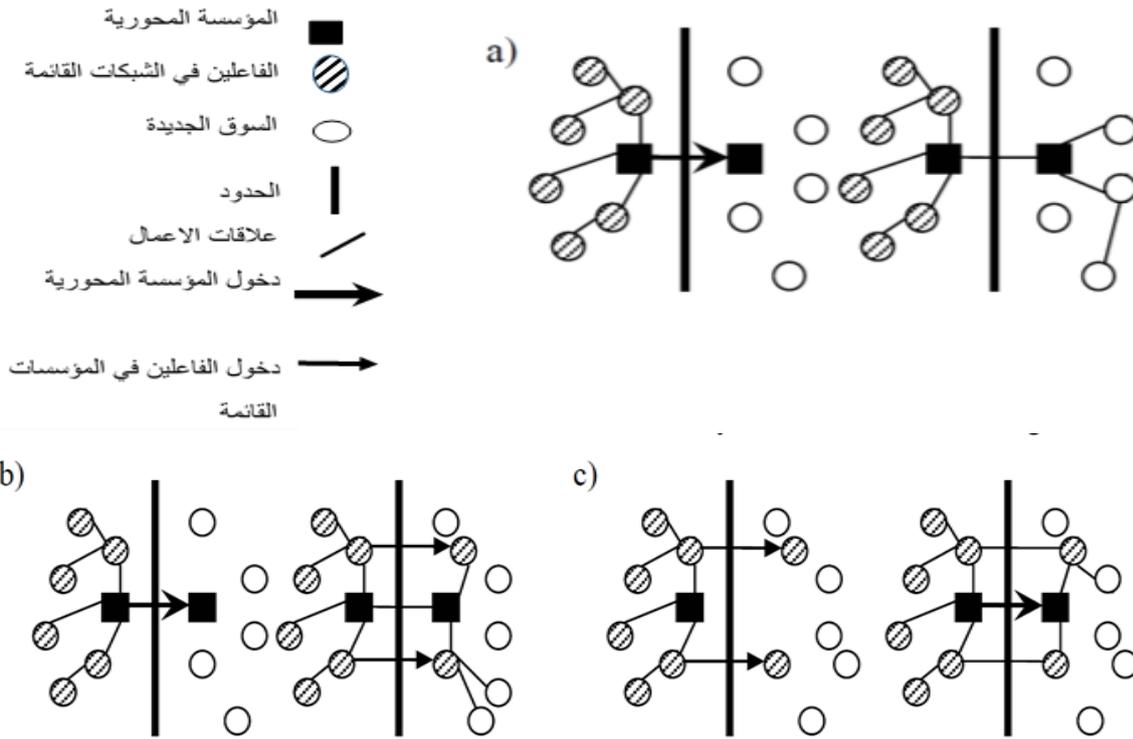
1- البديل الأول

المؤسسة المحورية كمشارك تقنع الأعضاء الذين تربطهم علاقات في أسواق أخرى لدخول السوق الجديدة معهم (انظر الشكل 2 b)

2- البديل الثاني

يتم سحب المؤسسة المحورية إلى السوق الجديدة بواسطة عضو الشبكة أو الأعضاء الذين يدخلون أولاً (انظر الشكل 2 c). لهذا السبب، من المهم تطوير العلاقات داخل شبكة المؤسسات القائمة، لأنه من خلال التطور الطبيعي للعلاقات قد يتم جر المؤسسة نحو التدويل.

شكل رقم 25 : تدويل المؤسسة المحورية عن طريق إنشاء شبكة مؤسسات جديدة أو من خلال الشبكة القائمة



SEPPO, Marge. The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. op-cit,p9.

المطلب الرابع : التفاعلات داخل الشبكة وتأثيرها على تدويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: درجة تدويل كل من المؤسسة وشبكتها وتأثيرها على التدويل

يتميز يوهانسون وماتسون أربع حالات يمكن أن تعتمد فيها المؤسسة على درجة تدويل كل من المؤسسة وشبكتها المحلية (الجدول رقم 20) درجة تدويل المؤسسة تعني مدى خواتمها في الأنشطة الدولية والصلات التي تمتلكها مع المنظمات في أسواق الدول الأجنبية. كما تبين درجة تدويل شبكة المؤسسات المحلية نفس الأشياء، ولكنها تتعلق بشركاء المؤسسة المحورية في السوق المحلية.

<sup>1</sup> CHETTY, Sylvie et HOLM., Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International business review*, vol. 9, no 1, 2000, p79.

## جدول رقم 20 : التدويل اعتمادا على درجة تدويل المؤسسة وشبكة مؤسساتها

		درجة تدويل شبكات المؤسسات	
		منخفضة	عالية
درجة تدويل المؤسسة	منخفضة	البادئ المبكر	البادئ المتأخر
	عالية	الدولي الأخير	المدول بين الاخرين

CHETTY, Sylvie et HOLM, Desiree Blankenburg. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. International business review, 2000, vol. 9, no 1, p79.

لدى المؤسسة (البادئ المبكر) (Early Starter) اتصالات قليلة وغير مهمة مع المؤسسات في الخرج. ينطبق نفس الموقف على المؤسسات الأخرى أعضاء الشبكات المحلية، لهذا السبب لا يكون لدى المؤسسة سوى القليل من المعرفة حول الأسواق الخرجية ولا يمكنها الحصول على تلك المعرفة أيضاً من شبكتها. في هذه الحالة تتمثل أفضل استراتيجية في بدء التدويل في البلدان القريبة جغرافياً واستخدام تجار التجزئة المحليين، وبهذه الطريقة يمكن للمؤسسة زيادة معرفتها عن هذه السوق

في حالة المؤسسة (المدول الوحيد) (Lonely International) تتمتع المؤسسة بخبرة من خلال العلاقات التي تربطها بالمؤسسات الأجنبية، ولكن أعضاء الشبكات المحلية لديهم خبرة قليلة في تلك الأسواق وبما أن المؤسسة لديها معرفة بالأسواق الأجنبية، فهي أيضاً شريك أكثر جاذبية للمنظمات الأخرى التي ترى إمكانية الحصول على المعلومات أو الوصول إلى الموارد الجوهرية، في هذه الحالة يتعين على المؤسسة تنسيق أنشطة في الشبكات المحلية المختلفة، الطريقة المناسبة للتدويل هي تلك التي تتطلب المزيد من الموارد والاستثمارات.

تتصف مؤسسة (البادئ المتأخر) (Late Starter) بدرجة منخفضة من التدويل، بينما تتمتع شبكتها المحلية في الوقت نفسه بدرجة عالية من التدويل، في هذه الحالة من المهم أن تطور المؤسسة علاقاتها مع الشركاء الذين يمكن من خلالها الحصول على معلومات حول الأسواق الأجنبية والذين يمكنهم أيضاً أن يسحبوا المؤسسة إلى هذه الأسواق الأجنبية، وبهذه الطريقة قد تنتقل المؤسسة إلى الأسواق البعيدة.

دولي بين الآخرين (Others Among International) يعني أن كل من المؤسسة وشبكتها المحلية لديها علاقات مباشرة وقوية مع الأسواق الأجنبية والمنظمات في هذه الأسواق الأخرى، في هذه الحالة من المهم جداً للمؤسسة تنسيق الأنشطة في الأسواق المختلفة والشبكات الوطنية وبما أن لدى المؤسسة معرفة كبيرة عن الأسواق الخرجية وكذلك إمكانية الوصول إلى موارد مختلفة، فمن الممكن ملاحظة التغييرات في الأسواق مبكراً استناداً إلى خبرتها، يمكنها أن تستجيب بشكل ملائم لتلك التغييرات أو أن تخطط لأنشطتها المستقبلية، بالنسبة للمؤسسة في الوضع الدولي بين آخرين، فإن طريقة الدخول المناسبة هي على سبيل المثال الاستثمار الأجنبي المباشر. بين الجدول رقم (26) أكثر الإمكانيات ملائمة للتدويل في سياق شبكات المؤسسات اعتماداً على أربعة أنواع من المؤسسات وفقاً لـ Johanson

جدول رقم 21 : إمكانيات التدويل وفق درجة تدويل المؤسسة وشبكتها

بناء شبكة أعمال جديدة في السوق الجديدة	الدخول وسحب الشركاء في الشبكات القائمة	يتم سحبها من قبل الشركاء في الشبكات القائمة	
	+		البادئ المبكر
+	+		الدولي الوحيد
		+	البادئ المتأخر
+	+	+	المُدول بين الآخرين

SEPP0, Marge. The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. op-cit, p11.

العوامل الأكثر أهمية للمؤسسة (لاسيما بالنسبة للمؤسسة الصغيرة) في عملية التدويل هي التكاليف المنخفضة وكذا المخاطر، مما يسمح بافتراض أن المؤسسات على الأرجح تستخدم إمكانية تدويلها من خلال الشبكات القائمة (إمكانيات التدويل في الشكل 2 و 2c).

#### ثانياً: دور أعضاء الشبكة في عملية التدويل

خلال عملية التدويل، يجب أن تؤخذ الآثار الإيجابية والسلبية لشبكات المؤسسات بعين الاعتبار، من ناحية يمكن للأعضاء الشبكة دعم والإسهام في عملية تدويل المؤسسة عمداً أو عن غير قصد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛ مباشرة من خلال منع أو دعم تدويل المؤسسة، كما يمكن أن يكون التأثير غير المباشر من خلال التأثير على أنشطة المؤسسة العامة سواء إيجاباً أو سلباً.

#### أ: تأثير المؤسسات الأعضاء في الشبكة

كون المؤسسة عضواً في شبكات المؤسسات قد يتيح لها الوصول إلى سلاسل التوريد في السوق الأجنبية ويعطها إمكانيات للحد من تكاليف التدويل والمخاطر وتقليل الوقت، فمن خلال الشبكات يمكن للمؤسسة الوصول إلى الموارد اللازمة للتدويل، هذه الموارد يمكن أن تكون على سبيل المثال المعرفة التقنية أو التسويقية، والتي تعتبر ضرورية لدخول بعض الأسواق الخارجية، من الممكن أيضاً تقليل تكاليف المعاملات المتعلقة بالتدويل مع تدفق أفضل للمعلومات بين الأعضاء داخل الشبكة حول الأسواق والمنافسين والمنتجات والتكنولوجيات الجديدة، يعتبر الحصول على المعلومات الضرورية والقيمة من أهم الجوانب الإيجابية في التدويل عبر شبكات المؤسسات، حيث إن نقص المعرفة يشكل في كثير من الأحيان قيداً كبيراً في دخول الأسواق الأجنبية<sup>1</sup>. يمكن جمع المعلومات حول الأسواق الخارجية من عدة مصادر، أهم المصادر للمعلومات والمعرفة هم موردوا المؤسسة أو العملاء أو الشركاء الآخرين؛ فمن خلال التفاعل مع الشركاء من الممكن الحصول على خبرة تجريبية ومعلومات عن بعض الأسواق، قد تأتي هذه المعرفة من عضو داخل الشبكة يدول أنشطته هو الآخر في سوق أجنبية.

بمساعدة شبكات المؤسسات، يمكن للمؤسسات الحد من المخاطر المالية والمتعلقة بالسوق في عملية التدويل حيث تتدنى المخاطر عندما يكون الشركاء المهتمون داخل الشبكة جديرين بالثقة ويحسنن الوضعية المالية لهؤلاء الشركاء ويمكن للروابط القوية بين الشركات أن تجعل المؤسسات أكثر عرضة لمشاكل بعضها البعض (على

<sup>1</sup>SEPP0, Marge. The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. op-cit, p 12-13.

سبيل المثال المشاكل المالية أو اللوجستية) قد تصبح الصعوبات المالية التي يواجهها شريك مهم خطيرة للغاية إذا ما دخل سوقاً أجنبية حيث أن الصعوبات قد تعوق المؤسسة دون الوفاء بالتزاماتها وبالتالي تؤثر هذه المشاكل أيضاً على عمل شركائها. ولهذا السبب من المهم مراقبة الحالة المالية والشاملة للشركاء، وذلك لأنه في حالة حدوث مشاكل سيكون من الممكن تقليل التأثير السلبي المحتمل على المؤسسة.

يمكن لشبكات المؤسسات القائمة المساهمة في التدويل السريع والناجح للمؤسسة الصغيرة المتوسطة، إذ يمكن لعضو في الشبكة أن يساعد على التطور في الأسواق الأجنبية سواءً بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يساعد مباشرة على التدويل من خلال امتلاك زبوناً أو أكثر في السوق الأجنبية، بهذه الطريقة فهو يدعم دخول المؤسسة إلى هذه السوق بمنتجاتها أو خدماتها ويمكن للشركاء الجدد المحتملين أن يطوروا بسهولة أكبر مجموعة علاقات مع المؤسسة ومن خلالها عملائها في الأسواق الأجنبية، كون الشريك ذو سمعة جيدة (السمعة الإيجابية تحمل إلى الشريك)، في هذه الحالة يتمتع الأعضاء في شبكة المؤسسات بدعم غير مباشر في مسعاها للتدويل. إذا نظرنا إلى التأثير الإيجابي والسلبي لشبكات المؤسسات على التدويل، فقد وجدت الأبحاث في أوروبا والولايات المتحدة واليابان أن هناك علاقة إيجابية بين شبكات المؤسسات ونجاحها في الأسواق الدولية. يمكن هنا أن نميز تأثيرين يختلفان حسب نوع الشبكة (الشبكات المتماثلة وغير المتماثلة)

#### ب: تأثير الشبكات غير المتماثلة على تدويل المؤسسات

ففي حالة شبكات المؤسسات غير المتماثلة، يأتي التأثير الإيجابي للمؤسسات الصغيرة من خلال تلبية الطلبات المتأتية من قبل المؤسسات الكبيرة كشريك مهم لخفض التكاليف وزيادة فعالية عملية الإنتاج أو تطوير المنتج؛ فمن خلال تلبية هذا النوع من الطلبات يمكن للمؤسسات الصغيرة أن تبيع إنتاجها بشكل أكبر، وأن تصبح أكثر قدرة على المنافسة، وبالتالي تدخل الأسواق الأجنبية بنجاح أكبر.

هناك مقلبتين مختلفتين تجاه التفكير في تأثير الشبكة على نشاط التصدير للمؤسسات الصغيرة، بالنسبة للشبكة غير المتماثلة فلها تأثيران متعاكسان على تصدير المؤسسة الصغيرة.

✓ يأتي التأثير الإيجابي من الحصول على المعلومات والمعرفة الضرورية والقيمة من المؤسسات الكبيرة وهذا يجعل المؤسسات الصغيرة أكثر قدرة على المنافسة وعلى القدرة على دخول السوق الأجنبية، ولكن في الوقت نفسه ستحصل المؤسسة الكبيرة أيضاً على إمكانية الوصول إلى المعلومات الخصوصية للمؤسسات الصغيرة، ووفقاً لهذا الافتراض فإنه قد تستخدم المؤسسة الكبيرة هذه المعرفة للسيطرة على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة (بما في ذلك قرار التصدير)، وهو الأثر السلبي للشبكة غير المتماثلة، يمكن أن يتحقق هذا النوع من السيطرة على سبيل المثال عندما يتم بيع معظم إنتاج المؤسسات الصغيرة مؤسسة واحدة مهيمنة.

قد يمتلك العضو البارز في شبكة المؤسسات الكثير من السيطرة على القرارات فعلى سبيل المثال؛ ما هو السوق الذي يجب على المؤسسة أو يمكنها الدخول إليه؟ وأي طرق التدويل يجب أن تستخدم هناك؟ إذ يمكن أن يصبح هذا النوع من السيطرة مشكلة إذا كانت وجهات نظر المؤسسات التي تدخل السوق الأجنبية، وآراء شركائها، حول التدويل ليست هي نفسها.

في بعض الحالات لا يهتم الشريك الأجنبي بتدويل المؤسسة ويحاول مباشرة إعاقتها، هذا ممكن في حالة اعتماد المؤسسة بشدة من الشريك؛ فقد يضع هذا النوع من الشركاء المهمين عقوداً مقيدة تتعلق بالإنتاج أو

التقنية أو السعر، وهو الحال على سبيل المثال بالنسبة للمؤسسات المقاوله من الباطن لبعض المؤسسات الدولية الكبرى.

التهديد بفقدان السيطرة ليس نتيجة فقط لحجم المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة التي تدخل سوقاً أجنبية لا تملك الكثير من المعرفة عن تلك السوق، قد تختار المؤسسة تسليم مثل التواصل والتفاعل مع العملاء إلى شريكها في هذا السوق، هذا يهدد المؤسسة بفقدان الصورة الشاملة للسوق الأجنبية، لهذا فان موقعها داخل شبكة المؤسسات قد يزداد ضعفاً، بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة فانه من المهم الحصول على صورة شاملة والحفاظ عليها والحصول على معلومات من السوق وشبكة المؤسسات هناك، حتى لا يكون هناك اعتماد مفرط على شريك بعينه، وللمحافظة على الاتصال بالسوق الخرجية يمكن للمؤسسة أن تتعامل على سبيل المثال مع إدارات المبيعات هناك وتتواصل مباشرة مع العملاء في هذا السوق الخرجي.

✓ **الرأي الثاني** حول تأثير الشبكة غير المتماثلة على المؤسسة المصدرة يقول إن المؤسسات الصغيرة تحصل على المعلومات الضرورية من الشريك الأكبر وفي نفس الوقت تحافظ على استقلاليتها في قراراتها الإستراتيجية، وبناءً على هذا الاقتراح فإن الشبكة غير المتماثلة لها تأثيران إيجابيان على تصدير المؤسسات الصغيرة، وجد هذا الاقتراح تأكيداً أيضاً في بعض الأبحاث؛ حيث وجدت أن الشركاء يصبحون أكثر اعتماداً على بعضهم البعض، لأن المؤسسة الكبيرة تعتمد أيضاً على مؤسسة صغيرة قادرة على المنافسة، والتي باستخدام المعرفة المتأتية من شبكة المؤسسات تكون قادرة على إنتاج منتجات ذات جودة عالية بتكاليف أقل.

وباختصار، يمكن القول إن الدعم المقدم من الشبكة يعتمد على معرف وخبرات الفاعلين داخلها، باستخدام مقاربة Mattsson و Johanson (كما هو موضح في الجدول 22) يمكن الافتراض بأن المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من التدويل لديها أيضاً المزيد من المعرفة والخبرات من وإلى الأسواق الخرجية والأنشطة هناك، من المهم أن يستقر أعضاء شبكة المؤسسة في السوق المحلية أو الأجنبية، لهذا السبب هناك أهمية لإظهار دور الأعضاء الأجانب في شبكة المؤسسات. في الجدول 22 تم عرض دور شبكة المؤسسات في تدويل المؤسسة حسب درجة تدويل جميع النظراء.

#### ثلاثاً: دور أعضاء شبكة المؤسسات المحلية والأجنبية في تدويل المؤسسة

إن تدويل الأعضاء في الشبكات سواءً في كل من الأسواق المحلية والأجنبية مهمة، فإذا كانت درجة تدويل الشركاء المحليين منخفضة فيمكن الافتراض بأن دور الشبكة هو دور دعم غير مباشر للتدويل فالشركاء المحليون يدعمون الأنشطة الكلية للمؤسسة عندما تخترق هذه الأسواق الأجنبية. أما إذا كانت درجة تدويل الشركاء المحليين عالية، فإن المؤسسة لديها إمكانية الحصول على معلومات إضافية حول الأسواق الخرجية. يقدم الأعضاء الأجانب لشبكة المؤسسات معلومات مهمة عن الأسواق الخرجية، كما يقدمون خبراتهم في الأسواق الدولية، إذا كان لدى المؤسسة درجة منخفضة من التدويل فليس للشركة أي شريك في بلد أجنبي أو انه هناك علاقات ضعيفة وغير مهمة معهم.

في سياق دور شبكة المؤسسات في تدويل مؤسسة التنسيق يمكن أن يكون هناك أيضاً فرق بين مؤسسات التنسيق التي لديها درجة منخفضة من التدويل والتي لديها درجة عالية من التدويل، في الحالة الأولى تكون مؤسسة الوصل أكثر اعتماداً على أعضاء الشبكة المحلية، وبهذه الطريقة قد يكون لشبكة المؤسسات دوراً أكثر أهمية في تدويل مؤسسة التنسيق أو الوصل.

جدول رقم 22: دور أعضاء شبكة المؤسسات المحلية والأجنبية في تدويل المؤسسة تبعاً لدرجة تدويل الشبكة المحلية والمؤسسة

الأعضاء الأجانب لشبكة المؤسسات	درجة تدويل الأعضاء في شبكة المؤسسات المحلية		منخفضة	عالية
	منخفضة	عالية		
على الأرجح لا يوجد دعم من قبل الشركاء	دعم مهم من أعضاء الشبكة لتلبية متطلبات السوق الخارجية التي تدخلها المؤسسة (دعم غير مباشر من الشركاء)	معلومات حول السوق الأجنبية، إمكانية سحبها إلى الأسواق الخارجية، دعم أنشطة المؤسسة في السوق الخارجية (الدعم المباشر وغير المباشر من قبل الشركاء)	منخفضة	عالية
المعرفة حول الأسواق الخارجية والدعم لأنشطة المؤسسة في هذا السوق (الدعم المباشر وغير المباشر من قبل الشركاء)	دعم من أعضاء الشبكة لتلبية متطلبات الأسواق الخارجية القائمة أو الجديدة للمؤسسة (دعم غير مباشر من الشركاء)	تبادل المعرفة والموارد مع أعضاء شبكة الأعمال المؤسسات، وإمكانية سحبها إلى أسواق خارجية جديدة (الدعم المباشر وغير المباشر من قبل الشركاء)	عالية	منخفضة

Source:SEPPO, Marge. The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. op-cit,p17.

اعتماداً على موقع وقوة المؤسسة في شبكة المؤسسات، يختلف دور الشبكة في تدويل أعمالها، قد تتوقف قوة الموقع على حجم المؤسسة والذي يمكن أن يتأتى من كبر حجم منتجاتها أو خدماتها نسبة لمبيعات أو مشتريات شركائها، فكلما زادت موارد المؤسسة من حيث القيمة والضرورة بالنسبة للفاعلين الآخرين في شبكة المؤسسات، كلما كان لديها موقع أقوى؛ فالمؤسسات الأصغر من الأعضاء الآخرين في شبكة المؤسسات تكون في كثير من الأحيان أقل قوة وفي مواقع أضعف.

إذا كان هذا المفهوم ناتج أساساً من مسلمة أن المؤسسات الكبيرة تتمتع بمواقف أقوى والمؤسسات الصغيرة لديها مواقف أكثر ضعفاً فإن الفرق الكبير بينهما هو مقدار الموارد الموجودة والتي يمكن الوصول إليها، هذه الأخيرة هي التي يمكن أن تكون أكبر أو أصغر، لهذا السبب يمكن الافتراض أن المؤسسة الصغيرة وخلال عملية التدويل تعتمد أكثر على شبكة المؤسسات وبهذا تصبح مواردها أكبر.

بالنسبة للمؤسسات، من المهم عدم التركيز على الحدود داخلها، مما قد يعيق عملية التدويل، بل البحث عن الفرص والموارد في حدود شبكات المؤسسات الخاصة بها، على الرغم من أن قدرات المؤسسة قد تكون محدودة خلال التعاون مع أعضاء الشبكة، فمن الممكن زيادة فرص التدويل، ولهذا السبب من المهم إيلاء الاهتمام لأعضاء الشبكة وتقوية العلاقات معهم، على الرغم من اختلاف طريقة التدويل التي تستخدمها المؤسسة، وفي الوقت نفسه يجب على المؤسسة أن تكون على علم بالفرص والتحديات المتعلقة بشبكات المؤسسات.

## خلاصة الفصل الثالث

الربط الشبكي يمكن يعتبر أكثر من مجرد ظاهرة عابرة أو وضعيات ظرفية فهناك من يعتبره خيرا استراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليس فقط من اجل تنمية أعمالها وحدودها الوطنية بل يتعداه إلى تنمية الأعمال وإيجاد الأسواق خرج الحدود المحلية وتوفر مزايا ليس على المستوى الجزئي بل حتى المستوى الكلي

كما تم التطرق إلى مختلف الطرق إلى يمكن من خلالها أن تلعب الشبكات دروا في تدويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لعدة وضعيات تبعا لدرجة تدويل كل من المؤسسة والمؤسسات الأخرى داخل الشبكة وكذا درجة تدويل الشبكة، حيث انه يمكن تلعب الشبكة أو المؤسسات داخل الشبكة دور الساحب بالنسبة للمؤسسة إلى الأسواق الخرجية.

---

---

دور تجمع مشروبات  
الجزائر (CBA) في تدويل  
المؤسسات المنخرطة

---

---

## تمهيد

يعتبر قطاع المشروبات واحداً من أكثر القطاعات حركية ضمن الصناعات الغذائية في الجزائر، إذ تنبع الأهمية الاقتصادية التي اكتسبتها من خلال النمو الذي شهده والتقدم الذي أحرزه من حيث التنوع وجودة منتجاتها.

خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين كان القطاع العام يهيمن على قطاع المشروبات ولم يكن للمؤسسات الخاصة عموماً سوى بُعد محلي ضيق. بالإضافة إلى ذلك، كانت السوق المحلية محمية من المنافسة الدولية، وفي هذا السياق التقييدي لم يكن من الممكن إحراز سوى تقدم ضئيل للغاية من حيث تنوع المنتجات وجودتها وحتى من حيث أداء المؤسسات الاقتصادية.

هذا الوضع شهد تغيراً كبيراً من خلال انفتاح الاقتصاد الذي بدأ مع نهاية الثمانينات، إذ تدريجياً عرفت السوق حركية قوية في مجال الاستثمارات وإعادة هيكلة تنافسية السوق الوطنية، فظهرت عقود الامتياز الدولية التي قدمت نماذج إنتاج جديدة تقوم على ممارسة جديدة للتسويق، مما أدى إلى انحصار القطاع العام، وقد انخرطت العديد من المؤسسات الخاصة في هذه الديناميكية الاستثمارية الجديدة ما سمح للبعض بالبروز كرواد رئيسيين في القطاع، وقد صاحب هذه الديناميكية الريادية تطوراً ملحوظاً في الاستهلاك، فقد حددت الدراسات مستوى الاستهلاك عند 40.6 لتر / فرد / سنة ، من جميع أنواع المشروبات. كما حددت أفاقاً للنمو في متوسط 9٪ سنوياً

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى قطاع المشروبات بصفة وعامة ومن ثم إلى دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر والذي يعتبر تجربة رائدة في مجال الشبكات في الجزائر والى مدى تأثير تجمع وتكتل المؤسسات ضمن هيكلة واحدة على تدويل المؤسسات المنخرطة

## المبحث الأول: مكانة فرع المشروبات

## المطلب الأول: أهمية فرع المشروبات كجزء من الصناعات الغذائية

تصنف صناعة المشروبات حسب التصنيفات الدولية في الصناعات الغذائية (IAA)، تتميز مدونة النشاطات الجزائرية أحد عشر نشاطاً فرعياً ضمن الصناعات الغذائية: الحليب واللحوم والصيد والفواكه والخضروات والمشروبات والزيوت والدهون والحبوب والبطاطم الصناعية والسكر والتبغ، تتطابق هذه النشاطات الفرعية بشكل أساسي مع المستوى الأول للتصنيف الدولي (CITI) و(NACE) لتسمية الأنشطة في المجموعة الأوروبية، فيما يتعلق بإحصاءات الوطنية الجزائرية فإنه؛ يحدد ديوان الإحصاءات الوطنية ONS قطاع "المشروبات" وقطاعاته الفرعية من خلال القسم "د" المنتجات المصنعة" الفرع 15 "منتجات الصناعات الغذائية":

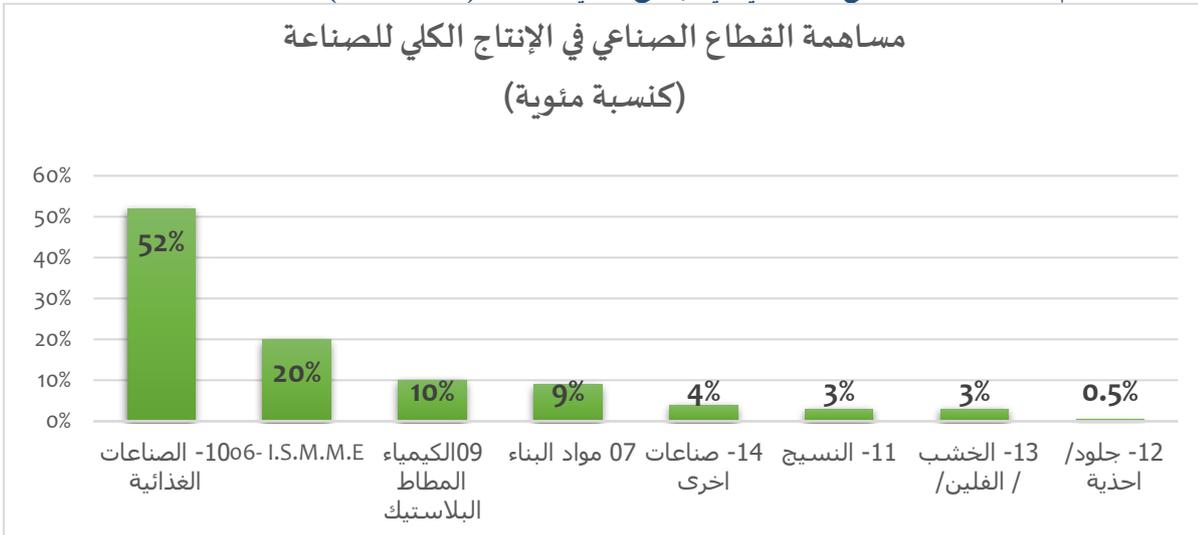
## أولاً: المكانة الاقتصادية للصناعات الغذائية

الصناعات الغذائية هي واحدة من القطاعات الأكثر تنوعاً، إذ تحوي الصناعات الثقيلة وكذلك الورشات الحرفية المصغرة، هذا التنوع يولد حتماً أنماط عمل مختلفة وكذلك عقبات هي الأخرى متنوعة.

## أ: مساهمة الصناعات الغذائية في مجمل الصناعات

الصناعات الغذائية هي صناعة تعتمد على المواد الخام الزراعية أو ذات المنشأ الزراعي وتأخذ دور الريادة في القطاع الصناعي بالجزائر، ففي عام 2010 مثلت هذه الصناعات 52٪ من الإنتاج، و 41٪ من القيمة المضافة، و 57٪ من صافي فائض التشغيل في القطاع الصناعي، تمثل الصناعات الغذائية أيضاً أعلى مستوى للاستهلاك الوسيط بنسبة 58٪ من إجمالي الصناعة، تنبع أهمية الصناعات الغذائية من المكانة التي تحوزها في تلبية حاجيات السكان إذ تغطي أكثر 40٪ من نفقات الأسر<sup>2</sup>.

## شكل رقم 26: مساهمة القطاع الصناعي في الإنتاج الكلي للصناعة (كنسبة مئوية)



Mohammed KACI, *filiere boissons EN Algerie*. L'étude a été réalisée dans le cadre du programme PMEII, 2014, p23

يتميز قطاع الصناعات الغذائية عموماً بانخفاض القدرة التنافسية للمؤسسات الخاصة، ويرجع ذلك

أساساً إلى "ضعف مهلاتها الإدارية والقيود المتعددة التي تواجهها في محيطها

1 Djamel BELAID, *LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE EN ALGERIE (Tome 1)*, COLLECTION DOSSIERS AGRONOMIQUES, Edition 2016,P3.

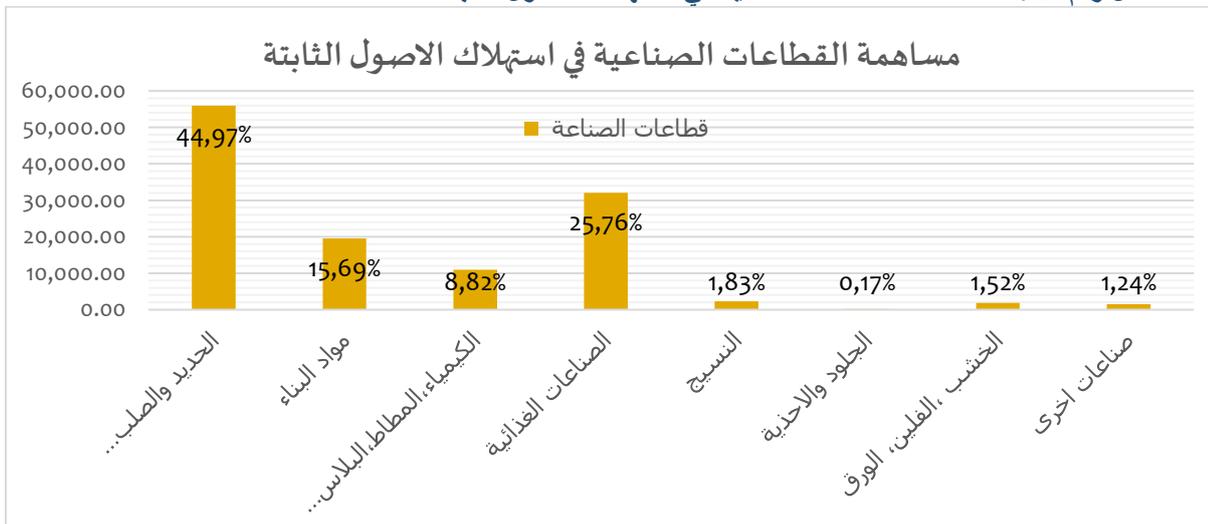
2 Mohammed KACI, *filiere boissons EN Algerie*. L'étude a été réalisée dans le cadre du programme PMEII, 2014,p23.

انخفاض جاذبية الجزائر للاستثمار الأجنبي المباشر، بسبب مناخ الأعمال الذي لم يزل يشكل كابحا أمام فرص الاستثمار الأجنبي المباشر، ومع ذلك بقي الوضع العام للصناعات الغذائية مرهونا بديناميكيات الاستثمار المسجلة في بعض الصناعات، ومن ثم بدأت ملاحظة حركية كبيرة خاصة في مجال صناعة المشروبات، تحويل الحبوب، الحليب ومشتقاته والزيوت الغذائية وفي بعض الأنشطة الفرعية

#### ب: مساهمة الصناعات الغذائية في الاستثمارات الصناعية<sup>1</sup>:

يمكن أن تقاس مساهمة الصناعات الغذائية في الاستثمار بحجم استهلاك الأصول الثابتة (CFF) هذه الأخيرة تبقى متواضعة بسبب انخفاض كثافة رأس المال لهذه الصناعة، ومع ذلك فإنه يشكل مساهمة ثانية لتراكم رأس المال الصناعي إذ تسجل الصناعات الغذائية في عام 2010 ما مقداره 16835 مليون دينار من إجمالي استهلاك الأصول الثابتة للقطاع الصناعي ككل والمقدر ب 75583 مليون دينار أو بنسبة 22 % وبلغت في عام 2016 ما قدره 2 277,6 مليون دينار أي بنسبة 25.76% من مجموع 124 352,10 مليون دينار<sup>2</sup>.

#### شكل رقم 27 : مساهمة القطاعات الصناعية في استهلاك الأصول الثابتة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2018

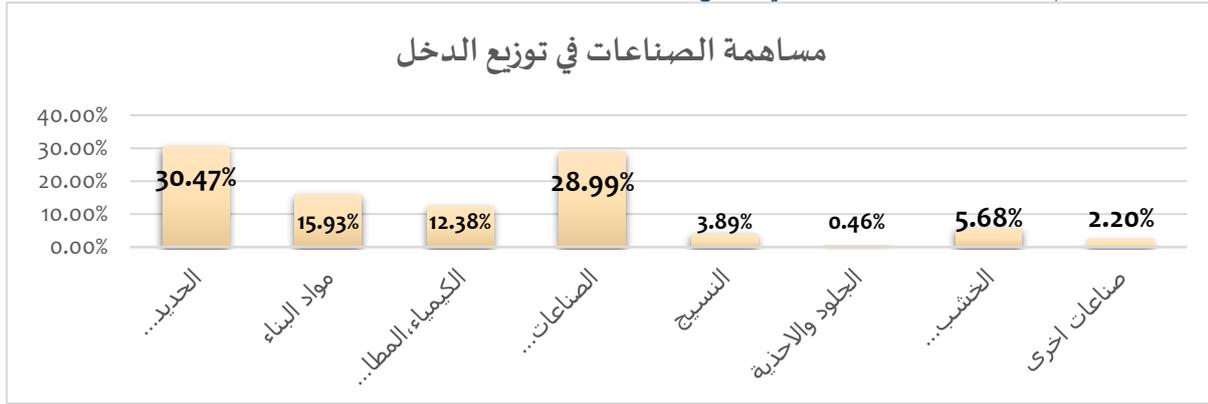
#### ج: مساهمة الصناعات الغذائية في توزيع الدخل

في عام 2016 ساهمت الصناعات الغذائية في توزيع الدخل من خلال كتلة الأجور للعمال بمقدار 60 905,70 مليون دينار من إجمالي 210 094,00 مليون دج لكل الصناعة، أي مساهمة تقدر ب 28.99%. وبذلك تحتل المركز الثاني للقطاع الصناعي.

1 Office National des Statistiques 2018.

2 *Enquete sur la situation et les perspectives dans l'industrie au troisieme trimestre*, ons. 2016,p6.

شكل رقم 28 : مساهمة الصناعات في توزيع الدخل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2018

### ثانيا: الوزن الاقتصادي لصناعة المشروبات

#### أ: داخل الصناعات الغذائية

تشمل تسمية الأنشطة 10 فروع فرعية للصناعات الغذائية، هي أنشطة متنوعة للغاية، سواء من حيث المواد الخام المستعملة في التصنيع أو عمليات التصنيع، تقع صناعة المشروبات في فئة الصناعات متواضعة المساهمة مع 7٪ من الإنتاج الكلي للصناعات الغذائية، تعتمد الأهمية النسبية للفرع على الاعتبارات المتعلقة بالكمية المنتجة ونظام الأسعار المطبق.

#### ب: تطور المجاميع الرئيسية

خلال الفترة 2005-2016، سجلت صناعة المشروبات نمواً كبيراً في مجاميعها الرئيسية، في المتوسط السنوي كانت معدلات النمو كما يلي:

14% نسبة نمو في الإنتاج

15% نسبة نمو في الاستهلاك الوسيط

13% نسبة نمو في القيمة المضافة

هناك ملاحظتين رئيسيتين يجب إبرازهما:

✓ حتى إذا تم تضمين مؤشرات الأسعار للفترة، فإن الزيادات تظل مرتفعة، وهذا يعني تحسن في الكميات المنتجة؛ إذ شهد نمو صناعة المشروبات (14٪ في السنة) هو ضعف ذلك المسجل في إجمالي الصناعات الغذائية 7.1٪ سنويا

✓ تدهور معدل القيمة المضافة من 42 في المائة في عام 2005 إلى 39 في المائة في عام 2016؛ وهذا يعني أن الصناعة تواجه زيادات في الأسعار في المدخلات (المستوردة بشكل رئيسي) لدرجة أنها لم تكن قادرة على تضمين هذه التكاليف إلى أسعار المبيعات بسبب ضعف القوة الشرائية للمستهلكين<sup>1</sup>

#### ج: تكوين القيمة المضافة

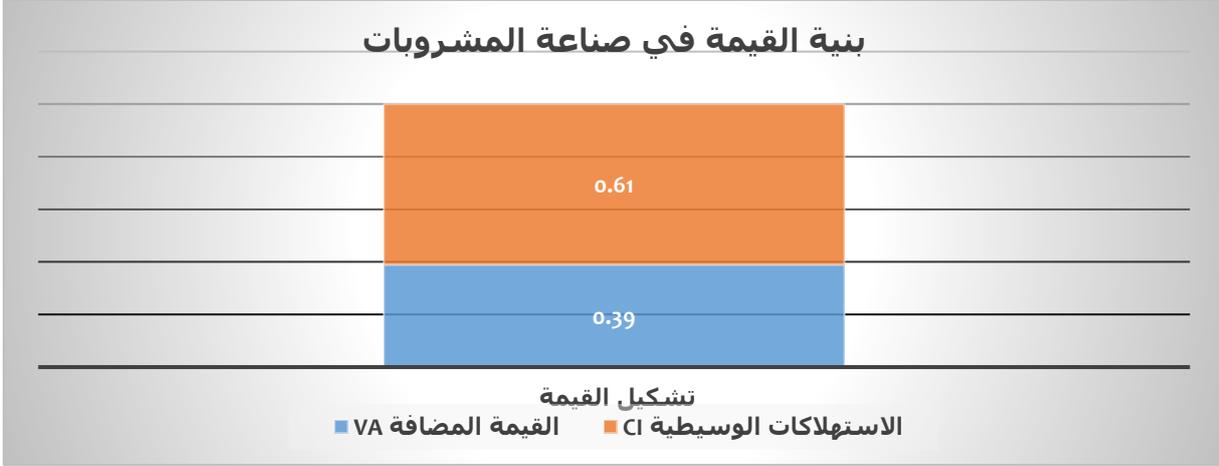
تتميز صناعة المشروبات عن بقية الصناعات الغذائية بهيكل قيمتها الذي يعتمد بصفة غالبية على الاستهلاك الوسيط الذي يمثل 61٪ من قيمة المنتجات، هذه الخاصية التي تتميز بها قطاع صناعة المشروبات لها تبعه مزدوجة:

1 الجزائر بالأرقام، حصيلة 2014، 2015، 2016، الديوان الوطني للإحصاء، بطاقة إحصائية رقم: 46(2016).

✓ تتأثر هذه الصناعة بصفة كبيرة بمصادر بمدخلاتها (المياه، والمواد الأولية، والمواد المستهلكة أو الوسيطة، والتغليف بشكل خاص).

✓ تعتمد قيمة هذه المنتجات على التقلبات في أسعار المدخلات المستوردة في الغالب

شكل رقم 29: بنية القيمة في صناعة المشروبات

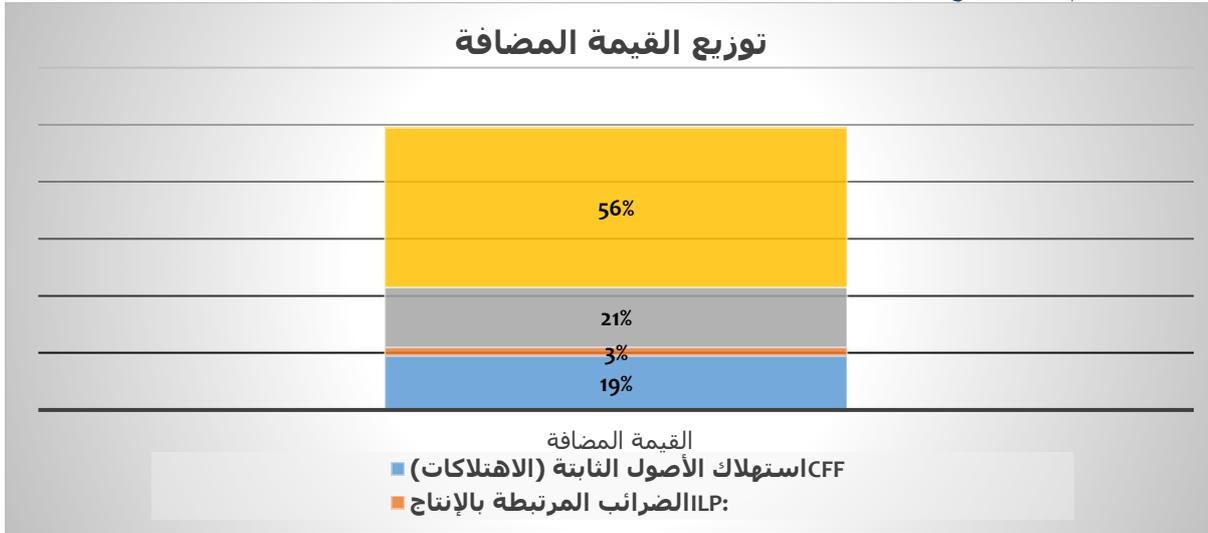


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2018

د:توزيع القيمة المضافة

يعد توزيع القيمة المضافة ميزة أخرى لهذه الصناعة. فتوزع القيمة في جزء منها إلى رأس المال والعمالة وأيضا يعود جزء مهم إلى الدولة على شكل ضرائب وإلى المساهمين على شكل توزيع للأرباح

شكل رقم 30: توزيع القيمة المضافة



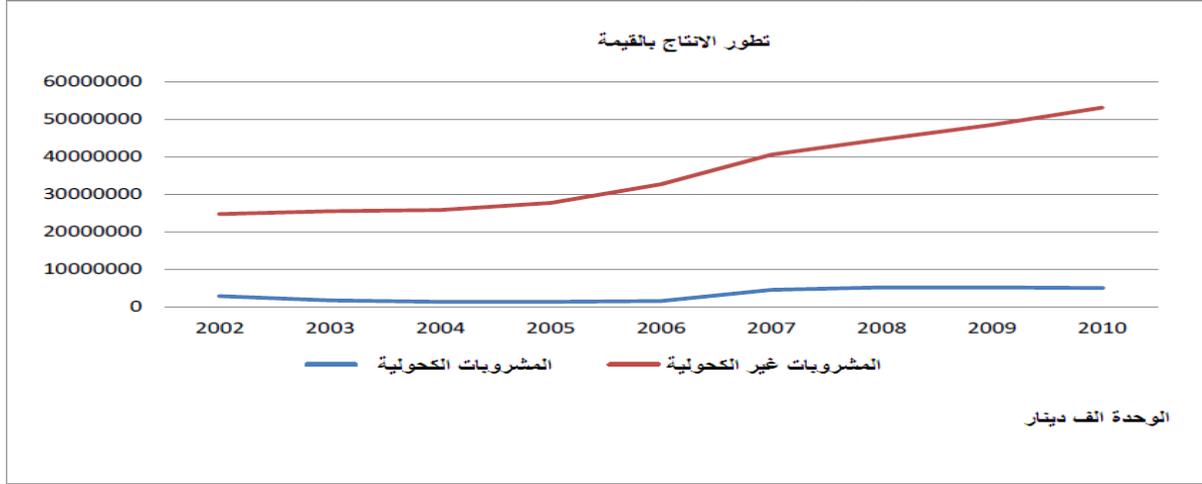
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2018

المطلب الثاني: بنية صناعة المشروبات

أولا: وزن شعبة المشروبات

تنقسم صناعات المشروبات إلى قسمين رئيسيين هما المشروبات دون كحول والقسم الثاني هو المشروبات الكحولية وبالنظر إلى الحصة المعنية من هاتين الشريحتين (المشروبات دون كحول والمشروبات الكحولية)، يمكن ملاحظة أن المشروبات دون كحول تهيمن على الإنتاج والقيمة المضافة لقطاع المشروبات مع النسبتين التاليتين على الترتيب 91% و93% لكل من (الإنتاج والقيمة المضافة) أعلى التوالي

شكل رقم 31: تطور الإنتاج بالكمية

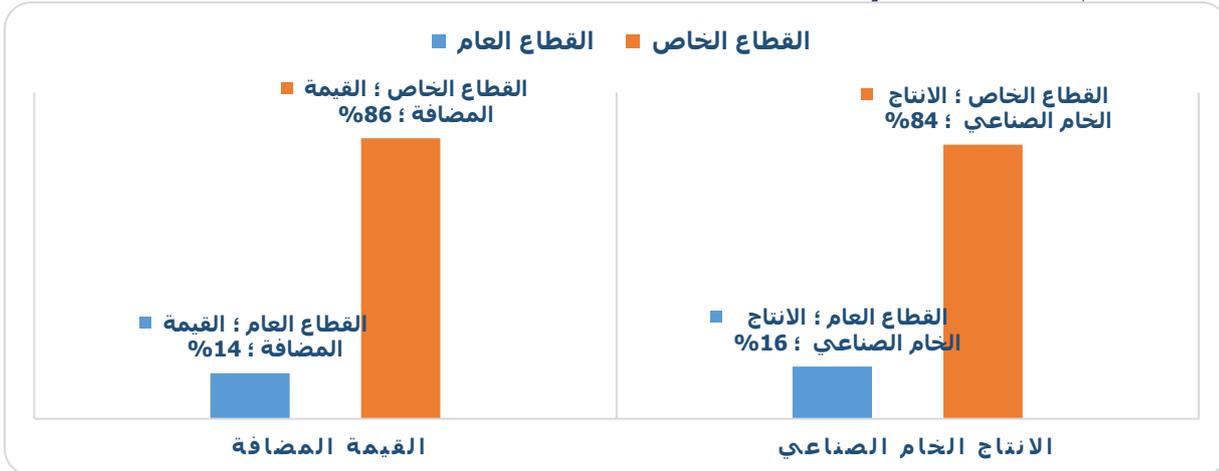


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2010

### ثانيا: الهيكل القانوني

القطاع الخاص هو الغالب على القطاع، حيث اختفت هيمنة القطاع العمومي المعهودة في الصناعات الغذائية، فالיום يسيطر القطاع الخاص على أكثر من 80% من إجمالي الإنتاج الصناعي و86% من القيمة المضافة، وينتج هذا التقدم الكبير عن زخم الاستثمار القوي الذي بدأ مع التسعينات وخصوصة المؤسسات المملوكة للدولة

شكل رقم 32: الهيكل القانوني للمؤسسات المنتجة للمشروبات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات 2018

عززت حركية الخصخصة التي شملت المؤسسات العمومية هيمنة القطاع الخاص على قطاع المشروبات، هذه الخصخصة كانت كاملة بالنسبة للمؤسسات المنتجة للمياه المعدنية وكذلك العصائر وجزئية بالنسبة لإنتاج المشروبات الكحولية.

### المطلب الثالث: حالة القطاعات الفرعية لإنتاج المشروبات

تقوم صناعة المشروبات بتصنيع مجموعة من المنتجات التي تتنافس في نفس وظيفة الاستخدام، فهي تلك المنتجات المنعشة التي تستعمل كبديل للمياه وأحيانا للفاكهة بسبب ذوقها، إذ لطالما كان استهلاك المشروبات جزءاً من عادات الاستهلاك الأسري، فالجزائر لديها تليخ طويل في مجال المشروبات الغازية والنبيذ والجعة، فخلال الفترة الاستعمارية ادخل سكان المدن المشروبات في عادات الاستهلاك.

يعد إنشاء العلامة التجارية حمود بوعلام في عام 1889 والذي حقق نجاحًا سريعًا بين سكان الجزائر العاصمة، فمن خلال تقليدهم لنمط المستهلك الأوروبي، اعتمد السكان في ذلك من خلال إيجاد علامة "محلّية" وقد دفع هذا النجاح تطوير علامات تجارية محلية في مدن أخرى.

مع ذلك، حتى استقلال البلاد ظل استهلاك المشروبات لفترة طويلة استخدامًا حضريًا مخصصًا بشكل رئيسي للفئات الميسورة، أما بالنسبة للفئات ذات الدخل المنخفض من السكان فقد اعتبرت المشروبات منتجًا احتفاليًا.

انطلاقًا من 1962، شهد استهلاك المشروبات نموا واضحا، مدفوعا بنمو السكان في المناطق الحضرية والتنمية الصناعة، مع ذلك وعلى مدى أكثر من ثلاثة عقود، ظل المعروض من المنتجات محدودا بسبب ضعف الاستثمار الخاص.

### أولاً: الاستهلاك الداخلي

أدى تحرير الأنشطة الاقتصادية وفتح السوق إلى تنوع وزيادة حجم العرض، وضعت دراسة منجزة من طرف وزارة الصناعة عام 2005 الاستهلاك عند 33.6 لتر / فرد / سنة، مسجلة تقدماً كبيراً مقارنة بالفترة السابقة للافتتاح الاقتصادي، (سنة المقارنة 1995) من خلال المسح الذي قدمه ONS، والذي قد حددت الاستهلاك في 19 لتراً / فرد / سنة، يقدر الاستهلاك سنة 2017 بمعدل 57,4 لتر/فرد/سنة<sup>1</sup>.

في الوقت الحالي، يتجه نموذج الاستهلاك الجزائري أكثر فأكثر إلى التشابه مع النموذج الدولي، بسبب التحول الذي عرفه العرض الناتج عن تطور الصناعات الغذائية، وقد أبرز محللو الاستهلاك هذا الجانب من خلال نظرية "الاستمرارية"، وذلك من خلال الانتقال من النموذج الريفي إلى النموذج الحضري والاتجاه نحو نموذج شمال حوض المتوسط.

يلاحظ هذا الاتجاه كذلك بالنسبة لاستهلاك المشروبات، ولكن مع خصوصية ثقافية وإيديولوجية تتعلق بالحظر الديني للمشروبات الكحولية، حيث يبحث المستهلكون الجزائريون عن منتجات أكثر تطوراً (المياه المنكهة، العصير متعدد النكهات، متعدد الفيتامينات...) بدلاً من المنتجات التقليدية (الليمونادة والحليب)

### أ: النمط الاستهلاكي للمشروبات في الجزائر

تختلف أنماط الاستهلاك من حيث الوسط الحضري وأنماط العيش، والعرض الذي تقدمه مصانع المشروبات، نقدم فيما يلي نمط استهلاك كل منتج على حدة.

#### 1- المشروبات الغازية

بعد فترة من الهيكلية النوعية للطلب أصبحت الاحتياجات أكثر تطلبا وتنوعا، هذا التنوع ظهر بداية مع ظهور منتوج الكولا عن طريق مشرع الامتياز مثل (كوكاكولا، بيبسي)، وكذلك الصودا في صورة مشروبات اعتمدها المستهلك الجزائري مثل (فانتا، ميراندا، 7up..)، أما الموجة الثانية من التنوع فتمثلت في منتجات الحمية، أو ما يعرف بمنتجات (light) والتي تم تبنيها بمجرد دخولها إلى السوق وهنا نجد كل أنواع المشروبات، الكولا، الصودا، العصائر.

وفي صورة أخرى لتطوير منتجات المشروبات ممثلة في المنتجات الصحية، من خلال تطوير المشروبات ذات النكهة والمعتمدة على المياه المعدنية أو مياه الينابيع.

1 الديوان الوطني للإحصاء 2016

وأخيراً، فيما يتعلق بأنماط الاستهلاك لدى الشباب إذ أحدث إدخال منتجات الطاقة ابتكاراً حقيقياً لدى هذه الشريحة من المستهلكين.

### 2- العصائر والمشروبات المصفحة

لفترة طويلة ظلت عصائر الفاكهة جزءاً من عادات الاستهلاك الجزائري، وقد حلت عصائر الفاكهة الصناعية محل منتجات العصائر المؤلمة رغم رسوخ هذا النمط الاستهلاكي في التقاليد العائلية، كما أن استهلاكها عرف تطوراً قوياً وذلك راجع لجودة المنتجات وانتشار هذا النوع من الاستهلاك طوال العام. كما شهد استهلاك العصير تنوعاً كبيراً وذلك راجع لتنوع المنتج والتعبئة. إذ أن تنوع المنتج في حد ذاته راجع لتطور مستخلصات النكتار واستخدام أنواع مختلفة من الفاكهة الاستوائية، أما بالنسبة للتعبئة فقد تنوعت من خلال استخدام مواد التعبئة الكرتونية واستخدام السعات الصغيرة للاستهلاك الفردي خاصة عند فئة معينة من المستهلكين.

المشروبات المصفحة وهي غالباً ما تكون مشابهة وتحاكي العصائر، في العديد من المناطق وعادة يتم استخدام نفس الاسم من قبل المستهلكين (العصير للدلالة على المشروبات المصفحة) مع أن اللوائح والقوانين، تميز بوضوح بين الاثنين، من خلال تحديد محتوى المنتج بدقة، يعرف استهلاك المشروبات المصفحة زيادة بشكل كبير.

بالنسبة للمشروبات الغذائية، فقد تبنى المستهلك الجزائري علامات دولية من خلال مشرع الامتياز مع الحفاظ على ارتباطه بالعلامات التجريبية المحلية التي تعتبر منتجات "الديار". حيث لا تزال العلامات التجريبية مثل "حمود بوعلام" أو "مامي" تستفيد من هيبتها الراسخة في الماضي.

### 3- المياه المعبأة

المياه المعبأة هو اتجاه جديد في استهلاك المشروبات، على الرغم من أن العلامة التجريبية الأولى تعود إلى الأربعينيات من القرن العشرين، لكن الاستهلاك ظل محدوداً حتى نهاية القرن. المعروف من المياه المعبأة يعرف تنوعاً إلى حد كبير مع وجود حالياً ما لا يقل عن أربعين علامة تجريبية في السوق، يتم الطلب على المنتج بغية الحصول على جودة عالية للمياه وفق سمات "علاجية"، تعتبر التعبئة الصغيرة (33ل) نجاحاً كبيراً وذلك بفضل خدمة تقديم الطعام خارج المنزل وشبكات التوزيع المنتشرة خاصة في المناطق الحضرية.

## 4- المشروبات الكحولية

تخضع المشروبات الكحولية للحظر الديني والقيود المفروضة من قبل النظم الأخلاقية للبلاد، وكذلك العقوبات المتزايدة على القيادة في حالة سكر المفروضة في قوانين المرور، وأخيرا الحد من تراخيص افتتاح مؤسسات منتجة لهذا النوع من المنتجات، ومع ذلك يظل سوق المشروبات الكحولية من أنشط الأسواق. شهد استهلاك الجعة في الجزائر تطورا بفضل جودة المنتجات المعروضة وإدخال علب الألمنيوم، التي تعتبر أكثر ملاءمة للاستهلاك في غير الأماكن المخصصة لذلك.

تشجع السياسة الزراعية عملية إنتاج النبيذ بالنظر إلى عملية الزراعة المهمة للمادة الأولية وتجديد المزرع المتواجدة وكذلك تحفيز عمليات التصدير، لكن متأثرة بالمنافسة الدولية التي تعرفها الأسواق الدولية شهدت عمليات التصدير انخفاضا مستمرا، لذا يبقى السوق الداخلي الملجأ الرئيسي لتسويق المنتجات، لأجل ذلك يسعى الديوان الوطني للمشروبات الكحولية تحسين النوعية وتوفير أنواع جديدة من أصناف العنب وكذلك تحسين نوعية التغليف وتصنيع عصير العنب، دون أن نهمل دخول منتجين خواص في هذا المجال. كما تم التطرق إليه سابقا فإنه يمكن تجزئة منتجات المشروبات إلى مستويين يمكن تحديدهما خلال الممرسات الإنتاجية وكذلك من خلال اللوائح والتنظيمات.

## ● المستوى الأول من التقسيم

نميز فيه المشروبات غير الكحولية والمشروبات الكحولية، في الجزائر، تستهلك المشروبات غير الكحولية على نطاق واسع بينما تستهلك الأخيرة فقط من قبل جزء محدود من السكان، ويرجع ذلك أساسا إلى الحظر الديني.

## ● المستوى الثاني من التقسيم

والذي يحدد داخل كل قسم من المستوى الأول كمايلي:

بالنسبة للمشروبات غير الكحولية فنميز بين:

✓ المياه المعبأة (المياه المعدنية، مياه المنبع، غازية وغير ذلك)

✓ المشروبات الغازية (الليمونادة، الكولا...الخ)

✓ عصائر الفواكه

✓ مشروبات الفواكه والتي هي بطريق أو بأخرى من مشتقات العصائر

المشروبات الكحولية وتحتوي على مجموعة واسعة من المنتجات لكن الأكثر استهلاكها هي:

✓ الجعة

✓ النبيذ

## ب: تعبئة وتوضيب المنتجات

يلاحظ وجود تنوع كبير في مواد التعبئة والتغليب لتحكي بذلك المعايير الدولية في قطاع المشروبات، حيث تقدم السوق الجزائرية مجموعة من مواد التعبئة والتغليف مماثلة لتلك الموجودة في الصناعات العالمية.

جدول رقم: 23 أصناف مواد التعبئة والتغليف الموجودة في السوق الجزائرية<sup>1</sup>

المنتج	قناني البلاستيك PET2	الكرتون	عبوات الألمنيوم	الزجاج
المياه	قريب من 100%			
المشروبات الغازية	60%		5%	35%
العصائر	60%	15%		25%
الوجبة			70%	30%
النبيد		غير محدد		غير محدد

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات 2016

يبدو أن الاتجاه العام في التغليف نحو PET بالنسبة للمشروبات الغازية والعصائر، حيث أدى هذا التوجه لبعض المنتجين إلى دمج صناعة إنتاج زجاجات تريفثاليت في حين تتمتع عبوات الكرتون أيضًا ببعض النجاح بالنسبة للعصائر.

تعرف أيضا مواد التعبئة والتغليف تنوع كبيرا من حيث الحجم فهناك السعات الصغيرة بالنسبة للاستهلاك الفردي مثلها مثل السعات الكبيرة للاستهلاك العائلي.

شهد استعمال مواد التعبئة الزجاجية انخفاضا إلى حد كبير بسبب كلفته وتكاليف إدارة " الزجاج المرتجع". كما أن الجودة المنخفضة للزجاج المحلي كان من بين العوامل غير المشجعة لاستعماله.

من جهة أخرى فإن المؤسسات الكبيرة العاملة في القطاع اختارت التوجه إلى مواد التغليف البلاستيكية PET، ومع ذلك تتم المحافظة على استعمال الزجاج من قبل الوحدات الصغيرة التي تقوم بتوزيع منتجاتها على مناطق قريبة والتي لازالت تحتفظ بآلات التعبئة الخاصة بها.

يرتبط توزيع أدوات التعبئة والتغليف بحركيات الإنتاج والتشريعات المنظمة والمحيط بها، وأيضًا بالتكلفة الخاصة بكل نوع من مواد التغليف والتعبئة، حيث أدى تغير نمط العيش وتطوير الإطعام خرج المزل وأنماط الاستهلاك المنتشرة بين الشباب إلى تطوير استعمال علب الألمنيوم، كما تم تطوير استخدام البلاستيك بدرجة كبيرة بفضل تكلفته الأكثر ملاءمة مع منتجات المياه المعدنية ومياه المنبع كما شهد استعمال مواد التعبئة الكرتونية تطورا لخصائصه الحافظة لبعض المنتجات مثل عصائر الفواكه، يبقى الاستثناء الوحيد لمواد التغليف الذي شهد تدهورا كبيرا في الاستعمال هو الزجاج وذلك راجع أولا لتكلفته المرتفعة وأيضا الوزن الزائد مما يسبب مشاكل في اللوجستيك المرتبط به .

#### ثانيا: المؤسسات المنتجة للمشروبات

##### أ: تطور تعداد المؤسسات المنتجة

أشرت الدراسات عام 2005 إلى وجود 1400 شركة مسجلة في السجل التجاري. ومع ذلك، وبما أن معظمها لم ينشط أو أنها تنشط لفترة معينة من السنة، فقد قدرت الدراسة أن 430 مؤسسة كانت نشطة فعليا. عرف عدد المؤسسات العاملة في صناعة المشروبات انخفاضا بشكل حاد، فحسب إحصائيات السجل التجاري فإن عدد المؤسسات العاملة في صناعة المشروبات هو 748 سنة (2012) بما فيها 695 مؤسسة منتجة

<sup>1</sup> Op.Cit.p29.

<sup>2</sup> بولي إيثيلين تريفثاليت (بالإنجليزية Polyethylene terephthalate) وتختصر إلى PET أو PETE وهو بلمر ملدن حراريا من عائلة بلمرات عديد الإستر ويستخدم لتصنيع أحد أنواع ألياف النسيج الاصطناعية، وقناني تغليف الماء والأطعمة والسوائل الأخرى، وفي تطبيقات تشكيل اللدائن بالحرارة، ومادة رابطة للألياف الزجاجية في المواد الهندسية

للمشروبات غير الكحولية، لكن إحصاء الاقتصاد السابع المنجز من قبل الديوان الوطني لإحصاءات (ONS) يشير إلى وجود عدد أكبر من المؤسسات. فوفقا لهذا المصدر، كانت 810 مؤسسة نشطة في صناعة المشروبات هكذا تكشف إحصائيات فيما يخص ديموغرافيا المؤسسات عن اتجاه نحو إعادة الهيكلة الصناعية من خلال إغلاق المؤسسات وحركة التركيز التي تنتج بشكل رئيسي عن عمليات الغلق التي تشهدها المؤسسات الصغيرة، مع أن إعادة الهيكلة عبر الاستيعاب تبقى هامشية.

#### ب: البنية القانونية للمؤسسات النشطة في ميدان صناعة المشروبات

في مجال الصناعة التحويلية، أصبح القطاع الخاص مهيمناً فيما يتعلق بعدد بالمؤسسات بنسبة 96٪ منها وترجع أهمية القطاع الخاص بشكل رئيسي إلى الانفتاح الاقتصادي في تسعينات القرن الماضي وأعوام 2000 وتشجيع الاستثمارات.

#### جدول رقم 24: توزيع الكيانات الاقتصادية حسب القطاع والشكل القانوني

العدد	الشكل القانوني (الصناعة التحويلية)	خاصة	عمومية	أخرى	المجموع
90.424	93.902	1.590	1.888	93.902	

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات 2016

اتبعت الصناعات الغذائية نفس الاتجاه، مع سيطرة القطاع الخاص، بنسبة 96.5٪ من المؤسسات، حيث يهيمن القطاع الخاص أيضا على صناعة المشروبات إذ يمثل 94.6٪ من مجموع المؤسسات النشطة في إنتاج المشروبات

#### جدول رقم 25 : توزيع الكيانات الاقتصادية حسب القسم والشكل القانوني

الرمز	القسم	عمومية	خاصة	أخرى	المجموع
10	الصناعات الغذائية	370	21953	422	22745
11	صناعة المشروبات	19	766	25	810

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات 2016

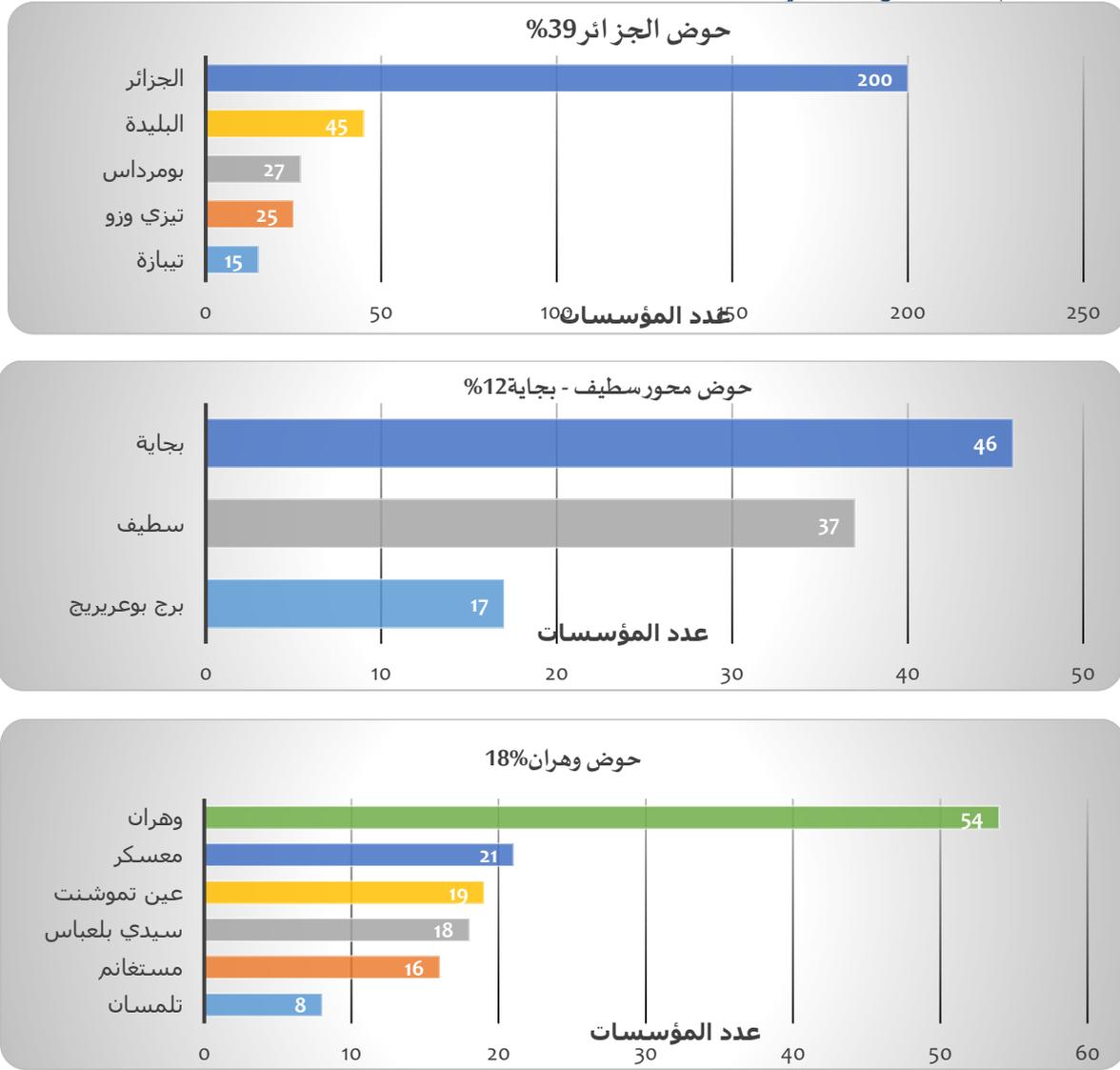
#### ج: التوزيع الجغرافي للمؤسسات<sup>1</sup>

نعتمد في تحديد التوزيع الجغرافي للمؤسسات على قاعدة بيانات السجل التجاري، التي تظهر إحصاءاتها أن هناك ظاهرة تركيز إقليمي واضحة:

- نسبة 39٪ من الولايات تحوي على 80٪ من المؤسسات
- 20٪ من الولايات تحوي على 60٪ من المؤسسات
- 80٪ من المؤسسات تتوطن في ولايات الشمال
- ولاية الجزائر لوحدها تحوي على 26٪ من المؤسسات

1 Mounir Khaled BERRAH, *ENQUETE SUR LA SITUATION ET LES PERSPECTIVES DANS L'INDUSTRIE AUTROISIEME TRIMESTRE 2016*, Technique chargée des Statistiques des Entreprises et du suivi de la Conjoncture Direction des publications et de la Diffusion (ONS)

شكل رقم 33: التوزيع الجغرافي للمؤسسات



المصدر : سجلات المركز الوطني للسجل التجاري

### ثالثا: تشكيلة منتجات المؤسسات

تتميز المؤسسات بتشكيلة منتجات واسعة وهي تتميز بشكل من أشكال التنوع في المنتجات ذات الصلة يمكن تقسيمها إلى:

- ✓ المؤسسات العاملة في قطاع المياه المعبأة والتي توسعت نحو المشروبات الغازية أو المصفحة أو المنكهة
- ✓ مؤسسات إنتاج الصودا والتي توسعت نحو إنتاج المياه المنكهة و / أو العصائر.
- ✓ 54% من المؤسسات اخترت هذا النمط من التنوع
- ✓ 46% من المؤسسات تملس عمليات التصدير لمنتجات مثل الصودا، العصائر، المياه المعدنية، ومع ذلك ، فإن هذه النسبة لا تمثل سوى المؤسسات التي لها حجم نسبيا كبير وسمعة طيبة

### رابعا: الممارسات التسويقية

سجل القطاع تطورا ملحوظا في هذا المجال، حيث نجد أن المؤسسات الكبيرة والرائدة قد طورت ممارسات تتضمن وسائل حديثة للتسويق:

- ✓ متابعة السوق من خلال اللجوء إلى مؤسسات متخصصة
- ✓ مزيج المنتجات والتعبئة والتغليف (تنوع قوي للغاية ومبتكر).
- ✓ الإعلان على جميع الوسائط المتاحة، خاصة الوسائط السمعية البصرية.
- ✓ عمليات الرعاية والأنشطة الخيرية.
- ✓ الحملات الترويجية.

أعطت الجهود التسويقية للمؤسسات الكبيرة في قطاع المشروبات غير الكحولية بروزاً كبيراً في السوق وسمحت بتقييم أفضل للمنتجات من قبل المستهلكين، تجدر الإشارة إلى أن قطاع المشروبات الكحولية لا يمكنه استخدام الإعلانات بسبب حظرها القانوني.

#### المطلب الرابع: التجارة الخارجية لفرع المشروبات

الإحصاءات المعالجة في هذا الباب تعتمد على معطيات مستقاة من مركز الإحصاءات التابع للجمرک الجزائرية، وقد عولجت البيانات وفقاً لمدونة التسميات التابعة للجمرک هذه الأخيرة التي قسمت المشروبات إلى خمس فئات:

- ✓ العصائر
- ✓ المياه المعدنية
- ✓ المشروبات الغازية
- ✓ الجعة
- ✓ النبيذ (والمشروبات الكحولية الأخرى)

#### أولاً: التبادلات الإجمالية بين 2003 و2016

يلعب قطاع المشروبات دوراً ديناميكياً نسبياً في التجارة الخارجية الجزائرية، كما يتضح من خلال تحليل التبادلات التجارية على مدى أربع عشر سنة، توفر الجداول والرسومات البيانية التالية نظرة على التبادلات التجارية الخارجية المتعلقة بصناعة المشروبات ومقرنتها بمجمل التبادلات التجارية لقطاع الصناعات الغذائية

#### أ:تطور الواردات

إن نصيب واردات المشروبات، مقارنة بواردات المنتجات الغذائية الزراعية ليس لها دلالة من الناحية العملية (بين 1 و 2 في المائة على مدى 14 سنة)، كما يمثل الجدول التالي<sup>1</sup>

جدول رقم: 26 تطورات واردات المشروبات والمواد الغذائية

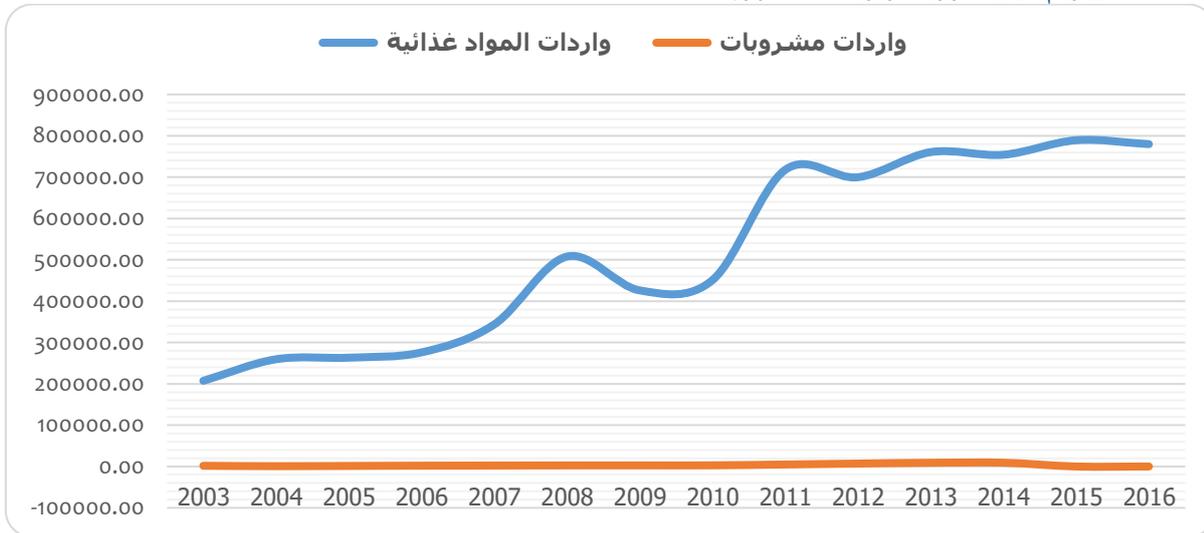
السنة	واردات المواد الغذائية	واردات مشروبات
2003	207283.70	1632.80
2004	259428.60	778.70
2005	263207.80	1364.20
2006	276026.20	1988.00
2007	343661.30	2312.90

<sup>1</sup> *statistiques du commerce extérieurs de l'algerie*, centre national de l'informatique et des statistiques, direction générale des douanes, 2016, p6.

2653.40	507947.50	2008
2684.40	425967.70	2009
2840.20	450807.50	2010
4798.20	717688.10	2011
7030.50	699707.60	2012
9042.20	760514.70	2013
9125.60	754184.60	2014
7 465	789238.60	2015
9 440.3	779757.20	2016

statistiques du commerce exterieurs de l'algerie,centre national de l'informatique et des statistiques, direction générale des douanes,2016.

والشكل البياني التالي يوضح نسبة تطور واردات المشروبات نسبة لواردات المواد الغذائية إجمالاً  
شكل رقم 34 : تطورات واردات المشروبات



source :statistiques du commerce exterieurs de l'algerie,centre national de l'informatique et des statistiques, direction générale des douanes,2016

#### ب: تطورات الصادرات

نصيب المشروبات من الصادرات أعلى منه لدى الواردات، والأحجام المصبرة أخذت في الازدياد، حيث زادت النسبة بداية من 2009 مع استقرار نسبي حتى 2016، كما يوضح الجدول التالي !

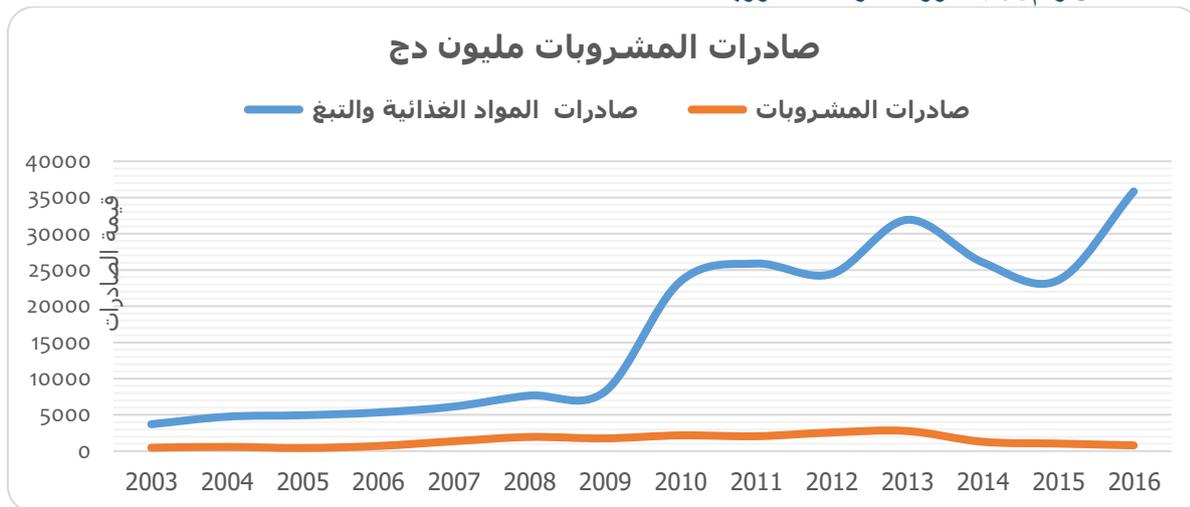
جدول رقم: 27 تطور صادرات المشروبات (الوحدة مليون دج)

السنة	صادرات المواد الغذائية والتبغ	صادرات المشروبات
2003	3702.7	464.9
2004	4749	575.2
2005	4942	419.6
2006	5327.1	700.2

1353.7	6136.3	2007
1946.8	7657.3	2008
1753	8193.1	2009
2174.1	23405.5	2010
2053.5	25880.9	2011
2566.9	24438.3	2012
2769.1	31921	2013
1282	26053.50	2014
1033.9	23585.5	2015
786.4	35843.8	2016

source: statistiques du commerce exterieurs de l'algerie, centre national de l'informatique et des statistiques, direction générale des douanes, 2016

والشكل التالي يوضح نسبة صادرات المشروبات إلى المواد الغذائية إجمالاً:  
شكل رقم 35 : تطور صادرات المشروبات



source : statistiques du commerce exterieurs de l'algerie, centre national de l'informatique et des statistiques, direction générale des douanes, 2016

#### ثانياً: الميزان التجاري

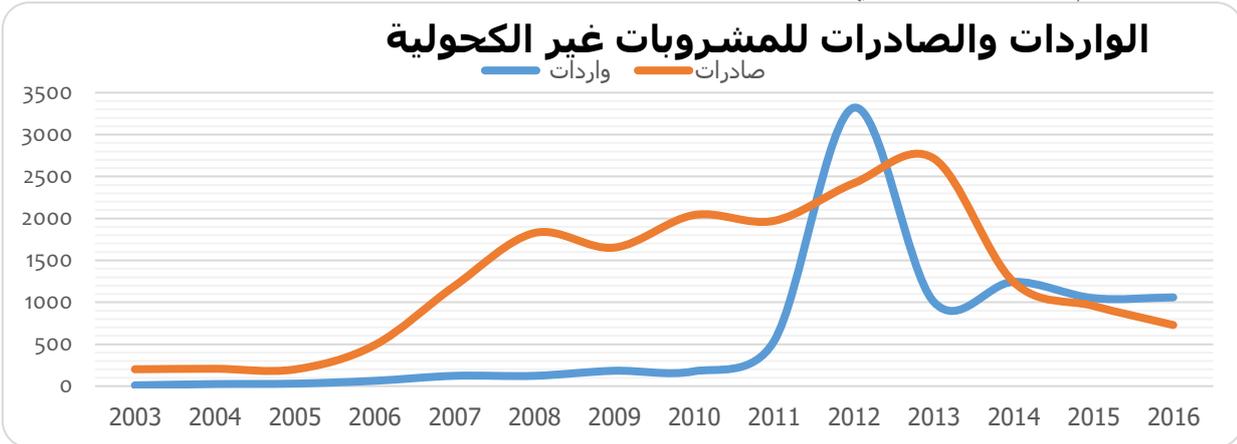
تحليل المبادلات التجارية حسب فئة المشروبات يسلط الضوء على التطورات التالية خلال الفترة المذكورة

#### أ: المشروبات غير الكحولية

بالنسبة للمشروبات غير الكحولية، تدل القيمة المنخفضة للغاية للواردات والتي إذا قورنت بالقيمة

المتصاعدة للصادرات، والشكل البياني يعطينا صورة موجبة للميزان التجاري للمشروبات غير الكحولية

شكل رقم 36 : الميزان التجاري للمشروبات غير الكحولية

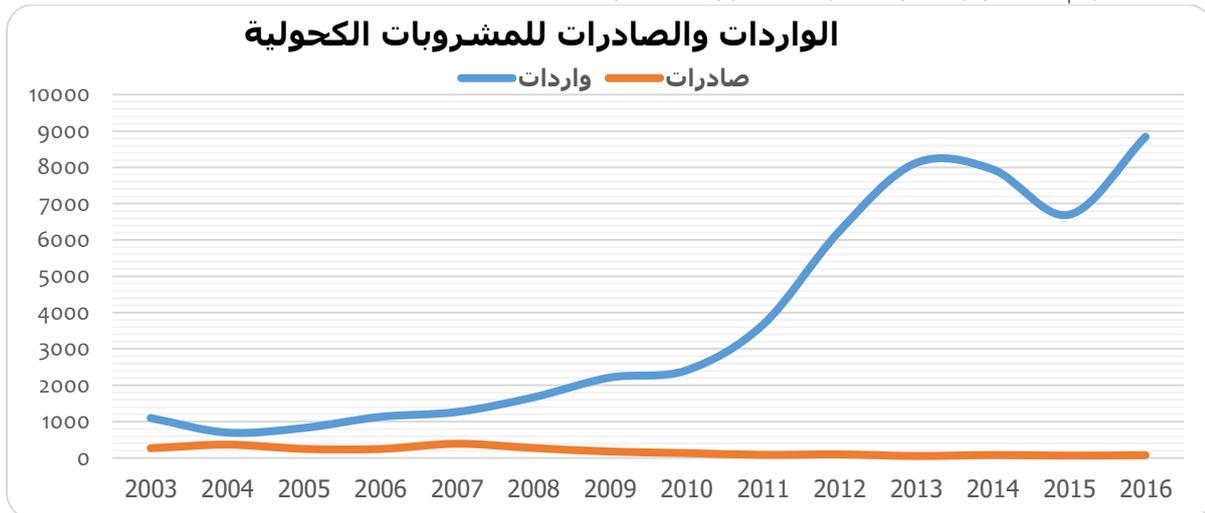


source :statistiques du commerce exterieurs de l'algerie,centre national de l'informatique et des statistiques, direction générale des douanes,2016

### ب:المشروبات الكحولية

الوضعية بالنسبة للمشروبات الكحولية هي على العكس منها بالنسبة لحالة المشروبات غير الكحولية، فهنا نسجل حالة عجز بالنسبة للميزان التجاري مع حالة من استمرار تنازل الصادرات.

شكل رقم 37 : الواردات والصادرات للمشروبات الكحولية



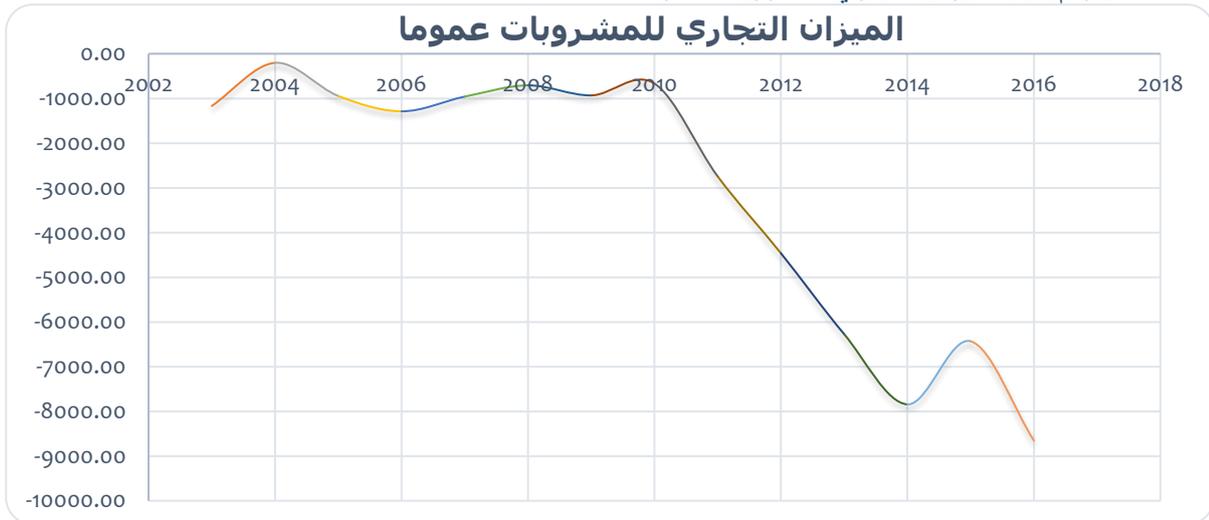
source :statistiques du commerce exterieurs de l'algerie,centre national de l'informatique et des statistiques, direction générale des douanes,2016

### ج:المشروبات بصفة إجمالية

الميزان التجاري للمشروبات يعرف عجزاً بشكل عام خلال الفترة بسبب حجم واردات المشروبات الكحولية، على الرغم من الجهود المبذولة لتصدير المشروبات غير الكحولية التي مكنتها، في عام 2007 و2010، من الاقتراب إلى حالة توازن ليعود للاختلال بعد ذلك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Evolution Des Echanges Exterieurs De Marchandises De 2013 A 2016, La Direction Technique Chargee De La Comptabilite Nationale, Office National des Statistiques.p60.

شكل رقم 38 : الميزان التجاري للمشروبات عموما



source : statistiques du commerce exterieurs de l'algerie,centre national de l'informatique et des statistiques, direction générale des douanes,2016

### المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للقطاع الفرعي للمشروبات

إن التحليل البيئي لصناعة المشروبات أمر ضروري لتحديد الاتجاهات الرئيسية في هذه الصناعة من أجل تصور السيناريوهات التطورية.

تحليل بمقارنة مرجعية دولية Benchmarking مع بعض الصناعات في بلدان قابلة للمقارنة لأجل تحديد درجة تطور الصناعة الجزائرية للمشروبات.

- تحليل SWOT ، لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك التهديدات والفرص.
- التحليل من خلال نموذج بورتر لتحليل مكان المزايا التنافسية للصناعة المحلية.

### المطلب الأول: مقارنة معيارية دولية Benchmarking

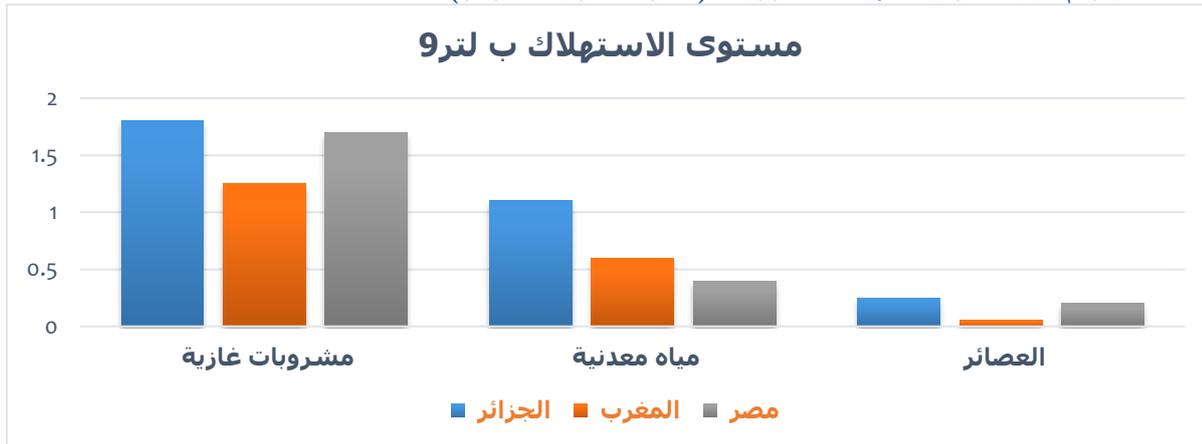
عملية مقارنة مؤسسة ما وأعمالها ومؤشرات الأداء الخاصة بها بمؤسسة منافسة أخرى تعد هذه المؤسسة رائدة في نفس الصناعة أو بالمؤشرات والممارسات الأفضل في الصناعة، عادة ما تكون المؤشرات الرئيسية الثلاثة هي الجودة والوقت والتكلفة، وفي عملية ال Benchmarking<sup>1</sup> تعرف المؤسسة ما هو الأفضل في الصناعة أو في صناعة أخرى تقوم على نفس العمليات وتقرن النتائج والعمليات مع الأهداف، أول من استخدم المفهوم كان الإسكافين عندما أرادوا قياس أقدام الناس والأحذية المناسبة لها، فقاموا بوضع قوالب عامة تصلح لمعظم أقدام الناس ومقارنة من يأتي بها لتفصيل حذاء خاص به سواء أكبر أو أصغر، ويستخدم مفهوم process benchmarking أو benchmarking best practice في الإدارة وبالتحديد في الإدارة الاستراتيجية، حيث تقيم المنظمات مختلف أشكال عملياتها وعلاقتها مع أفضل الممارسات في المؤسسات الأخرى. وهذا ما يسمح لها لاحقاً بوضع خطط لتطوير ممارسات معينة فيها بعض القصور. يمكن هنا استخدام ثلاث مجالات للمعلومات:

- اتجاهات السوق
- تطور العرض والتكنولوجيا المستخدمة
- الأداء الاقتصادي والمالي

المقارنة الدولية لاستهلاك هي أساساً مستمدة من نشرات Euromonitor International التي تشير إلى السوق الجزائري وتقرنه بالاتجاهات العالمية، ووفقاً لهذه الدراسة فإن سوق المشروبات غير الكحولية BRSA الجزائرية هي سوق متنامية تختلف عن الاتجاه العالمي وتتمتع بنفس معدل النمو كما هو الحال في المغرب وتونس ومصر. بالنسبة للمشروبات الغازية، يتم وضع الجزائر في مرتبة وسيطة مقارنة بالدول الأخرى. بعبارة أخرى، فإن نصف دول العالم تقريباً لديها حجم سوق أقل من هذا المتوسط، أما بالنسبة لنصيب الفرد من الاستهلاك، فإن 20٪ من الدول الأخرى تستهلك أقل من 53.6 لتر. وبالمثل، فإن سوق المشروبات الجزائرية هي واحدة من 9٪ من البلدان التي تظهر نمواً أعلى من 7.8٪.

1 Krishnamoorthy, Bala & D'Lima, Christine. *Benchmarking as a measure of competitiveness*. Int. J. of Process Management and Benchmarking. 2014p 345.

شكل رقم 39 : مستوى استهلاك المشروبات (مصر، المغرب، الجزائر)



Source: Mohammed KACI, Filière Boissons EN Algérie. L'étude A Eté Réalisée Dans Le Cadre Du Programme PMEII, 2014.

على الرغم من أن تقديرات السوق الجزائرية تبدو مبالغ فيها. فقد قدرت التقييمات التي أجرتها دراسة التي أجرتها وزارة الصناعة عام 2005 والتحديثات التي أتت من بعد، مستوى الاستهلاك في الجزائر بواقع 55.3 ل/ شخص/سنة لعام 2008 و57.4 ل / شخص / سنة لعام 2011

**أولاً: تطور العرض والتكنولوجيا<sup>1</sup>**

يمكن تلخيص مستوى عرض منتجات المشروبات وكذا التكنولوجيا المستعملة في التغليف والإنتاج في

الجدول التالي:

**جدول رقم 28: تطور العرض و التكنولوجيا**

التعيين	الجزائر	الاتجاه العالمي
<b>عرض المنتجات</b>		
الصودا	الليمونادة والمشروبات الغازية والمكربنة	مطابق
المياه المعبأة	مياه معدنية (1, 0,33, 1,5, 5) تعبئة قابلة للنقل بالطائرة	مطابق
	المياه المعدنية الغازية (1, 0,33, 1,5, 5) تعبئة قابلة للنقل بالطائرة	
	مياه المنبع (1, 0,33, 1,5, 5) تعبئة قابلة للنقل بالطائرة	
المياه المنكهة	تنوع كبير	تشكيلة اقل حجما من العلامات الدولية
العصائر	تشكيلة متنوعة	تشكيلة واسعة
		عصير نقي
		منتجات محلية (فرنسا وتونس ...)
الجمعة	منتجات ذات جودة	منتجات جيدة ومنتجات المنطقة
النبيذ	نوعية متذبذبة	منتجات جديدة ومنتجات المنطقة
<b>التعبئة والتغليف</b>		
المياه المعبأة	هيمنة القارورات البلاستيكية متبوعة بالزجاج	البلاستيك، الزجاج بنسبة لخدمات المطاعم

1 Mohammed KACI ,Op.Cit.p 77.

الصودا	الزجاج، البلاستيك، علب الألمنيوم	مطابق
مياه منكهة	هيمنة البلاستيك متبوعة بالزجاج	متطابقة مع الاتجاه العالمي + علب كرتون سعات كبيرة
العصائر	كرتون+ زجاج+البلاستيك	كرتون + زجاج
الجمعة	زجاج الاستعمال الواحد+ علب ألمنيوم	زجاج استعمال الواحد، براميل الضغط+علب الألمنيوم
النبيذ	زجاج +كرتون	زجاج +كرتون
<b>التكنولوجيا</b>		
كامل القطاع	متطابقة للمعايير الدولية وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة وتكنولوجيا متقدمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة	معايير دولية مع مقاييس جودة عالية (ISO22000) ودرجة عالية للغاية من الأتمتة

source: Mohammed KACI, Filière Boissons EN Algérie. L'étude A Eté Réalisée Dans Le Cadre Du Programme PMEII, 2014.

### ثانيا: الأداء الاقتصادي

يوضح المؤشر المعياري مقلنة بالمؤسسات الفرنسية أن النسب أكثر ملاءمة للمؤسسات الجزائرية من حيث معدلات القيمة المضافة ومعدلات هامش التشغيل، لاسيما بسبب الاستهلاكات الوسيطة الأرخص (الماء، الطاقة، الخدمات، الخ)، باستثناء مؤسسات المشروبات الكحولية التي تظهر نتائج تشغيل منخفضة.

### المطلب الثاني: جدول تحليل SWOT لكل فرع نشاط

يستخدم أسلوب SWOT<sup>1</sup> على نطاق واسع في التحليل الاستراتيجي لمؤسسة أو صناعة ما. فهي تجمع بين تحليل البيئة الداخلية وتترجمها إلى نقاط قوة وضعف وتحليل البيئة الخارجية وإخراجها في شكل تهديدات وفرص.

### جدول رقم: 29 جدول تحليل SWOT لكل فرع نشاط

نقاط القوة	نقاط الضعف	التهديدات	الفرص
<b>المشروبات غير الكحولية</b>			
حجم السوق	المنافسة غير الشرعية	حجم السوق وإمكانية النمو	قصور الرقابة
مردودية قوية	كثرة العلامات التجارية قصور الرقابة	هرم العمر المناسب بالنسبة للمستهلكين	تقلب أسعار السكر
تكاليف المدخلات ذات المصدر المحلي	المنافسة القوية تضعف قوى البيع لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	إمكانية التصدير	الرسوم والضرائب الكبيرة
تكاليف اليد العاملة	تكاليف لوازم التعبئة والتغليف		استمرار نمو الاقتصاد الموازي

1 VALENTIN, Erhard K. *SWOT analysis from a resource-based Journal of marketing theory and practice*, 2001, vol. 9, no 2, p. 59.

إغراق السوق بالمنتجات الخارجة عن القائمة السلبية في إطار منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى ZALE	التنوع		التحكم في التوزيع بالنسبة للمؤسسات الرائدة.	
			تنوع تشكيلة المنتجات	
خطر تلوث محيط منابع	حجم ونمو السوق	تكلفة لوازم التغليف	حجم السوق	المياه المعبأة
تقلب أسعار القارورات البلاستيكية	إمكانية التصدير	مستوى النمو الضعيف لشبكة التوزيع	المردودية الكبيرة	
الضرائب	إمكانية استغلال مصادر كبيرة		النوعية	
الاعتماد الكبير على الواردات من المدخلات (المستخلصات والمركبات)	حجم ونمو السوق	التشويش فيما يخص التسميات	جودة المنتجات	العصائر
			الابتكار	
			مردودية كبيرة	
<b>المشروبات الكحولية</b>				
التنظيمات القانونية الملزمة	قدرة إنتاجية كبير	النظرة الأيدولوجية	المردودية الكبيرة	الجمعة
صعوبة توظيف مستخدمين مؤهلين		جاه المنتج	حجم السوق المهم	
تخفيضات مراكز الاستهلاك والتوزيع		السعر العالي نتيجة التكاليف شبه الجبائية	علامات معروفة على المستوى العالمي	
ارتفاع الضرائب			الأداء العالي	
تخفيضات مراكز الاستهلاك والتوزيع	برامج تجديد لأصناف العنب	النظرة الأيدولوجية تجاه المنتج	علامات تجارية معترف بها تاريخيا وتحظى بالتقدير في بعض البلدان الأوروبية (فرنسا)	النبيد
ارتفاع الضرائب	إمكانيات التصدير	جودة أصناف العنب		
المنافسة الدولية		جودات متنوعة		
البيئة الثقافية والاجتماعية		غياب بحوث تطوير المنتج		

صعوبة إيجاد موظفين مؤهلين				
------------------------------	--	--	--	--

source: Mohammed KACI, Filière Boissons EN Algérie. L'étude A Eté Réalisée Dans Le Cadre Du Programme PMEII, 2014.

### المطلب الثالث: التحليل وفق نموذج بورتر

فيما يتعلق بالتنافسية والمنافسة فان الإطار التحليلي الجزئي لبورتر يحدد أربع عوامل محددة للقدرة التنافسية لصناعة ما:

✓ عوامل الإنتاج

✓ الطلب

✓ الصناعات الخلفية (عند المنبع) والصناعات المرتبطة بها

✓ الاستراتيجية، هيكل وتنافسية المؤسسات

كما تلعب السلطات العمومية والأحداث الطارئة دورا مهما في هذا الإطار التحليلي، كما لها تأثير مهم على العوامل الأربع المحددة لتنافسية القطاع

المحددات الأربعة للقدرة التنافسية في نموذج الماسة ترمز إلى التفاعل بين هذه المحددات، كل متغير هو متغير مرتبط بالمتغيرات الأخرى، يخلق السياق الذي تولد فيه المنافسة بين المؤسسات.

✓ التوافر النسبي للموارد والمهارات اللازمة لاكتساب ميزة تنافسية في الصناعة (عوامل الإنتاج)

✓ المعلومات التي تحدد أنواع الفرص المتاحة (الطلب والصناعات السابقة واللاحقة المتعلقة بها)

والاتجاهات التي سيتم من خلالها نشر الموارد والمهارات (الاستراتيجية)

✓ أهداف المساهمين والمديرين والموظفين المشتركين في تعزيز القدرة التنافسية (الهيكل)

✓ الضغط على المؤسسات للاستثمار والابتكار (التنافس).

وفقا لبورتر، فإن خصوصية واحدة أو أكثر من هذه المحددات الأربعة هي التي تجعل القطاع المحلي يتفوق على منافسيه الأجانب أو لا.

يتم تفصيل كل من هذه المحددات أكثر من طرف بورتر إلى عدد من العوامل الكامنة المساعدة، من أجل فهم أفضل للكيفية التي يمكن لهذه العوامل الكامنة والتي تميز صناعة ما أن تؤثر على قدرتها التنافسية، نقترح أدناه تحليلاً موجزاً للمحددات الأربعة في ماسة بورتر: الطلب، العرض، المجموعات أو العناقيد، المنافسة<sup>1</sup>.

#### أولاً: تحديد الطلب

إمكانات النمو للسوق المحلية متباينة وتكشف عن ثلاث وجهات نظر مختلفة:

✓ نمو غير مؤكد في صناعات المشروبات الكحولية، بسبب القيود التي تفرضها السلطات المحلية على منح

الرخص وسوق التصدير المتزايدة الصعوبة.

✓ سوق داخلي قريب من التشبع في قطاعات المشروبات الغازية، والذي هو في الغالب ناتج عن النمو

السكاني.

✓ سوق محتملة عالية النمو لقطاع العصير والمياه المعبأة، بالنسبة لهذه القطاعات فإن آفاق النمو

مؤكدة.

<sup>1</sup> GRUNDY, Tony. *Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model*. Strategic Change, 2006, vol. 15, no 5, p 221.

هناك منافذ في السوق غير مستغلة من طرف الصناعة الوطنية: المنتجات المحلية والتي يمكن أن يؤدي تامين الموارد الزراعية المحلية إلى تطور صناعي، حيث تُظهر تجارب الدول الأوروبية، أو حتى البلدان المجاورة إمكانية تطوير هذه المنافذ، فلقد نجحت تونس على سبيل المثال، في تطوير منتجات انطلاقاً من مشتقات التمر والتين الشوكي.

#### ثانياً: محددات العرض

من بين عوامل الإنتاج يمكن أن نذكر

- ✓ الموارد البشرية
- ✓ الموارد المعرفية
- ✓ الموارد المالية (راس المال)
- ✓ الموارد الطبيعية
- ✓ الهياكل القاعدية

يمكن تقسيم هذه العوامل بدورها إلى عوامل مركبة وعوامل أولية، عوامل أولية مثل البنية التحتية للاتصالات والمراكز الفنية والمختبرات والجامعات واليد العاملة عالية الكفاءة، تتطلب هذه جهوداً استثمارية كبيرة في المعدات والتدريب والبحث والتطوير، يمكن تلبية العوامل الأساسية مثل الموارد الطبيعية أو الموقع الجغرافي أو القوى العاملة منخفضة أو غير الماهرة من خلال استثمارات خاصة أو جماعية صغيرة نسبياً.

العوامل المركبة هي أساس الميزة التنافسية، ومع ذلك من أجل حيلة هذه العوامل، فإنه من الضروري وجود عوامل أولية أو أساسية بالكمية والنوعية الكافية.

البعد الدولي للوصول إلى عوامل الإنتاج مهم، إذ يمكن أن تكون عوامل الإنتاج التي يمكن شراؤها بسهولة من الخرج هي مصدر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن هذه الأخيرة أقل استدامة من عوامل الإنتاج الأكثر خصوصية والمتاحة في البلد، حيث تتطلب هذه الأخيرة استثماراً مستمراً ولا يمكن تقليدها بسهولة بواسطة بلدان أخرى، في السنوات الأخيرة زاد تنقل عوامل الإنتاج بشكل عام ولم تعد تشكل ميزة تنافسية مطلقة.

بالنسبة لتنافسية المؤسسات، من المهم تطوير طرق إنتاج أكثر خصوصية باللجوء، على سبيل المثال إلى، وفورات الحجم، أو تمايز المنتجات أو المعرفة.

الجزائر لها تليخ طويل في مجال المشروبات الغازية والنبيد والجمعة. إذ تم تطوير هذه الأنشطة صناعياً خلال الفترة الاستعمارية، يرتبط تطور صناعة المشروبات الكحولية (الجمعة والنبيد) تليخياً بوجود المستعمر. جعلت التقنيات الجديدة التي طورت خلال القرن التاسع عشر خاصة طرائق الحفظ وتقنيات التبريد وإمكانيات النقل خلال القرن العشرين الإنتاج والتوزيع على نطاق واسع أمراً ممكناً وفعالاً من حيث العوائد.

#### أ: الموارد البشرية

تعد المعدات المستعملة لدى منتجي المشروبات حديثة جداً بشكل عام وقد تم تثبيت معظمها منذ عام 2000 عبر موردين، مثل SIDEL أو TETRA / LAVAL. ومع ذلك، لا يوجد أي تكامل بين الرؤية الفنية المحلية التي تتيح التحكم الكلي بهذه التقنيات، فمعظم الموظفين ليس لديهم الكفاءة اللازمة في مجال المشروبات حيث لا يوفر نظام التكوين الجامعي أو المهني تدريباً خاصاً، حيث تعتمد المؤسسات بالنسبة للتدريب التقني على موردي المعدات من أجل ذلك.

هناك قيود تعوق دون الحصول على العمالة الماهرة في مجال صناعة الجعة والنبيد؛ إذ تواجه المؤسسات صعوبة في تجديد العمال نتيجة التقاعد، خاصة وأن الشباب غالباً ما يرفض الوظائف في هذه القطاعات لأسباب دينية. ومع ذلك لوحظ استثناء لموظفي المخابر.

#### ب: الموارد المعرفية

يتم تطوير موارد المعرفة من قبل المؤسسات نفسها، وبالتالي تختلف وفقاً لطبيعة هذه المؤسسات، فالمؤسسات الكبيرة والتي تملك عقود الامتياز الدولية لديها الفرصة لتطوير المعرفة الخاصة بقطاعاتها، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فغالباً ما تفتقر إلى المعرفة، قد يكون مشرع إنشاء مركز تقني أو برنامج التأهيل استجابة مناسبة لغرض تقويض هذا العائق

#### ج: موارد رأس المال

يلاحظ وجود عمليات استثمارية كبيرة وحديثة من قبل الفاعلين المهيمنين في القطاع، إذ تمت زيادات كبيرة في رأس المال لدعم هذه الجهود.

#### د: الموارد الطبيعية

الموارد الطبيعية إحدى أهم العناصر الضرورية لصناعة المشروبات ويتعلق الأمر بموارد المياه التي هي أصل النمو المذهل لقطاع المياه المعبأة، ومع ذلك فهي قد تشكل قيوداً على الاستثمار بسبب صعوبة الحصول على تراخيص الحفر، وكذلك قوانين حماية المياه الجوفية.

#### ه: البنية التحتية

عرفت شبكة الطرقات تحسناً واضحاً. فالطريق السريع شرق-غرب هو إنجاز هيكلي لتنفيذ الاستثمارات، يمكن أن يعزز أيضاً تنقل اليد العاملة والمواد الأولية وكذا المنتجات تجاه التوزيع أو باتجاه الموانئ قصد التصدير.

#### و: الهيكل، الاستراتيجية والتنافس بين المؤسسات

يجبر التنافس المحلي للمؤسسات على الابتكار وخفض التكاليف وتحسين الجودة والخدمات وذلك من خلال الاستثمار في الأساليب والمنتجات الجديدة، بمعنى آخر يجبر التنافس المؤسسات على الابتكار باستمرار من أجل تمييز نفسها عن منافسيها والاستجابة بفعالية قدر الإمكان لمتطلبات السوق.

تؤكد ديناميكيات نموذج بورتر على أهمية هذا العامل. فوفقاً لـ Porter، يتم تحديد كل ميزة تنافسية ليتم تبنيها في النهاية من قبل المنافسين، داخل وخارج البلاد من أجل أن تظل المؤسسة قادرة على المنافسة.

يجب على المؤسسة بالتالي إدامة مزاياها التنافسية وترقية مصادرها التنافسية باستمرار. إن الاستراتيجية التي يحركها الابتكار هي مصدر أكثر استدامة للقدرة التنافسية أكثر من استراتيجية يحركها التقليد.

لفترة طويلة، ظلت صناعة المشروبات الجزائرية تشهد حالة من الجمود، فمن جهة توجد المؤسسات العامة التي ليست لديها رغبة حقيقية في الابتكار، ومن ناحية أخرى، المؤسسات الخاصة التي تحاول الحفاظ على نفسها من خلال تطوير استراتيجيات متخصصة في الأسواق المحلية، وكانت النتيجة وجود هيكل صناعي تتعايش فيه العديد من المؤسسات الصغيرة.

أدى انفتاح السوق ووصول عقود الامتياز الدولية إلى الجزائر إلى تغيير جذري في هيكل صناعة المشروبات، إذ أدى الاختفاء السريع للمؤسسات العمومية في فرع المشروبات غير الكحولية BRS إلى وجود مستثمرين جدد ووصولهم على حصص سوقية كبيرة، تمكنت بعض المؤسسات الخاصة من ترقية أعمالها إلى المعايير المطبقة في

مجال الامتياز من خلال الابتكار في مجال التعبئة وطرق التوزيع والترويج، حاليا يهيمن على السوق عدد قليل من المؤسسات الرائدة في قطاعاتها:

بالنسبة لفرع المياه المعبأة، يوجد حوالي 40 علامة تجارية في السوق. منها مؤسسة ابراهيم وابنائها "Ifri" التي تحافظ على ريادتها، وتهيمن على حوالي 30٪ من السوق، تستفيد هذه المؤسسة في السوق المحلية من الدعاية القوية والاستخدام المنتظم لترويج، المؤسسة موجودة في جميع فئات المنتجات وتقدم مجموعة واسعة من أحجام وأشكال التعبئة والتغليف. وقد طورت استراتيجية تركز على الابتكار، تنوع المنتجات، وزيادة حجم الإنتاج والتكامل القبلي (التعبئة) والبعدي (النقل والتخزين). كما تستهدف المؤسسة التصدير. يتميز الفرع أيضا بوجود علامات تجارية شهيرة مثل "سعيدة" و "قديلة" و "لاللة خديجة" و "نستله" "يوكوس"....، إلخ.

في فرع المشروبات الغازية، يظل الهيكل التنافسي ينشط في سياق الموروث مع وجود العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومع ذلك أحدث هذا السياق الجديد اتجاهاً مزدوجاً:

• الاتجاه الأول هو إنشاء فرع للمؤسسة الرائدة "Coca-Cola"، وذلك بفضل امتيلزين - Fruital ووحدات تابعة لـ Castel Group - تمثل حوالي 39٪ من المبيعات. تستفيد هذه العلامة التجارية من مجموعتها الواسعة وتمثل الكولا (60٪ من المبيعات) وفي غير الكولا (30٪). ومع ذلك، أصبح هذا القطاع الفرعي ذا قدرة تنافسية عالية بفضل امتياز آخر لمؤسسة (بيبيسي)

• الاتجاه الثاني هو وجود ملكات محلية مثل حمود بوعلام ومامي والعديد من الملكات المحلية الأخرى.

بالنسبة للمشروبات المنكهة والمصفحة، فيشهد هيكل المنافسة انفجرا مع وجود العديد من الفاعلين في القطاع، هذا القطاع الفرعي هو مثال جيد لتأثير استراتيجيات التنوع لمؤسسات المياه المعبأة والمشروبات الغازية والعصائر.

بالنسبة لعصائر الفاكهة، يظل NCA Rouiba اللاعب الرئيسي، حيث يوفر أكثر من 18٪ من القيمة الكلية للعصائر، تنتج المؤسسة مجموعة واسعة من النكهات ولها وجود قوي في كافة القطر الجزائري، تستفيد المؤسسة أيضا من حملات تسويقية قوية التي تدعم عبر الإطلاق المطرد لمنتجات جديدة وبأسعار معقولة للمستهلكين من أصحاب الدخل المتوسط والعالية، كانت هذه المؤسسة أيضا السبابة في إدخال عبوات التغليف الكرتونية إلى السوق الوطنية. أخيراً؛ من المثير للاهتمام ملاحظة استمرار أنشطة تصنيع العصير على أساس المواد الخام المحلية، إذ تواصل مؤسستان العمل بنجاح بفضل الاستحواذ على وحدات الإنتاج في كل من N'Gaous و Tchina El KSAR على التوالي من قبل شركتي Trèfle و Cevital الخاصتين.

بالنسبة لمنتج الجعة، يؤول هيكل المنافسة إلى احتكار القلة المكون من حوالي عشرة مصانع، فالمؤسسة العامة اختفت عمليا بعد خصخصة وحدتين إنتاجيتين وتصفية وحدة ثالثة (قيد التنفيذ)، من المثير للاهتمام ملاحظة أن حصة الواردات تعد هامشية (من 5 إلى 7٪).

بالنسبة لمنتج النبيذ، فلا يزال الهيكل يهيمن عليه ONCV، على الرغم من وجود المنتجين من القطاع الخاص، حيث أن هذا القطاع يتميز ارتباطه القوي بالإنتاج المحلي للكروم.

### ز: الصناعات الداعمة القبلية والبعدي (المنبع- المصب)

تلعب الصناعات القبلية دوراً مهماً في القدرة التنافسية لصناعة المشروبات وكانت الأصل في تطورها، التعبئة هي "المكون التقني الذي يشهد تطورا بشكل متزايد وهو الجزء الذي يحمي، ينقل، يعزز ويشجع على بيع

المنتج"، العنصر الآخر هو وزن العبوة بالنسبة لوزن المنتج والذي يمكن أن يجعل المنتج أكثر أو أقل ثقلاً وبالتالي التأثير المباشر على عامل التوصيل واللوجستيك.

يتزايد إدراك المصنعين الجزائريين لأهمية التغليف كعنصر أساسي لجاذبية منتجاتهم، لاسيما في السوق المحلية، هذا القطاع مثله مثل البلدان المجاورة، يستورد هيكلياً كل من المواد الخام لتصنيع مواد التغليف والمنتجات النهائية.

بعد دراسة قطاع المشروبات في الجزائر بشكل عام وتحديد مدى تنافسية القطاع داخليا وخرجيا، ومن أجل دراسة أكثر دقة لتأثير الشبكات على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنقوم فيما يأتي بدراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر.

## المبحث الثالث: دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر CBA

نقوم في هذا الجزء بدراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر قصد التعرف على إمكانية تدويل المؤسسات المنتمة انطلاقاً من استفادتها من الموارد التي يوفرها التجمع

## المطلب الأول: التعريف بتجمع مشروبات الجزائر

مجموعة المصالح الاقتصادية لقطاع المشروبات الجزائرية، هو التجمع (الكلاستر) الأول الذي تم إنشاؤه رسمياً في الجزائر في فيفري 2015، إذ تعود فكرة إنشاء التجمع كجزء من استراتيجيات تطوير أقطاب التنافسية، التي أطلقتها وزارة الصناعة والتي حددت المناطق الجغرافية الرئيسية والتي تتميز بتركيز الجغرافي للفاعلين في نفس القطاع أو الشعبة، لأجل هذا تم وضع مجموعة عمل منذ عام 2012 تحت رعاية GIZ للتعاون الجزائري الألماني، وتتألف مجموعة العمل هذه من الأعضاء المؤسسين (غرفة الصناعة والتجارة بجاية، ANDI الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ، DGPME / MIM المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ANDPME الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة بجاية، ...)

في الأصل كانت التسمية تجمع مشروبات الصومام تبعا لمنطق التجمع الإقليمي ثم توسعت لتشمل متعاملين آخرين من خرج منطقة الصومام لتتبعه أيضا تغير التسمية إلى تجمع مشروبات الجزائر. تتمثل مهمة التجمع (الكلاستر) في تعزيز القدرة التنافسية والابتكار في صناعة المشروبات، من خلال إنشاء مراكز للخبرات وتجميع وتحسين سلسلة الخدمات اللوجستية، وذلك بفضل تجميع الموارد ووفورات الحجم بين أعضائها. من أهداف المجموعة أيضاً تهيئة مناخ جذاب ومناسب للاستثمار وإدماج القطاع داخل سلسلة قيمة الإنتاج.

تهدف أيضا إلى تطوير الصادرات خرج المحروقات، تميل إلى الجمع بين الصناعيين في منطقة صومام (بجاية البويرة-سطيح-برج بوعريرج)، تجمع موردهم اللوجستية من أجل تقليل التكاليف، يهدف التجمع أيضا إلى العمل في إطار منظم، لإقامة اتصال مع السلطات المركزية أو المحلية، يضم تجمل مشروبات أكثر من عشرون كيان كأعضاء.

بفضل التجمع، يمكن للمؤسسات الأعضاء إجراء عمليات شراء جماعية، مما يتيح لها تقليل تكاليف وارداتها من المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة، كما أن بإمكانهم التفاوض بشأن الشحن في مجموعات والحصول على أسعار أفضل، أيضا إجراء عمليات البيع الجماعية من أجل تقليل تكاليف النقل واللوجستيك. الميزة الأخرى هي إشراك البحوث في تطوير الشركات الأعضاء، حيث يميل التجمع إلى الاقتراب من جامعة بجاية من أجل تحديد الموضوعات البحثية التي تهتم المؤسسات.

الهدف النهائي هو تطوير مجموعة تنافسية صناعية في المنطقة تركز على صناعة الأغذية حيث المزيد من ربط الشراكات بين المؤسسات العضوة وشركات الخدمات اللوجستية وخدمات الدعم والجامعات. ودمج صناعة المواد الغذائية مع إنتاج المواد الخام داخل التجمع أو غيرها من المدخلات.

للتجمع أيضا تأثير مضايف من حيث إنشاء المؤسسات ناشئة، وتطوير ريادة الأعمال. علاوة على ذلك، يُعتبر مساحة مميزة لإقامة علاقات تجارية مع الفاعلين الاقتصاديين المحليين أو الأجانب.

التجمع أيضا هو جزء من مشروع التكامل الاقتصادي في المنطقة الأورو-متوسطية حيث يشجع الاتحاد الأوروبي على تشكيل هكذا تجمعات، أخيراً الفكرة الجوهرية هي الذهاب كمجموعة لغزو الأسواق الأجنبية. تحقيقاً

لهذه الغاية، يتبنى تجمع مشروبات الجزائر شعار "كونك وحيدا يمكنك أن تذهب سريعا لكن أن تكون ضمن مجموعة يمكن أن تذهب ابعدها ما يكون".

#### المطلب الثاني: الكيانات المنتمة لتجمع مشروبات الجزائر

ينتهي إلى التجمع 28 كيان (مؤسسات اقتصادية، هيئات دعم، مؤسسات عمومية اقتصادية، مؤسسات خدمية) من بين أعضاء التجمع نجد 13 مؤسسة تنشط في مجال صناعة المشروبات، أربع مؤسسات تنشط في مجال صناعة مختلف المدخلات، 6 مؤسسات في مجال النقل واللوجستيك، في الجدول التالي تلخيص لمختلف المؤسسات والكيانات المنتمة للتجمع

جدول رقم 30: الكيانات المكونة للتجمع

المؤسسة	القطاع	راس المال	الهيئة القانونية	بداية النشاط	العنوان	النشاط
الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات ش ج ت ض ص	العام	2مليار دج	شركة أسهم	1996	الجزائر العاصمة	مؤسسة التأمين
شركة ذات أسهم مؤسسة ميناء بجاية	العام	3,5مليار دج	شركة أسهم	1982	بجاية	مؤسسة خدمات الموانئ نقل البضائع مساعد نقل البضائع عبر الطرقات تخزين السلع شحن وتفريغ البضائع استيداع التبريد
ش.ذات.م.م. جنيرال بلاست	الخاص	221مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	1999	المنطقة الصناعية تحراشت بلدية	صناعة أدوات من البلاستيك
ش. ذات. أسهم التغليف العام	خاص	2مليار دج	شركة ذات أسهم	2000	المنطقة الصناعية تحراشت بجاية	التحويل الصناعي للورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق
مربلاست	الخاص	454مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	2000	بجاية	صناعة أدوات من البلاستيك مطبعة صناعية تجارة بالجملة للأدوات من المطاط ومن البلاستيك الموجه لكل الاستعمالات نقل البضائع
نوميلوق	خاص	1مليار دج	شركة ذات أسهم	2007	القبة الجزائر	استيداع التبريد شحن وتفريغ البضائع تخزين السلع

توضيب وتغليف المواد الأولية للأنسجة توضيب المنتجات المختلفة الأخرى ايجارات مختلفة مكتب الدراسات في التنظيم، دراسات الأسواق واستقصاءات نقل البضائع						
نقل البضائع تجارة بالجملة للمطاطية تركيب والصيانة الصناعية لكل الأجهزة، المحركات والمعدات	القبة الجزائر		شركة ذات أسهم	1مليار دج	عام	الشركة الوطنية لتقل البري
إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية	أوزلاقن/ بجاية	1995	شركة ذات المسؤولية المحدودة	1.293 مليار دج	خاص	ش. ذات.م.م " إبراهيم وأبنائه إفري"
إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع	اقبو بجاية	2004	شركة ذات المسؤولية المحدودة	51.05مليون دج	خاص	ش. ذات.م.م إفران للمياه المعدنية ومشتقاتها
مساعد نقل البضائع عبر الطرقات نقل البضائع استيداع التبريد تخزين السلع تسيير هياكل النقل البري كراء السيارات مع أو بدون سائق شحن وتفريغ البضائع إيجارات مختلفة) غ.م.ف.أ. كراء معدات وأدوات للبناء والأشغال العمومية	بجاية	2009	شركة ذات المسؤولية المحدودة	514 مليون دج	خاص	ش.ذ.م.م باك لوجستيك

ش ذ م م بجاية لوجستيك بي أل	خاص	70 ملون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	2007	أوزلاقن/ بجاية	كراء معدات وأدوات للبناء والأشغال العمومية تجارة بالجملة للعجلات المطاطية نقل البضائع شحن وتفريغ البضائع
بلاستي سيكل الجزائر	خاص	100 الف دج	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة	2012	قسنطينة	استرجاع المواد غير المعدنية للرسكلة
ش. ذات.م. م " سات	خاص	250 مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	1992	توجة/ بجاية	إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية
ش ذ م م عبد الله إدحمانن ( جرجرة)	خاص	300 مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	2004	البويرة	إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع
ش ذ م م: الماء المعدني جميلة	خاص	600 مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	2005	سطيف	إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع
م ش و ذ م م ماء معدني سعيدة	خاص	1391 مليون دج	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة	1997	سعيدة	إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية
ش.ذ.م.م عزوز للمياه المعدنية والمشروبات الغازية سفيد	خاص	247 مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	2004	سيدي بلعباس	نقل البضائع تجارة بالجملة للمشروبات غير الكحولية إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع

شركة مساهمة الشركة العامة للخدمات البحرية جيما	قطاع العام	750 مليون دج	شركة أسهم	1988	الجزائر	السمسرة البحرية، مودع السفن والحمولات وكيل معتمد لدى الجمارك امتياز تموين وسيط الشحن تموين قواعد الحياة مؤسسة جمع وإزالة القمامة مؤسسة التموين بالتجهيزات، المعدات والمواد الغذائية للفنادق، المقاهي، المطاعم والجماعات
ش ذ م ش وعطور الجزائر	خاص	4.82 مليون دج	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة	1988	الجزائر	صناعة مستخلصات والنكهات الغذائية
ش. ذات.م. م ليمونادري الصومام	خاص	232,5 مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	1984	بجاية	إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية
م.ش.و.ذ.م.م مشروبات خواص قنيعة	خاص	10 مليون دج	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة	2008	أقبو/ بجاية	إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع
كورديال للمشروبات	خاص	218 مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	2002	بجاية	إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية
تشين حليب	خاص	2,757140 مليار دج	شركة أسهم	1999	بجاية	مزينة إنتاج الحليب ومشتقاته ملبنة مجينة

إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع نقل البضائع إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية						
مؤسسة التنظيف، الصيانة والتطهير تركيب وتصليح تجهيزات الموانئ، تفرغ البضائع، الرفع ووسائل الإنقاذ البحري نقل البضائع مساعد نقل البضائع عبر الطرقات تخزين السلع شحن وتفرغ البضائع وكيل السفينة وكيل الحمولة	القبة/ الجزائر	2008	شركة ذات المسؤولية المحدودة	140 مليون دج	خاص	مارس لوجستيك
نقل البضائع	عين البنيان/ الجزائر	2002	شركة ذات المسؤولية المحدودة	120 مليون دج	خاص	ش.ذ.م.م نقل البضائع الميسترال
إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية	شريعة تبسة	1994	شركة ذات المسؤولية المحدودة	480 مليون دج	خاص	ش.ذ.م.م بعلوج وأبنائه

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على سجلات المؤسسات لدى مركز السجل التجاري الجزائري 2019

من الجدول ملاحظ أن اغلب المؤسسات المنتمية إلى التجمع هي مؤسسات خاصة باستثناء أربع مؤسسات هي ميناء بجاية، شركة الوطنية لضمان الصادرات والشركة الوطنية للنقل البري وكذلك شركة مساهمة الشركة العامة للخدمات البحرية جيما

ثاني ملاحظة هي أن كل المؤسسات هي شركات أموال آخذة شكلين هما شركات ذات المسؤولية المحدودة وتمثل الأغلبية ب 19 مؤسسة والباقي هي شركات أسهم.

ثالث ملاحظة هي انتماء اغلب المؤسسات إلى منطقة الصومام (بجاية وما جاورها) حيث تنتمي 13 مؤسسة إلى ولاية بجاية و 7 مؤسسات إلى ولاية الجزائر والباقي مقسم بين البويرة، سطيف، سيدي بلعباس، سعيدة، تبسة وقسنطينة وهو يدعم منطق التقرب الجغرافي الذي على أساسه يقوم مبدأ التجمع.

رابعاً يمكن تقسيم المؤسسات المنتمية إلى التجمع حسب طبيعة النشاط إلى:

- ✓ مؤسسات تنشط في مجال صناعة المشروبات وهي الفئة الغالبة
- ✓ مؤسسة تنشط في صناعة مختلف المدخلات الضرورية في عملية تصنيع المشروبات (التغليف والتعبئة، النكهات ومركبات العصائر..)
- ✓ مؤسسات متخصصة في مجال النقل واللوجستيك
- ✓ مؤسسات ذات طبيعة خدمية أو استشرية أو مؤسسات الدعم ذات طبيعة غالباً حكومية

#### المطلب الثالث: الأداء الاقتصادي للمؤسسات التجمع

نعتمد في تحليل الأداء الاقتصادي للمؤسسات المنتمية إلى التجمع على ثلاث مجاميع رئيسية هي: رقم

الأعمال، القيمة المضافة، النتيجة الصافية

أولاً: المجاميع الرئيسية لمؤسسات التجمع

أ: رقم الأعمال

رقم الأعمال المحقق خلال الفترة 2009/2017 كل مؤسسة من مؤسسات التجمع، حيث انه من بين

مجموع المؤسسات المكونة للكلاستر استطعنا الحصول على بيانات 21 مؤسسة كمايلي (الوحدة مليون دج).

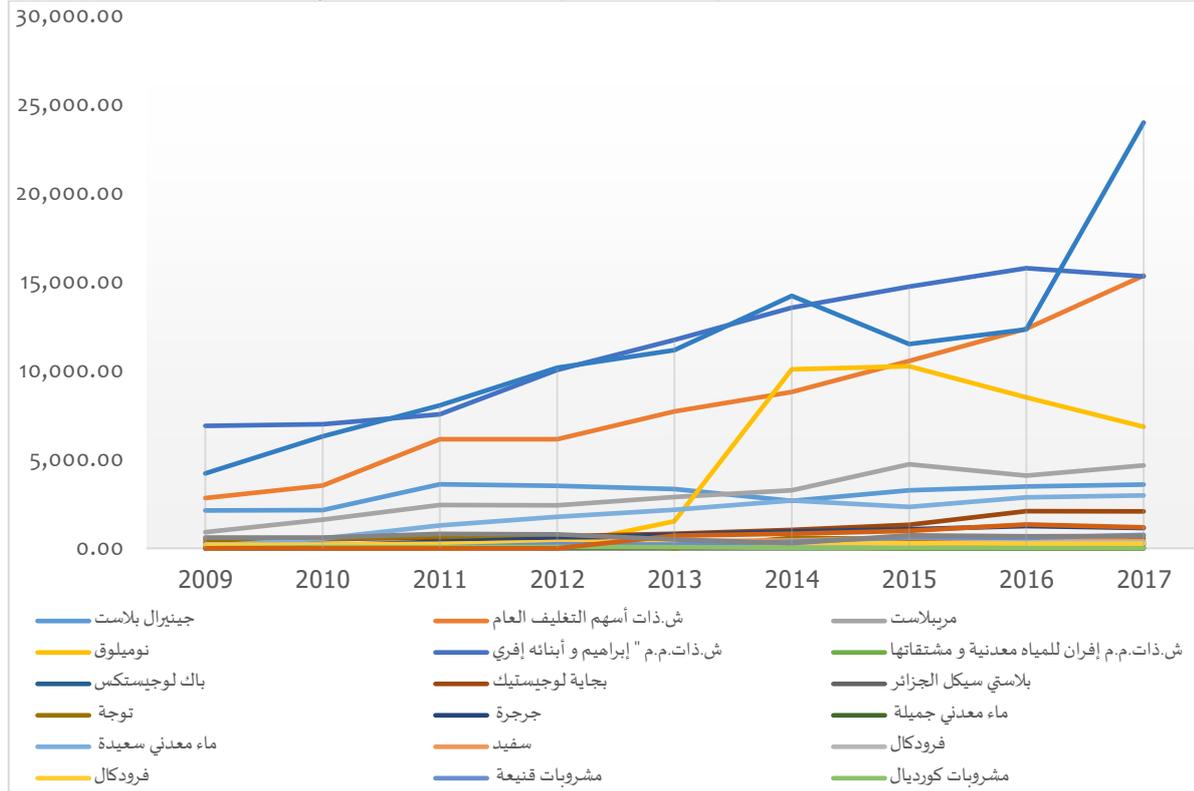
جدول رقم 31 : رقم الأعمال المحقق لمؤسسات التجمع (الوحدة مليون دج)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات المؤسسات
3,588.04	3,489.75	3,267.96	2,677.81	3,346.92	3,512.72	3,606.24	2,148.36	2,131.85	جنيرال بلاست
15,366.26	12,378.26	10,545.62	8,817.60	7,703.00	6,149.81	6,149.81	3,529.85	2,831.30	ش. ذات أسهم التغليف العام
4,671.50	4,089.06	4,734.85	3,264.59	2,897.89	2,431.24	2,432.19	1,616.20	909.80	مربلاست
6,843.21	8,504.30	10,257.95	10,080.20	1,514.50	148.64	175.89	221.64	3.66	نوميلوق
15,318.36	15,784.70	14,748.39	13,552.93	11,740.50	10,045.54	7,549.13	7,000.00	6,898.51	ش ذات.م. م " إبراهيم وأبنائه إفري
184.88	182.58	174.39	218.84	125.16	59.73	26.43	5.48	0.00	ش. ذات.م. م إفران للمياه معدنية ومشتقاتها
257.53	296.08	260.82	212.40	192.44	63.41	30.15	30.30	3.74	باك لوجستيك
2,077.88	2,092.87	1,329.26	1,033.65	826.53	683.17	602.88	517.05	318.20	بجاية لوجستيك
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	بلاستي سيكل الجزائر
555.99	504.04	518.17	586.13	0.00	611.01	678.19	536.88	494.24	توجة
1,144.19	1,254.33	1,075.17	945.34	761.32	553.20	379.08	161.40	116.58	جرجرة
0.00	0.00	0.00	80.74	63.39	33.07	138.88	1.39	66.73	ماء معدني جميلة
2,980.15	2,868.28	2,327.51	2,698.22	2,166.99	1,770.41	1,280.88	559.90	122.02	ماء معدني سعيدة
404.19	490.67	590.56	451.86	409.91	349.76	244.91	233.24	235.08	المياه المعدنية المشروبات الغازية(سفيد)
343.00	355.24	258.06	250.30	267.48	267.43	229.54	233.95	225.57	عطور الجزائر
267.03	271.32	289.59	340.09	313.53	352.81	254.81	200.02	179.59	فرودكال
753.86	586.48	628.33	370.33	217.13	227.72	45.68	0.00	0.00	مشروبات قنيعة
2.63	8.83	20.80	35.46	61.46	77.08	74.46	70.03	20.34	مشروبات كورديال
23,986.51	12,335.60	11,507.82	14,214.96	11,168.95	10,183.43	8,046.43	6,314.21	4,219.58	تشين حليب
1,178.56	1,344.31	980.15	821.06	721.80	0.00	0.00	0.00	0.00	مارس لوجستيك
698.06	683.63	736.49	289.07	496.94	783.51	812.58	600.93	600.93	يوكوس
80,621.83	67,520.33	64,251.89	60,941.58	44,995.83	38,303.70	32,758.16	23,980.83	19,377.71	رقم الأعمال المجمع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

من خلال الجدول ملاحظ انه يوجد تباين من حيث حجم رقم الأعمال المحقق خلال السنوات بين المؤسسات، هذا التفاوت راجع لحجم المؤسسة بالدرجة الأولى حيث نجد أن هناك مؤسسات رائدة في سوق المشروبات كإفري والتي تمثل لوحدها ما يعادل 60% من سوق المياه المعبأة وهو الحال أيضا بالنسبة لمؤسسة تشين حليب (كونديا) ومؤسسة التغليف العام، هناك أيضا من المؤسسات التي حسب تصريحات الخاصة بها أنها لم تحقق أي رقم أعمال يذكر في صورة بلاستي سيكل الجزائر، يمكن تفسير التفاوت أيضا من حيث طبيعة النشاط الممارس من قِبل المؤسسة فهناك المؤسسات الخدمية (النقل واللوجستيك) ومؤسسات أخرى تنشط في مجال المدخلات الوسيطة لعمليات الإنتاج، يمكن ملاحظة هذا التفاوت أيضا من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 40: تطور رقم أعمال مؤسسات التجمع



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المدونة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

وإذا أخذنا رقم الأعمال بصورة إجمالية لمؤسسات التجمع فإننا نجد:

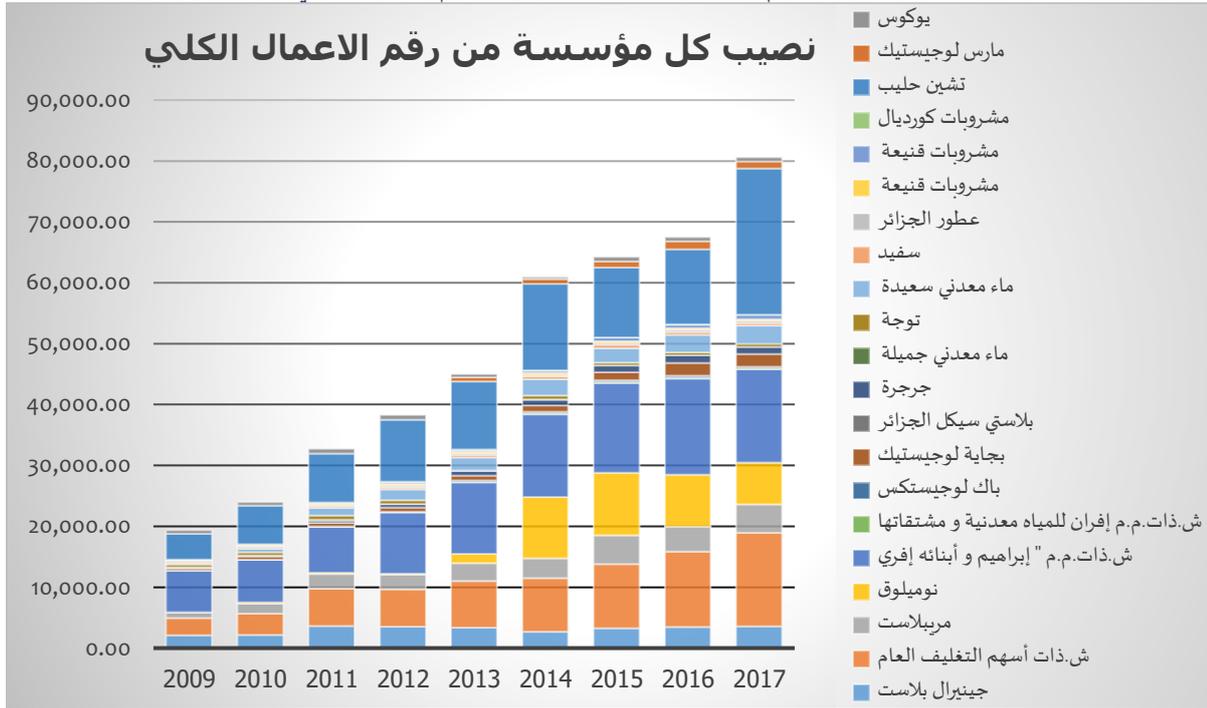
شكل رقم 41 : تطور رقم الأعمال المجمع



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

فلاحظ الزيادة المطردة لرقم المحقق لمجموع المؤسسات غير أن هذا كما لاحظنا سابقا لا ينسحب بنفس الوتيرة ولا بنفس القيمة المحققة لجميع المؤسسات والشكل البياني التالي يوضح تركيبة رقم الأعمال المحقق لمجموع المؤسسات

شكل رقم 42 : نصيب كل مؤسسة من رقم الأعمال الكلي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

### ب: القيمة المضافة

كما تم التطرق إلى رقم الأعمال المحقق لكل مؤسسة على حدة ولمجموع المؤسسات يمكن فيما يأتي أن ندرس القيمة المضافة المنشأة من طرف مؤسسات التجمع كما يوضح الجدول التالي:

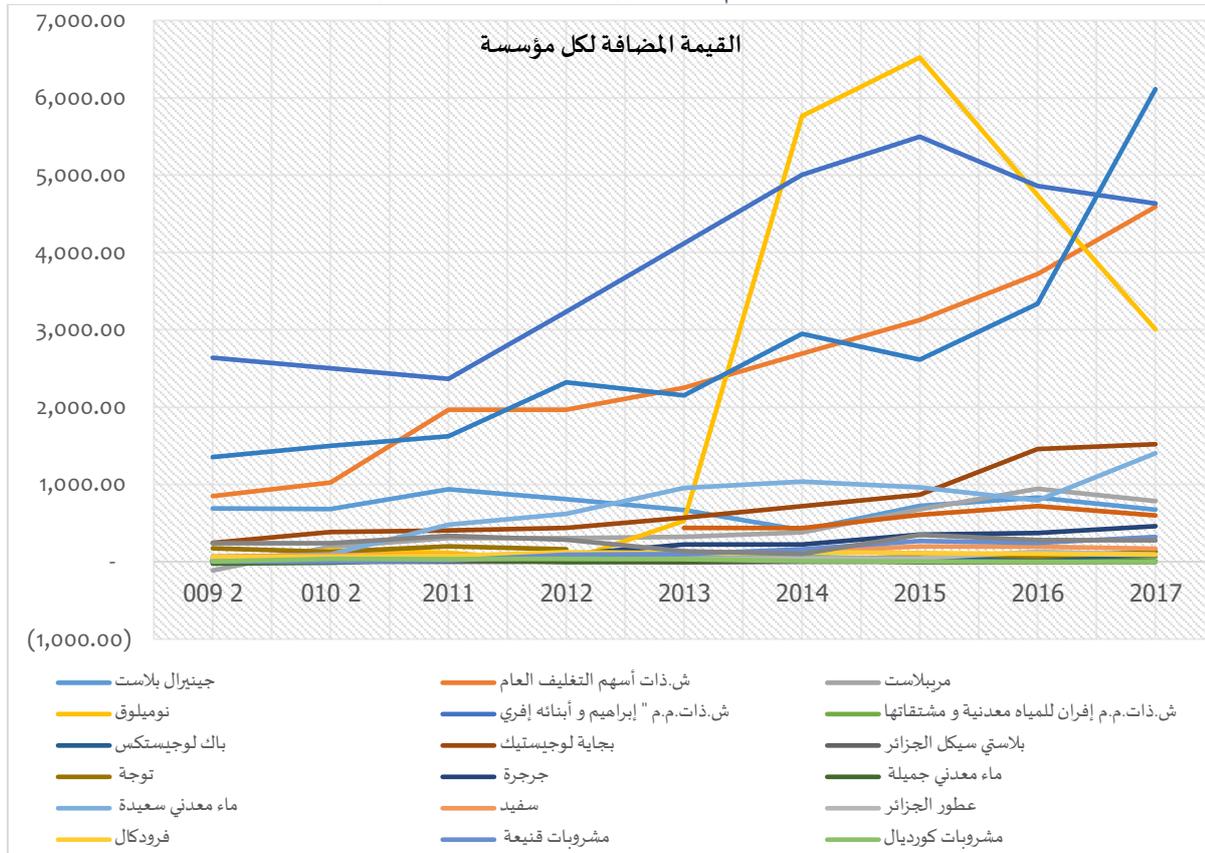
جدول رقم 32: القيمة المضافة لمؤسسات التجمع

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	المؤسسات السنوات
671.92	829.25	720.33	407.05	669.08	810.68	936.73	680.93	691.14	جنيرال بلاست
4,591.03	3,719.93	3,124.21	2,693.36	2,251.91	1,964.25	1,964.25	1,025.66	848.75	ش. ذات أسهم التغليف العام
783.60	943.19	674.96	379.12	322.94	305.50	305.50	194.28	(112.95)	مريبلاست
3,006.88	4,742.13	6,522.00	5,764.55	530.02	7.64	117.00	149.85	(12.30)	نوميلوق
4,633.37	4,858.75	5,497.75	5,003.55	4,117.95	3,233.44	2,365.00	2,501.61	2,638.21	ش. ذات.م.م " إبراهيم و أبنائه إفري
62.55	26.27	38.08	61.11	50.45	14.67	10.07	29.95	-	ش. ذات.م.م إفران للمياه المعدنية ومشتقاتها
85.58	42.79	60.62	23.36	32.01	21.98	7.85	11.60	1.14	باك لوجستيك
1,519.59	1,456.58	865.48	719.45	569.53	439.35	403.77	382.17	243.94	بجاية لوجستيك
(0.05)	(0.04)	(0.95)	(0.87)	(8.71)	(0.30)	(0.02)	-	-	بلاستي سيكل الجزائر
131.74	66.72	108.00	146.07		161.66	198.53	128.87	173.62	توجة
459.49	371.86	349.13	222.84	223.95	91.51	72.83	42.09	28.58	جرجرة
-	(1.76)	(6.24)	19.92	4.41	(6.38)	30.94	(12.89)	(24.62)	ماء معدني جميلة
1,402.72	793.38	960.13	1,035.86	955.44	620.30	477.34	93.87	55.87	ماء معدني سعيدة
170.07	195.18	196.79	137.36	111.96	90.41	78.80	82.09	68.65	سفيد
95.23	128.76	46.37	44.96	41.67	40.48	58.87	36.23	41.71	عطور الجزائر
91.18	102.43	112.02	123.20	111.02	122.50	73.89	66.81	61.17	فرودكال
320.57	242.63	268.02	160.08	99.71	91.23	15.23	-	-	مشروبات قنيعة
(3.15)	(1.16)	2.72	9.33	30.97	36.40	34.30	35.43	4.53	مشروبات كورديال
6,112.08	3,335.57	2,614.87	2,947.23	2,152.87	2,320.41	1,622.60	1,499.37	1,353.45	تشين حليب
597.97	718.86	606.64	434.96	436.37		-			مارس لوجستيك
274.45	281.78	347.31	100.77	134.66	286.06	333.44	238.10	238.10	يوكوس

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

القيمة المضافة هي رصيد وسيط للتسيير والذي يبين مقدار ثراء المؤسسة الخام المنشأ من طرف المؤسسة خلال دورة استغلال معينة، فقيمة مضافة منخفضة أو سلبية يعني أن أسعار البيع منخفضة لدى المؤسسة أو أنها تشتري بأسعار مرتفعة (المواد الخام أو تكاليف الإنتاج مرتفعة جدًا). تظهر القيمة المضافة المنخفضة وجود خلل في دورة التشغيل وسوء الحالة المالية للمؤسسة، من خلال الجدول ملاحظ وجود هكذا اختلالات في القيمة المضافة بين المؤسسات غير أن النسبة الغالبة من المؤسسات قيمة مضافة إيجابية، قلة هي المؤسسات التي أظهرت سجلاتها قيمة مضافة سلبية ويمكن أن نميز بين حالتين من المؤسسات؛ مؤسسات تظهر قيمة مضافة سلبية في فترة ما وتعود وتسجل حالات إيجابية ومؤسسات أخرى تظهر نتائج سلبية على طول الفترة المدروسة في حالة بلاستي سيكل الجزائر وجزئيا في حالة مؤسسة جميلة للمياه المعدنية، في الشكل التالي توضيح لتذبذب القيمة المضافة المحققة

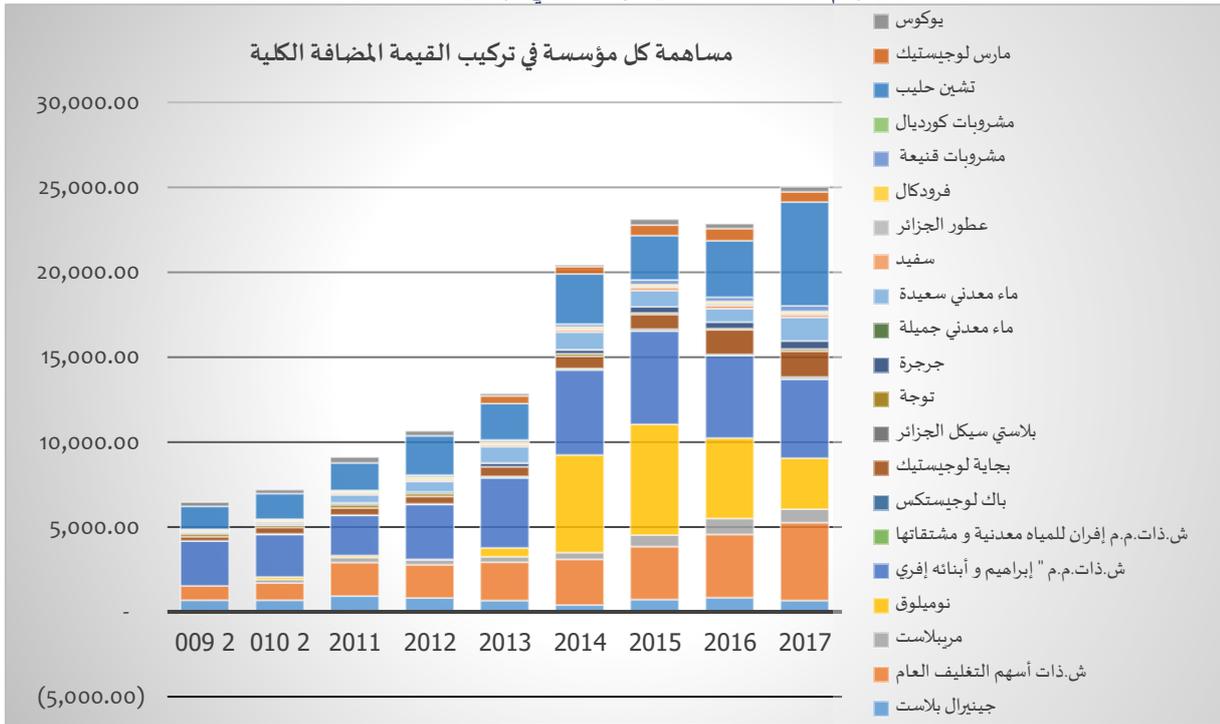
شكل رقم 43 : تطور القيمة المضافة لكل مؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

من الشكل ملاحظ أن القيمة المضافة المحققة لكل مؤسسة هي أيضا تشهد اختلاف كبير من حيث القيمة الكلية مع ملاحظة أيضا أنها تشهد ثبات لدى جل المؤسسات خلاف ثلاث مؤسسات التي تحقق أعلى قدر مقارنة بالمؤسسات الأخرى وبصفة متزايدة والشكل التالي يوضح تركيبة القيمة المضافة الكلية ومدى مساهمة كل مؤسسة فيها

شكل رقم 44 : مساهمة كل مؤسسة في تركيب القيمة المضافة الكلية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

من خلال الشكل نلاحظ هيمنة ثلاث أو أربع مؤسسات على القيمة الكلية المضافة لمجموع المؤسسات المنتمية إلى التجمع كذلك أن القيمة المضافة تشهد زيادة مضطربة الفترة 2009/2017 بخلاف سنة 2016 والتي شهدت انخفاضا وذلك راجع إلى القيود التي فرضتها وزارة التجارة على الواردات ونظام الحصص الذي اثر سلبيا من خلال منع واردات بعض المدخلات الضرورية في صناعة المشروبات كالتكيمات ومركبات العصائر، هنا يمكننا الإشارة إلى نقطة ضعف التي تعاني منها صناعة المشروبات وهي ارتباطها الواضح بالواردات في بعض موارد الاستهلاك الوسيطية.

شكل رقم 45 : القيمة المضافة الكلية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

## ج: النتيجة الصافية

يهتم المستثمرون جدًا بالنتيجة النهائية لأنها تمثل أرباحًا محتملة. ومع ذلك، لا يمكننا أن نقول إنها تمثل مؤشرًا جليًا للأداء الجيد للمؤسسة. في الواقع تتكون النتيجة الصافية من النتيجة التشغيلية والنتيجة المالية وكذلك النواتج غير العادية، غير أن الأداء الجيد للمؤسسة يجب أن يتأتى من النتيجة التشغيلية بالدرجة الأولى أين تملرس المؤسسة مهنتها الرئيسية، الجدول التالي يوضح النتيجة الصافية لمؤسسات التجمع خلال الفترة 2009

جدول رقم 33: النتيجة الصافية لمؤسسات التجمع

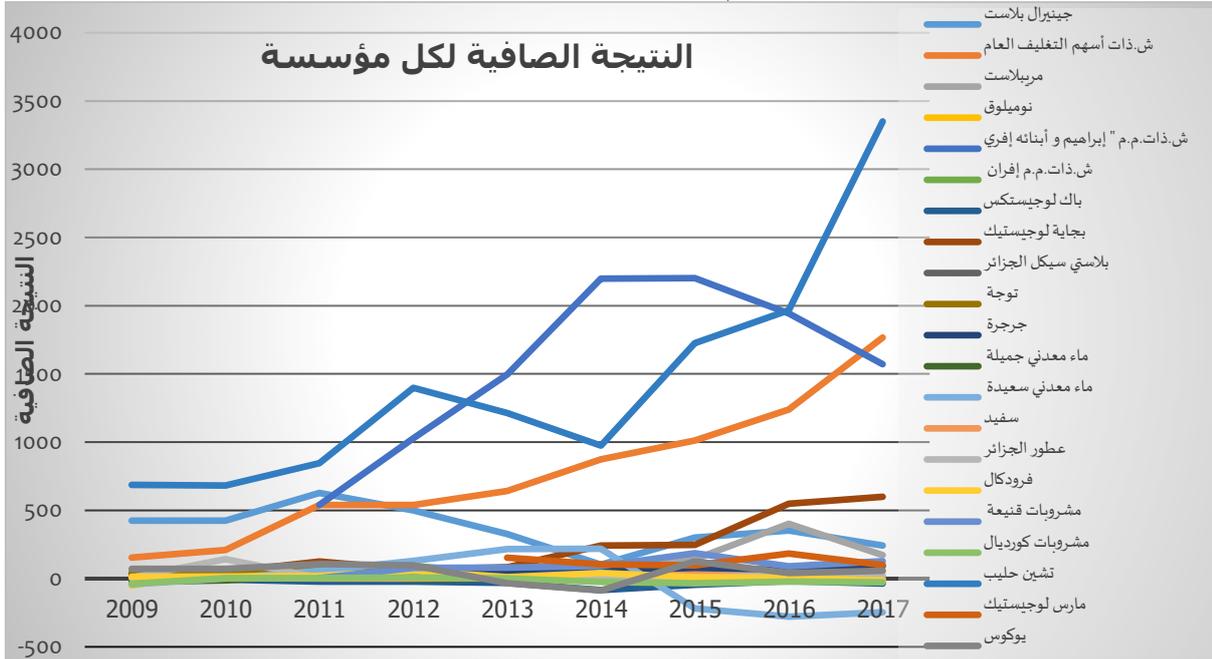
المؤسسة	السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
جنيرال بلاست		424.42	424.42	627.8	500.8	326.6	102.56	301.42	351.3	242.24
ش. ذات أسهم التغليف العام		154.11	209.23	539.05	539.05	641.74	874.5	1,011.21	1,238.17	1,766.45
مريبلاست		20,14	27.77	37.66	37.66	82.17	85.76	142.66	401.86	171.53
نوميلوق		-49.63	60.03	15.66	10.26	20.81	37.52	38.04	18.46	56.93
ش. ذات. م. م " إبراهيم و أبنائه إفري		789.19		540.16	1,028.00	1,496.66	2,198.46	2,201.99	1,942.86	1,572.14
ش. ذات. م. م إفران		-2.32	-3.7923	37.53	93.79	30.78	24.67	-6.79	18.7	3.38
باك لوجستيك		-7.42	-7.15	-21.17	-21.62	-31.5	-83.84	-45.67	-18.04	-37.24
بجاية لوجستيك		30.88	48.15	124.99	67.21	83.78	241.26	247.66	548.96	599.58
بلاستي سيكل الجزائر				-0.03	-0.42	-0.87	-0.87	-1.01	-0.04	-0.05
توجة		42.78	34.58	88.72	63.72		37.14	36.99	21.15	7.29
جرجرة		2.61	5.33	14.08	18.34	44.99	57.08	64.9	68.66	92.4
ماء معدني جميلة		-24.62	-12.89	30.94	-6.38	4.41	19.92	-6.24	-1.76	0
ماء معدني سعيدة		-41.01	2.10	56.81	131.06	216.74	218.99	-218.58	-278.8	-247.22
سفيد		2.71	2.85	1.23	1.31	6.47	11.08	30.07	17.06	2.4
عطور الجزائر		7.59	142.52	6.57	8.17	8.17	4.79	6.39	29.59	27.89
فرودكال		13.83	16.44	19.69	57.93	10.95	40.15	9.53	6.89	-13.25
مشروبات قنيعة				3.83	78.1	81.82	93.22	186.09	89.2	128.04
مشروبات كورديال		-37.3	2.73	4.7	8.37	1.73	-23.95	-34.36	-21.74	-25.62
تشين حليب		687.34	682.14	845.54	1,398.67	1,212.42	974.56	1,725.84	1,966.42	3,350.29
مارس لوجستيك						152.6	104.82	96.77	183.6	100.68
يوكوس		71.81	71.81	105.52	96.49	-34.08	-86.99	126.48	41.72	57.75

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

والشكل التالي يوضح مسار النتيجة الصافية لكل مؤسسة من مؤسسات التجمع خلال الفترة

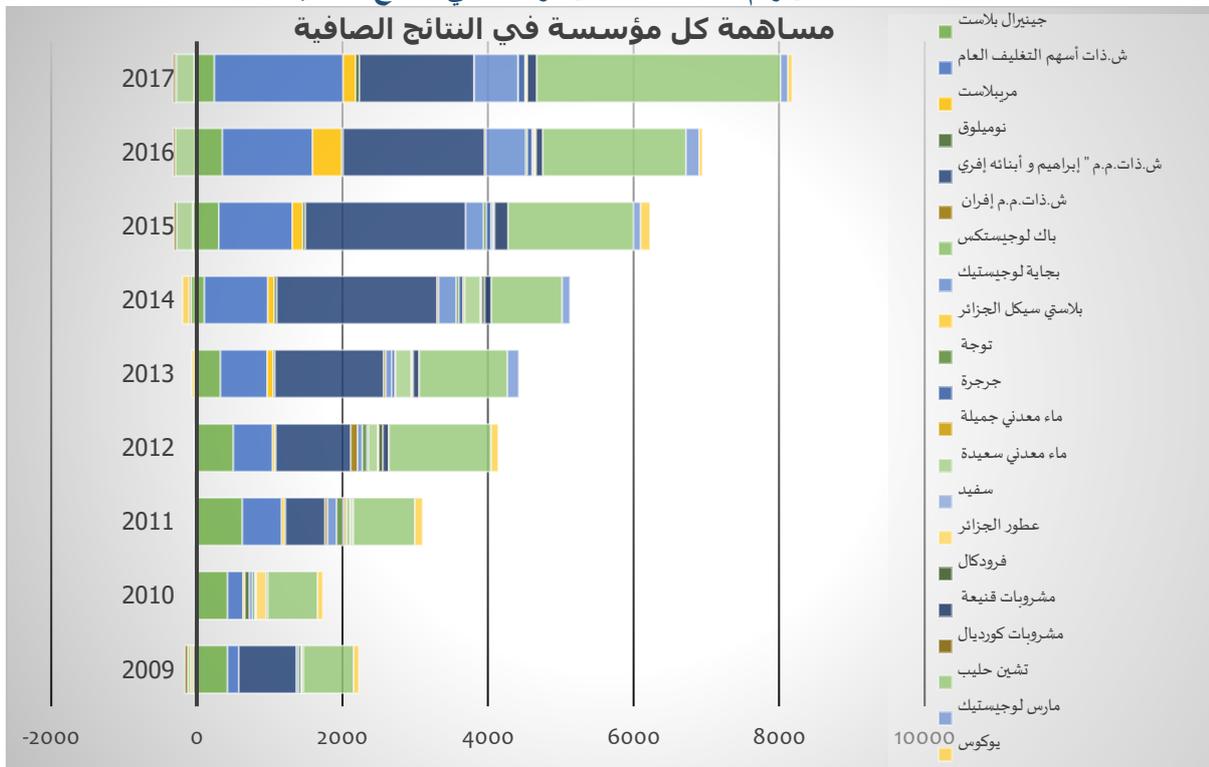
2017/2009

شكل رقم 46: تطور النتيجة الصافية لكل مؤسسة



من اجل إيضاح أكثر للنتيجة الصافية لمجموع مؤسسات التجمع يمكن نلخص ذلك في الشكل التالي

شكل رقم 47: مساهمة كل مؤسسة في النتائج الصافية



من خلال الشكلين نلاحظ أن النتيجة لمؤسسات التجمع أخذت في الزيادة بداية من 2011 مع ملاحظة تحقيق المؤسسات في مجال الخدمات اللوجستية نتائج مهمة مقارنة مع المؤسسات المصنعة للمشروبات، الملاحظة الثانية هي زيادة عدد المؤسسات المحققة لنتائج سلبية بداية من 2014.

قد يكون دراسة رقم الأعمال والقيمة المضافة والنتيجة الصافية مهمة لتحديد مدى نجاعة أي مؤسسة لكن واقع المقارنة بين أداء مؤسسة بأخرى بهذه المجاميع فيه قدر من الإجحاف في حق أي مؤسسة قد لا تمتلك من الإمكانيات المالية والمادية والبشرية وهو الحال عند مقارنة أداء المؤسسات المنتمية الى التجمع، لذا كان لزاما إيجاد طريقة أخرى للمقارنة تكون أكثر موضوعية وملاءمة

#### المطلب الرابع: نسبة القيمة المضافة الى رقم الأعمال

وتحسب بقسمة القيمة المحققة الى رقم الأعمال الكلي، والتي تبين مقدر الثروة التي يتم خلقها داخل المؤسسة كنسبة الى رقم المبيعات الكلي. والجدول التالي بين نسبة القيمة المضافة لكل مؤسسة من مؤسسات

جدول رقم 34 : نسبة القيمة المضافة لمؤسسات التجمع

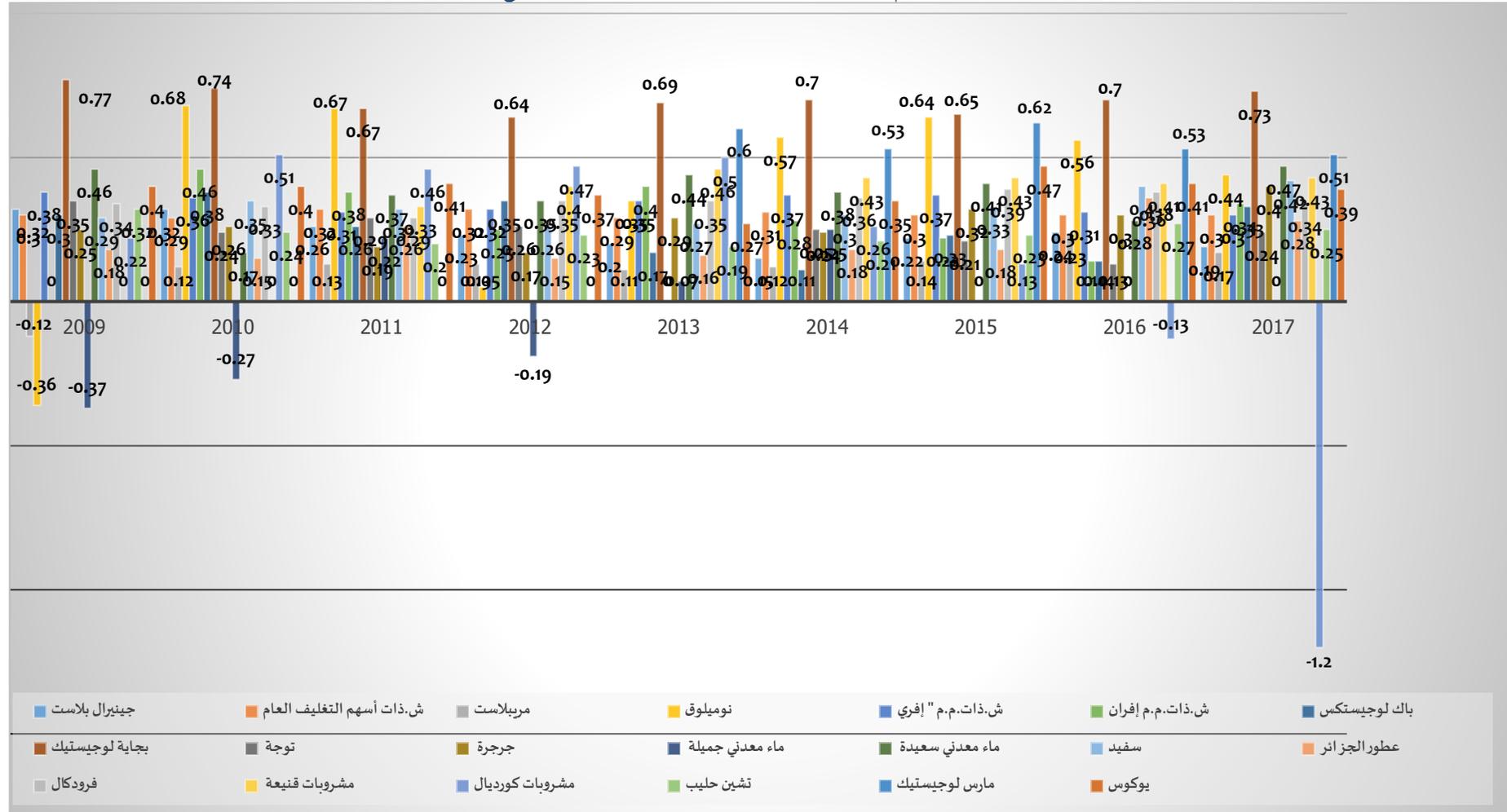
2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	المؤسسة	السنة
0.19	0.24	0.22	0.15	0.20	0.23	0.26	0.32	0.32	جنيرال بلاست	
0.30	0.30	0.30	0.31	0.29	0.32	0.32	0.29	0.30	ش.ذات أسهم التغليف العام	
0.17	0.23	0.14	0.12	0.11	0.13	0.13	0.12	(0.12)	مربلاست	
0.44	0.56	0.64	0.57	0.35	0.05	0.67	0.68	(3.36)	نوميلوق	
0.30	0.31	0.37	0.37	0.35	0.32	0.31	0.36	0.38	ش.ذات.م.م إفري	
0.34	0.14	0.22	0.28	0.40	0.25	0.38	.46 0	-	ش.ذات.م.م إفران	
0.33	0.14	0.23	0.11	0.17	0.35	0.26	0.38	0.30	باك لوجستيك	
0.73	0.70	0.65	0.70	0.69	0.64	0.67	0.74	0.77	بجاية لوجستيك	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	بلاستي سيكل الجزائر	
0.24	0.13	0.21	0.25	-	0.26	0.29	0.24	0.35	توجة	
0.40	0.30	0.32	0.24	0.29	0.17	0.19	0.26	0.25	جرجرة	
-	-	-	0.25	0.07	(0.19)	0.22	(9.27)	(0.37)	ماء معدني جميلة	
0.47	0.28	0.41	0.38	0.44	0.35	0.37	0.17	0.46	ماء معدني سعيدة	
0.42	0.40	0.33	0.30	0.27	0.26	0.32	0.35	0.29	سفيد	
0.28	0.36	0.18	0.18	0.16	0.15	0.26	0.15	0.18	عطور الجزائر	
0.34	0.38	0.39	0.36	0.35	0.35	0.29	0.33	0.34	فرودكال	
0.43	0.41	0.43	0.43	0.46	0.40	0.33	-	-	مشروبات قنيعة	
(1.20)	(0.13)	0.13	0.26	0.50	0.47	0.46	0.51	0.22	مشروبات كورديال	
0.25	0.27	0.23	0.21	0.19	0.23	0.20	0.24	0.32	تشين حليب	
0.51	0.53	0.62	0.53	0.60	-	-	-	-	مارس لوجستيك	
0.39	0.41	0.47	0.35	0.27	0.37	0.41	0.40	0.40	يوكوس	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

من الجدول ملاحظ أن نسبة القيمة المضافة تختلف من مؤسسة لأخرى وهي تتراوح بين القيم السلبية لدى المؤسسات الى 70% لدى بعض المؤسسات الأخرى والتي

ملاحظ من الجدول أنها غالبا مؤسسات خدمات اللوجستك

شكل رقم 48: نسبة القيمة المضافة لكل مؤسسات التجمع



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الحسابات الاجتماعية للمؤسسات المودعة لدى المركز الوطني للسجل التجاري 2019

من الشكل ملاحظ أن هناك ثلاث مؤسسات تخطت حاجز 50% كنسبة للقيمة المضافة وهي مؤسسات تشتغل في النقل اللوجستيك، بينما جل المؤسسات المشتغلة في صناعة المشروبات فان نسبة القيمة المضافة تتراوح في الغالب بين 20 و40%، الملاحظ أن حجم المؤسسة هنا قد لا يشكل فرقا في نسبة خلق الثروة إن لم نقل إن المؤسسات ذات الحجم المتوسط هي من حققت نسب تقارب 40%. نفس الملاحظة بالنسبة للمؤسسات المصنعة لبعض المدخلات كمواد التغليف والنكهات، وهذا يرجع الى أن المؤسسات المشتغلة في قطاع المشروبات بصفة عامة تعتمد في عمليات التصنيع الخاصة بها على مواد أولية مستوردة مرتفعة الثمن مقارنة بما لو تم الاعتماد على المدخلات من المواد المحلية وكذلك عدم استثمار هذه الأخيرة في تنمية الصناعات القبلية واستغلال مخرجات القطاع الفلاحي، إضافة الى ضعف الصناعات الكيماوية المصدر الوحيد لمواد التغليف البلاستيكية حيث مثلا تمثل تكلفة القارورات البلاستيكية بالنسبة للمياه المعبأة 55% من التكلفة الإجمالية، هذه التكلفة كان بالإمكان تقليلها ما لو تم تصنيع هذه الأخيرة محليا. غير أن هذا لا يعكس الحال عند جميع المؤسسات المنتمية للقطاع؛ وهو الحال عند دراسة مؤسسات تجمع مشروبات التجمع.

## المبحث الرابع: تأثير التجمع (CBA) على الأداء الاقتصادي للمؤسسات المنتمية اليه

من اجل تحديد إمكانية الاستفادة المؤسسات المنتمية الى التجمع، وقصد إيضاح مدى التأثير على الأداء الاقتصادي للمؤسسات قبل وبعد نشأة التجمع، للتذكير فان نشأة التجمع الرسمية كان في فيفري 2015 غير أن هذا لا يعني أن عمليات التنسيق والتعاون بين مؤسساته بدأت حين ذاك فقط، فالتجمع جاء ليرسم بنية من التعاون والتنسيق كانت قائمة أو إضفاء السبغة الرسمية على الشبكات العفوية من اجل هذا فقد تم الاستعانة بتقنيات دراسة ثبات السلاسل الزمنية خلال الفترة 2009/2017 وذلك عبر اختبار ديكي فولر باستخدام برنامج EViews 10

اختبار ديكي فولر هو اختبار إحصائي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت سلسلة زمنية معينة مستقرة أم لا، عند التنبؤ بالسلاسل الزمنية تمثل الخطوة الأولى تحديد عدد التباينات المطلوبة لجعل السلسلة الزمنية ثابتة أو مستقرة، يقوم اختبار ديكي أو اختبار وجود جذر الوحدة؛ ويعني وجود جذر الوحدة أن السلسلة الزمنية غير مستقرة.

يقوم اختبار ديكي فولر على فرضيتين هو ما الفرضية العدمية  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$

- ✓ الفرضية العدمية تعني وجود جذر الوحدة أي أن السلسلة غير مستقرة
- ✓ الفرضية البديلة تعني أن عدم وجود جذر الوحدة أو أن السلسلة مستقرة على الفترة المدروسة

## المطلب الأول: اختبار جذر الوحدة لرقم الأعمال لمؤسسات التجمع

نقوم باختبار ديكي فولر على السلسلة الزمنية لرقم الأعمال قصد كشف ما إذا كانت تحتوي على جذر الوحدة وهذا يعني ان السلسلة غير مستقرة أو أن هناك نقطة أو أكثر خلال الزمن شهدت تحولا إما باتجاه السلب أو الإيجاب

عند إدخال بيانات السلسلة الزمنية الى برامج EViews 10 فإننا قمنا تشفير المؤسسات حسب موقعها في الجداول أعلاه من الرقم 1 الى 21 وكذلك وضع الرمز CA بالنسبة الى رقم الأعمال وVA بالنسبة الى القيمة المضافة وكذلك الحال بالنسبة لنسبة القيمة المضافة الى رقم الأعمال بالرمز CAVA. وعلى هذا فان الرمز CA1 يعني رقم الأعمال للمؤسسة الأولى وVA5 يعني القيمة المضافة للمؤسسة الخامسة فالترتيب.

## أولاً: تحديد النموذج المناسب

تحديد النموذج المناسب لا يتم عشوائيا فهناك قاعدة حددها دلدادو وذلك كمايلي:

## أ: تحديد فترة الإبطاء

لتحديد فترة الإبطاء لابد من الاعتماد على أحد الاختبارات الخاصة بذلك والتي اخترنا منها اختبار شوارز SC الجدول بين مجموعة الاختبارات التي تحدد فترة الإبطاء لسلسلة رقم الأعمال للمؤسسة الأولى

## جدول رقم 35 : اختيار درجة التأخير

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-38.11026	NA*	26957.47*	13.03675*	13.00205*	12.89782
1	-37.99022	0.160055	37000.13	13.33007	13.26066	13.05221
2	-36.35333	1.636891	32161.06	13.11778	13.01366	12.70097*
3	-35.88983	0.308998	45928.38	13.29661	13.15778	12.74088

\* indicates lag order selected by the criterion  
 LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)  
 FPE: Final prediction error  
 AIC: Akaike information criterion  
 SC: Schwarz information criterion  
 HQ: Hannan-Quinn information criterion

المصدر: مخرجات اختبار ديكي فولر من EViews 10

من الجدول ملاحظ أن اختبار شوارز SC يعطينا إشارة \* عند طول فترة الإبطاء المناسبة وهي هنا 0 ومنه نقوم بتحديد نموذج الاختبار الموسع الخاص باختبار ديكي فولر الموسع وله ثلاث نماذج:

✓ النموذج الأول مع قاطع (ثابت) واتجاه عام

✓ النموذج الثاني مع قاطع

✓ النموذج الثالث بدون قاطع وبدون اتجاه عام

## ب: تحديد نموذج الاختبار الخاص باختبار ديكي فولر الموسع

يتم الاعتماد على قاعدة دلدادو وسوسفيللا 1990 حيث يتم اختبار معنوية النموذج عند أحد مستويات 10%، 5%، 1% وبعدها يتم قبول النموذج إذا كان معنويا، أو يتم رفضه إذا كان غير معنوي، وبعدها يتم الانتقال إلى إحصائية ADF والاعتماد على قاعدة (مكينون 1996) للحكم على وجود جذر الوحدة من عدمه.

## ج: اختبار النموذج الأول مع قاطع واتجاه عام لسلسلة رقم الأعمال

جدول اختبار ADF مع قاطع واتجاه عام لسلسلة رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الأولى

## جدول رقم 36 : جدول اختبار ADF مع قاطع واتجاه عام لسلسلة رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الأولى

Null Hypothesis: CA1 has a unit root			
Exogenous: Constant, Linear Trend			
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=0)			
		t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic		-2.079193	0.4802
Test critical values:	1% level	-5.835186	
	5% level	-4.246503	
	10% level	-3.590496	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.			
Warning: Probabilities and critical values calculated for 20 observations and may not be accurate for a sample size of 8			
Augmented Dickey-Fuller Test Equation			

Dependent Variable: D(CA1)				
Method: Least Squares				
Date: 02/25/20 Time: 10:35				
Sample (adjusted): 2010 2017				
Included observations: 8 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CA1(-1)	-0.914189	0.439684	-2.079193	0.0922
C	712.2410	357.8302	1.990444	0.1032
@TREND("2009")	-12.91555	27.97253	-0.461723	0.6637
R-squared	0.467057	Mean dependent var		-
Adjusted R-squared	0.253880	S.D. dependent var		2.402500
S.E. of regression	180.2600	Akaike info criterion		208.6868
Sum squared resid	162468.3	Schwarz criterion		13.50667
Log likelihood	-51.02669	Hannan-Quinn criter.		13.53646
F-statistic	2.190935	Durbin-Watson stat		13.30575
Prob(F-statistic)	0.207349			1.940126

المصدر : مخرجات اختبار ديكي فولر من EViews 10

من الجدول لاحظ أن قيمة Prop=0.6637 نقول أن النموذج الأول غير معنوي عند جميع المستويات %1، %5، %10 وبالتالي نرفض النموذج الأول لاختبار ديكي فولر الموسع وننتقل إلى النموذج الثاني

ثانياً: اختبار ADF مع قاطع لسلسلة رقم الأعمال

نقوم بأجراء اختبار ADF للاستقرار السلاسل الزمنية لكل مؤسسة على حدة كما يوضح ذلك الجدول

التالي

جدول رقم 37 : اختبار ADF مع قاطع لسلسلة رقم الأعمال للمؤسسة الأولى

Null Hypothesis: CA1 has a unit root				
Exogenous: Constant				
Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=0)				
			t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic			-2.190400	0.2217
Test critical values:	1% level		-4.582648	
	5% level		-3.320969	
	10% level		-2.801384	
*MacKinnon (1996) one-sided p-values.				
Warning: Probabilities and critical values calculated for 20 observations and may not be accurate for a sample size of 8				
Augmented Dickey-Fuller Test Equation				
Dependent Variable: D(CA1)				
Method: Least Squares				
Date: 02/25/20 Time: 10:46				
Sample (adjusted): 2010 2017				
Included observations: 8 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CA1(-1)	-0.892654	0.407530	-2.190400	0.0710
C	638.6560	298.6357	2.138579	0.0763

R-squared	0.444334	Mean dependent var	-
Adjusted R-squared	0.351723	S.D. dependent var	2.402500
S.E. of regression	168.0256	Akaike info criterion	13.29843
Sum squared resid	169395.5	Schwarz criterion	13.31829
Log likelihood	-51.19371	Hannan-Quinn criter.	13.16448
F-statistic	4.797850	Durbin-Watson stat	1.875396
Prob(F-statistic)	0.071036		

المصدر : مخرجات اختبار ديكي فولر من EViews 10

من الجدول ملاحظ أن قيمة  $Prob.=0.0763$  ونقول أن النموذج معنوي عند 10% ونقبل به للتعرف على استقرار السلسلة مهما كانت نتيجة اختبار ديكي فولر دون الحاجة إلى الانتقال إلى النموذج الموالي حيث نجد أن قيمة إحصائية ديكي فولر هي  $-2.190400$  وهي أكبر من جميع القيم التي تحتها وبالتالي نقبل الفرض العدمي ونقول أن السلسلة بها جذر الوحدة أو أنها غير مستقرة.

هكذا يتم إجراء اختبار ديكي فولر على جميع السلاسل الخاصة لرقم الأعمال لكل مؤسسة لتحديد ما

إذا كنت السلاسل مستقرة أم لا ويتم تلخيص ذلك في الجدول التالي:

ثالثا : اختبار adf على سلاسل رقم الأعمال لدى كل مؤسسات التجمع

نرمز لرقم الأعمال CA وللمؤسسة بالأرقام مثلا: CA1 هورقم الأعمال للمؤسسة الأولى وبالتالي يمكن أن نلخص النتائج في الجدول التالي

جدول رقم 38 : نتيجة اختبار استقرار سلاسل رقم الأعمال لدى مؤسسات التجمع

النموذج دون قاطع ودون اتجاه			النموذج مع قاطع			النموذج مع قاطع واتجاه زمني			المتغير
النتيجة	قيمة ADF	المعنوية	النتيجة	قيمة ADF	المعنوية	النتيجة	قيمة ADF	المعنوية	
/	/	/	يوجد جذر الوحدة	2.190	معنوي عند 10%	/	/	غير معنوي	CA1
يوجد جذر الوحدة	4.100	معنوي عند 1%	/	/	غير معنوي	/	/	غير معنوي	CA2
/	/	/	يوجد جذر الوحدة	-1.419	معنوي عند 10%	/	/	غير معنوي	CA3
يوجد جذر الوحدة	-0.591	غير معنوي	/	/	غير معنوي	/	/	غير معنوي	CA4
يوجد جذر الوحدة	0.809	غير معنوي	/	/	غير معنوي	/	/	غير معنوي	CA5
يوجد جذر الوحدة	-0.158	غير معنوي	/	/	غير معنوية	/	/	غير معنوية	CA6
						مستقرة عند 5%	-5.413	معنوية	CA7
يوجد جذر الوحدة	2.359	معنوية	/	/	غير معنوية	/	/	غير معنوية	CA8
مستقرة عند 10%	-1.937	غير معنوي	/	/	غير معنوية	/	/	غير معنوية	CA9
يوجد جذر الوحدة	-0.623	غير معنوي	/	/	غير معنوية	/	/	غير معنوية	CA10
						يوجد جذر الوحدة	-3.149	معنوية عند 5%	CA11
يوجد جذر الوحدة	-3.349	معنوية عند 5%	/	/	غير معنوية	/	/	غير معنوية	CA12
يوجد جذر الوحدة	1.069	غير معنوي	/	/	غير معنوية	/	/	غير معنوية	CA13
يوجد جذر الوحدة	0.955	غير معنوي	/	/	غير معنوية	/	/	غير معنوية	CA14
يوجد جذر الوحدة	-0.119	غير معنوي	/	/	غير معنوي	/	/	غير معنوية	CA15
يوجد جذر الوحدة	0.128	غير معنوي	/	/	غير معنوية	/	/	غير معنوية	CA16
						يوجد جذر الوحدة	-3.223	معنوية عند 10%	CA17
						مستقرة عند 5%	-4.783	معنوية عند 1%	CA18
يوجد جذر الوحدة	2.202	معنوية عند 10%	/	/	غير معنوي	/	/	غير معنوية	CA19
يوجد جذر الوحدة	0.365	غير معنوي	/	/	غير معنوي	/	/	غير معنوي	CA20
يوجد جذر الوحدة	-0.475	غير معنوي	/	/	غير معنوي	/	/	غير معنوي	CA21

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات أي فيوز لاختبار ديكي فولر

من الجدول للاحظ أن: عدد المؤسسات التي جاءت نتيجة جذر الواحد لديكي فولر الموسع سلبية أي أننا قبلنا الفرض البديل وان الاختبار جاء ينفي الفرض العدمي أي أن السلسلة مستقرة وهذا يعني أن المتوسطات متساوية وكذلك التباين هي 3 مؤسسات فقط من بين مجموع المؤسسات (CA7/ CA9/CA18) بمعنى أن سلسلة رقم الأعمال لدى كلتا المؤسستين مستقرولا توجد أي تأثير يجعله يغير مساره وهنا الحال بالنسبة لتأثير الشبكة على حجم رقم الأعمال.

بالنسبة لبقية المؤسسات (18 مؤسسة) فان اختبار جذر الوحدة لسلسلة رقم الأعمال لديها جاء إيجابيا أي أن هناك جذر الوحدة وان السلسلة غير مستقرة وان تطور رقم الأعمال قد تأثر بمتغير خلجي غير الزمن والقاطع هنا يمكن أن يكون انتماء المؤسسة الى التجمع (الشبكة)

رابعاً: اختبار استقرار سلاسل القيمة المضافة لدى مؤسسات التجمع  
جدول رقم: 39 نتيجة اختبار استقرار سلاسل القيمة المضافة لدى مؤسسات التجمع

النموذج مع قاطع واتجاه زمني		النموذج مع قاطع		النموذج دون قاطع ودون اتجاه	
المتغير	المعنوية	قيمةADF	النتيجة	المعنوية	قيمةADF
VA1	غير معنوي	/	/	غير معنوية	-0.386
VA2	غير معنوي	/	/	معنوية عند 1%	4.100
VA3	غير معنوي	/	يوجد جذر الوحدة	معنوية عند 10%	-1.419
VA4	غير معنوي	/	/	غير معنوية	-0.591
VA5	غير معنوي	/	/	غير معنوية	0.809
VA6	غير معنوي	/	/	غير معنوية	-0.158
VA7	معنوية عند 1%	-5.413	% مستقرة عند 5		
VA8	غير معنوي			معنوي عند 10%	2.359
VA9	غير معنوي			غير معنوي	-1.937
VA10	غير معنوي			غير معنوي	-0.623
VA11	معنوي عند 5%	-3.149	يوجد جذر الوحدة		
VA12	غير معنوي			معنوي عند 5%	-3.349
VA13	غير معنوي			غير معنوي	1.069
VA14	غير معنوي			غير معنوي	0.955
VA15	غير معنوي			غير معنوي	-0.119
VA16	غير معنوي			غير معنوي	0.128
VA17	معنوية عند 10%	-3.223	يوجد جذر الوحدة		
VA18	معنوية عند 1%	-4.783	% مستقرة عند 5		
VA19	غير معنوي			معنوية عند 10%	2.202
VA20	غير معنوي			غير معنوية	0.365
VA21	غير معنوي			معنوية عند 10%	-2.239

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات أي فيوز لاختبار ديكي فولر

من الجدول الملخص لاختيار جذر الوحدة لديكي فولر الموسع لتطور القيمة المضافة لدى مؤسسات التجمع  
ملاحظ: عدد المؤسسات التي جاءت نتيجة الاختبار لسلسلة القيمة المضافة سلبية أي أنها لا تحتوي على جذر الوحدة  
أي أنها مستقرة هي أربع مؤسسات من المجموعة مؤسسات التجمع (VA9،VA7 ، VA12،VA18 ) بمعنى أن سلسلة  
القيمة المضافة لدى المؤسسات الأربع مستقر ولا توجد أي تأثير يجعله يغير مساره وهنا الحال بالنسبة لتأثير الشبكة  
على حجم القيمة المضافة  
بالنسبة لبقية المؤسسات (17 مؤسسة) فإن اختبار جذر الوحدة بالنسبة لسلسلة القيمة لديها جاء بنتيجة  
إيجابية أي أن القيمة المضافة لديها تتأثر بعامل آخر غير الزمن والقاطع يجعلها تغير اتجاهها وان سلسلة القيمة  
المضافة لديها غير مستقرة خلال الفترة المدروسة.

خامسا : اختبار استقرار سلاسل النتيجة الصافية لدى مؤسسات التجمع  
جدول رقم 40: نتيجة اختبار استقرار سلاسل النتيجة الصافية لدى مؤسسات التجمع

النموذج مع قاطع ودون اتجاه			النموذج مع قاطع			النموذج مع قاطع واتجاه زمني			
النتيجة	قيمة ADF	المعنوية	النتيجة	قيمة ADF	المعنوية	النتيجة	قيمة ADF	المعنوية	المتغير
يوجد جذر الوحدة	-0.861	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN1
يوجد جذر الوحدة	4.214	معنوي عند 1%			غير معنوي			غير معنوي	RN2
						مستقرة عند 1%	-16.24	معنوي عند 10%	RN3
			مستقرة عند 1%	-7.048	معنوي عند 1%			غير معنوي	RN4
			يوجد جذر الوحدة	-2.191	معنوي عند 10%			غير معنوي	RN5
يوجد جذر الوحدة	-1.407	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN6
يوجد جذر الوحدة	-0.734	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN7
يوجد جذر الوحدة	1.446	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN8
يوجد جذر الوحدة	-0.829	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN9
يوجد جذر الوحدة	-0.478	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN10
						يوجد جذر الوحدة	-2.568	معنوي عند 10%	RN11
مستقرة عند 1%	-3.619	معنوي عند 1%			غير معنوي			غير معنوي	RN12
يوجد جذر الوحدة	-0.953	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN13
يوجد جذر الوحدة	-1.089	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN14
مستقرة عند 5%	-2.237	معنوي عند 10%			غير معنوي			غير معنوي	RN15
يوجد جذر الوحدة	-1.502	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN16
			يوجد جذر الوحدة	-2.573	معنوي عند 10%			غير معنوي	RN17
						مستقرة عند 10%	-3.747	معنوي عند 5%	RN18
يوجد جذر الوحدة	2.151	معنوية عند 10%			غير معنوي			غير معنوي	RN19
يوجد جذر الوحدة	-0.791	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	RN20
مستقرة عند 10%	-1.898	معنوية عند 10%			غير معنوي			غير معنوي	RN21

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات أي فيوز لاختبار ديكي فولر

من الجدول الملخص لنتيجة اختيار جذر الوحدة لديكي فولر الموسع لسلسلة النتيجة الصافية لمؤسسات التجمع نجد أن عدد المؤسسات التي جاءت نتيجة اختار ديكي فولر سلبية هو 6 مؤسسات (RN12، RN4، RN3)، RN21، RN18، RN15) بمعنى أن سلسلة النتيجة الصافية لدى المؤسسات الست مستقرة ولا توجد أي تأثير يجعله يغير مساره وهنا الحال بالنسبة لتأثير الشبكة على حجم النتيجة الصافية، بالنسبة لبقية المؤسسات (15 مؤسسة) فان نتيجة اختبار ديكي فولر الموسع جاءت إيجابية أي أن سلاسل النتيجة الصافية غير مستقرة على الفترة المدروسة وان النتيجة الصافية لديها تتأثر بعامل آخر غير الزمن والقاطع يجعلها تغير اتجاهها.

سادسا: اختبار استقرار سلاسل نسبة القيمة المضافة لدى مؤسسات التجمع  
جدول رقم 41: نتيجة اختبار استقرار سلاسل النتيجة الصافية لدى مؤسسات التجمع

النموذج دون قاطع ودون اتجاه			النموذج مع قاطع			النموذج مع قاطع واتجاه زمن			المتغير
النتيجة	قيمة ADF	المعنوية	النتيجة	قيمة ADF	المعنوية	النتيجة	قيمة ADF	المعنوية	
يوجد جذر الوحدة	-1.392	غير معنوية			غير معنوي			غير معنوي	VACA1
			مستقرة عند 10%	-3.048	معنوي عند 5%			غير معنوي	VACA2
			مستقرة عند 1%	-5.70	معنوي عند 1%			غير معنوي	VACA3
			مستقرة عند 1%	-17.72	معنوي عند 1%			غير معنوي	VACA4
يوجد جذر الوحدة	-1.005	غير معنوية			غير معنوي			غير معنوي	VACA5
			يوجد جذر الوحدة	4-2.39	معنوي عند 10%			غير معنوي	VACA6
			يوجد جذر الوحدة	-2.109	معنوي عند 10%			غير معنوي	VACA7
			يوجد جذر الوحدة	-2.343	معنوي عند 10%			غير معنوي	VACA8
									VACA9
						يوجد جذر الوحدة	-3.820	معنوي عند 10%	VACA10
						يوجد جذر الوحدة	7-2.11	معنوي عند 10%	VACA11
مستقرة عند 5%	-1.969	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	VACA12
			مستقرة عند 5%	-4.242	معنوي عند 1%			غير معنوي	VACA13
يوجد جذر الوحدة	0.976	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	VACA14
يوجد جذر الوحدة	-0.159	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	VACA15
يوجد جذر الوحدة	-0.119	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	VACA16
			مستقرة عند 5%	7-3.81	معنوي عند 5%			غير معنوي	VACA17
						يوجد جذر الوحدة	0.929	معنوي عند 10%	VACA18
			مستقرة عند 10%	-3.296	معنوي عند 5%			غير معنوي	VACA19
يوجد جذر الوحدة	-0.673	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	VACA20
يوجد جذر الوحدة	-0.281	غير معنوي			غير معنوي			غير معنوي	VACA21

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات أي فيوز لاختبار ديكي فولر

من الجدول الملخص لنتائج ديكي فولر لنسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال للاحظ أن عدد المؤسسات التي جاءت نتيجة اختبار جذر الوحدة لديكي فولر الموسع سلبية هو 7 مؤسسات من مجموع مؤسسات التجمع (VACA2، VACA3، VACA4، VACA12، VACA13، VACA17، VACA19) بمعنى أن سلسلة نسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال لدى المؤسسات السبع مستقر ولا توجد أي تأثير يجعله يغير مساره وهنا الحال بالنسبة لتأثير الشبكة على نسبة القيمة المضافة.

بالنسبة لباقي المؤسسات (14 مؤسسة) فإن نتيجة اختبار ديكي فولر الموسع جاءت إيجابية أي أن سلاسل نسبة القيمة المضافة غير مستقرة على الفترة المدروسة وان هذه الأخيرة تتأثر بعامل آخر غير الزمن والقاطع يجعلها تغير اتجاهها.

### المطلب الثاني: نتائج اختبار ديكي فولر

الجدول التالي يلخص نتائج اختبار ديكي فولر فيما يخص رقم الأعمال وحصيللة القيمة المضافة والنتيجة الصافية وأخيرا نسبة القيمة المضافة لرقم الأعمال:

#### جدول رقم: 42 نتائج اختبار ديكي فولر

المؤسسة	اختبار جذر الوحدة لرقم الأعمال	اختبار جذر الوحدة للقيمة المضافة	اختبار جذر الوحدة للنتيجة الصافية	اختبار جذر الوحدة لنسبة القيمة المضافة
جنيرال بلاست	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
ش. ذات أسهم التغليف العام	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	مستقرة عند 10%
مريبلاست	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	مستقرة عند 1%	مستقرة عند 1%
نوميلوق	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	مستقرة عند 1%	مستقرة عند 1%
ش. ذات م.م إفري	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
ش. ذات م.م إفران	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
باك لوجستيك	مستقرة عند 5%	مستقرة عند 5%	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
بجاية لوجستيك	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
بلاستي سيكل الجزائر	مستقرة عند 10%	مستقرة عند 10%	يوجد جذر الوحدة	
توجة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
جرجرة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
ماء معدني جميلة	يوجد جذر الوحدة	مستقرة عند 1%	مستقرة عند 1%	مستقرة عند 5%
ماء معدني سعيدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	مستقرة عند 5%
سفيد	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
عطور الجزائر	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	مستقرة عند 5%	يوجد جذر الوحدة
فروودكال	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
مشروبات قنينة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	مستقرة عند 5%
مشروبات كورديال	مستقرة عند 5%	مستقرة عند 5%	مستقرة عند 10%	يوجد جذر الوحدة

تشرين حليب	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	مستقرة عند 10%
مارس لوجستيك	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة
يوكوس	يوجد جذر الوحدة	يوجد جذر الوحدة	مستقرة عند 10%	يوجد جذر الوحدة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج اختبار جذر الوحدة لديكي فولر

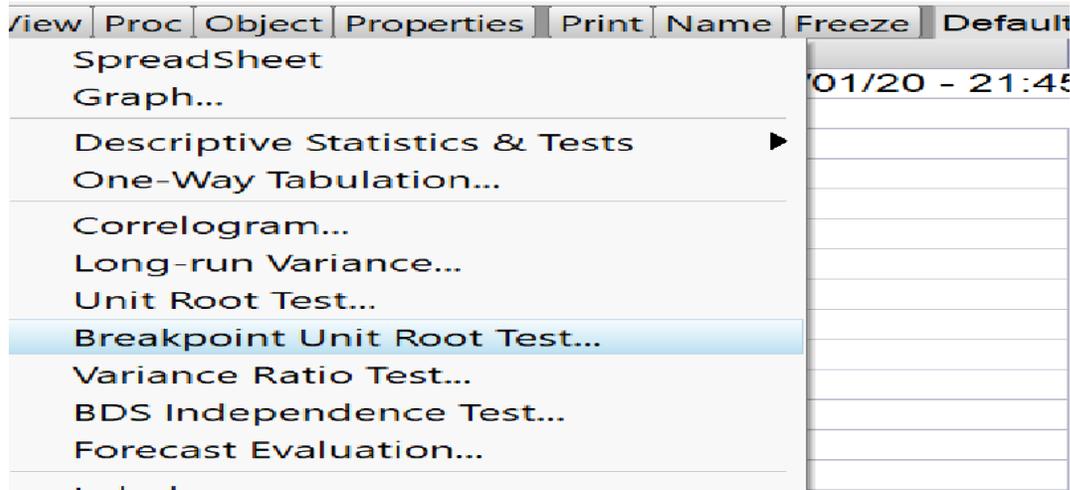
من الجدول ملاحظ أن هناك 9 مؤسسات أظهرت نتيجة اختبار الوحدة أن السلاسل الزمنية الخاصة بالقيمة المضافة ورقم الأعمال وكذلك النتيجة الصافية ونسبة القيمة إلى رقم الأعمال كلها جذر الوحدة أي أنها غير مستقرة وان جميع المتغيرات قد شهدت نقطة تحول في المسار الزمني لديها، لأجل معرفة أي فترة زمنية قد شهدت نقطة القطيعة سوف نجري اختبار Breakpoint Unit Root Test

### المطلب الثالث: اختبار breakpoint unit root test

يكشف الاختبار عن الانهيار الهيكلي غير المتوقع بمرور الوقت في معايير نماذج الانحدار حيث أن عدم استقرار المعاملات يكون سببه وجوده تغيير في خط الاتجاه العام للسلسلة الزمنية أو أن هناك نقطة أو أكثر بعدها شهدت السلسلة الزمنية تغيرا في سلوكها الاختبار يتم على السلاسل الزمنية التي شهدت وجود جذر الوحدة كما يلي:

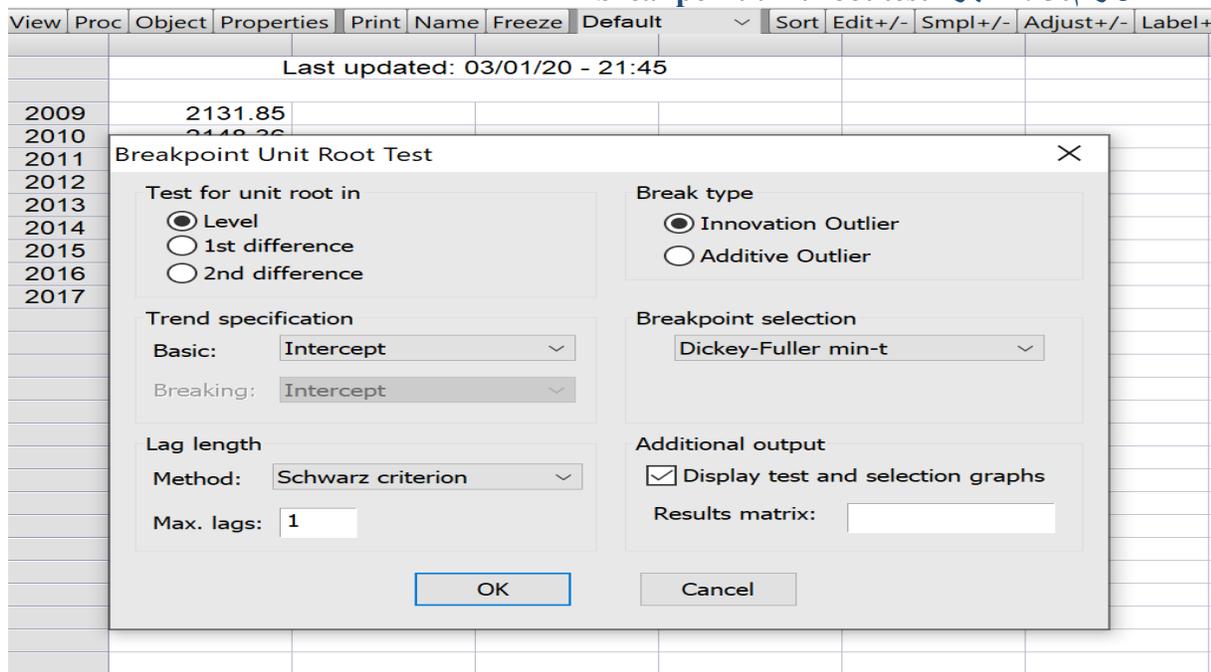
- نقوم بفتح السلسلة المعنية بالاختبار ثم من شريط الأدوات نختار breakpoint unit root test

### شكل رقم 49: اختبار breakpoint unit root test



- بعد فتح علبة الحوار التالية نختار اختبار Diky foler min t على كامل المستوى level من ثم ok

شكل رقم 50 : اختبار breakpoint unit root test



أخيرا تظهر لنا نتائج الاختبار كما يلي:

Unit root test results  
 Unit Root with Break Test on CA1  
 Null Hypothesis: CA1 has a unit root  
 Trend Specification: Intercept only Break Specification: Intercept only  
 Break Type: Innovational outlier  
**Break Date: 2014**  
 Break Selection: Minimize Dickey-Fuller t-statistic  
 Lag Length: 1 (Automatic - based on Schwarz information criterion, maxlag=1)

جدول رقم 43 : نتائج الاختبار Unit root test

	t-Statistic	Prob.*		
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-7.431512	< 0.01		
Test critical values: 1% level	-4.949133			
5% level	-4.443649			
10% level	-4.193627			
*Vogelsang (1993) asymptotic one-sided p-values. Augmented Dickey-Fuller Test Equation Dependent Variable: CA1 Method: Least Squares Date: 03/01/20 Time: 22:00 Sample (adjusted): 2011 2017 Included observations: 7 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CA1(-1)	-0.120117	0.150725	-0.796928	0.5091
D(CA1(-1))	0.156504	0.127945	1.223210	0.3458
C	3787.645	443.3661	8.542929	0.0134
INCPTBREAK	31.27723	141.9951	0.220270	0.8461

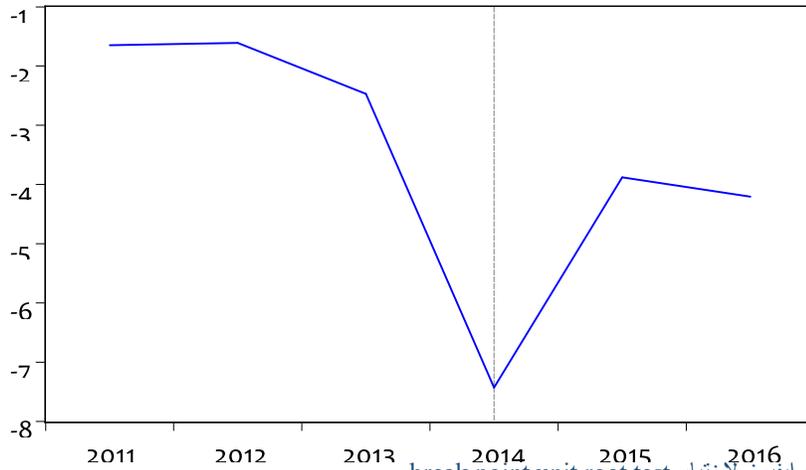
BREAKDUM	-713.1406	190.2740	-3.747966	0.0644
R-squared	0.919666 Mean dependent var			3355.634

المصدر: مخرجات أي فيوز لنتائج اختبار Unit root test

يؤكد الاختبار مرة أخرى وجود جذر الوحدة: Null Hypothesis: CA1 has a unit root ضمن الفرضية العدمية ويظهر الاختبار أيضا نقطة الكسر أو نقطة التحول **Break Date: 2014** وهو كما هم مبين 2014، برنامج ايفيوز يعطينا شكل بياني يوضح ذلك:

شكل رقم 51: نقطة الكسر Break Date

Dickev-Fuller t-statistics

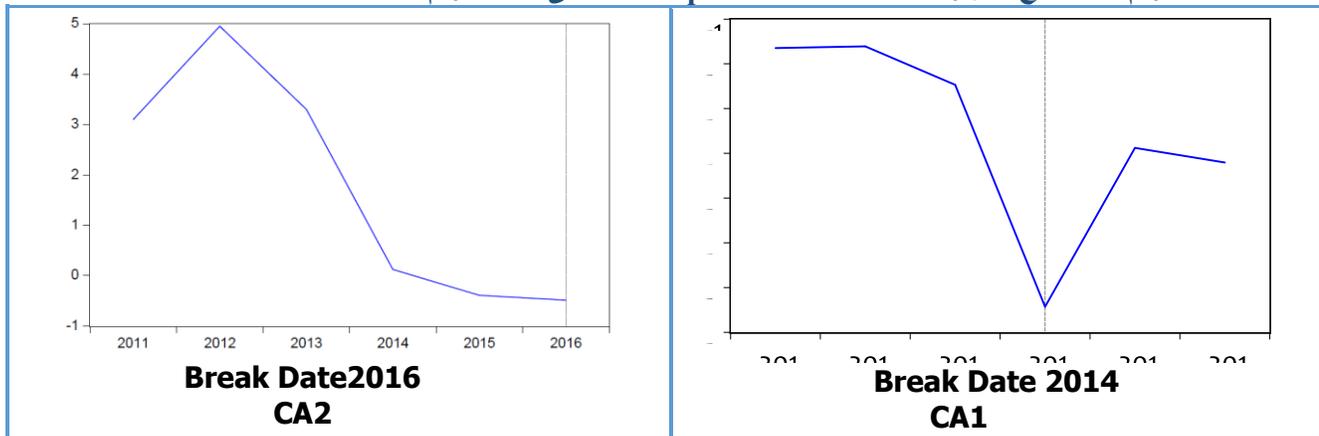


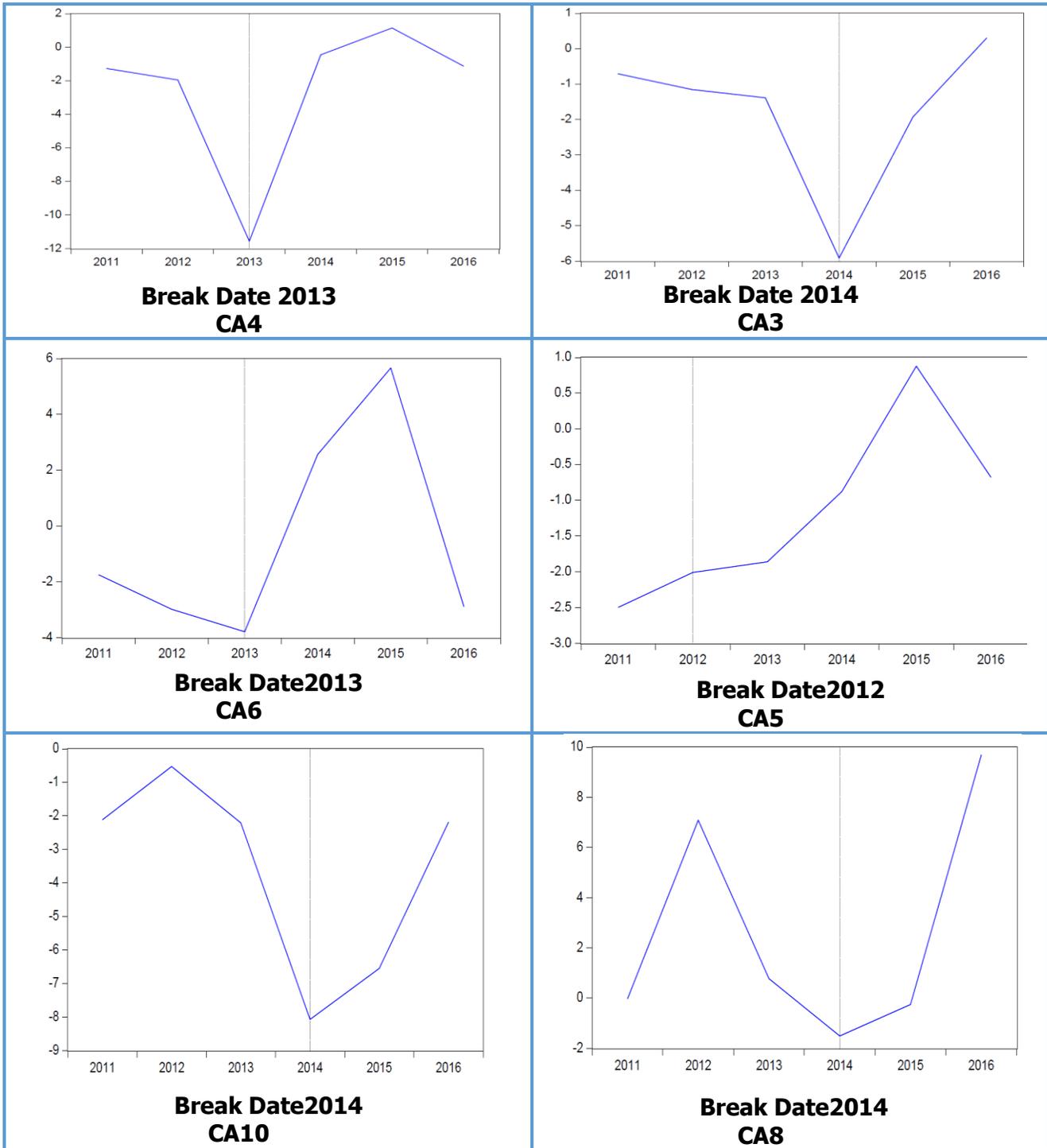
المصدر: مخرجات نتائج ايفيوز لاختبار break point unit root test

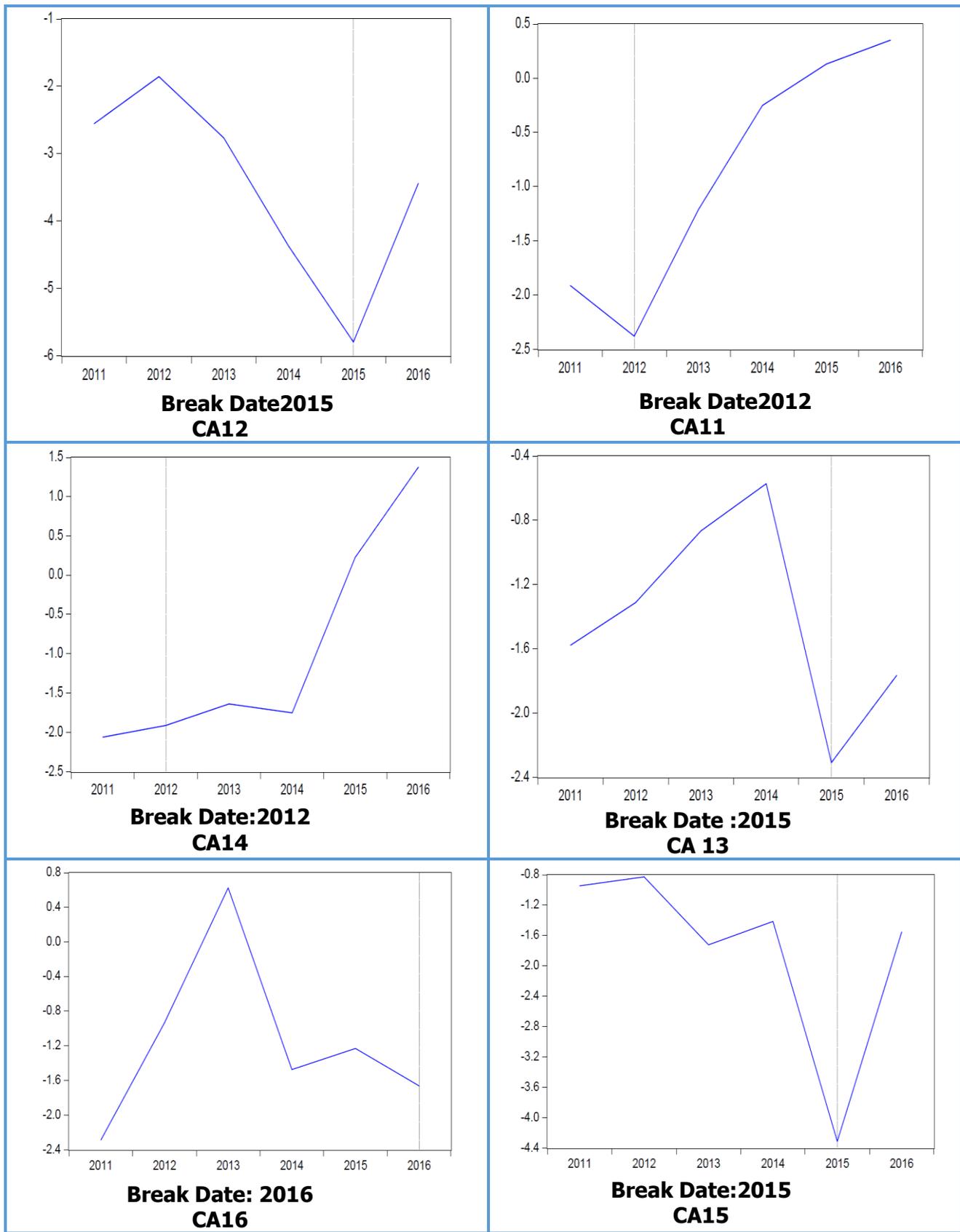
بنفس الطريقة يتم العمل على بقية السلاسل لتحديد نقطة التحول أو نقطة الريك Break Date، يمكن تلخيص بقية النتائج في الشكل التالي:

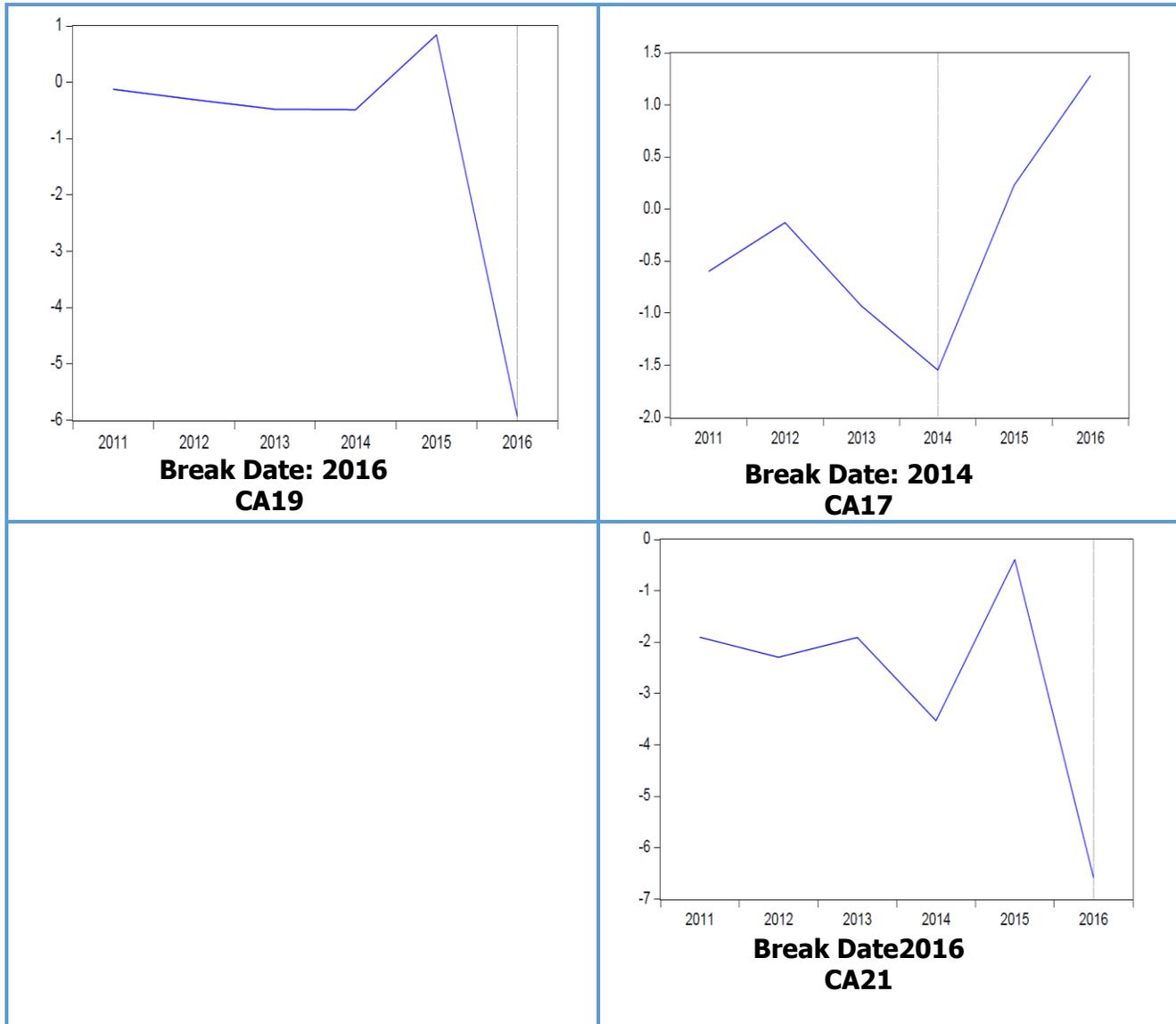
أولاً: اختبار *break point unit root test* على سلاسل رقم الأعمال

شكل رقم 52: نتائج اختبار *breakpoint unit root test* على سلاسل رقم الأعمال





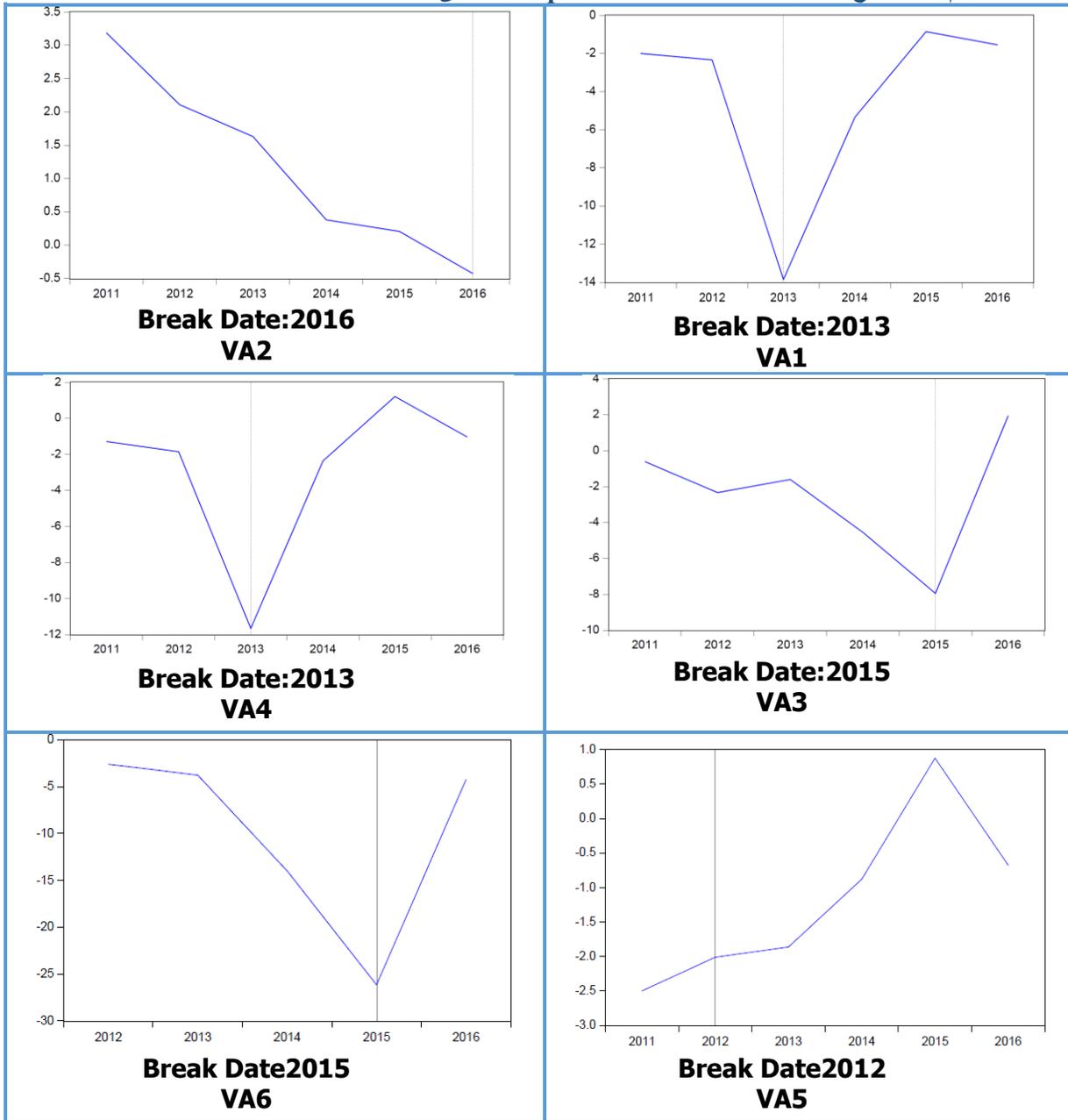


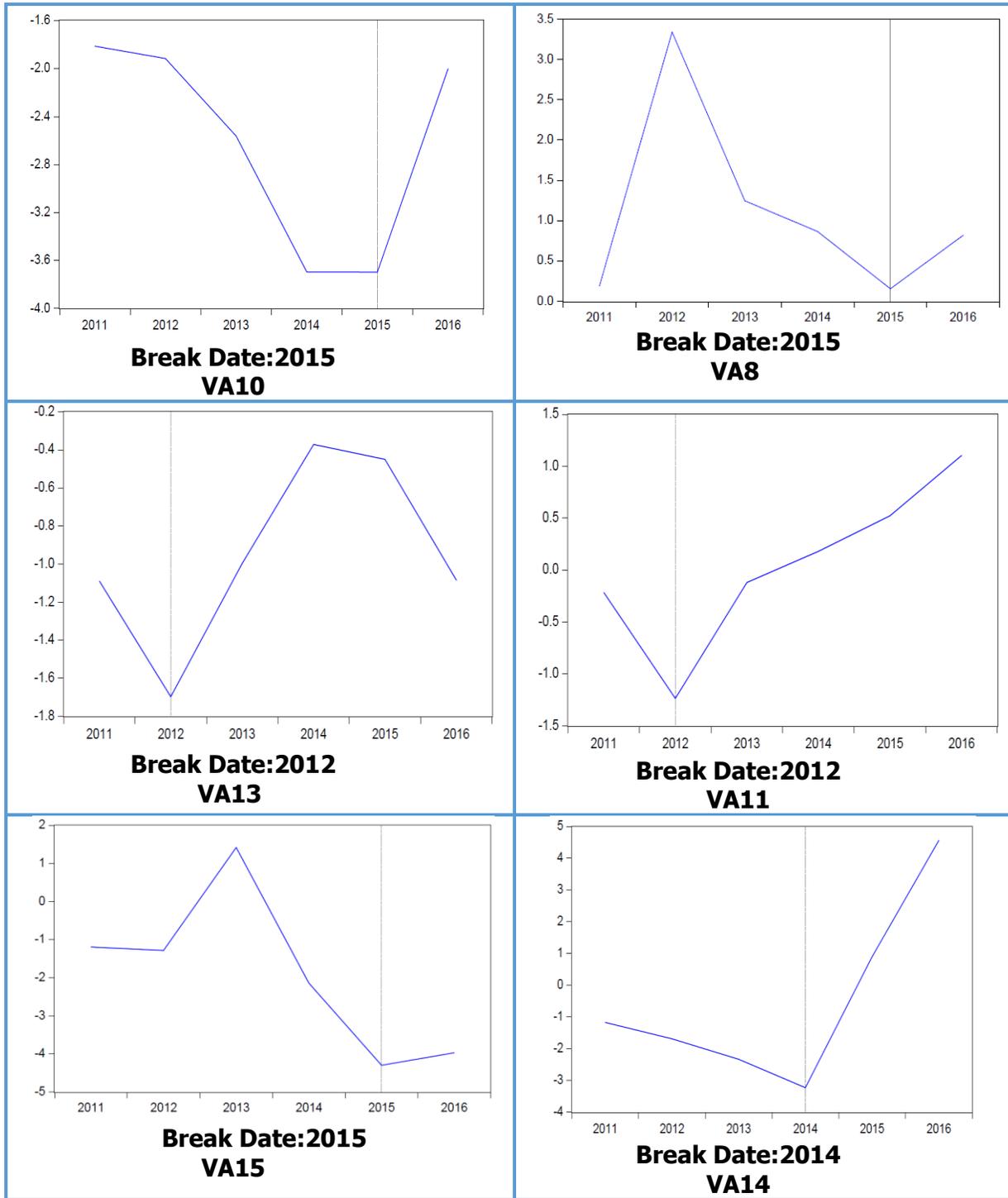


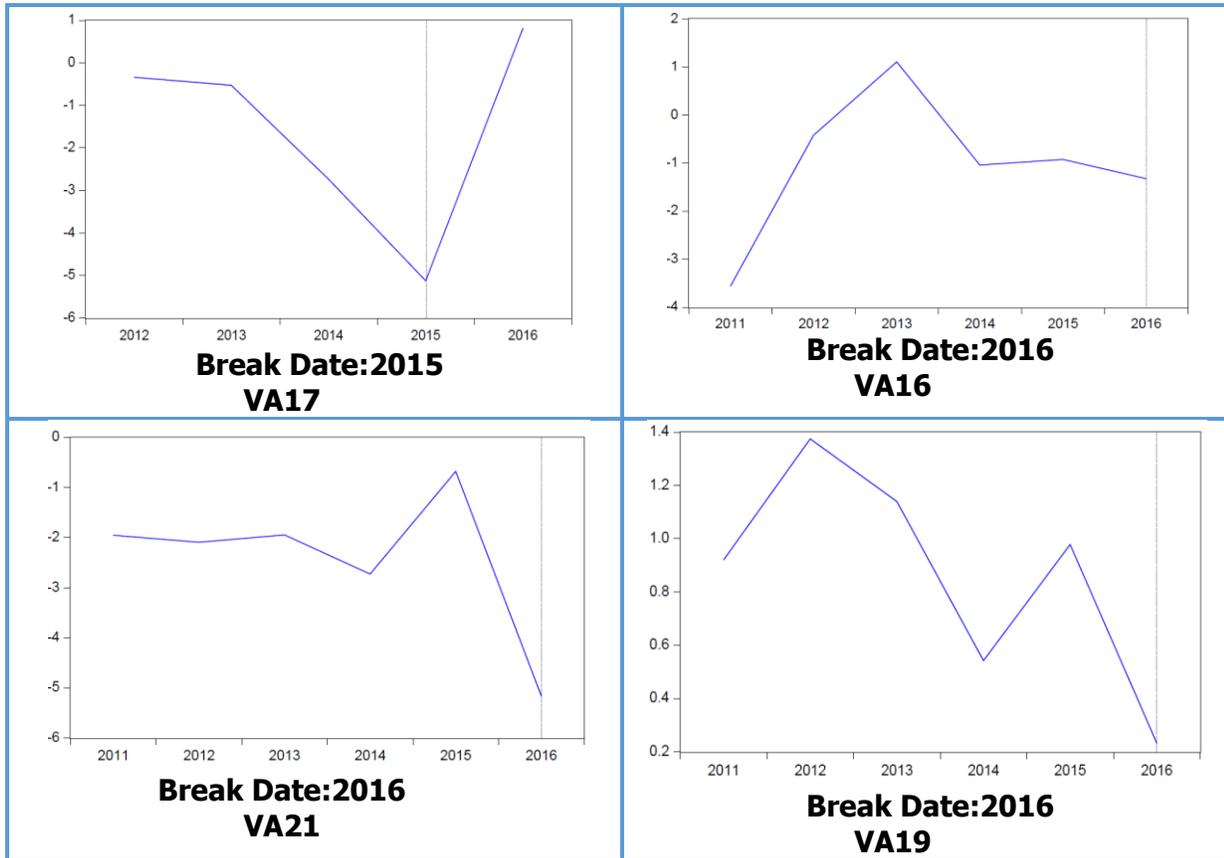
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات ايفيزو لنتائج اختبار break point unit root

من الشكل أعلاه نلاحظ انه من بين 21 مؤسسة تنتمي إلى التجمع تم إجراء اختبار break point unit root test لتحديد نقطة التحول في السلسلة الزمنية لرقم الأعمال المحقق على 18 مؤسسة أظهرت نتيجة إيجابية فيما يخص اختبار ديكي فولر لرصد وجود جذر الوحدة لديها، فانه من هذه المؤسسات وجد أن 15 مؤسسة من بين 18 كان تليخ التحول يشير إلى (2013، 2014، 2015، 2016) وهي السنوات التي بدا فيها نشاط التجمع بصورة فعلية ورسميا سنة 2015 ومنه فان 83 % من مجموع المؤسسات التي اضهت وجود جذر الوحدة و71% من مجموع المؤسسات المقدر عددها 21 شهدت تحول في سلاسل الزمنية الخاصة برقم الأعمال أي وجود علاقة طردية بين تطور رقم الأعمال وانتماء المؤسسة إلى التجمع.

ثانيا: اختبار *break point unit root test* على سلاسل القيمة المضافة  
 شكل رقم 53: نتائج اختبار *breakpoint unit root test* على سلاسل القيمة المضافة





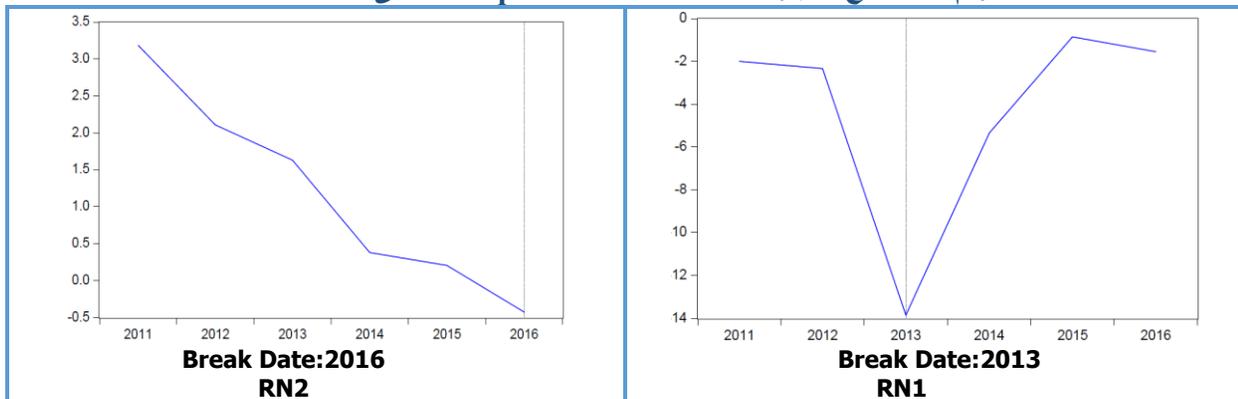


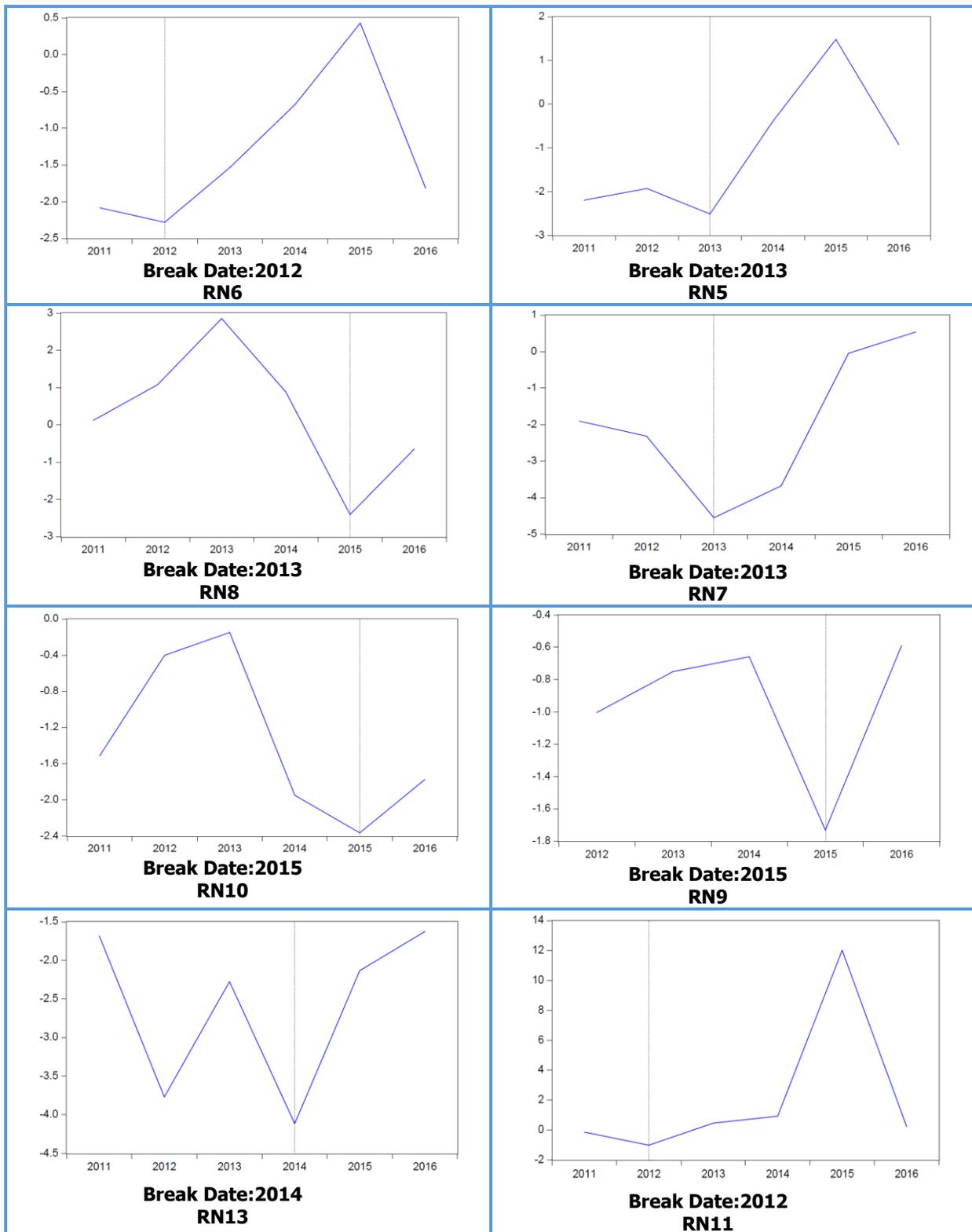
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات ايفيوز لنتائج اختبار break point unit root test

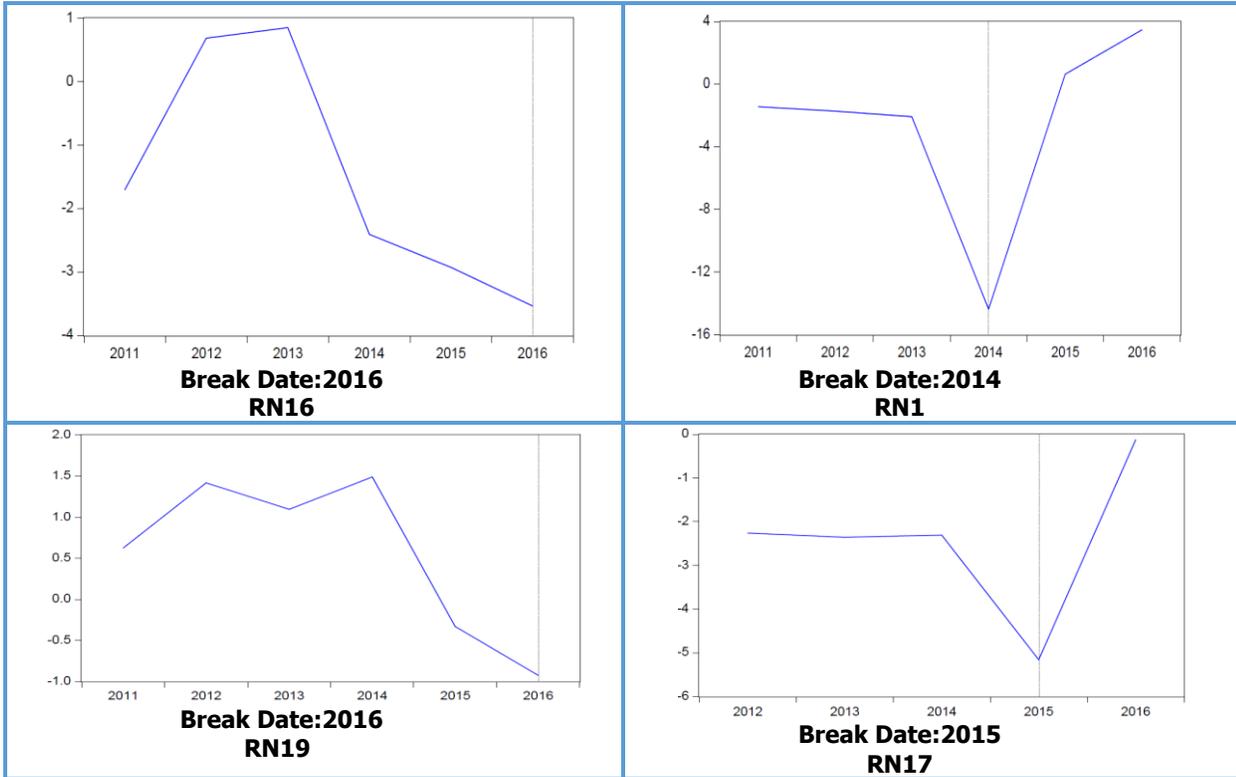
من الشكل أعلاه الممثل لنقطة التحول لسلاسل القيمة المضافة والتي شهدت وجود جذر الوحدة للاحظ أن 13 مؤسسة شهدت نقطة التحول في سنوات بدأ نشاط التجمع أي ما نسبته 76.5% من المؤسسات ذات السلاسل الزمنية غير المستقرة و62% من مجموع المؤسسات الكلي المكون للتجمع، كذلك للاحظ أن من بين 13 مؤسسة المشار إليها أعلاه 6 مؤسسات كانت سنة 2015 تمثل نقطة التحول، إذن فهناك علاقة طردية بين تطور القيمة المضافة وانتماء المؤسسات إلى التجمع.

ثالثا: اختبار break point unit root test على سلاسل القيمة المضافة

شكل رقم 54: نتائج اختبار breakpoint unit root test على سلاسل القيمة المضافة





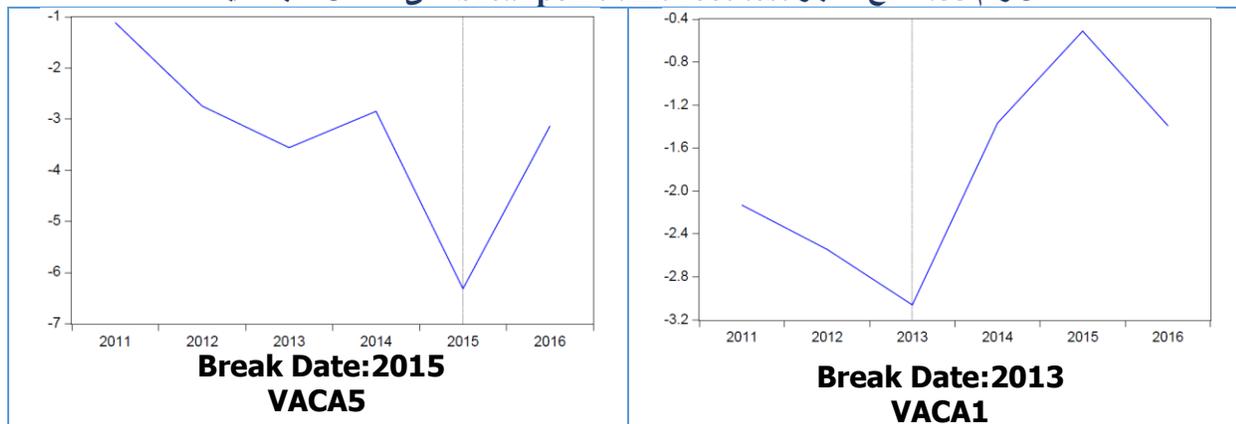


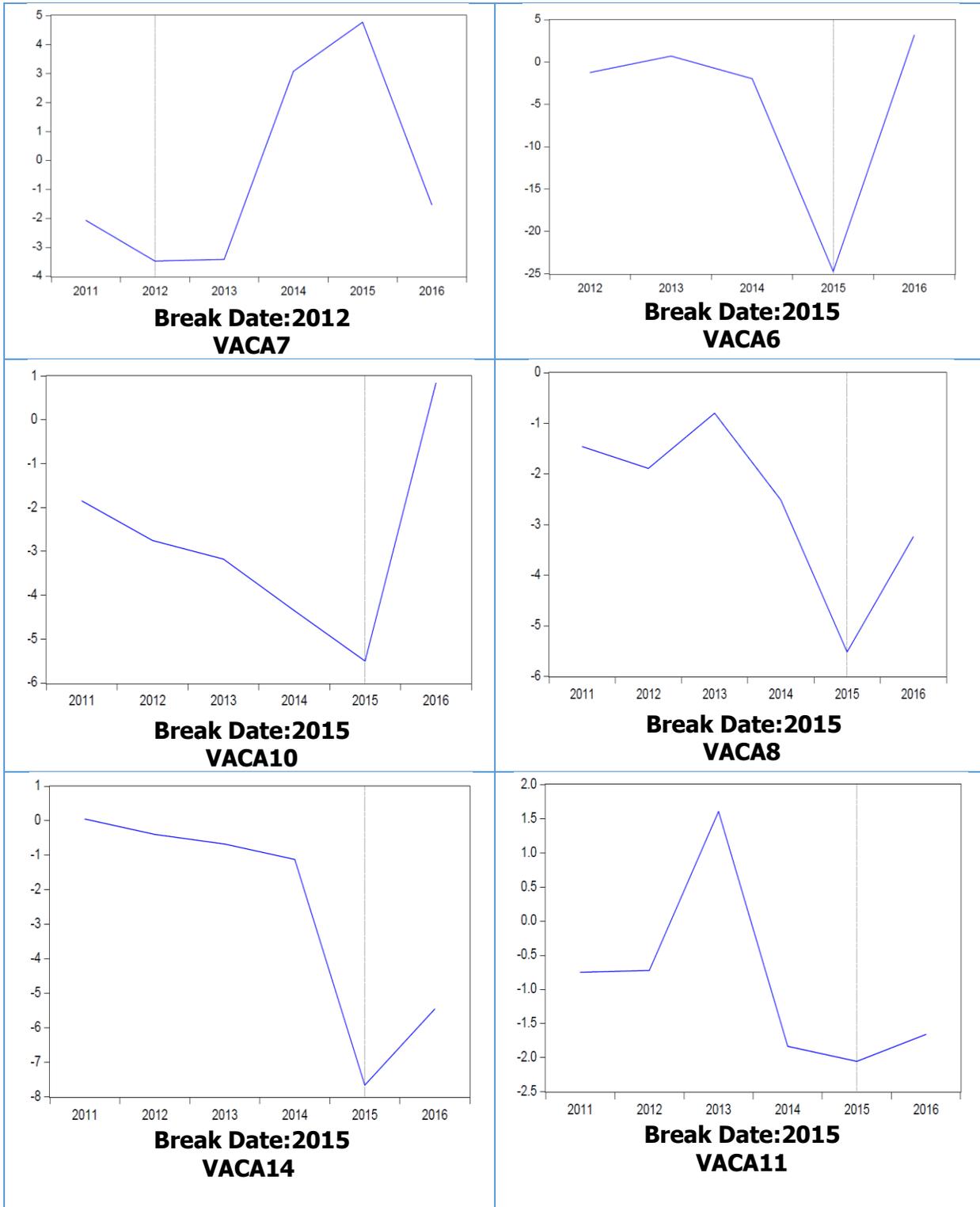
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات ايفيزوز لنتائج اختبار break point unit root test

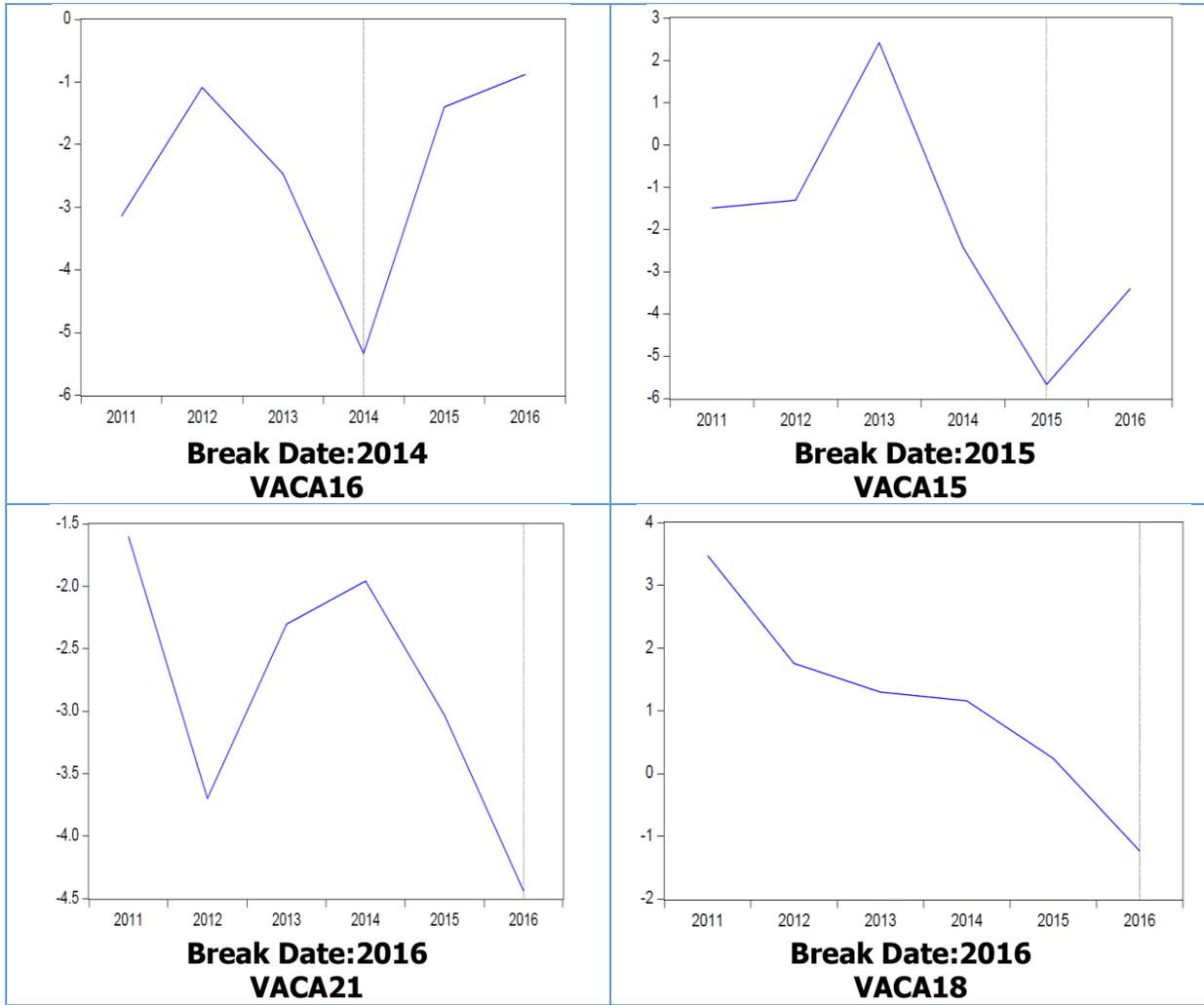
من الشكل أعلاه الممثل لنقاط التحول في السلاسل الزمنية الخاصة بالنتيجة الصافية فان 12 مؤسسة من بين 14 مؤسسة ذات السلاسل الزمنية غير المستقرة كانت سنوات بداية نشاط التجمع بداية التحول لدى الحصيلة السنوية الصافية للمؤسسات، أي ما نسبته 86% من مؤسسات ذات جذر الوحدة و57% من المجمع الكلي، أي أن هناك أيضا علاقة طردية بين تطور السلاسل الزمنية للنتيجة الصافية وانتماء المؤسسات إلى التجمع.

#### رابعا: اختبار break point unit root test على سلاسل نسبة القيمة المضافة

شكل رقم 55: نتائج اختبار breakpoint unit root test على سلاسل نسبة القيمة المضافة







المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات ايفيزور لتنتائج اختبار break point unit root test

من الشكل أعلاه الممثل لنقاط التحول في السلاسل الزمنية لنسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال نجد انه من بين 12 مؤسسة شهدت سلاسل الزمنية الخاص بها جذور الوحدة توجد 11 مؤسسة كانت تتزامن نقاط التحول لديها سنوات (2014,2015,2016) أي ما نسبته 91.67% وهي اكبر نسبة مقارنة بالسلاسل الخاصة برقم الأعمال، والقيمة المضافة والنتيجة الصافية في حين أن النسبة مقارنة بالعدد الإجمالي تقدر 52,4%، ومنه يمكن الحكم على انه توجد علاقة طردية بين انضمام المؤسسات إلى التجمع وتوقيت الطفرة في التطور الحاصل في القيمة المضافة مقارنة برقم الأعمال وهي النسب الأكثر موضوعية اذا ما اردنا الحكم على نسبة النمو الاقتصادي للمؤسسة آخذين في الحسبان نسبة خلق القيمة مقارنة بالإمكانات الموجودة داخل المؤسسة.

مما سبق تولدت لدينا نظرة بوجود علاقة إيجابية بين انضمام المؤسسات إلى التجمع وتأثير ذلك على التطور الاقتصادي للمؤسسة ويمكن تفسير ذلك من خلال توفير التجمع لبعض الموارد الضرورية في العملية الإنتاجية وتحسين سلاسل التوريد وكذلك خفض بعض التكاليف مثل تكاليف النقل وبعض المواد الأولية نتيجة إجراء بعض عمليات الشراء الجماعي والسؤال التالي الذي يجب طرحه هو عن مدى تأثير التجمع على قدرة المؤسسة على تدويل

أنشطتها من خلال تحفيز أو تسهيل عمليات التصدير أو بصيغة أخرى هل الموارد التي يوفرها التجمع من شأنها دعم عمليات تدويل المؤسسات، خاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المبحث الخامس: تأثير تجمع مشروبات الجزائر على تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية اليه**  
من اجل تحليل دور الشبكات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم تصميم استبيان أرسل إلى المؤسسات المنتمية إلى التجمع عبر الوسائط الممكنة (الايمل الإلكتروني، البريد العادي، عبر الانتقال إلى مقرات المؤسسات، علاقات شخصية) مع إرفاق الاستبيان بشروحات حول طبيعة الدراسة والهدف منها والالتزام باستعمال المعلومات الموجودة فيه لغرض البحث العلمي فقط وبشكل يحجب هوية المجيب.

### المطلب الأول: تصميم الاستبيان

✓ تحصلنا على استجابة 14 مؤسسة من مجموع 21 مؤسسة تنتمي إلى التجمع أي بمعدل استجابة 67% من المجموع

✓ تم تصميم الاستبيان لقياس المتغيرات التي تعكس قدرة التجمع (الشبكة) على دعم تدويل المؤسسات المنتمية اليه عبر حصر الموارد التي يمكن أن توفرها الشبكات وقياس دور كل منها في عملية التدويل وذلك من خلال معرفة ما إذا كان أي مورد من الموارد اللازمة في العملية التدويلية يتم توفيره من خلال ثلاث مستويات من العلاقات:

• علاقة المؤسسة بمسيري التجمع

• علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى داخل التجمع (موردين، زبائن، المنافسين)

• علاقة المؤسسات بشبكاتهما الاجتماعية (عائلة، الأصدقاء، الموظفين...)

✓ من خلال الدراسة النظرية لمختلف الموارد الضرورية لعملية التدويل فإننا نعتم الموارد التالية خلال الدراسة التطبيقية:

#### أولاً: موارد السوق

تم التركيز بشكل رئيسي على المعرفة التدويلية كمورد أساسي للسوق. يمكن تعريف المعرفة التدويلية على أنها تلك المعارف المطلوبة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات التدويل في الأسواق الخرجية، دراسات السوق، أنواق المستهلكين...

#### ثانياً: الموارد البشرية

استخدام المتغير يهدف إلى قياس قدرة المؤسسة على الوصول إلى الموظفين الذين لديهم عقلية ومهارات تمكن المؤسسات من دخول السوق الأجنبية عبر الشبكات، الأطروحة تهدف إلى تحديد ما إذا كانت الشبكات توفر هكذا مورد مفيدة لتدويل المؤسسات.

#### ثالثاً: موارد السمعة

يحدد هذا المورد ما إذا كان انضمام المؤسسة للشبكة له تأثير على سمعة (المصدقية والثقة والاعتراف) المؤسسة أو ما إذا كانت السمعة الدولية للمؤسسات داخل الشبكة تؤثر إيجاباً على السمعة الدولية للبقية وبالتالي التأثير على سرعة ومدى تدويل هذه الأخيرة.

#### رابعاً: الموارد المالية

يقيس هذا المتغير إمكانية الوصول إلى الموارد المالية اللازمة لتحقيق استراتيجيات التدويل.

## خامسا: الموارد المادية

يتم تحديد إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع الأجنبية كمورد مادي مهم للتدويل.

## سادسا: الموارد التقنية

تقيس الموارد التقنية القدرة على تكييف المنتجات المحلية وفقاً لمعايير السوق الدولية.

يتم قياس المتغيرات المدروسة في هذا البحث باستخدام مقياس ليكرت السباعي لدرجة رضا المستجيب كما

يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم 44 : مقياس ليكرت السباعي

الملاحظة	القيمة على مقياس ليكرت
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
غير موافق لحد ما	3
محايد	4
موافق لحد ما	5
موافق	6
موافق بشدة	7

يتم تحديد إمكانية الوصول إلى الموارد المختلفة من خلال الشبكات من خلال تحليل بيانات المسح التي تم جمعها باستخدام القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية، إجراء مثل هذا التحليل هو الخطوة الأولى لتحديد أي من الموارد ترى المؤسسات أنها تستفيد منها خلال عملية التدويلية من خلال الشبكات.

ثانياً، باستخدام التحليل المركبات الأساسية ACP والذي يعد أحد التقنيات المستخدمة لتلخيص البيانات واختصارها، حيث يقوم بتحويل العدد الكبير من المتغيرات المترابطة ضمناً ولو بشكل جزئي إلى مجموعة أصغر بكثير من المتحولات المستقلة التخيلية، وهي تدعى عادة بالمكونات الرئيسية وتحسب أساساً من المتغيرات الأصلية بنسب ومقادير تزيد أو تنقص بحسب دور وتأثير كل منها، لتصف في نهاية المطاف أكبر قدر ممكن من المعلومات الموجودة في المجموعة الأصلية من البيانات التي لدينا.

وأخيراً إجراء التحليل العنقودي (AHC)؟ هو عبارة عن نوع من الأساليب الإحصائية التي يمكن تطبيقها على البيانات حيث يتولى التحليل العنقودي إفراز البيانات الأولية وتجميعها في مجموعات عنقودية (clusters) العنقود عبارة عن مجموعة من الحالات أو الملاحظات المتجانسة نسبياً. تتميز العناصر المكونة للعنقود الواحد بأنها متشابهة مع بعضها، بينما تكون عناصر العناقيد المختلفة أقل تجانساً، لتحليل العنقودي، مثل تحليل العنقودي، يتم فحص مجموعة العلاقات المترابطة الأبعاد، هو أسلوب تكافلي: حيث إنه لا يفرق بين المتغيرات التابعة والمستقلة. يتم فحص مجموعة العلاقات المترابطة تبادلياً. ويتشابه التحليل العنقودي مع القياس متعدد الأبعاد في أن كلاهما يبحث في التشابه بين العناصر وبعضها

1 CAZES, Pierre, CHOUAKRIA, Ahlame, DIDAY, Edwin, et al. *Extension de l'analyse en composantes principales à des données de type intervale*. Revue de Statistique appliquée, 1997, vol. 45, no 3, p. 5-24.

2 JAMBU, Michel et LEBEAUX, Marie-Odile. *Classification automatique pour l'analyse des données*. Paris - Dunod, 1978.

عن طريق فحص المجموعة الكاملة من العلاقات المترابطة. ويتمثل الاختلاف في أن القياس متعدد الأبعاد يحدد الأبعاد الأساسية، بينما التحليل العنقودي يحدد المجموعات، التحليل العنقودي هو الوجه المقابل لتحليل العاملي ففي حين أن تحليل العوامل يقلل عدد المتغيرات عن طريق تجميعهم في مجموعة عوامل أصغر، يقلل التحليل العنقودي عدد الملاحظات أو الحالات عن طريق تجميعها في مجموعة مجموعات عنقودية أصغر.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات

تم تلخيص البيانات الخاصة بالإجابة عن الاستمارة، يتم ترتيب المؤسسات المجيبة من 1 حتى 14 وهو عدد المؤسسات المجيبة عن الاستمارة

جدول رقم 45: تلخيص بيانات الاستمارة

المؤسسة	قطاع النشاط	سنة التأسيس	عدد العمال	سنة أول عملية تصدير	الأسواق المستهدفة
1	إنتاج المشروبات الغازية	1995	2000	×	أوروبا، إفريقيا، أمريكا الشمالية
2	إنتاج المياه والعصائر	1995	49-100	2005	أوروبا، إفريقيا، أمريكا الشمالية
3	إنتاج المشروبات الغازية	1981	49-100	×	إفريقيا وبلدان المغرب العربي
4	إنتاج المياه والمشروبات غير الكحولية	1994	130	2017	إفريقيا، المغرب العربي، الخليج
5	إنتاج مياه معدنية ومياه الينابيع	1992	120	×	أوروبا، أفريقيا المغرب العربي
6	إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع والمشروبات الغازية	2005	50_249	×	إفريقيا، المغرب العربي
7	إنتاج المياه المعدنية	2003	50_249	×	إفريقيا المغرب العربي
8	إنتاج المياه المعدنية ومياه الينابيع	2004	49/100	2010	المغرب العربي، إفريقيا
9	صناعة مستخلصات والنكهات الغذائية	1988	60	2001	أوروبا، إفريقيا، المغرب العربي، الخليج
10	صناعة أدوات من البلاستيك	1999	260	×	إفريقيا، أمريكا الشمالية، المغرب العربي

إفريقيا، المغرب العربي	2015	50/ 249	2003	إنتاج مياه معدنية ومياه الينابيع	11
إفريقيا، المغرب العربي	2008	241	2000	صناعة أدوات من البلاستيك مطبوعة صناعية تجارة بالجملة للأدوات من المطاط ومن البلاستيك الموجهة لكل الاستعمالات نقل البضائع	12
أوروبا، إفريقيا، المغرب العربي	2008	1201	2000	التحويل الصناعي للورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق	13
أوروبا، إفريقيا، المغرب العربي	×	100-249	1999	صناعة أدوات من البلاستيك	14

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ معطيات الاستثمار وقاعدة بيانات مركز السجل التجاري

من الجدول ملاحظ أن المؤسسات المستجيبة يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات كما يلي:

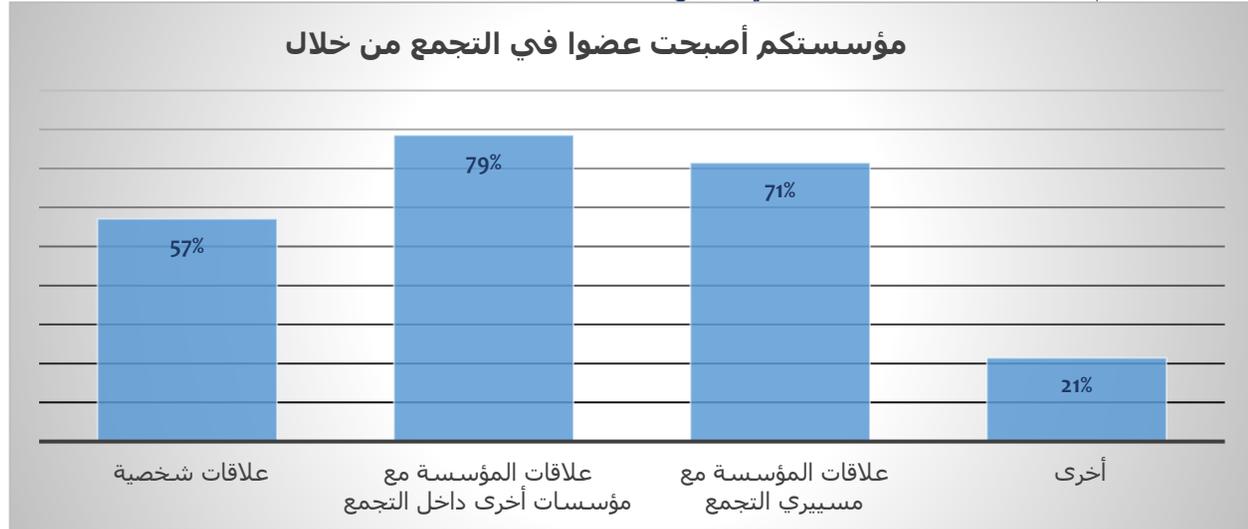
- ✓ مؤسسات منتجة للمشروبات ومياه المعدنية ومياه الينابيع وعددها 5 مؤسسات
- ✓ مؤسسات منتجة للمشروبات الغازية والعصائر وعددها 2
- ✓ مؤسسات مختلطة الإنتاج (مياه معدنية ومياه الينابيع + المشروبات الغازية والعصائر) وعددها مؤسستين
- ✓ مؤسسات تنشط في مجال صناعة المدخلات الوسيطة (النكهات / مواد التعبئة والتغليف) وعددها 5 مؤسسات
- ✓ من حيث سنة التأسيس نجد أن المؤسسات المستجيبة يمكن تقسيمها حسب سنة التأسيس إلى قسمين اثنين
  - مؤسسات منشأة قبل سنة 2000 وعددها 8 مؤسسات
  - مؤسسات تأسست بعد سنة 2000 وعددها 6 مؤسسات
- ✓ من حيث حجم المؤسسات يمكن أن نجد:
  - مؤسسات متوسطة الحجم وعددها 11 مؤسسة
  - مؤسسات كبيرة وعددها 2

بالنسبة لعمليات التصدير فإن المؤسسات كل مؤسسات التجمع تقوم بعمليات التصدير غير أننا لم نتحصل على إجابة فيما يخص سنة أول عمليات تصدير بالنسبة لكل المؤسسات، بالنسبة للمؤسسات المجيبة عن هذا التساؤل فإن عمليات التصدير لم تبدأ إلا بعد سنوات 2001 عند أقدم مستجيب وفي سنوات تلت عند البقية وذلك راجع إلى هيكل السوق الداخلي الذي يخلو من المنافسة، وهذا ما يجعل السوق الداخلية أكثر جاذبية وأقل خطرا، إلا أنه في السنوات الأخيرة تغير هيكل السوق مع الانفتاح الذي شهدته الجزائر ودخول منافسين دوليين عبر صيغ الامتياز وكذلك احجم الاستثمار الذي شهدته القطاع، مما اضطر المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية لتصريف

منتجاتها؛ عند السؤال عن الأسواق الأكثر جاذبية لمنتجات المشروبات الجزائرية فإن إجابات كانت متقلبة فقي الغالب:

- ✓ أكثر الأسواق استهدافا من طرف مؤسسات التجمع هي الأسواق الأفريقية والأسواق المجاورة خاصة منها التونسية والليبية وكذلك حديثا الموريتانية مع فتح المعبر الحدودي.
  - ✓ الأسواق الأوروبية هي الأخرى وجهة مفضلة خاصة منها الفرنسية ومنها إلى باقي أوروبا عبر شركاء في تلك الأسواق، كذلك إسبانيا وإيطاليا تعتبر وجهات لمنتجات مؤسسات التجمع.
  - ✓ أسواق الخليج هي الأخرى وجهة لبعض المؤسسات
  - ✓ أسواق أمريكا الشمالية (كندا) هي أيضا وجهة بعض المشروبات الجزائرية وذلك عبر وجود جالية معتبرة تفضل المنتوجات الجزائرية المحلية (منتجات المنطقة)
- من الاستمارة يمكن أن نلخص مجموعة من المعطيات التالية:

- سبب انضمام المؤسسة إلى التجمع: يمكن أن نلخص إجابات المؤسسات في الشكل التالي:
- شكل رقم 56: سبب عضوية المؤسسات في التجمع

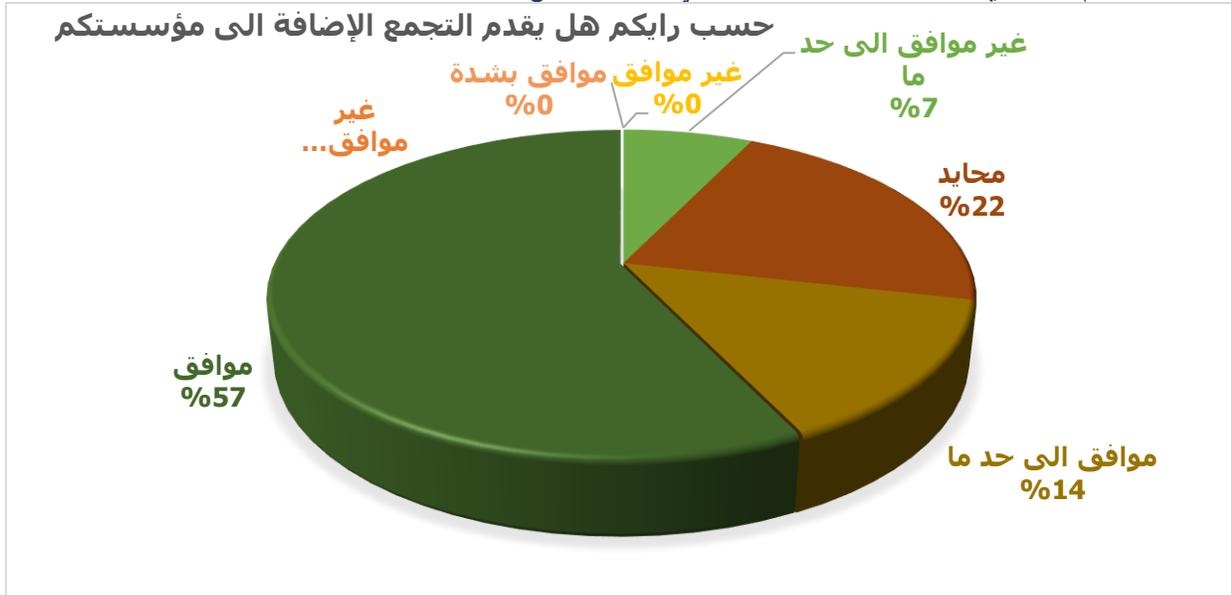


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

79% من المؤسسات ترى أن علاقة المؤسسة بمؤسسة أو مؤسسات داخل التجمع أدت إلى انضمام هذه الأخيرة إلى التجمع وقريب من هذه النسبة نجد أن 71% منها أيضا ترى أن تأثير مسير التجمع كبير في انضمامها غير أن النسب لا تتعرض أيضا مع وجود علاقات شخصية قوية (57%) بين مسيري المؤسسات وكذا مسيري التجمع أدت إلى سحب مؤسساتهم إلى الشبكة، إضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى.

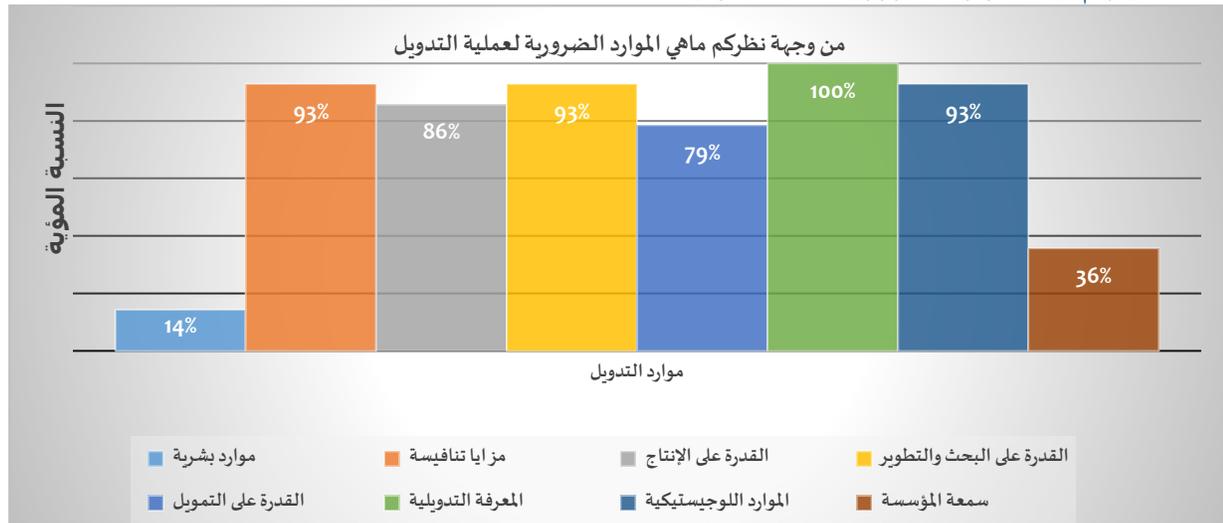
- عند السؤال عن الإضافة التي من الممكن أن يقدمها التجمع إلى المؤسسات المنتمية إليه كانت الإجابة كما يلي:

شكل رقم 57: رأي المؤسسات حول الإضافة التي يقدمها التجمع



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفرغ بيانات الاستمارة

يرى 71% من المؤسسات المستجيبة أن التجمع يمكن أن يقدم الإضافة إلى أعمال المؤسسات بصفة عامة فيما يخص الموارد التي يرى المستجيبون أنها ضرورية للعملية التدويلية فان إجابات المؤسسات كانت كمايلي:  
شكل رقم 58: الموارد الضرورية لعملية التدويل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفرغ بيانات الاستمارة

يتفق المجيبون كليا على أن المعرفة التدويلية هي أهم مورد للعملية التدويلية ويشمل المعرفة السوقية، أنواق المستهلكين، درجة المنافسة، اللوائح والقوانين في بلد السوق المستهدف.. الخ ، إضافة إلى المعرفة التدويلية يرى المستجيبون أن القدرة على البحث والتطوير واكتساب مزايا تنافسية وكذلك اكتساب والوصول إلى الموارد اللوجستية تكتسي أهمية بالغة خلال عملية التدويل (93% من المستجيبين)، فيما حلت القدرة على الإنتاج والقدرة على الحصول على موارد مالية الرتب التالية (86% و79% على التوالي)، فيما لم تولي المؤسسات المستجيبة أهمية كبيرة للمورد البشري رغم أهميته البالغة وهو الحال أيضا لسمعة المؤسسة.

المطلب الثالث: التحليل بالمركبات الأساسية

أولاً: خطوات تشفير البيانات

قصد تحليل دور التجمع في توفير الموارد الضرورية في عملية التدويل قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على المؤسسات المستجيبة، الأسئلة متعلقة بتوفير الموارد التالية:

جدول رقم 46: أسئلة الاستمارة

العلاقات بين المؤسسة ومسيري التجمع	يمكن للمؤسسة الوصول إلى المعرفة
العلاقات بين المؤسسة والفاعلين الآخرين داخل التجمع (المنافسين والموردين والعملاء)	التدويلية من خلال:
علاقة المؤسسة عبر شبكاتهما الاجتماعية (الأسرة، الأصدقاء، الموظفون)	
انتماء المؤسسة إلى التجمع	يمكن للمؤسسة الاستفادة من ذوي
علاقة المؤسسة مع الفاعلين الآخرين داخل التجمع (عملاء، موردين، منافسين)	المعرفة والمهارات في الأسواق الدولية
علاقة المؤسسة بشبكاتهما الاجتماعية (الأسرة، الأصدقاء، الموظفون)	من خلال:
لانتماء إلى التجمع له تأثير إيجابي على سمعة المؤسسة	بناء على رؤيتكم، يرجى الإشارة إلى
العلاقات مع الفاعلين الآخرين داخل التجمع (الموردين والمنافسين والعملاء)	العلاقات التي تؤثر على سمعة
له تأثير إيجابي على السمعة الدولية للمؤسسة	(المصدقية، التقدير، الاعتراف)
علاقة المؤسسة بشبكاتهما الاجتماعية (العائلة والأصدقاء والموظفين) لها تأثير إيجابي على السمعة الدولية للمؤسسة	المؤسسة
انتماء المؤسسة إلى التجمع	يمكن للمؤسسة الوصول إلى الموارد
علاقة المؤسسة مع الفاعلين الآخرين داخل التجمع (موردين، منافسين، عملاء)	المالية اللازمة للعملية التدويلية من
علاقة المؤسسة بشبكاتهما الاجتماعية (العائلة، الأصدقاء، الموظفون)	خلال:
انتماء المؤسسة إلى التجمع	يمكن للمؤسسة الوصول إلى قنوات
ربط علاقات مع باقي الفاعلين داخل التجمع (موردين، عملاء، منافسين)	التوزيع الدولية من أجل اختراق
ربط علاقات عبر شبكات الاجتماعية للمؤسسة (عائلة، أصدقاء، موظفين)	الأسواق الدولية عبر
انتماء المؤسسة إلى التجمع	يمكن للمؤسسة الوصول إلى الموارد
ربط علاقات مع الفاعلين الآخرين داخل التجمع (موردين، عملاء، منافسين)	التقنية (الموارد التي تسمح للشركة
عبر شبكات العلاقات الاجتماعية (العائلة، الأصدقاء، الموظفون)	بتكييف منتجاتها مع متطلبات
	السوق الدولية) عبر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تفريغ بيانات الاستمارة

قصد تلخيص الإجابات فإننا:

○ نرّمز لطبيعة نشاط المؤسسة بـ:

✓ المؤسسات الناشطة في إنتاج المشروبات بـ **boisson**

✓ المؤسسات الناشطة في إنتاج المدخلات الوسيطة بـ **Inputs**

✓ نرقم المؤسسات من 1 إلى 14 تبعا لعدد المؤسسات المجيبة

○ رمز لحجم المؤسسة بـ

✓ **Ge** للمؤسسات الكبيرة

✓ **Me** للمؤسسات متوسطة الحجم

وعليه فان **me-Inputs9** هي المؤسسة التاسعة وهي مؤسسة متوسطة الحجم وتنشط في مجال إنتاج

المدخلات، **ge-boisson1** هي المؤسسة الأولى في ترتيب المجيبين وهي مؤسسة كبيرة الحجم وهي مؤسسة إنتاج للمشروبات

✓ رمز للسؤال بالحرف **Q**

✓ رمز لطبيعة السؤال حسب طبيعة المورد المراد كمايلي:

▪ مورد المعرفة التدويلية: **Conn**

▪ المورد البشرية **hum**

▪ مورد السمعة **repu**

▪ المورد المالية **Fina**

▪ قنوات التوزيع **distrib**

▪ المورد التقنية **techno**

نرقم الأسئلة داخل كل مورد من 1 إلى 3، بحيث يكون إذن **Q3repu** مثلا هو السؤال الثالث بالنسبة لمورد

السمعة و**Q1techn** هو السؤال الأول للمورد التقنية وهكذا يمكن تلخيص إجابات المؤسسات في الجدول التالي:

قصد تحليل أي هذه الموارد تنظر اليها المؤسسات التي تنتمي إلى التجمع على أنها ضرورية للعملية التدويلية

فإننا نستخدم تقنية تحليل المركبات الأساسية **ACP** وذلك باستخدام برنامج **إكسال ستات** 2018 والتي أعطت

النتائج التالية:

جدول رقم 47: نتائج الإجابة على أسئلة الاستمارة وفق مقياس ليكرت

السؤال المؤسسة	Q1conn	Q2conn	Q3conn	Q1hum	Q2hum	Q3hum	Q1repu	Q2repu	Q3repu	Q1fina	Q2fina	Q3fina	Q1distr	Q2distr	Q3distr	Q1techn	Q2techn	Q3techn
ge-boisson1	2	4	4	1	2	1	1	1	4	3	1	4	6	5	5	3	3	4
me-boisson2	5	6	6	6	1	5	3	4	5	1	1	3	6	5	6	6	7	5
me-boisson3	6	6	6	4	2	7	1	3	4	3	3	5	5	6	6	4	6	6
me-boisson4	5	7	6	5	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	5	7	5
me-boisson5	6	5	7	4	4	5	4	2	5	1	1	5	6	7	7	3	7	6
me-boisson6	3	6	6	5	1	6	5	3	5	3	3	2	6	4	6	6	7	6
me-boisson7	5	4	5	1	3	4	4	4	5	1	3	3	5	7	6	4	4	6
me-boisson8	6	5	6	7	1	5	3	3	3	2	1	5	5	6	5	5	6	5
me-Inputs9	6	5	5	6	4	4	1	3	5	2	3	5	6	4	7	6	5	5

me-Inputs10	5	5	6	5	1	7	4	4	6	2	3	2	6	7	6	5	6	6
me-boisson11	4	5	6	5	3	5	3	3	4	1	1	5	6	5	6	5	3	5
me-Inputs12	6	5	6	4	4	4	4	4	4	1	2	2	6	6	6	5	4	6
ge-Inputs13	5	2	6	1	2	3	4	3	4	1	1	2	6	5	6	5	4	3
me-Inputs14	6	5	4	1	1	6	5	4	4	2	2	6	4	7	6	5	1	4

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

قصد تقليل البيانات المستخدمة في اختبار المركبات الأساسية نقوم باستخدام المتوسطات الخاصة بكل متغير

فنتحصل على الجدول الخاص بالمتوسطات كمايلي:

جدول رقم 48: المتوسطات الخاصة بكل متغير

المؤسسة	م المعرفة	م البشرية	م السمعة	م المالية	م اللوجستية	م التقنية
ge-boisson1	3.33	1.33	2.00	2.67	5.33	3.33
me-boisson2	5.67	4.00	4.00	1.67	5.67	6.00
me-boisson3	6.00	4.33	2.67	3.67	5.67	5.33
me-boisson4	6.00	4.00	3.00	3.67	3.67	5.67
me-boisson5	6.00	4.33	3.67	2.33	6.67	5.33
me-boisson6	5.00	4.00	4.33	2.67	5.33	6.33
me-boisson7	4.67	2.67	4.33	2.33	6.00	4.67
me-boisson8	5.67	4.33	3.00	2.67	5.33	5.33
me-Inputs9	5.33	4.67	3.00	3.33	5.67	5.33
me-Inputs10	5.33	4.33	4.67	2.33	6.33	5.67
me-boisson11	5.00	4.33	3.33	2.33	5.67	4.33
me-Inputs12	5.67	4.00	4.00	1.67	6.00	5.00
ge-Inputs13	4.33	2.00	3.67	1.33	5.67	4.00
me-Inputs14	5.00	2.67	4.33	3.33	5.67	3.33

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ بيانات الاستمارة

ثانيا: نتائج التحليل بالمركبات الأساسية

باستخدام برنامج إكسال ستات (axel stat 2018) نقوم بالخطوات التالية:

✓ فتح برنامج إكسال ستات

✓ نقوم بفتح الجدول الخاص بالمتوسطات السابق (جدول رقم 48)

✓ ثم نقوم بلاختيار على شريط الأدوات التحليل بالمركبات الأساسية ACP

يظهر البرنامج مجموعة من النتائج على شكل جداول ورسومات بيانية نقوم فيما يلي بالتعليق على هذه النتائج:

جدول رقم 49: الإحصاءات الوصفية

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
moyconn	14	0	14	3.333	6.000	5.214	0.747
moyhum	14	0	14	1.333	4.667	3.643	1.033

moyrepu	14	0	14	2.000	4.667	3.571	0.767
moyfina	14	0	14	1.333	3.667	2.571	0.733
moydist	14	0	14	3.667	6.667	5.619	0.678
moytech	14	0	14	3.333	6.333	4.976	0.929

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج إكسال سنوات 2018 لتحليل المركبات الأساسية

يوضح الجدول قيم الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اقل قيمة وأكبر قيمة، عدد أفراد العينة 14 للمتغيرات الست حيث ملاحظ من الجدول أن أكبر قيمة في الجدول هي 6.667 وأقل قيمة هي 1,33 أما فيما يخص المتوسطات فقيمة المتوسط الأعلى هي 5.619 الخاصة بالموارد اللوجستية مع اقل قيمة للانحراف المعياري المقدر بـ 0.678

جدول رقم 50 : مصفوفة معاملات الارتباط البيئية

Variables	moyconn	moyhum	moyrepu	moyfina	moydist	moytech
moyconn	1	0.849	0.173	0.243	-0.029	0.686
moyhum	0.849	1	0.137	0.222	0.072	0.765
moyrepu	0.173	0.137	1	-0.397	0.418	0.248
moyfina	0.243	0.222	-0.397	1	-0.475	0.047
moydist	-0.029	0.072	0.418	-0.475	1	-0.083
moytech	0.686	0.765	0.248	0.047	-0.083	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج إكسال سنوات 2018 لتحليل المركبات الأساسية

يوضح الجدول مصفوفة معاملات الارتباط البيئية والتي تعد هي الحل الأول للعلاقات بين المتغيرات الداخلة في التحليل بالمركبات الأساسية والقاعدة تقول انه كلما كان المعامل أكبر من 0.30 كلما كان مؤشرا قويا على أن المتغيرات الداخلة في القياس جيدة

جدول رقم 51 : جدول اختبار جودة القياس (Kaiser-Meyer-Olkin) (KMO)

moyconn	0.714
moyhum	0.566
moyrepu	0.581
moyfina	0.556
moydist	0.374
moytech	0.629
KMO	0.585

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج إكسال سنوات 2018 لتحليل المركبات الأساسية

من الجدول ملاحظ أن قيمة جودة القياس تساوي 0.585 وهي قيمة مقبولة نسبيا لجودة القياس

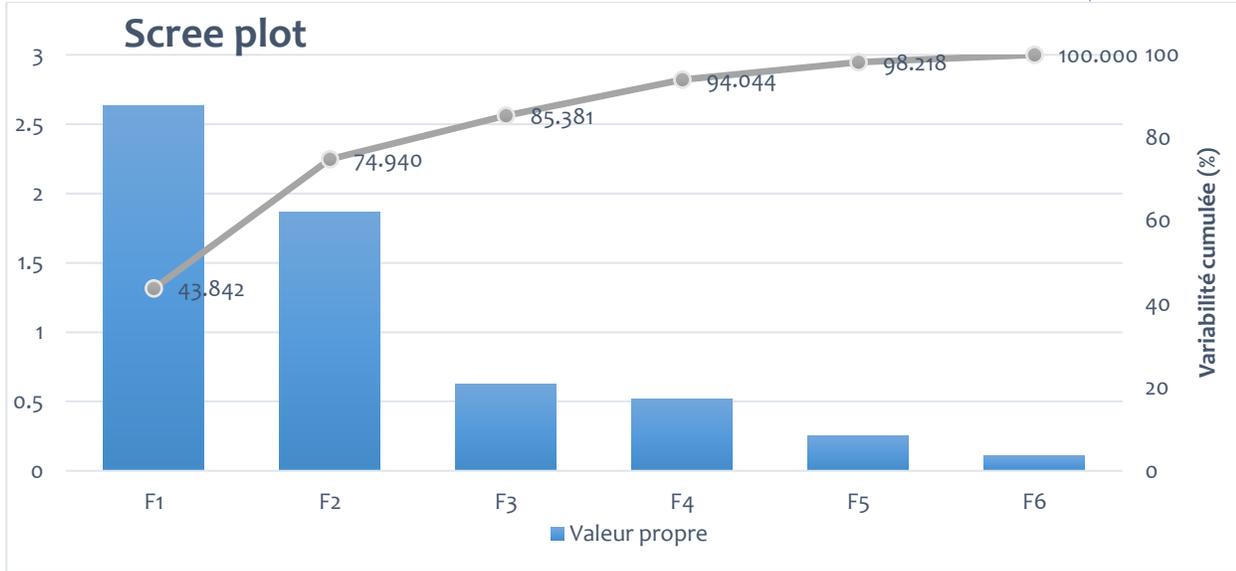
جدول رقم 52 : جدول القيم المطلقة

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Valeur propre	2.631	1.866	0.626	0.520	0.250	0.107
Variabilité (%)	43.842	31.097	10.441	8.663	4.175	1.782
% cumulé	43.842	74.940	85.381	94.044	98.218	100.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج إكسال سنوات 2018 لتحليل المركبات الأساسية

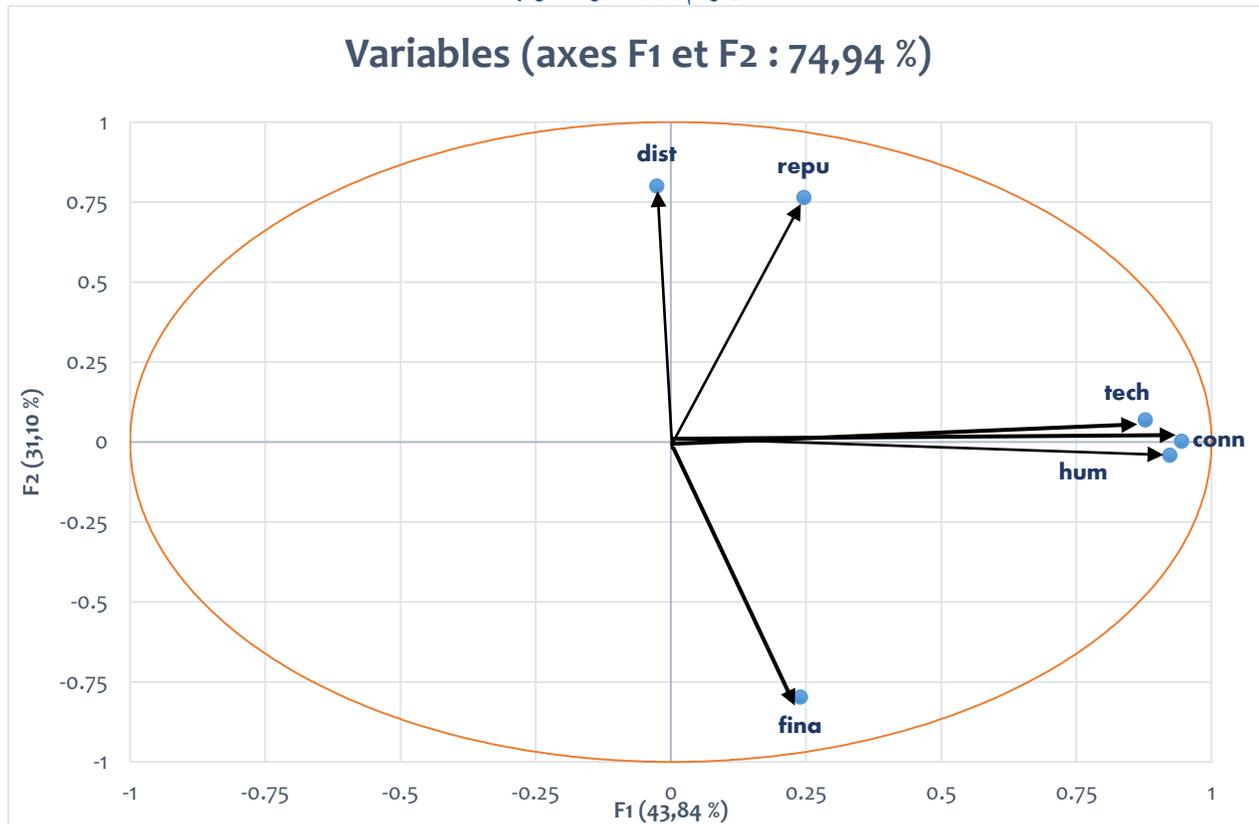
يفسر الجدول ويترجم جدول الارتباط بين المتغيرات إلى جدول عوامل (F1,F2,F3,F4,F5,F6) حيث يفسر المحور **F1** 43.84% من المعطيات ويفسر المحور الثاني **F2** 31% من المعطيات ومن خلال المحورين الأول والثاني هنالك 74.9% من المعلومات، كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم 59 : المحاور الرئيسية ACP



المصدر: مخرجات برنامج إكسال سنوات 2018 لتحليل المركبات

شكل رقم 60 : دائرة الارتباط



المصدر: مخرجات برنامج إكسال سنوات 2018 لتحليل المركبات الأساسية

من الشكل لاحظ انه:

- ✓ لا توجد علاقة عكسية بين المتغيرات الست
  - ✓ توجد علاقة طردية قوية بين متغيرات الموارد التقنية، مورد المعرفة التدويلية والموارد البشرية على المحور f2 الممثل لـ 31.1% من البيانات، وبين موارد اللوجستية وموارد السمعة على المحور F2 الممثل لـ 43.84% من البيانات.
  - ✓ من الشكل لاحظ عدم وجود علاقة متبادلة بين الموارد المالية اللازمة للعملية التدويلية وبقيّة الموارد التي توفرها الشبكة
- من الشكل يمكن أيضا أن نقسم الموارد إلى ثلاث فئات:

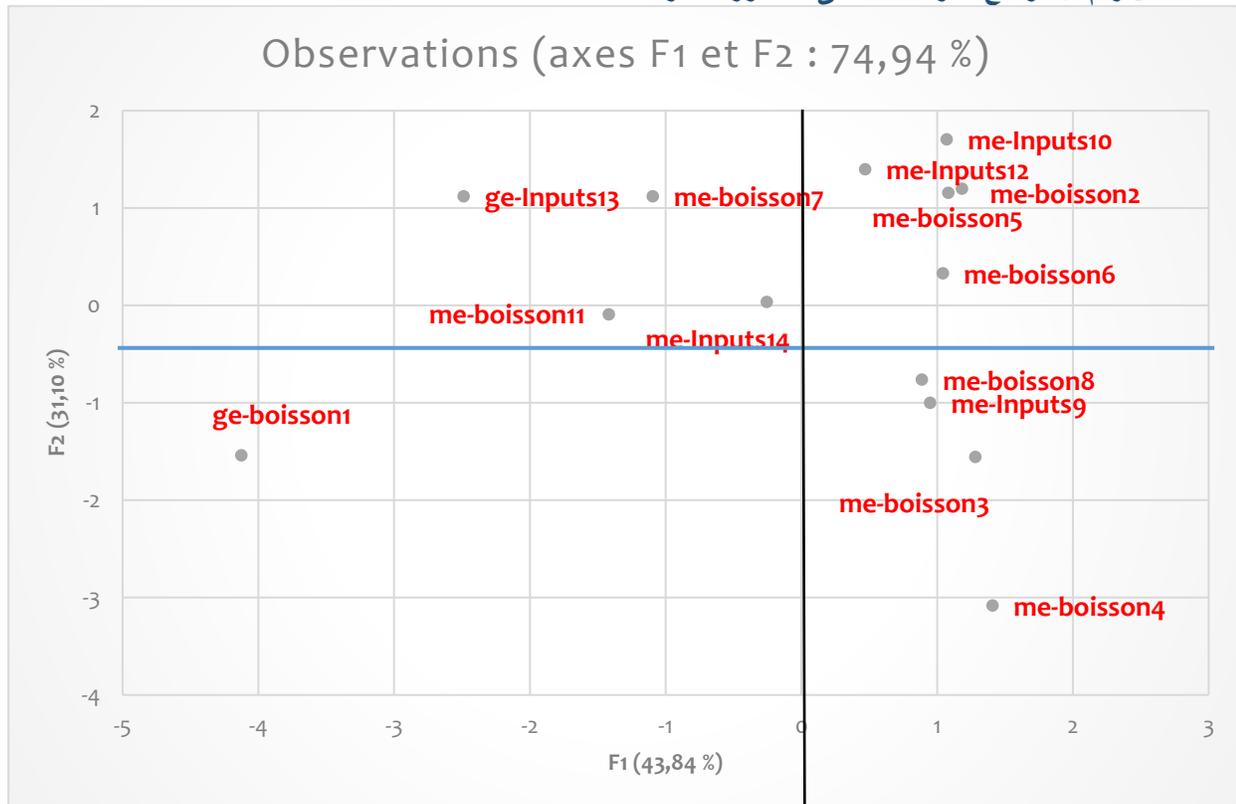
**الفئة الأولى** تشمل مورد المعرفة التدويلية وموارد العنصر البشري وموارد التقنية والتي تتفق كلها في وجود الجانب المعرفي فيها وكذا الطابع القبلي للعملية التدويلية لذلك يمكن أن نسميها **مورد الكفاءة الاستعدادية للتدويل** أي وجود هذه الموارد يعطي للمؤسسة الاستعداد القبلي لبدا العملية التدويلية.

**الفئة الثانية** تشمل كل من موارد اللوجستية وموارد السمعة الطيبة للمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على العملية التسويقية وكفاءة المنتج لذا يمكن أن نصلح عليه **بمورد الكفاءة التسويقية**

**الفئة الثالثة** نجد مورد وحيد وهو المورد المالي اللازم لتنفيذ الاستراتيجية التدويلية

من اجل معرفة تموضع الملاحظات الخاصة بالمؤسسات نرجع الشكل التالي:

شكل رقم 61: وضع المؤسسات على المحاور F1 و F2

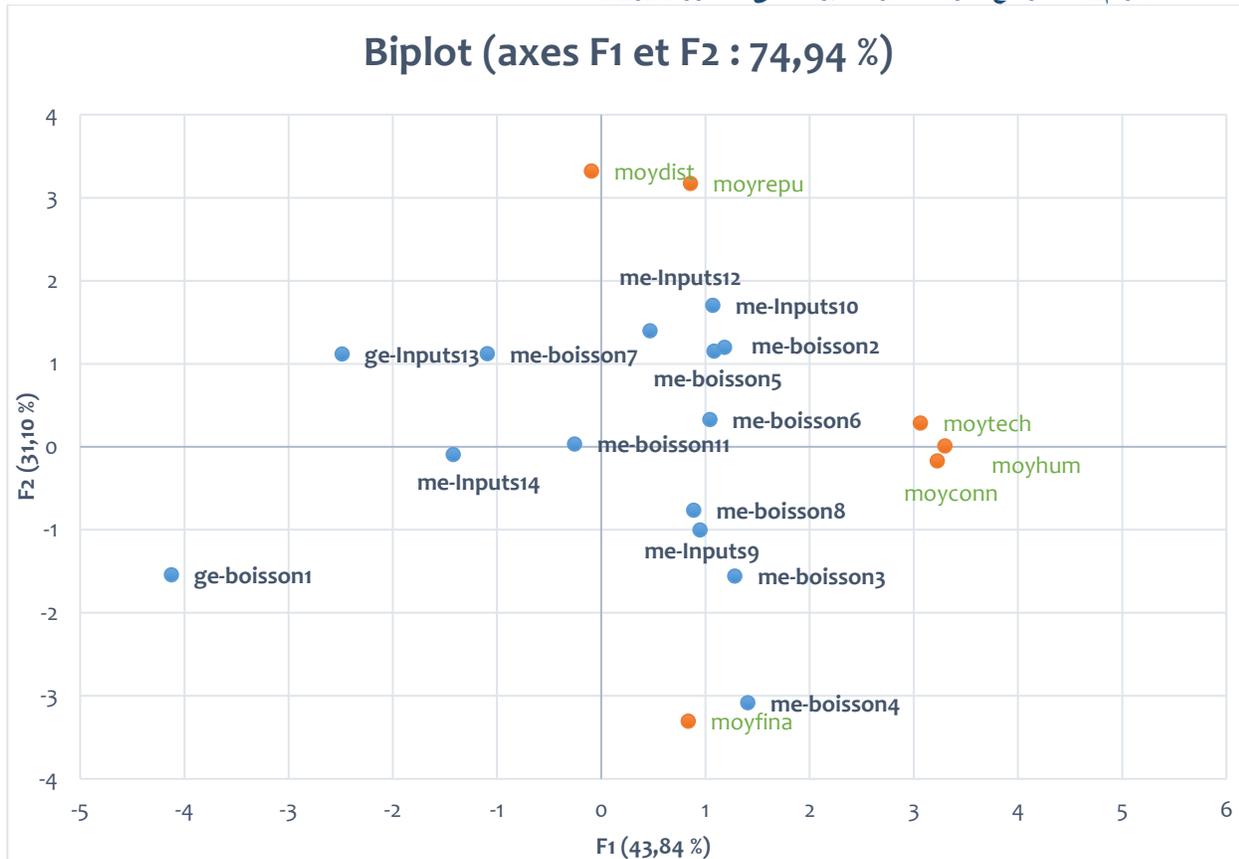


المصدر: مخرجات برنامج إكسال ستات 2018 لتحليل المركبات الأساسية

من الشكل (رقم 61) يمكن وضع تصنيف مبدئي للمؤسسات حسب وضعيتها من المحورين **F1** و **F2** فنجد أن هناك موضعين رئيسيين:

- ✓ المؤسسات الممثلة من قبل المحور الأول وهي غالبية المؤسسات ولان المحور الأول **F1** يمثل 43.84% من المعلومات وهي المؤسسات الواقعة في الجهة العلوية للشكل (7 مؤسسات) وهي أيضا ممثلة من طرف المحور الثاني **F2** بصورة مقبولة أيضا .
- ✓ المؤسسات الممثلة من طرف المحور الثاني (ثلاث مؤسسات) وهي المؤسسات الواقعة أسفل المحور الأول وإيجابا مع المحور الأول، والشكل التالي يوضح علاقة المتغيرات والمؤسسات على المحاور **F1** و **F2**:

شكل رقم 62 : تموضع المؤسسات والمتغيرات على المحاور F1 و F2



المصدر: مخرجات برنامج إكسال سنوات 2018 لتحليل المركبات الأساسية

بعد ما تم معرفة تموضع المؤسسات على المحاور **F1** و **F2** مع ملاحظة إمكانية تقسيم مجموع المؤسسات إلى مجموعات جزئية حسب الإجابات المتعلقة بالموارد الضرورية لعملية والتدويل والتي يمكن توفيرها من قبل التجمع فيما يلي نقوم بإجراء اختبار تحليل المجموعات القائم على التسلسل الهرمي **Classification Ascendante Hiérarchique (CAH)** حيث يسمح هذا الاختبار بمعرفة عدد المجموعات وتوزيع المؤسسات المدروسة على عدد الفئات المعنية.

**المطلب الرابع: اختبار تحليل المجموعات القائم على التسلسل الهرمي Classification Ascendante Hiérarchique (CAH)**

بواسطة برنامج إكسال ستات نتحصل على النتائج، حيث قسم الاختبار المؤسسات إلى 5 أقسام كمايلي:  
جدول رقم53 : تقسيم المؤسسات حسب اختبار تحليل المجموعات القائم على التسلسل الهرمي

المؤسسة	القسم
ge-boisson1	1
me-boisson2	2
me-boisson3	3
me-boisson4	4
me-boisson5	2
me-boisson6	2
me-boisson7	2
me-boisson8	3
me-Inputs9	3
me-Inputs10	2
me-boisson11	2
me-Inputs12	2
ge-Inputs13	2
me-Inputs14	5

المصدر: مخرجات برنامج إكسال ستات 2018 لتحليل المجموعات القائم على التسلسل الهرمي Classification Ascendante Hiérarchique (CAH)

يقوم التقسيم على أساس التباعد بين العناصر وهنا هي المؤسسات المدروسة، كل قسم يشمل على عنصر مركزي يحدد بقية العناصر المحيطة به والتي تقاسم العنصر نفس الخصائص

**أولاً: العناصر المركزية لكل قسم**

**جدول رقم54 : العناصر المحورية**

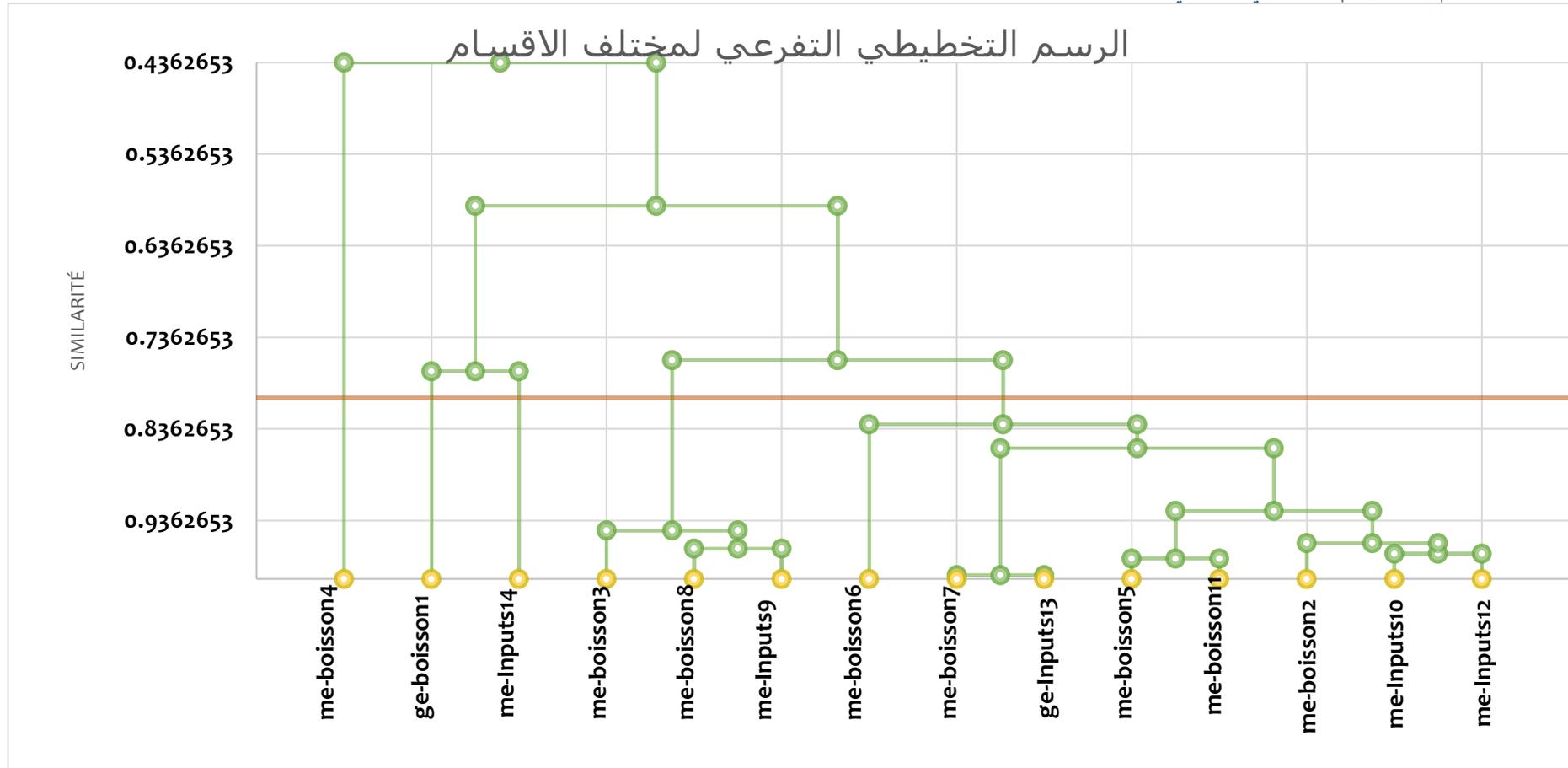
المؤسسة المحورية	القسم
(ge-boisson1)	1
(me-Inputs12)	2
(me-Inputs9)	3
(me-boisson4)	4
(me-Inputs14)	5

المصدر مخرجات برنامج إكسال ستات 2018 :تحليل المجموعات القائم على التسلسل الهرمي Classification Ascendante Hiérarchique (CAH)

حيث يقوم التقسيم على حساب اقصر مسافة ممكنة بين العناصر المركزية لكل قسم والعناصر الأقرب، يتوقف التقسيم عندما تبدأ المسافة الفاصلة بين العناصر المنتمية لكل قسم والعنصر المركزي في الزيادة ( المسافة

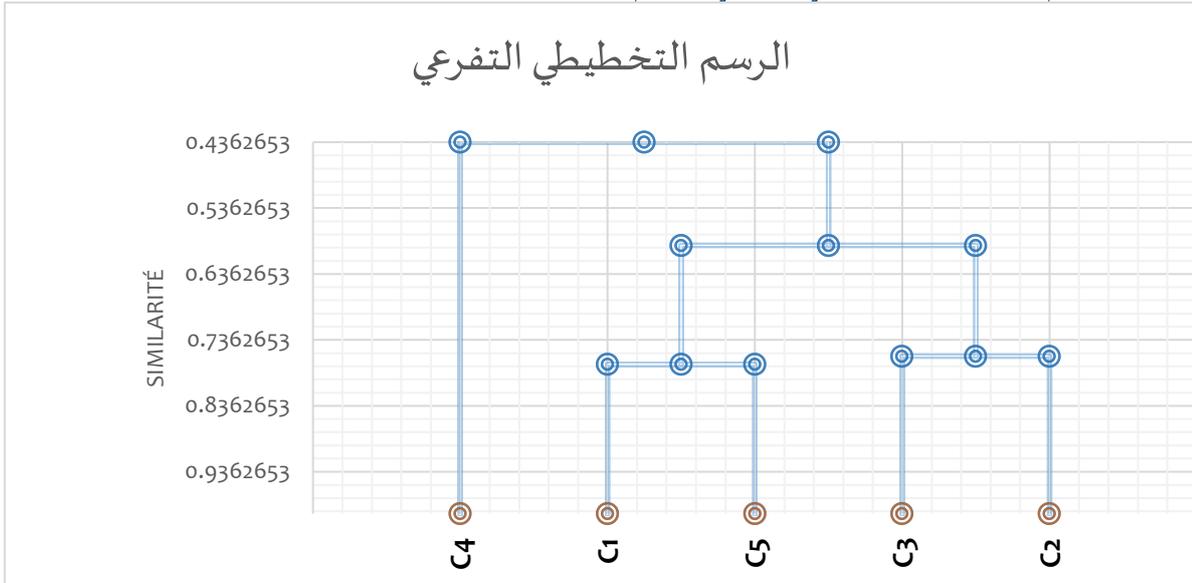
تحسب هنا على أساس التباين بين العناصر، أي اقصر مسافة هي اقل تباين ممكن)، والشكل التالي يوضح عدد الأقسام والمؤسسة المنتمية لكل قسم، يخضع التقسيم أدناه إلى النتيجة السابقة في تحليل للمركبات الأساسية حيث أن تحليل المجموعات القائم على التسلسل الهرمي يعتبر بمثابة مكمل له ويتبع عدد المجموعات أو الأقسام إلى المحاور

**F1 و F2.**



المصدر: مخرجات برنامج إكسال ستات 2018 تحليل المجموعات القائم على التسلسل الهرمي (CAH) Classification Ascendante Hiérarchique

شكل رقم 64 : ملخص التخطيطي التفرعي للأقسام

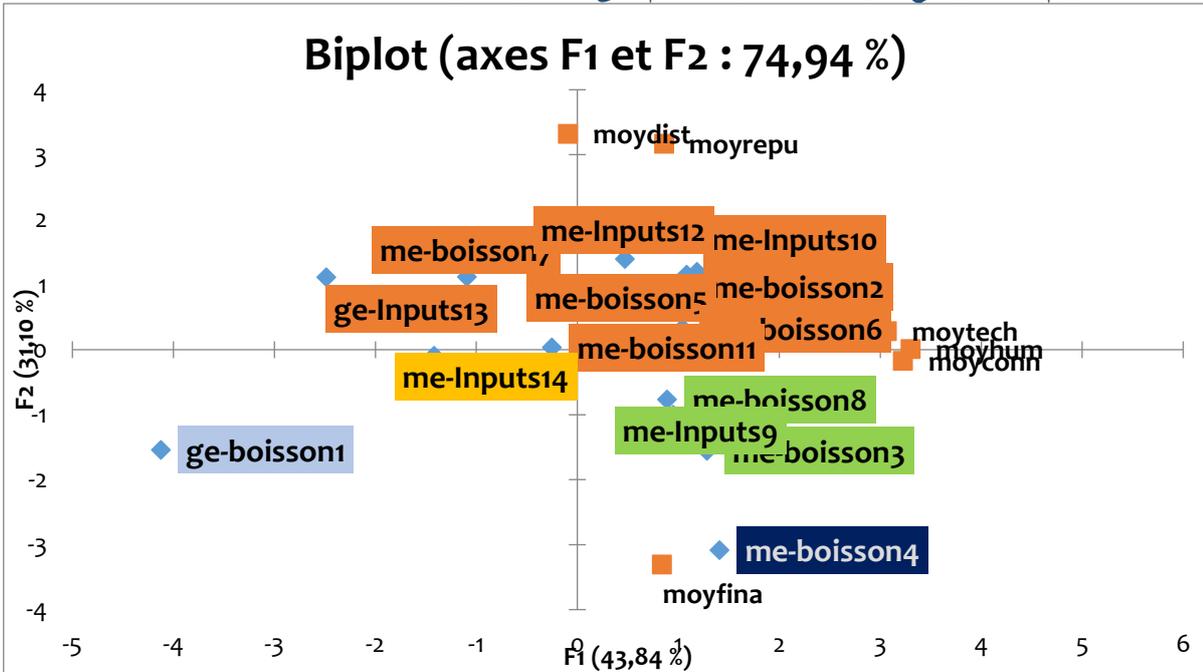


من الشكل السابق (الشكل رقم 64) ملاحظ انه إذا تم الاعتماد في التقسيم على المحور الأول **F1** فإنه سوف ينتج لدينا مجموعتين من المؤسسات وحيث أن المحور الأول يمثل ما نسبته 43% من المعلومات كما هو موضح في الشكل أعلاه عند النقطة الأولى من محور التجانس (Similarité)، لهذا فإنه عند النزول على محور التجانس ليشمل المحور الثاني **F2** عند نقطة تمثيل 75% ليقسم المجموعة إلى خمس مجموعات كل مجموعة تشمل خصائص متقاربة.

ثانيا : تحليل الخصائص المشتركة للمجموعات الجزئية:

بغية فهم الخصائص المشتركة للمجموعات الجزئية سوف نستعين بتحليل المركبات الأساسية وذلك من خلال الشكل التالي:

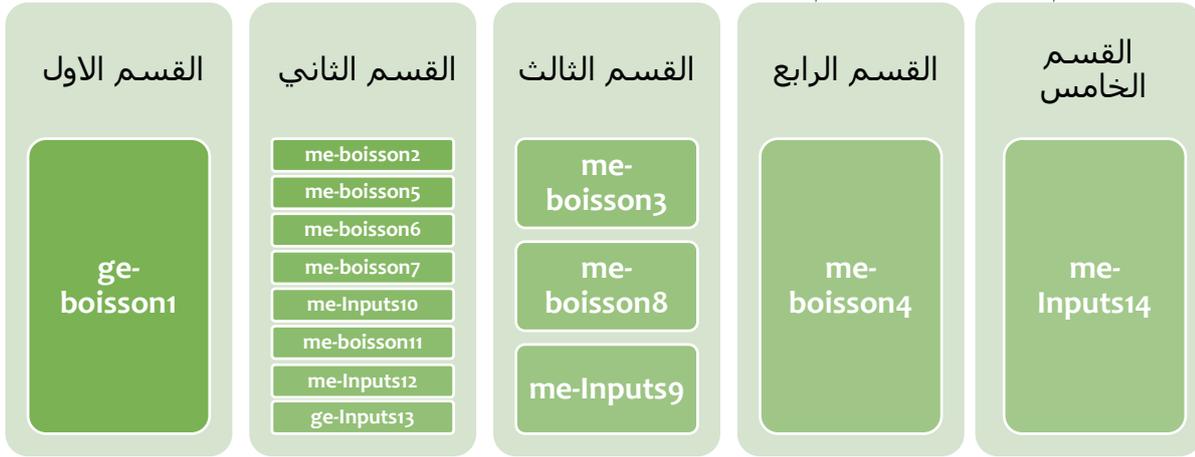
شكل رقم 65 : تموضع المؤسسات حسب الأقسام على المحاور **F1** و **F2**



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاختبارين السابقين

الشكل أعلاه قمنا بدمج نتائج تحليل المركبات الأساسية ونتائج التقسيم الهرمي لتحديد موقع كل مجموعة جزئية وتحديد كل مجموعة جزئية عن طريق إعطائها تضييل بلون مختلف

شكل رقم 66 : مؤسسات كل قسم



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاختبارين السابقين

من الشكل أعلاه ملاحظ انه يمكننا أن نميز بين المجموعتين كما يلي:

#### أ / المجموعة الثانية:

وتشمل الجزء الأكبر من المؤسسات المدروسة وعددها 8 مؤسسات أي ما نسبته 57.14% من المجموع كما في الشكل رقم 65 يمثلها المحور الأول F1 وجزئيا المحور F2 وتتكون من 7 مؤسسات متوسطة الحجم ومؤسسة وحدة كبيرة، قطاع النشاط الرئيسي لها هو إنتاج المشروبات (5 مؤسسات) و3 مؤسسات تنشط في إنتاج المدخلات الوسيطة، الميزة المشتركة بينها أن لديها قيم إيجابية بالنسبة لمتغير الموارد اللوجستية وموارد السمعة (موارد الكفاءة التسويقية) وقيم أيضا إيجابية بالنسبة لمتغيرات الموارد التقنية والبشرية وموارد المعرفة التدويلية (موارد الكفاءة الاستعدادية للتدويل)

هذه المجموعة ترى أن التجمع يوفر مجموعتين من الموارد مستقلتين كل منها يمكن لن تسهل عملية التدويل للمؤسسة أي أن 57% من المؤسسات ترى انه توجد علاقة إيجابية بين تدويل المؤسسات المنتمية للتجمع واستفادتها من الموارد التي يوفرها التجمع.

#### ب/ المجموعة الثالثة:

من حيث الأهمية هي المؤسسات المنتمية إلى القسم الثالث وتشمل 3 مؤسسات أي ما نسبته 21% من المجموع؛ تقع اسفل المحور الأول ولها قيم متواضعة نسبيا على هذا المحور أي أنها ترى أن الموارد التي يمثلها المحور F1 هي مورد تشكل أهمية نسبية بالنسبة لها خلال عملية التدويل أو أن هذه الموارد تم تلبيتها داخليا بالنسبة للمؤسسات، غير أن هذه المؤسسات لها قيم إيجابية على المتغيرات التي يمثلها المحور F2 أي أنها ترى أن مورد المعرفة التدويلية والموارد التقنية والموارد البشرية (موارد الكفاءة الاستعدادية للتدويل) هي مورد يوفرها التجمع ويمكن أن تقدم الإضافة بالنسبة لعملية التدويل.

إذا جمعنا النسبتين أي 57.14% و21.43% نجد أن ما مجموعه 78.57% من المؤسسات تتفق على أن موارد الكفاءة الاستعدادية للتدويل هي مورد يوفرها التجمع يمكن أن تسهل عملية تدويل هذه المؤسسات وهي مورد مجتمعة يمكن أن تكون أكثر أهمية خلال العملية التدويلية للمؤسسات المنتمية للتجمع.

## المبحث السادس: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

السؤال الذي نريد الإجابة عنه في هذا البحث يتعلق بالدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه شبكات المؤسسات، مثل التجمعات ("الكلاستر" وهو الشكل أو النمط من الشبكات المنتهج في الجزائر)، في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية، قصد الإجابة عن هذا التساؤل فإننا قسمنا هذا الجزء إلى:

أولاً تطرقنا فرع إنتاج المشروبات في الجزائر من خلال التعريف بالصناعات الغذائية بصفة عامة وصناعة المشروبات بصفة خاصة باعتبارها جزء من الصناعات الغذائية، من خلال التطرق إلى مختلف المنتجات الفرعية وكذا المكانة الاقتصادية ووزن فرع النشاط المعني وقدرة المؤسسات على تصدير منتجاتها والميزان التجاري لمنتجات المشروبات، وكذا درجة تنافسية هذا الفرع من الصناعة ضمن مقاربة مقارنة مع نظيراتها في بعض البلدان وكذا وفق نموذج الماسة ليورتر .

ثانياً دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر لاختبار فرضيات البحث بصفة أدق من خلال التعريف بالمؤسسات المنتمية إليه كذا الحصائل الاقتصادية لمؤسسات التجمع، وقصد الإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث والذي يسأل عن الدور الممكن للشبكات في تدويل المؤسسات المنتمية إليه

فإننا قسمنا طريقة الإجابة عن التساؤل إلى قسمين، حيث قمنا في الجزء الأول بتتبع الأداء الاقتصادي للمؤسسات المنتمية إلى التجمع خلال السنوات 2009/2017 وذلك من خلال المعطيات المحاسبية للمؤسسات وذلك لدراسة أثر الشبكات على الأداء الاقتصادي للمؤسسات المنتمية للتجمع مشروبات الجزائر

وقد جدنا أن هناك علاقة إيجابية بين انضمام المؤسسات إلى التجمع وتأثير ذلك على التطور الاقتصادي للمؤسسة ويمكن تفسير ذلك من خلال توفير التجمع لبعض الموارد الضرورية في العملية الإنتاجية وتحسين سلاسل التوريد وكذلك خفض بعض التكاليف مثل تكايف النقل وبعض المواد الأولية نتيجة إجراء بعض عمليات الشراء الجماعي وهو ما يؤيد محتوى الفرضية الأولى

والسؤال التالي الذي يجب طرحه هو عن مدى تأثير التجمع على قدرة المؤسسة على تدويل أنشطتها من خلال تحفيز أو تسهيل عمليات التصدير أو بصيغة أخرى هل الموارد التي يوفرها التجمع من شأنها دعم عميات تدويل المؤسسات، خاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ف لدى الشبكة العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتنمية أداؤها الاقتصادي وبالتالي التعامل مع الأسواق الدولية، وعادةً ما توفر هذه الموارد الوقت والمال اللازمين للعثور على الشركاء، من خلال التوفير في الموظفين الذين يكربون جهودهم لإقامة علاقات مع الشركاء الأجانب، إذ يمكن للشبكة مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في جهودها نحو التدويل، إذ تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى كل المساعدة التي يمكن أن تحصل عليها، لأن التوجه نحو الأسواق الخرجية يستغرق وقتاً طويلاً وتكاليف أيضاً، إذا علمنا أن ما تمتلكه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الموارد المالية والموارد البشرية ضئيل جداً، فعادة ما يكون الشخص المسؤول عن هذه الأعمال هو المدير أو مالك المؤسسة نفسه، هذا الأخير لديه من المسؤوليات ما يبقيه في انشغال تام في إدارة المؤسسة؛ وهو فحوى الفرضية الثانية.

من أجل تحليل دور الشبكات في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم تصميم استبيان لرسل إلى المؤسسات المنتمية إلى التجمع عبر الوسائط الممكنة (الإيميل، البريد العادي، عبر الانتقال إلى مقرات المؤسسات، علاقات شخصية) مع إرفاق الاستبيان بشروحات حول طبيعة الدراسة والهدف منها والالتزام باستعمال المعلومات الموجودة فيه لغرض البحث العلمي فقط وبشكل يحجب هوية المجيب، تشير النتائج إلى أنه للمؤسسات الاستفادة

من الموارد التي توفرها الشبكة، إذ تدرك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطبيعة الحديثة لهذا النوع من التدويل والذي يعزى إلى نقص الموارد في هذا المجال، لذا فإن أغلبية أعضاء الشبكات يدركون أن التدويل عبر الشبكات يمكن أن يكون بديلاً للتدويل الفردي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الواقع فإن بعض المؤسسات قد تقوم بتدويل أعمالها قبل الانضمام إلى الشبكة وهكذا، فإن هذه المؤسسات قادرة على تحديد مساهمة الشبكات في التدويل مقارنة بالتدويل الفردي وفقاً لنتائج البحث، يمكن تصنيف الموارد التي يمكن الاستفادة منها من خلال الشبكات إلى: موارد الكفاءة الاستعدادية للتدويل وتشمل الموارد التقنية والبشرية وموارد المعرفة التدويلية و ثانياً الكفاءة التسويقية وتشمل الموارد اللوجستية وموارد السمعة. وهو ما يؤكد أيضاً الفرضية الثالثة.

لدى الشبكة العديد من الموارد التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأسواق الدولية، وعادةً ما توفر هذه الموارد الوقت والمال اللازمين للعثور على الشركاء، من خلال التوفير في الموظفين الذين يكرسون جهودهم لإقامة علاقات مع الشركاء الأجانب، إذ يمكن للشبكة مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في جهودها نحو التدويل، إذ تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى كل المساعدة التي يمكن أن تحصل عليها، لأن التوجه نحو الأسواق الخارجية يستغرق وقتاً طويلاً وتكاليف أيضاً.

## خلاصة الفصل الرابع

تلعب الشبكة أيضاً دوراً في دمج المؤسسات داخل الشبكات الدولية، إذ يتم وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اتصال مع الشركاء الأجانب فبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشبكة، فإنه من المهم جداً أن تحقق نمواً دولياً في الخرج، لكي تتاح للمؤسسات الفرصة للالتقاء بمزيد من المؤسسات، المزيد من المختبرات ومراكز الأبحاث ... لذا تستند تحالفات الشبكات على حاجة المؤسسات داخلها لإقامة شراكات مع مؤسسات أجنبية من أجل تطوير أنشطتها.

تسمح سمعة الشبكة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالانضمام إلى شركاء أجنبية رفيعي المستوى، وينطبق هذا بشكل خاص على الشبكات ذات الامتداد العالمي، حيث تضم الشبكات ذات البعد الدولي من بين أعضائها عادة مؤسسات رائدة في مجالات عدة وتمتلك خيرات وإمكانيات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستفيد من سمعة الشبكة بفضل هذه المؤسسات، وهكذا من أجل إنشاء تحالف بين الشبكات، تستفيد الشبكة من وجود هكذا مؤسسات رائدة

يمكن لهذا النوع من التدويل أن يقلل بشكل كبير من الوقت اللازم لإقامة اتصالات أو علاقات عمل مع الشركاء الدوليين، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن تكون إستراتيجية الشبكة فرصة كبيرة لتكون المؤسسة أسرع في معرفة جميع الاتصالات الجيدة التي يمكن أن مباشرتها في بلدان أخرى. وهكذا؛ تظهر النتائج أن التدويل عبر الشبكات يمكن أن يمثل بديلاً عن التدويل الفردي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

---

---

خاتمة

---

---

## خاتمة

تناولنا في هذا البحث تطور الحقل النظري لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.. كذلك قدمنا مختلف نظريات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفسر سلوك ومواقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الساحة الدولية من أجل فهم وتحديد الأهداف في سياق عملنا البحثي، كان من المهم إجراء تحليل نقدي لنظريات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل السماح لنا بالتحقق من المقاربة النظرية لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري. قدمنا أيضاً الأشكال المختلفة من التدويل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة من أجل دخول سوق خلرجي وكذلك مختلف العوامل التي يمكن ان تساعد او تسهل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مسعاها نحو التدويل.

كما تم التطرق الى مفهوم القرب الجغرافي للمؤسسات من حيث انه يوفر إطارا لتبادل المعرفة من خلال سهولة الاتصال المباشر. ووفقا لهذا فإن الابتكار هو ثمرة التعلم الجماعي، الذي ينتقل من فرد إلى آخر ويستفيد في الوقت نفسه من وجود مؤسسات في الشبكة، وبدلا من معالجة مسألة المعرفة داخل المؤسسات، يقترح المؤلفون الراي القائل انه يتم نقل المعرفة وخلقها على مستوى الشبكة.

لاحظنا أن طبيعة العلاقات بين المؤسسات، بما في ذلك نقل المعرفة، لا تتبع منطقاً خطياً من التعاون أو المنافسة. وهكذا، يمكن للمؤسسات التعاون لغرض محدد، والتنافس في البقية وفي هذا السياق، فإن التحالفات بين المؤسسات داخل الشبكة ليست ثابتة فهي مزيج بين علاقات الثقة والسلوك الانتهزي.

الربط الشبكي يمكن أن يعتبر أكثر من مجرد ظاهرة عابرة أو وضعيات ظرفية فهناك من يعتبره خيلا استراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليس فقط من اجل تنمية أعمالها داخل حدودها الوطنية بل يتعداه الى تنمية الأعمال وإيجاد الأسواق خلرج الحدود المحلية وتوفر مزايا ليس على المستوى الجزئي بل حتى المستوى الكلي

كما تم التطرق الى مختلف الطرق الي يمكن من خلالها ان تلعب الشبكات دروا في تدويل أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لعدة وضعيات تبعا لدرجة تدويل كل من المؤسسة والمؤسسات الأخرى داخل الشبكة وكذا درجة تدويل الشبكة، حيث انه يمكن تلعب الشبكة أو المؤسسات داخل الشبكة دور الساحب بالنسبة للمؤسسة الى الأسواق الخلرجية

تشير النتائج إلى أن الشبكات يمكن أن تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التطور على المستوى الدولي، للقيام بذلك فإنها تعمل كوسيط أو "محفز" في تأسيس للسلوكيات التعاونية على مستوى الدولي مستوى الشبكة بأكملها، حيث حددت نتائج بحثنا أيضاً الفوائد المتأتية للتدويل عبر شبكات المؤسسات والتي يمكن أن نوجزها في ما يلي :

أولاً: توفر الشبكات الموارد اللازمة للبحث عن شركاء دوليين، هذه النتيجة تؤكد التحليلات السابقة التي تشير إلى أن نقص رأس المال والمهارات الإدارية هي أهم القيود أمام تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وغالباً ما يكون لدي هذه المؤسسات معلومات محدودة عن الأسواق، وتفتقر العديد منها إلى الخبرة العملية في الأسواق الخلرجية.

ثانياً: تساعد هذه الشبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على بناء الاتصالات، التي كما أظهرت الأبحاث السابقة أنها ضرورية للتوسع الدولي وكذا الى الإمكانيات الضرورية لإيصال منتجها للعميل في الوقت وبالكمية المحددة

ثالثاً: تُكسب الشبكات شرعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن سمعة الشبكة تسمح لهذه المؤسسات بالانضمام إلى شركاء أجانبر فيعي المستوى، في حين كانت ستواجه صعوبة كبيرة في تحقيق هذا الهدف لو عملت منفردة،

إذن هذا النوع من التدويل له العديد من المزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك إمكانية استخدام موارد الشبكة لتطوير أعمالها على المستوى الدولي، بناء قنوات تواصل وتحقيق مكاسب من ناحية الشرعية وتسريع عملية التدويل.

#### آفاق البحث:

إن بحثنا لا يخلو من القيود التي من شأنها تقييد تعميم النتائج، نظراً لأنه يدرس ظاهرة حديثة، كما انه بحث استكشافي فقط ويتطلب مزيداً من الدراسة من أجل التحقق من صحة النتائج وتقديم إجابات أكثر تفصيلاً للأسئلة المطروحة، ومن هنا فانه يمكن أن نقدم على سبيل الاقتراح مواضيع بحث مستقبلية وهي:

- ❖ تأثير الشبكات الاجتماعية على التكتل داخل شبكات المؤسسات
- ❖ شبكات المؤسسات أداة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسط
- ❖ تأثير تقاسم المعلومات داخل شبكات المؤسسات على عملية التدويل
- ❖ تأثير الموارد اللاسوقية داخل الشبكات على تدويل المؤسسات

---

---

# قائمة المراجع

---

---

قائمة المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1	صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة و دورها في تحقيق التصنيع و التنمية، دار النهضة العربية القاهرة، 1993
2	ايمن علي عمر، ادارة المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية مصر، الطبعة الأولى 2007
3	سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005
4	عبد الرحمن تيسري، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2000
5	ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
6	نهال فريد مصطفى وآخرون، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى 2005

2- الملتقيات والندوات

1	عبد الملوك مزهوده ، المقابلة بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME الواقع بمؤسسات قطاع البناء بولاية بسكرة، مشروع مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات و الآفاق، قسم علوم التسيير – جامعة عنابة، نوفمبر 2007
2	عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الندوة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة فرحات عباس 25-28 ماي 2003
3	مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 أبريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف.
4	مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر السنوي العلمي السابع بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 16/18 أبريل 2007

3- الأطروحات والرسائل الجامعية

1	بلحمدي سيد علي، المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة ، سبتمبر 2005
2	لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004
3	يوسف قرشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جانفي 2005

4- المراسيم والقوانين والتقارير الدورية

1	الجزائر بالأرقام، حصيلة 2014,2015, 2016، ، الديوان الوطني للإحصاء، بطاقة إحصائية رقم: 46.(2016)
2	القانوني التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02 الصادر بتاريخ 23 فيفري 2017
3	المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات ص وم في الجزائر، (الدورة العامة العشرون: جوان 2002)

قائمة المراجع باللغات الأجنبية

1- الكتب

1	Edouard S. Une Approche Managériale De L'organisation-Réseau . In: Voisin, C.; Ben Mahmoud-Jouini, S.; Edouard, S. Les Réseaux: Dimensions Stratégiques Et Organisationnelles, Economica, Paris, 2004
2	EDOUARD, S., VOISIN, C, BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem, Et Al. Une Approche Managériale De L'organisation-Réseau. Les Réseaux : Dimensions Stratégiques Et Organisationnelles, Economica, Paris, 2004
3	Ettighoffer D, L'entreprise Virtuelle : Nouveaux Modes De Travail Nouveaux Modes De Vie, Editions d'Organisation Collection, Paris, 2001
4	FELDMAN, Maryann P. The Geography of Innovation. Springer Science & Business Media, 1994
5	Filion L J, Management De La PME De La Création A La Croissance, Pearson, Québec, Canada, 2007
6	Fouquet A Et Lemaître F, Démystifier La Mondialisation De L'économie, Les Éditions D'organisation, Paris 1997
7	FOURCADE, Colette. Le Territoire Comme Atout Des Processus D'internationalisation Des PME : Le Concept De Milieu Internationalisant, Trois-Rivières, Québec. 2002
8	Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, Cambridge. 1984
9	Garrette B Et Dussauge P, Les Stratégies D'alliance, Editions d'Organisation, 1995
10	Gumuchian, H. ; Pecqueur, B. La Ressource Territoriale, Economica, Paris. 2007
11	Hamel G Et Prahalad C K, La Conquête Du Futur, Inter-Editions, Paris 1995
12	Janssen F, Entreprendre : Une Introduction A L'entrepreneuriat, De Boeck, Bruxelles, 2009
13	Jauch L-R Et Glueck W F, Management Stratégique Et Politique Générale, Mc Graw-Hill, Montréal, 1990
14	Joyal A, Des PME Et Le Défi De L'exportation, Presses Inter Universitaires, Montréal, 1996
15	Julien P A, Pour Des PME De Classe Mondiale. Recours A De Nouvelles Technologies, Les Éditions Transcontinentales Et La Fondation De L'Entrepreneuriat, Québec 1994
16	Julien P Et Morin M, Mondialisation De L'économie Et PME Québécoises, Presses De L'université Du Québec, 1995
17	JULIEN, P. A. Introduction" Dans Les PME: Bilan Et Perspectives, 2e Edition, GREPME. Economica, Paris Et Les Presses Inter Universitaires, Québec, 1997
18	Kahn M, Franchise Et Partenariat : Développer Ou Intégrer Un Réseau D'enseigne En Commerce Organisé Indépendant, Dunod, Paris, 2004
19	Krugman P, Obstfeld M Et Melitz M, Economie Internationale, Pearson Education, France, 2012
20	Legrand G Et Hubert M, Commerce International, Dunod, Paris, 2008

21	Legrand G Et Hubert M, Gestion Des Opérations De Commerce International, Dunod, Paris, 2008
22	Lemaire J P, Stratégie D'internationalisation, Dunod, Paris, 2003
23	Léo P Y, Juline P A Et Philippe J, Stratégies De Développement International, Dans P.M.E. Et Grands Marchés. P.M.E. Québécoises Et Françaises Face A L'a.L.E.N.A. Et Au Marché Unique, L'Harmattan, France, 1995
24	MAILLAT, D. Comportements Spatiaux Et Milieux Innovateurs, Oeconomica Anthropos, Paris, 2006
25	Marshall (1920) Principles Of Economics, Londres Macmillan, Traduction Française 1934.
26	Montmorrolion, B. Théories Des Conventions, Rationalité Mimétique Et Gestion De L'entreprise, Economica, Paris, 1999
27	Nehmé C, Stratégies Commerciales Et Techniques Internationales, Éditions d'Organisation, Paris, 1992,
28	Orléan, A. Analyse Economique Des Conventions, PUF, Paris, 2004
29	PACHÉ, Gilles Et PARAPONARIS, Claude. L'entreprise En Réseau: Approches Inter Et Intra-Organisationnelles. 2006.
30	Panet-Raymond A Et Robichaud D, Le Commerce International : Une Approche Nord-Américaine, Chenelière Education 2008
31	Panet-Raymond A, La Filière De L'exportation. Les Publications Du Québec, Québec, 1999
32	Pasco-Berho C, Marketing International. Dunod, 2002
33	Penrose E, The Theory Of The Growth Of The Firm. Oxford University Press: New York, 1959
34	Porter M E, L'avantage Concurrentiel Des Nations, Inter Éditions, Paris, 1993
35	Prime N Et Usunier J-C, Marketing International, Pearson, , Bruxelles, 2012
36	Rogers E, Diffusion Of Innovations, The Free Press, New York, 1962.
37	SCHUMPETER, Joseph Alois. Business Cycles: A Theoretical, Historical, And Statistical Analysis Of The Capitalist Process. Mcgraw-Hill, 1939.
38	Todeva, E.; Knoke, D. Strategic Alliances And Models Of Collaboration ,Management Decision, Vol. 43, N. 1, 2005
39	Torrès, O (Coord.) PME: De Nouvelles Approches. Économica. . 1998
40	Urban S, Management International, Éditions Litec, Les Essentiels De La Gestion, Paris, 1993.
41	Urban S, Réussir A L'exportation, Dunod, Paris, 1979
42	Williamson, Omarket And Hierarchies: Analysis And Antitrust Implications, Free Press, Newyork. 1975

2- الدوريات والمجلات

1	ANGUÉ, Katia Et MAYRHOFER, Ulrike. Le Modèle d'Uppsala Remis En Question: Une Analyse Des Accords De Coopération Noués Dans Les Marchés Emergents. Management International/Gestión Internacional/International Management, 2010, Vol. 15, No1
2	ANTONIO BELSO-MARTINEZ, Jose. Do Industrial Districts Influence Export Performance And Export Intensity? Evidence For Spanish Smes' Internationalization Process. European Planning Studies, Vol. 14, No 6, 2006.
3	Arikan, A. Interfirm Knowledge Exchanges And The Knowledge Creation Capability Of Clusters , Academy Of Management Review, Vol. 34, N. 4, 2009
4	BAGNASCO, A. Recentrages : Les Sociétés Locales Dans La Nouvelle Economie. Bagnasco, A.; Courlet, C.; Novarina, G., Sociétés Urbaines Et Nouvelle Economie, Armattan, Paris, 2010
5	Baudry, B. L'économie Des Relations Interentreprises, Repères, Paris. 2005
6	Bayad M, Internationalisation Et Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines En PME. Revue Internationale PME, Vol. 10, N°3-4, 1997

7	BEAMISH, Paul W. The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. Research In Global Business Management, 1990, Vol. 1
8	BECATTINI, Giacomo. Le District Marshallien : Une Notion Socio-Economique. Les Régions Qui Gagnent, 1992
9	BENKO, Georges Et LIPIETZ, Alain. Les Régions Qui Gagnent: Districts Et Réseaux: Les Nouveaux Paradigmes De La Géographie Economique. Presses Universitaires De France, 1992.
10	Bilkey W J and Tesar G, The Export Behavior Of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, Journal Of International Business Studies, Vol. 8, 1977
11	Blanchot, F. ; Fort, F. Coopétition Et Alliances En R&D , Revue Française De Sciences De Gestion, Vol. 33, N. 176, 2007
12	Bonnafous-Boucher, M. ; Cuir, R. ; Partouche, M. Le Nouveau A L'épreuve Du Marché : La Fonction Non Instrumentale De La Création, Ed. Al Dante, Paris, 2011
13	Cabrol M Et Favre-Bonté V, L'entrepreneur Comme Clé De Voûte De L'internationalisation Rapide De Son Entreprise, Revue Internationale PME Vol. 24, N° 2, 2011
14	CADIOU, Christian Et MORVAN, Jérémy. R. Edward Freeman-De La Gestion Stratégique A L'éthique Des Affaires. Éditions EMS, 2007.
15	CALOF, Jonathan L. Et BEAMISH, Paul W. Adapting To Foreign Markets: Explaining Internationalization. International Business Review, Vol. 4, No 2, 1995
16	CAZES, Pierre, CHOUAKRIA, Ahlame, DIDAY, Edwin, Et Al. Extension De L'analyse En Composantes Principales A Des Données De Type Intervalle. Revue De Statistique Appliquée, Vol. 45, No 3, 1997
17	Charreaux, G. La Théorie Positive De L'agence ; Lectures Et Relectures... In: De Nouvelles Théories Pour Gérer L'entreprise Du XXIe Siècle, Economica, Paris, 1998
18	CHARREAUX, Gérard, DESBRIÈRES, Philippe, Et Al. Gouvernance Des Entreprises: Valeur Partenariale Contre Valeur Actionnariale. Finance Contrôle Stratégie, Vol1, No 2, 1998
19	COVIELLO, Nicole Et MUNRO, Hugh. Network Relationships And The Internationalisation Process Of Small Software Firms. International Business Review, Vol. 6, No 4, 1997.
20	Dagnino, G. B.; Le Roy, F.; Yami, S. La Dynamique Des Stratégies De Coopétition ,Revue Française De Gestion, Vol. 33, N. 176, 2007
21	Dagnino, G. B.; Padula, G, Coopetition Strategy: A New Kind Of Interfirm Dynamics For Value Creation, Euram, Stockholm. 2002
22	DARMON, Daniel Et JACQUET, Nicolas. Les Pôles De Compétitivité: Le Modèle Français. Etudes De La Documentation Française, No 5225, 2005.
23	DONALDSON, Thomas Et PRESTON, Lee E. The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications. Academy Of Management Review, Vol20, No1, 1995.
24	Douard, J. P.; Heitz, M. Une Lecture Des Réseaux D'entreprises: Prise En Compte Des Formes Et Evolutions, Revue Française De Gestion, Vol. 5, N. 146, 2003.
25	[1]Dunning J H, The Eclectic (OLI) Paradigm Of International Production : Past, Present And Future, International Journal Of The Economics Of Business, Vol. 8, N° 2, 2001
26	DYER, Jeffrey H. Et HATCH, Nile W. Relation-Specific Capabilities And Barriers To Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships. Strategic Management Journal, Vol. 27, No 8, 2006.
27	EISENHARDT, Kathleen M. Agency Theory: An Assessment And Review. Academy Of Management Review, Vol. 14, No 1, 1989.
28	Gérin-Lajoie P, L'industriel Canadien Et Le Marché International : Opportunités Et Contraintes, Gestion, Revue Internationale De Gestion, Vol. 3, No 3, Septembre, 1978.
29	GHERTMAN, Michel. Oliver Williamson Et La Théorie Des Coûts De Transaction. Revue Française De Gestion, No 1, 2006.
30	GOMEZ, Pierre-Yves. Information Et Conventions. Revue Française De Gestion, No 1, 2006.
31	GOMEZ, Pierre-Yves. Normalisation Et Gestion De La Firme: Une Approche Conventionnaliste. Revue D'économie Industrielle, Vol. 75, No 1, 1996
32	GRANOVETTER, Mark S. The Strength Of Weak Ties. American Journal Of Sociology, Vol. 78, No 6, 1973
33	GRANOVETTER, Mark. Economic Institutions As Social Constructions: A Framework For Analysis. Acta Sociologica, Vol. 35, No 1, 1992
34	GRUNDY, Tony. Rethinking And Reinventing Michael Porter's Five Forces Model. Strategic Change, Vol. 15, No 5, 2006
35	Hego E, Le Recours Des PME Au Conseil A L'export, Une Démarche Réelle Mais Encore Confuse : Le Cas Des Industries Agro-Alimentaires, Revue Internationale PME, Vol. 7, N°2, 1994

36	Hill, W.C.L.; Jones, T.H, Stakeholder: Agency Theory, Journal Of Management Studies, Vol. 29, N. 2,1992
37	Inkpen, A. C.; Tsang, E. W. K"Social Capital, Networks And Knowledge Transfer", Academy Of Management Review, Vol. 30, N. 1, 2005
38	JAMBU, Michel Et LEBEAUX, Marie-Odile. Classification Automatique Pour L'analyse Des Données. Paris - Dunod, 1978.
39	JARILLO, J. Carlos. On Strategic Networks. Strategic Management Journal, Vol. 9, No 1, 1988
40	Jasmin E, Nouvelle Economie Et Firmes Multinationales, Les Enjeux Théoriques Et Analytiques : Le Paradigme Eclectique. Centre Études Internationales Et Mondialisation Institut D'études Internationales De Montréal, 2003
41	JENSEN, Michael C. Et MECKLING, William H. Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. Journal Of Financial Economics, Vol. 3, No 4, 1976
42	JENSEN, Michael C. The Modern Industrial Revolution, Exit, And The Failure Of Internal Control Systems. The Journal Of Finance, Vol. 48, No 3, 1993
43	JENSEN, Michael C. Value Maximization, Stakeholder Theory, And The Corporate Objective Function. Business Ethics Quarterly, 2002
44	JOHANSON, Jan Et VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process Of The Firm—A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments. Journal Of International Business Studies, Vol. 8, No 1, 1977
45	JOHANSON, Jan Et VAHLNE, Jan-Erik. The Mechanism Of Internationalisation. International Marketing Review, 1990.
46	JOHANSON, Jan Et VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability Of Foreignness To Liability Of Outsidership. Journal Of International Business Studies, Vol. 40, No 9, 2009
47	JOHANSON, Jan, WIEDERSHEIM-PAUL, Finn, Et Al. The Internationalization Of The Firm: Four Swedish Cases. Journal Of Management Studies, Vol. 12, No 3,1975
48	KNIGHT, Gary A. Et CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, Organizational Capabilities, And The Born-Global Firm. Journal Of International Business Studies, Vol. 35, No 2, 2004
49	Krishnamoorthy, Bala & D'Lima, Christine. Benchmarking As A Measure Of Competitiveness. Int. J. Of Process Management And Benchmarking. 2014
50	Lefebvre É Et Lefebvre L A, Les PME, L'exportation Et La Création D'emploi : Une Analyse Au Niveau De L'entreprise Industrielle, Document Hors-Série, N° 26, Décembre, Canada, 2000
51	Leonidou L C, Katsikeas C S And Piercy N.F, Identifying Managerial Influences On Exporting: Past Research And Future Directions, Journal Of International Marketingvol. 6, No. 2,Presses Inter Universitaires, Montréal, 1998
52	Leonidou L, An Analysis Of The Barriers Hindering Small Business Export Development, Journal Of Small Business Management, 2004
53	Maskell, P. Towards A Knowledge-Based Theory Of The Geographical Cluster,Industrial And Corporate Change, Vol. 10, N. 4, 2001
54	MATLAY, Harry, RUZZIER, Mitja, HISRICH, Robert D., Et Al. SME Internationalization Research: Past, Present, And Future. Journal Of Small Business And Enterprise Development, 2006
55	Meier O Et Meschi P X, Approche Intégrée Ou Partielle De l'Internationalisation Des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 Et 2009) Face A l'Approche "International New Ventures" Et Aux Théories De La Firme, Revue Managementinternational, Vol. 15, N° 1, 2010
56	MÉTAIS, Emmanuel, VÉRY, Philippe, Et HOURQUET, Pierre-Guy. Le Paradigme d'Uppsala: La Distance Géographique Et L'effet De Réseau Comme Déterminants Des Décisions D'acquisitions Internationales (1990-2009). Management International/Gestión Internacional/International Management, Vol. 15, No 1, 2010
57	Milanzi A M, The Impact Of Barriers On Export Behavior Of A Developing Countryfirms: Evidence From Tanzania, International Journal Of Business And Management, Vol. 7, N° 3, February 2012
58	MITCHELL, Ronald K., AGLE, Bradley R., Et WOOD, Donna J. Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts. Academy Of Management Review, Vol. 22, No 4, , 1997
59	Noailles, P. De L'innovation A L'innovateur: Pour Une Approche Structuraliste De L'innovation , La Revue Des Sciences De Gestion, Direction Et Gestion, N. 247-248, 2011
60	Okpara J, Strategic Export Orientation and Internationalization Barriers: Ividence From Smes In A Developing Economy, Journal Of International Business And Cultural Studies, Vol.4, 2010
61	Oviatt B And Mcdougall P, Toward A Theory Of International New Ventures, Journal Of International Business Studies, Vol. 25, N°1, 1994

62	OVIATT, Benjamin M. Et MCDOUGALL, Patricia P. Defining International Entrepreneurship And Modeling The Speed Of Internationalization. Entrepreneurship Theory And Practice, Vol. 29, No 5, , 2005
63	Pellegrin-Boucher, E. ; Fenneteau, H. Le Management De Coopétition : Le Cas Du Secteur Des ERP, Revue Française De Gestion, Vol. 33, N. 176,2007
64	Quélin, B. Externalisation Stratégique Et Partenariat : De La Firme Patrimoniale A La Firme Contractuelle, Revue Française De Gestion, N. 143, 2003
65	RAMADAN, Maarouf Et LEVRATTO, Nadine. Conceptualisation De L'internationalisation Des PME: Une Application Au Cas Du Liban. Revue Internationale PME Économie Et Gestion De La Petite Et Moyenne Entreprise, Vol. 24, No 1, 2011
66	REAGANS, Ray Et MCEVILY, Bill. Network Structure And Knowledge Transfer: The Effects Of Cohesion And Range. Administrative Science Quarterly, Vol. 48, No 2, 2003
67	Rosmah M, Zizah C S, Scott- Ladd And Enterkin L, Influential Factors For SME Internationalization: Evidence From Malaysia, International Journal Of Economics And Management Vol. 4, 2010
68	Saint-Pierre J, Relations Entre L'exportation, Le Développement Organisationnel Et La Situation Financière Des PME Canadiennes, Revue Internationale PME, Vol. 16, N°2, 2003
69	SCOTT, Allen J. Entrepreneurship, Innovation And Industrial Development: Geography And The Creative Field Revisited. Small Business Economics, Vol. 26, No 1, 2006
70	Shouchao H, The Influential Factors On Internationalization Of The Smes In China: On Wenzhou's Shoe Industry And Policy Implications, Research In World Economy Vol. 2, N° 1, April 2011
71	Sylvie LADAME, Pratiques De Coopérations Interentreprises Et Outils TIC Dans Des Réseaux De PME Localisées: Une Démarche D'analyse Par Les Pratiques D'usages, Doctoriales Du GDR TIC & Société, Université De Nice, France, 15-16 Janvier 2007
72	TEECE, David J., PISANO, Gary, Et SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities And Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No 7, 1997
73	TORRÈS, Olivier. Petitesse Des Entreprises Et Grossissement Des Effets De Proximité. Revue Française De Gestion, No 3, 2003
74	VALENTIN, Erhard K. SWOT Analysis From A Resource-Based Journal Of Marketing Theory And Practice, Vol. 9, No 2,2001
75	Van De Ven, A. Central Problems In The Management Of Innovation, Management Science, Vol. 32, N. 5, 1986
76	WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: The Analysis Of Discrete Structural Alternatives. Administrative Science Quarterly, 1991
77	ZAIN, Mohamed Et NG, Siew Imm. The Impacts Of Network Relationships On Smes' Internationalization Process. Thunderbird International Business Review, Vol. 48, No 2, 2006

3- الملتقيات والندوات

1	Abedelatif M, L'implantation De Filiales A L'étranger Par Les Multinationales Françaises : Coentreprises Internationales Vs Filiales 100% - Une Tentative D'explication A Partir D'une Analyse Quali-Quantitative Comparée (AQQC), 18 Conférence AIMS, Grenoble, 2009
2	AYDALOT, Philippe. Prise En Compte Des Facteurs Spatiaux Et Urbains Dans La Politique De Développement In Développement Et Espace. Préliminaires Du Colloque De L'asrdlf A Marrakech, Septembre 1985. Revue d'Economie Régionale Et Urbaine Pessac, No 2, 1985
3	Favier M Et Coat F, Comment Gérer Une Equipe Virtuelle ?, Actes Du 3ème Colloque De L'aim, Strasbourg, Mai 1997,
4	Johanisson, Bengt "Building A "Glocal" Strategy - Internationalizing Small Firms Through Local Networking", 39ème conférence mondiale Del'icsb : « Les PME/PMI Et Leur Contribution Au Development Regional Et International » Strasbourg 27-29 Juin 1994
5	KHAYAT, Imane. L'internationalisation Des PME: Vers Une Approche Intégrative. 7ème Congrès International Francophone En Entreprenariat Et PME, Montpellier, 2004.
6	Ladame Sylvie, Coopération Et Outils Tic Dans Des Réseaux De PME Internationale Conférence De Management Stratégique, Montréal 9-6 Juin 2007
7	LAGHZAoui, Soulaïmane. Ressources Et Compétences: Une Nouvelle Grille De Lecture De L'Internationalisation Des PME, XVI Conférence Internationale De Management Stratégique, Montréal, 2007

4- الأطروحات والرسائل الجامعية

1	Dutot V, Alignement Des Capacités Ti Sur Les Besoins En Information Et Performance Des Pme Internationales, Thèse De Doctorat, Université Laval, Québec, 2011
2	Geindre, Sébastien. Du District Industriel Au Réseau Stratégique. Thèse De Doctorat. Grenoble 2. 2000.
3	Lecerf M, Les Petites Et Moyennes Entreprises Face A La Mondialisation, Thèse De Doctorat, Université Paris I, 2006

5- المراسيم والقوانين والتقارير الدورية

1	DATAR Créativité Et Innovation Dans Les Territoires : Libérer La Créativité Et L'innovation Dans Les Territoires, Rapport De La DATAR. 2010
2	Djamel Belaid, Le Secteur Agroalimentaire En Algérie (Tome 1), Collection Dossiers Agronomiques, Edition 2016
3	Enquete Sur La Situation Et Les Perspectives Dans L'industrie Au Troisieme Trimestre , Ons. 2016
4	ENSR, L'internationalisation Des PME, Observatoire Des PME Européennes, N°04, Bureau Des Publications Officielles Des Communautés Européennes, Luxembourg,2004.
5	Evolution Des Echanges Exterieurs De Marchandises De 2013 A 2016, La Direction Technique Chargee De La Comptabilite Nationale, Office National Des Statistiques
6	Gdoura A, Internationalisation Des Entreprises : Les Expériences Internationales Et La Situation De La Tunisie, Union Tunisienne De L'industrie Du Commerce Et De L'artisanat (Utica), Rapport Intermédiaire, Tunis, Octobre 2006
7	Lehmann R, Hauser C Et Baldegger R, Maîtrise Des Risques A L'exportation Guide Sur La Gestion Des Risques A L'exportation, Post Finance SA Et Switzerland Global Enterprise, Fribourg, Suisse, 2013
8	Mohammed KACI, Filière Boissons EN Algérie. L'étude A Été Réalisée Dans Le Cadre Du Programme PMEII, 2014.
9	Mounir Khaled Berrah, Enquete Sur La Situation Et Les Perspectives Dans L'industrie Au Troisieme Trimestre 2016 ,Technique Chargée Des Statistiques Des Entreprises Et Du Suivi De La Conjoncture Direction Des Publications Et De La Diffusion (Ons)
10	OCDE ,Science, Technologie Et Industrie : Perspectives De L'ocde 2010, Editions OCDE.2010
11	Ocde, Small And Medium Sized Enterprises, 2007, Disponible Sur Www.Oecd.Org Accès Le 22/06/2008.
12	Oecd, Top Barriers And Drivers Of Sme Internationalization. Report By The Oecd Working Party On Smes And Entrepreneurship, Ocde, 2009
13	Office National Des Statistiques 2018.
14	Statistiques Du Commerce Extérieurs De l'Algérie, Centre National De L'informatique Et Des Statistiques, Direction Générale Des Douanes,2016