



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 3 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- قسم علوم التسيير -



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في إدارة الأعمال والرقمنة

تحت عنوان:

الذكاء الإقليمي كمحرك لتحسين حوكمة التجمعات العنقودية الصناعية في

الجزائر - دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر

*L'intelligence territoriale comme levier d'amélioration de la
gouvernance des clusters industriels en Algérie-*

Etude de cas- Cluster Boisson Algérie

تحت إشراف الدكتور: كشود بشير

من إعداد الباحثة: يوبي كريمة

لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1. صليحة كاريش	أستاذة التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	رئيسا
2. بشير كشود	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجزائر 3	مقررا
3. أمال موترفي	أستاذة التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا
4. مريم شرفوح	أستاذة التعليم العالي	المدرسة العليا للضمان الاجتماعي	عضوا
5. مصطفى بوروبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضوا
6. موسى بوكريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة بجاية	عضوا

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَلَمَّا رَأَهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ ۚ

وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۚ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ۝﴾

الآية 40 ، سورة النمل.

سُرَّةُ كَلَامٍ وَتَقْدِيرٍ

بديةً. الحمد والشكر لله العلي العظيم على توفيقه لي لإتمام هذا العمل...
ثم أتقدم بالشكر الجليل للأستاذة الفاضلة "بشير كشرو" على إشرافه على هذه
الاطروحة و على توجيهاته ونصائحه طيلة فترة إنجاز هذا البحث.
والشكر موصول للأستاذة "صليحة كاوش" التي تعلمت منها الكثير، وكل
الأستاذة الذين ساندوني بالنصح والتشجيع والكلمة الطيبة في سبيل إتمام العمل.
كما لا أنسى كل رؤساء التجمعات العنقودية ورؤساء المؤسسات المنتمية
إليها، الذين كان لهم الفضل في إثراء هذا العمل بإجابتهم على رسائل المقابلة.

كما أتوجه بالشكر الجليل لكل من ساهم
من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.



إهداء

لى من أمر الله بطاعتهم..... لى الوالدين الكرمين أطال الله فى عمرهما

لى كل إخوتي وإخواتى وكل أفراد العائلة

لى صديقتى الغالية فتحة بلعيد

لى زملائى الطلبة

وللى زملاء العمل

.....هذه هذا العمل



قائمة المحتويات

إهداء.....	
قائمة المحتويات.....	
قائمة الأشكال.....	
مستخلص:.....	
1. مقدمة عامة:.....	
8. الفصل الأول: الأدبيات النظرية للبحث.....	
8. مقدمة الفصل الأول:.....	
9. المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة الإقليمية والعوامل الرئيسية لنجاحها.....	
9. 1. الخلفيات النظرية لمفهوم الحوكمة: من المقاربة الانضباطية إلى المقاربة المعرفية.....	
13. 2. من حوكمة المنظمات إلى الحوكمة الإقليمية.....	
14. 3. دور أصحاب المصالح في جاذبية الأقاليم.....	
30. 4. أبعاد الحوكمة الإقليمية ومعاييرها و مبادئها.....	
36. 5. العوامل الرئيسية لنجاح الحوكمة الإقليمية.....	
36. 5.1. البعد الإقليمي للتسيير.....	
49. 5.2. إدارة عدم تماثل المعلومات.....	
54. 5.3. التنسيق بين الفاعلين في الإقليم.....	
المبحث الثاني: التجمع العنقودي كشكل من أشكال الحوكمة الإقليمية.....	
60	
1. الخلفيات النظرية لمفهوم التجمع العنقودي.....	
65. 2. تشكيل التجمع العنقودي.....	
68. 3. العوامل الرئيسية لنجاح أو فشل التجمع العنقودي:.....	
73. 4. سياسة مرافقة التجمعات العنقودية:.....	
75. 5. التقنيات الكمية والنوعية المستخدمة في دراسة التجمعات العنقودية.....	
78. المبحث الثالث: الذكاء الإقليمي وتحسين حوكمة الإقليم.....	

1.الإطار النظري لمفهوم الذكاء الإقليمي :	79
2.المقاربة النظامية للذكاء الإقليمي و بُعدها الإقليمي في التسيير	84
3.الذكاء الإقليمي وعدم تماثل المعلومات	86
4.الذكاء الإقليمي كأداة لتفعيل التنسيق بين الفاعلين	96
خاتمة الفصل الأول	103

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للبحث

103

مقدمة الفصل الثاني:	105
المبحث الأول: التجمعات العنقودية في الجزائر و سياسات تطويرها	107
1.الاطار القانوني للتجمعات العنقودية في الجزائر	108
2.السياسات العمومية لتعزيز التجمعات العنقودية	109
3.التجمعات العنقودية في الجزائر	114
4.تقييم سياسات تطوير التجمعات العنقودية في الجزائر	117
المبحث الثاني: دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر	121
1.فرع صناعة المشروبات	122
2.التعريف بتجمع مشروبات الجزائر (CBA)	124
3.الفاعلون في تجمع مشروبات الجزائر	128
4.المنهجية المعتمدة في تحليل تجمع مشروبات الجزائر	128
5.تقييم حوكمة تجمع مشروبات الجزائر	135
المبحث الثالث: الذكاء الإقليمي وتحسين حوكمة تجمع مشروبات الجزائر	141
1.بؤادر ظهور الذكاء الإقليمي في الجزائر، و واقع ممارسته في CBA	142
2.الذكاء الإقليمي وحوكمة تجمع مشروبات الجزائر	150
3.نموذج إشراك الفاعلين في إقامة نظام الذكاء الإقليمي	158
خاتمة الفصل الثاني:	168
خاتمة عامة	169
قائمة المراجع	174
الملاحق	185

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: تيارات الحوكمة 10
- الشكل رقم 2: تمثيل هرمي لنظام الإقليم 59
- الشكل رقم 3: مراحل تشكل التجمع العنقودي 65
- الشكل رقم 4: العوامل الرئيسية لنجاح التجمع العنقودي 68
- الشكل رقم 5: المراحل الأربعة لسياسة مرافقة التجمعات العنقودية 73
- الشكل رقم 6: طريقتي بناء التجمعات العنقودية 74
- الشكل رقم 7 : نموذج الذكاء الاقليمي بين المنظمات 93
- الشكل رقم 8: النموذج التصميمي لإشكالية البحث 102
- الشكل رقم 9: الترميز والعقد 132
- الشكل رقم (10): سحابة الرموز 133
- الشكل رقم 11: مرحلة السياقية 161
- الشكل رقم 12: مرحلة الإشكالية 164
- الشكل رقم 13: مرحلة تعبئة الفاعلين 166
- الشكل رقم 14: نموذج الذكاء الإقليمي في تجمع مشروبات الجزائر 167
- الشكل رقم 15: خارطة التجمعات العنقودية في الجزائر 187
- الشكل رقم 16: فئة البعد الإقليمي للتسيير 215
- الشكل رقم 17: فئة عدم تماثل المعلومات 216
- الشكل رقم 18: فئة التنسيق بين الفاعلين 217
- الشكل رقم 19: اندماج فئات الرموز 218

قائمة الجداول

جدول رقم 1: فئات أصحاب المصالح.....	23
جدول رقم 2: الطريقتين « Top-Down » و « Bottom-Up » في تحليل التجمعات العنقودية..	76
جدول رقم 3: المراسلات بين وظائف الذكاء الاقليمي والمقاربة المادية فيما بين المنظمات.....	92
جدول رقم 4: الفاعلين المشاركين في ظهور (CBA) عام 2015	126
جدول 5: التجمعات العنقودية الجزائرية.....	185
جدول رقم 6: بطاقة التعريف بتجمع مشروبات الجزائر CBA	188
جدول رقم 7: الفاعلين في تجمع مشروبات الجزائر	191
الجدول رقم (8): تكرار الرموز المرتبطة بالعقد	213

مستخلص:

سعت الجزائر إلى تبني مفاهيم الحوكمة الإقليمية، التجمع العنقودي و الذكاء الإقليمي باعتبارها من الاتجاهات الفكرية الحديثة في ميدان القيادة والتسيير، وسعت إلى إدخالها ضمن سياساتها الصناعية، للنهوض باقتصادها خارج قطاع المحروقات.

ومن هنا جاء اهتمامنا بهذا الموضوع، فقمنا بتحليل إشكالية تحسين حوكمة التجمعات العنقودية الصناعية عامة وفي الجزائر خاصة، وعلى وجه أخص في تجمع مشروبات الجزائر، وذلك عن طريق نظام الذكاء الإقليمي، وهذا سعيًا منا لتطوير هذا الشكل الجديد من التنظيم الإقليمي.

وبعد الإلمام بمفهوم الحوكمة الإقليمية ومختلف المفاهيم ذات الصلة بها، تم تحديد العوامل الرئيسية لنجاحها وأهميتها في تحقيق تنافسية الإقليم وجاذبيته، وتم اعتمادها كمؤشرات للتحليل والتقييم. كما تم التطرق إلى مفهوم التجمع العنقودي، الذي خاضت الجزائر تجربته كشكل من أشكال الحوكمة الإقليمية، و بعدها بيّنا أن الذكاء الإقليمي أداة مهمة لتحسين حوكمة التجمع العنقودي.

وبعد عرضنا لمختلف التجمعات العنقودية التي تم إنشاءها في الجزائر، تم اختيار «تجمع مشروبات الجزائر» كدراسة حالة لبحثنا كونه الأكثر نشاطًا. وبعد تحليلنا لهذا التجمع، تبين لنا أن نظامه البيئي يضم سلسلة متنوعة من الفاعلين، إلا أنه بقي في مرحلته الجنينية، رغم بدأ نشاطه منذ قرابة العشر سنوات، وذلك راجع لعدة أسباب، أهمها: ضعف الإرادة الجماعية للعمل معا من قبل الفاعلين، غياب الثقة وعدم مشاركة المعلومات الاستراتيجية.

و كحل لهذه الإشكالية، اقترحنا على CBA اعتماد نموذج تم تصميمه في إطار هذا البحث لإشراك أصحاب المصالح في إقامة نظام الذكاء الإقليمي من أجل تحسين حوكمته.

الكلمات الأساسية: الحوكمة الإقليمية، التجمع العنقودي، الذكاء الإقليمي، التنسيق، عدم تماثل المعلومات، البعد الإقليمي للتسيير

تصنيف JEL: L14 - D83 - O25 - R58

Le résumé :

L'Algérie a cherché à adopter les concepts de gouvernance territoriale, de cluster et d'intelligence territoriale comme courants intellectuels modernes dans le domaine du leadership et du management. Elle a cherché à les intégrer à ses politiques industrielles afin de faire progresser son économie au-delà du secteur des hydrocarbures.

D'où notre intérêt pour ce thème. Nous avons analysé la problématique de l'amélioration de la gouvernance des clusters industriels en général, et en Algérie en particulier, et plus particulièrement du cluster Boisson Algérie, grâce à un système d'intelligence territoriale. Ceci afin de développer cette nouvelle forme d'organisation territoriale.

Après avoir abordé le concept de gouvernance territoriale et divers concepts qui y sont liés, nous avons identifié ses déterminants et son importance pour atteindre la compétitivité et l'attractivité de territoire, nous les avons adoptés comme indicateurs d'analyse et d'évaluation. Nous avons également évoqué le concept de clusters, expérimenté par l'Algérie comme forme de gouvernance territoriale. Nous avons également abordé le concept d'intelligence territoriale, qui, selon nous, est un outil important pour améliorer la gouvernance de territoire en général et des clusters en particulier.

Après avoir examiné les différents clusters établis en Algérie, le cluster Boissons Algérie a été choisi comme étude de cas pour notre recherche, car il est le plus actif. L'analyse de ce cluster a révélé que son écosystème comprend un large éventail d'acteurs. Cependant, malgré près de dix ans d'activité, ce système reste encore embryonnaire. Plusieurs raisons expliquent cette situation, notamment le manque de volonté collective des acteurs à collaborer, le manque de confiance et le manque de partage d'informations stratégiques.

Pour remédier à cette problématique, nous avons proposé à CBA l'adoption d'un modèle développé dans le cadre de cette recherche afin d'impliquer les parties prenantes dans la mise en place d'un système d'intelligence territorial pour améliorer sa gouvernance.

Les mots clés : la gouvernance territoriale, clusters industriels, l'intelligence territoriale, la dimension territoriale de gestion, la coordination, l'asymétrie d'information,

Classification JEL: R58 -O25 -D83 - L14

Abstract

Algeria has sought to adopt the concepts of territorial governance, clusters, and territorial intelligence as modern intellectual trends in the field of leadership and management. It has sought to incorporate them into its industrial policies to advance its economy beyond the hydrocarbon sector.

Hence, our interest in this topic arose. We analyzed the problem of improving the governance of industrial clusters in general, and in Algeria in particular, and specifically in the Algerian Beverages Cluster, using a territorial intelligence system, aiming to develop this new form of organization and management.

After introducing the concept of territorial governance and its related concepts, The key factors for its success and the importance of them in achieving regional competitiveness and attractiveness were identified, using them as indicators for analysis and evaluation. We also explored the concept of cluster, which Algeria has experienced as a form of territorial governance, and demonstrated that territorial intelligence is an important tool for improving cluster governance.

After reviewing the various clusters established in Algeria, the Algerian Beverages Cluster was chosen as a case study for our research, as it is the most active. After analyzing this cluster, we found that its ecosystem includes a diverse collection of actors. However, it remains in its embryonic stage, despite having been started its activity for nearly ten years. This is due to several reasons, most notably: a lack of collective will among the actors to work together, a lack of trust, and a failure to share strategic information.

As a solution to this problem, we proposed to CBA the adoption of a model developed within the framework of this research to engage stakeholders in establishing a territorial intelligence system to improve its governance.

Key words: territorial governance, industrial clusters, territorial intelligence, coordination, information asymmetry, territorial dimension of management

JEL Classification: R58 -O25 -D83 - L14

مقدمة عامة:

تعتبر الأقاليم وجهة استراتيجية لتطوير اقتصاديات الدول، وهذا لكونها كيان تسييري نشط ومستوى مهم لاتخاذ قرارات. لذا تتسابق الدول لإيجاد أفضل الطرق و الأساليب لفهم هذه الأقاليم، إدارتها، تطويرها، تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها، وتبني رؤية تنظيمية جديدة مبنية على أسلوب قيادي فعال، يُفضي إلى حوكمة ناجعة للإقليم.

وتعد الحوكمة الإقليمية من الاتجاهات الفكرية الحديثة في ميدان القيادة والتسيير، حيث أصبحت بمثابة مدخل علمي متكامل، يطمح إلى تظافر الجهود من أجل تحسين أداء الأجهزة الإدارية على مختلف الأصعدة، وتحقيق العدالة والمساواة والفاعلية في التسيير، و ذلك بالربط بين الكفاءة الإدارية من جهة، والنمو الاقتصادي من جهة أخرى. ويركز مفهوم الحوكمة من منظوره الواسع على سيرورات اتخاذ القرار الجماعي، وعلى تلبية مصالح العامة في إطار تعدد أصحاب المصالح.

وبانفتاح المنظمات على محيطها الخارجي ظهرت أشكال مختلفة من الشراكات والتحالفات و التعاونيات بين منظمات مختلفة، ضمن أقاليم معينة، وهذه الأخيرة لم تعد محددة بمنطقة جغرافية معينة وإنما تجاوزتها بعلاقات عابرة للحدود، ويعد ما يسمى بالتجمع العنقودي «Cluster» شكل من هذه الأشكال التنظيمية والتعاونية، وشكل من أشكال الحوكمة، والذي يعتبر هو الآخر من المفاهيم الحديثة التي أسالت الكثير من الحبر، وأثارت شغف الباحثين، نظرا لأهميته في تطوير اقتصاديات الأمم، وقد عرّفه بورتر على أنه «شكل من أشكال التنظيم الذي تعتمد قدرته التنافسية على وجود علاقات وثيقة بين فاعلين مرتبطين بأهداف مشتركة و متكاملين فيما بينهم، فهم يشكلون جزءا لا يتجزأ من إقليم معين». (Porter ، 1990)

لنجاح حوكمة التجمع العنقودي عوامل رئيسية، تم تحديدها في إطار هذه الدراسة في ثلاث عناصر مهمة وهي: البعد الإقليمي للتسيير، التنسيق بين الفاعلين وإدارة عدم تماثل المعلومات.

بناء على هذه العوامل الرئيسية فإن حوكمة التجمع العنقودي تتطلب إدراج البعد الإقليمي ضمن تصميم وضعيات التسيير، وكذا ضمن الخيارات الاستراتيجية. فهو محرك في الحوكمة، وعامل مهم في حشد المهارات المتنوعة والمهمة لإدارة انشغالات التجمع العنقودي. كما يتطلب تحقيق التنسيق بين مختلف الفاعلين في هذا التجمع، من أجل حل المشاكل التي قد تطرأ عليه والدفع بآطرافه الى المزيد من النجاعة والفاعلية. وتتطلب كذلك حوكمة هذا التجمع، إدارة عدم تماثل المعلومات (L'asymétrie

(d'information) الذي ينشأ بين الفاعلين بسبب غياب المعلومة الصحيحة والحيوية، التي أصبحت في عصرنا موردا مهما ومصريا يضاهي الموارد المالية والمادية الأخرى.

ولأن تنافسية التجمعات العنقودية تعتمد اليوم على الاستباق في ترقب إشارات الإنذار المبكر من بيئتها الداخلية و الخارجية، وتحويلها إلى معارف ذات قيمة مضافة تضيف الرّشادة على اتخاذ القرار، فإنّ التحدي الذي يواجه الفاعلين الإقليميين يتمثل في تسخير كل ما لديهم من إمكانيات، واعتماد مختلف الآليات و النماذج التنظيمية ليكونوا على اطلاع دائم بما يدور في بيئتهم.

من هنا يظهر نظام الذكاء الاقتصادي الإقليمي في الصدارة، كأداة استراتيجية للتحكم في المعلومة بل و في تحقيق الأمن الاقتصادي للإقليم، فضلا عن قدرته على منح المتعاملين الاقتصاديين قدرات على التكيف والتفاعل ضمن شبكة إقليمية للمعارف، واتخاذ القرارات لمواجهة تحديات المحيط الذي يشهد تحولاً دائماً، كما يسمح لهم أيضا بالتعلّم الجماعي واكتساب مهارات، هذا بالإضافة إلى استراتيجياته التي تجعل منه محركا لتحسين حوكمة الإقليم.

و نظرا لأهمية التجمعات العنقودية كأسلوب من أساليب التنظيم، فقد سعت العديد من المؤسسات الجزائرية، خاصة الصغيرة منها والمتوسطة، للتجمع وتبني هذا الأسلوب في تنظيم فروع إنتاجها. على رأسها مؤسسات **تجمع مشروبات الجزائر CBA** الذي تم اختيار كدراسة حالة لهذا البحث، والذي يعد من التجمعات الأكثر نشاطا على الساحة الوطنية. بدأ هذا التجمع نشاطه منذ عشر سنوات، إلا أنه بقي في مرحلته الجنينية، نظرا لافتقاره بصفة خاصة للحوكمة المناسبة.

من منطلق هذه الإشكالية، نهدف إلى إبراز كيفية تحسين حوكمة التجمعات العنقودية الصناعية. وبالتالي فإنّ **السؤال الرئيسي** الذي نضعه لهذا البحث هو:

كيف يحقق الذكاء الإقليمي حوكمة التجمعات العنقودية الصناعية؟

معالجة هذه الإشكالية ستتم على ضوء الفرضيات التالية و التي سوف نبين لاحقا كيف تم بناءها من خلال مراجعة مختلف الأدبيات:

- يمكن للذكاء الإقليمي تفعيل العمل الجماعي للإقليم
- كلما زاد تطبيق الذكاء الإقليمي كلما زاد تحسين إدارة عدم تماثل المعلومات
- إنشاء منصة مشتركة بين الفاعلين يساهم في تحسين إدارة عدم تماثل المعلومات وفي التنسيق فيما بينهم.

يعتبر الذكاء الاقليمي و الحوكمة الاقليمية من المفاهيم التي لقت رواجاً كبيراً في حقل البحث العلمي، خصوصاً في مجال الإدارة الاستراتيجية، ونظراً لأهمية هذين المفهومين فقد تطرقت دراسات عدة إليهما و ربطتهما بمفاهيم علمية كثيرة، أما التي ربطت بينهما فقليلة جداً، وقديمة، وكل حسب زاوية قراءته، نذكر منها ما يلي:

01. دراسة كل من (Paulo NETO و Maria Manuel SERRANO، 2010) تحت عنوان (Clusters, Governance and Business Intelligence التجمعات العنقودية ، الحوكمة و الذكاء الأعمال)، وهي

عبارة عن مقال يهدف إلى إثراء النقاش حول دور التجمعات العنقودية كمحرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للأقاليم المحلية والجهوية. تحدّث عن أهمية التجمعات العنقودية في السيرورة المتزايدة لظروف الحوكمة المحلية والإقليمية، و عن دورها في تطوير السيرورات الإقليمية للتعليم الجماعي، و كذا عن أهميتها في تعزيز السيرورات الإقليمية للدبلوماسية الاقتصادية والذكاء الاقتصادي.

02. دراسة (Blanca Miedes Ugarte، 2008) تحت عنوان (Territorial intelligence and the three components of territorial governance الذكاء الإقليمي و المكونات الثلاث للحوكمة الإقليمية).

أظهرت هذه الدراسة كيف أن سيرورات العولمة من ناحية، وسياسية اللامركزية من ناحية أخرى، زادتاً من تعقيد عمليات اتخاذ القرار في الإقليم، مما استدعى تحديث المكونات الثلاثة الأساسية للحوكمة الإقليمية: البعد المعرفي، أي طريقة التفكير وفهم الإقليم، وبالتالي التنمية الإقليمية، والبعد الاجتماعي السياسي، أي الطريقة التي يتم فيها التفاوض على القدرات والمسؤوليات والموارد في الخارطة الجديدة لسياسة اللامركزية، و البعد التكنولوجي التنظيمي، أي شبكات الفاعلين وأدوات العمل على الإقليم. وقد اعتبرت هذه الدراسة أن ظهور الذكاء الإقليمي جاء بالتوازي مع التحولات التي طرأت على أبعاد الحوكمة الإقليمية مما أدى إلى الانتقال من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة.

03. دراسة (Yannick Bouchet، 2006) تحت عنوان: (Dispositif d'Intelligence Economique Territoriale et Gouvernance Hybride جهاز الذكاء الاقتصادي الإقليمي و

الحوكمة الهجينة)، يرى هذا المؤلف أن مع إنشاء نظام الذكاء الاقتصادي الإقليمي، يُنظر إلى الإقليم على أنه نظام مُعد لتبادل المعلومات. لكن هذا النظام الديناميكي يتطور في بيئة يكون فيها عدم تجانس كبير بين الفاعلين، لذا جاءت دراسته هذه لمعالجة إشكالية تبادل المعرفة بين أصحاب المصالح، في ظل دافع الحوكمة الهجينة. أي لمعالجة سواءً على مستوى الفاعلين أو على مستوى حوكمة النظام من ناحية، ذهاب وإياب أصحاب المصالح في شكل شبكة، ومن ناحية أخرى، كيفية مشاركة

المعلومات فيما بينهم. لتصف دراسته بعدها كيفية تصور هذه العلاقات والتبادلات المختلفة بين الفاعلين ثم محاولة الاستجابة لهذه المشكلة. ثم ليبين بعدها أن الذكاء الإقليمي أداة جديدة لتسيير الإقليم، كونها توفر المعلومة الاستراتيجية التي تساعد على تسيير الأقاليم وحوكمتها.

04. دراسة كل من (Fabienne LELOUP، Laurence MOYART و Bernard PECQUEUR ، 2005) تحت

عنوان (La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territorial ، الحوكمة الإقليمية كطريقة جديدة للتنسيق الإقليمي). تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم الحوكمة المطبق على الديناميكيات الإقليمية. حيث تحدّث عن مفهوم الإقليم واعتبره كيان نشط، شكّل تغييراً جذرياً في المقاربة المكانية لعملية الإنتاج. و انبثاقاً للفاعلين العموميين أو الخواص أين لا يمكن حصر أعماله التنسيقية في السياسة العامة بالمعنى التقليدي للكلمة بل وفي الإجراء العام. كما تطرّق الباحث إلى شرح مفهوم الحوكمة الإقليمية، وأشار إلى اختلاف مفهومها عند الاقتصاديين المؤسسين مثل OE Williamson كونه يتجاوز البعد الوحيد للمنظمة، ويظهر العلاقات الموجودة بين مختلف الفاعلين التي تساهم في الإنتاج في مكان معين. وأظهر أيضاً كيف يمكن وضع مفهوم الإقليم ثم الحوكمة في الديناميكيات وفي نظرية العولمة التي تولد هذه الديناميكية. ثم أوضح أهمية القرب الجغرافي كأداة تحليلية للعلاقة بين المحلية والعالمية.

أما دراستنا هذه فجاءت بهدف إعطاء قراءة تحليلية لمفهوم الحوكمة الإقليمية في التجمعات العنقودية الصناعية، وعلى وجه الخصوص في تجمع مشروبات الجزائر، وذلك بعد التطرق إلى مختلف التيارات الفكرية التي عالجت هذا المفهوم، وتحليل المفاهيم ذات الصلة به، خصوصاً مفهوم الذكاء الإقليمي الذي فرض نفسه جراء التغيرات السريعة في المحيط التنافسي للأقاليم، مع توضيح الدور المهم الذي يمكن أن يؤديه في تحسين حوكمة الأقاليم.

فبعد تقييم حوكمة مختلف التجمعات الصناعية، وحتى تلك التي يطلق عليها مسمى التجمعات العنقودية التي أنشأتها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير نشاطها، وكذا تقييم الجهود المبذولة في مجالي الحوكمة الإقليمية و الذكاء الإقليمي، خصوصاً كونهما أصبحا مطلباً ملحا من طرف الفاعلين الاقتصاديين وفقاً لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار؛ نسعى من خلال هذا البحث إلى وضع منهجية عمل يمكن اعتمادها بصفة خاصة لتحسين حوكمة تجمع مشروبات الجزائر، و تحسين حوكمة مختلف التجمعات العنقودية ذات نفس التوجه، بصفة عامة.

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة على عدة مستويات. فعلى المستوى العلمي، يشكل الاهتمام المتزايد للكثير من الباحثين بموضوعي الحوكمة الإقليمية والذكاء الإقليمي مؤشراً أساسياً على أهميتهما.

فقد استقطب هذا المفهوم العديد من البحوث في مختلف المجالات ، خصوصا في مجال المناجمنت والعلوم الطبيعية والجغرافيا والعلوم الاجتماعية، وهو ما انعكس في السنوات الأخيرة في عدد البحوث العلمية من مقالات وكتب ومنشورات حول موضوعي الحوكمة الاقليمية والذكاء الإقليمي اللذان أصبحا يشكلان رهانا للدول والحكومات في إطار السياسات والبرامج التنموية التي تقودها.

تكمّن أهمية دراستنا على مستوى الوطن في كون موضوع الذكاء الاقليمي صار مطروحا في السنوات الأخيرة بكثرة في مجال تصميم السياسات الاقتصادية العمومية، نظرا للنقائص التي وقعت فيها البرامج التنموية المتعاقبة والتي كشفت عن أزمة تسيير.

هذا ونظرا لكون سياسة الذكاء الاقليمي أصبحت حلا مناسباً لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة التي تنشط فيها الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، خصوصا مع تنامي أدوات اليقظة والتحليل الاستراتيجي للمحيط، إلا أن الاقتصاد الجزائري وبالرغم من مؤشرات الإيجابية لا يزال يعرف تأخرا كبيرا في مجال التحكم في المعلومة، في ظل غياب شراكة حقيقية بين الدولة و الأعوان الاقتصادية.

أما على الصعيد الإقليمي فقد أثبتت التجارب الدولية ضرورة مرافقة الدولة للفاعلين في بناء تنمية إقليمية ومحلية مستدامة، وهذا يقتضي دوران المعلومة إقليميا لصالح الفاعلين الاقتصاديين و الاجتماعيين بما يسمح بتنظيم شبكي لهؤلاء.

بالنظر إلى حداثة هذا الموضوع، فإن ما سنقدمه من قراءات وتحليلات يمكن أن يثري النقاش حول المقاربة الاقليمية والتسيير التشاركي التي تتميز بتعدد تخصصاتها، ويشارك فيها باحثون من عدة جامعات أو مراكز بحث من مختلف أنحاء العالم. و يُعتمد فيها على أساليب عمل مبتكرة، موارد وامكانيات كبيرة، خاصة تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة، شبكات بحوث عالمية...وهو ما يعكس تداخل مفاهيم علمية مختلفة على مستوى موضوع الدراسة على غرار مفهوم التهيئة الاقليمية، التجمعات العنقودية و الذكاء الإقليمي.

ونظرا لتعقيد موضوع هذا البحث وتداخله على عدة مستويات، فقد استعنا بباقة متنوعة من المقاربات والأطر النظرية كمرجعية لتحليل إشكاليتنا، على غرار نظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصالح، و نظرية فاعل-شبكة والتي تخدم أساسا نظام الحوكمة الاقليمية.

من جانب آخر، وبالنظر إلى التعقيد الذي يميز السياق الإقليمي المحلي، الذي تتراكم فيه التأثيرات والتدخلات المؤسسية، الاستراتيجيات الفردية والجماعية للفاعلين، نتيجة للسياسات المتبعة و

التطورات والتغيرات الجارية والعوامل الظرفية...الخ، يصبح مفهوم الحوكمة الاقليمية المدعوم بنظام الذكاء الإقليمي إطارا تحليليا شاملا وملائما، يوفر أساليب وأدوات العمل الجماعي التي تحقق تنسيق فعال لتدخل مختلف الأطراف الفاعلة الاقليمية، عمومية كانت أو خاصة.

أما من حيث الصعوبات التي واجهها إنجاز هذا البحث، فيمكن ذكر، لا حصر، الصعوبات المنهجية المتعلقة بضبط الحدود الموضوعية للبحث، خاصة على مستوى إعداد شبكة المعايير المعتمدة في تحليل وتقييم ديناميكية الحوكمة الاقليمية، فقد أدت التراكمات الكبيرة للأدبيات المنتجة في موضوع الحوكمة، ضمن أطر نظرية مختلفة، إلى اضعاف مزيد من التعقيد والتشعب على هذا المفهوم. وما يزيد من هذا التعقيد حين يصبح من غير الممكن الفصل عمليا بين مجال الحوكمة الاقليمية والذكاء الإقليمي، ناهيك عن الحجم الهائل للمعلومات الضرورية لتحديد وفهم مختلف أبعاد الحوكمة الإقليمية، وعلاقتها بالذكاء الإقليمي وجوانبه، فذلك ما جعل من تصميم الأداة الأساسية في جمع المعطيات الميدانية عملية بالغة الصعوبة.

ولما كانت الحدود المكانية للبحث معتبرة تمس ولايات عديدة من الوطن، على غرار ولايات بجاية، سطيف، برج بوعريش، قسنطينة، الجزائر العاصمة...الخ، فقد شكل ذلك تحديا أساسيا في إنجاز البحث الميداني، لا سيما عند برمجة اللقاءات الميدانية لمقابلة الفاعلين في تجمع مشروبات الجزائر. فكانت العقبات الأساسية هي تحديد الأطراف التي يمكن أن يكون لها دورا في حوكمة هذا التجمع، وما زادها تعقيدا هو غياب التوعية، وغياب التواصل بين الأطراف الفاعلة في التجمع، حيث بعد جهد جهيد تم الحصول على الموافقة لإجراء المقابلات، ليتبين بعدها أن ليست لديه المعلومات الأساسية حول الموضوع ومنهم من لا يدرك أصلا أن مؤسسته منخرطة في ذاك التجمع. هذا بالإضافة إلى أنه في العديد من المرات لم يتسنى لنا مقابلة الأشخاص الذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصادر معطيات مهمة، إما بسبب انشغالهم المهنية، وأحيانا رفضهم وتردد بعضهم في تقديم بعض المعطيات عن الموضوع.

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على **منهج الاستقرائي** La démarche inductive الذي يتناسب مع بحثنا، مدعوما بدراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر لوصف وتحليل واقع حوكمة هذا الأخير، وكذا تحليل أسلوب الذكاء الإقليمي و بيان دوره في تحقيق حوكمة هذا التجمع. حيث تم تصميم نماذج مقابلة أجريت مع بعض رؤساء التجمعات العنقودية، ليتم في الأخير اختيار تجمع مشروبات الجزائر، كونه الأكثر نشاطا. كما تم إجراء مقابلات مع أعضاء هذا التجمع العنقودي أو الفاعلين فيه، للوقوف على مدى استفادة هؤلاء الأعضاء من مزايا الانخراط في التجمع العنقودي، وكذا أهم العراقيل التي كان يواجهها الفاعلون.

ومن جهة أخرى، فقد اعتمدنا على الطريقة النوعية أو الكيفية في تحديد و اختيار المؤشرات التي سنستدل بها في المناقشة والتحليل، كونها هي الأخرى الأنسب لطبيعة دراستنا. وقد استعنا بالنظرية المجذرة، وبرمجية البحوث النوعية MAXQDA في تحليل المقابلات التي أجريناها.

ولتنظيم هذا البحث، فقد تم تقسيمه إلى فصلين أساسيين: الفصل الأول سنعرض فيه الأدبيات النظرية للبحث، تتكون من ثلاث مباحث: نتناول في المبحث الأول: مفهوم الحوكمة الإقليمية و العوامل الرئيسية لنجاحها. وفي المبحث الثاني: مفهوم التجمع العنقودي كشكل من أشكال الحوكمة الإقليمية، و المبحث الثالث: نخصصه لعرض مفهوم الذكاء الإقليمي وكيفية مساهمته في تحسين حوكمة الإقليم.

أما الفصل الثاني، فتم حصره في الدراسة الميدانية، ليظهر هو الآخر في أربعة مباحث: يتناول المبحث الأول: التجمعات العنقودية في الجزائر وسياسات تطويرها، أما المبحث الثاني فيعالج دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر CBA، أما المبحث الثالث و الأخير فيركز على الذكاء الإقليمي وتحسين حوكمة تجمع مشروبات الجزائر، لتخلص الدراسة الى خاتمة يتم الكشف فيها عن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للبحث

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للبحث

مقدمة الفصل الأول:

تعد تنافسية الأقاليم محل انشغال دائم للسلطات العمومية لمختلف الدول حيث تعمل على توفير الظروف الملائمة لخلق مناخ اقتصادي فعال، يسمح بتقوية هذه الأقاليم ورفع جذبها للاستثمارات الوطنية والأجنبية، وتكريس قدراتها على إنتاج وتبادل المهارات والتكنولوجيات المناسبة.

ان وضع شبكة منظمة من العمل وتبادل المعارف وخلق الثروة على مستوى الأقاليم، يتطلب من هذه السلطات خلق ديناميكية إقليمية للشراكة تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحسينها، وتشجيع التعاون بين مختلف الفاعلين الأساسيين، من مؤسسات الدولة والمنظمات والشركات، خاصة منها الصغيرة والمتوسطة، والجامعات ومراكز البحث، من أجل تجميع القدرات الوطنية حول مشاريع استراتيجية وطنية مشتركة، وإنشاء تحالفات؛ وتجمعات صناعية.

هذا الشكل من التنظيم لم يعد محصورا على المنظمات أو على إقليم بعينه، بل امتد إلى التنسيق ما بين الأقاليم ليتخطى بذلك الحواجز الجمركية والعوائق الجغرافية والسياسية بين الدول، لتصبح الأقاليم مجالا لتجميع وتبادل الخبرات، فضلا عن جذب رؤوس الأموال ونقل التكنولوجيا، وتحقيق النمو والانفتاح الاقتصادي.

من منطلق بناء وتصميم قاعدة نظرية صلبة تكون مرجعية أساسية لتحليل إشكالية هذا البحث، وتوفر لنا الآليات العلمية والأساليب المنهجية التي تمكننا من تحصيل المعطيات الميدانية الضرورية لذلك، لاسيما صياغة مجموعة من المؤشرات والمعايير لقراءة، فهم، تحليل ومعالجة مختلف جوانب هذه الإشكالية، سنتناول في هذا الفصل مفهوم الحوكمة الإقليمية باعتباره منطلق ومادة البناء الإقليمي وشرطا أساسيا لاستدامة التنمية الإقليمية، وذلك بتحديد، في البداية، مفهوم الحوكمة وشرح معناها، انطلاقا من السياق التاريخي لظهورها، وحتى بروزها كحقل علمي جديد، كما سنتحدث عن أبعادها، معاييرها، العوامل الرئيسية لنجاحها التي سنتخذ منها قاعدة نظرية ومؤشرات أساسية نركز عليها في كل مرة في التحليل و التقييم، ثم نمزج إلى مفهوم أصحاب المصالح، نظرا لأهميتهم ودورهم في جاذبية الأقاليم.

ثم ننتقل إلى شكل آخر من أشكال الحوكمة الإقليمية ألا و هو مفهوم التجمع العنقودي، الذي بدأ بالظهور في الجزائر كمفهوم جديد، نخصه بشيء من التفصيل على مستوى خلفياته النظرية، كيفية تشكيله، التقنيات الكمية والنوعية المستخدمة في دراسته.

وننتقل بعدها إلى مفهوم الذكاء الإقليمي الذي برز بشكل كبير في السنوات الأخيرة، بآلياته المتطورة و المتحكمة في المعلومات و التكنولوجيات ومتعدد الاستخدامات، لنعالج إطاره النظري، ومقاربتة النظامية ببعدها الإقليمي في التسيير، وهذا لما لهذا المفهوم من دور في معالجة مشاكل الإقليم، إدارة عدم تماثل المعلومات بين الفاعلين الإقليميين، وفي التنسيق بين الفاعلين، وبالتالي تحسين أداء و حوكمة الإقليم.

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة الإقليمية والعوامل الرئيسية لنجاحها

تعتبر الحوكمة الاقليمية من الاتجاهات الفكرية الحديثة في ميدان القيادة والتسيير، حيث أصبحت بمثابة المدخل العلمي المتكامل، الذي يطمح إلى تظافر الجهود من أجل تحسين أداء الأجهزة الإدارية على مختلف الأصعدة و تحقيق العدالة، المساواة والفاعلية في التسيير، و ذلك بالربط بين الكفاءة الإدارية من جهة، والنمو الاقتصادي من جهة أخرى،

1. الخلفيات النظرية لمفهوم الحوكمة: من المقاربة الانضباطية إلى المقاربة المعرفية

الحوكمة، الحكم الراشد، والرشيد، الحكامة، الحكمانية، مصطلحات لفظية تصب كلها في معنى واحد. تدور حول عملية اتخاذ القرار وطرق وتقنيات و فنون إدارة الأعمال على كافة المستويات الإدارية الداخلية والخارجية، وحتى سلطات الدولة الثلاث (التشريعية، التنفيذية والقضائية).

ويستعمل مصطلح الحوكمة كذلك في التعبير عن طريقة الملائمة والناجعة لتسيير الشأن العام بمعزل عن استخدام السلطة. أي أن المعيار الأساسي لنظام الحوكمة هو تحقيق الفعالية في محيط متعدد الأطراف، يتمتع بقسط من السلطة، بصفة أكثر أو أقل رسمية، وبدرجات متفاوتة من الاستقلالية في اتخاذ القرار. (دباش، 2019)

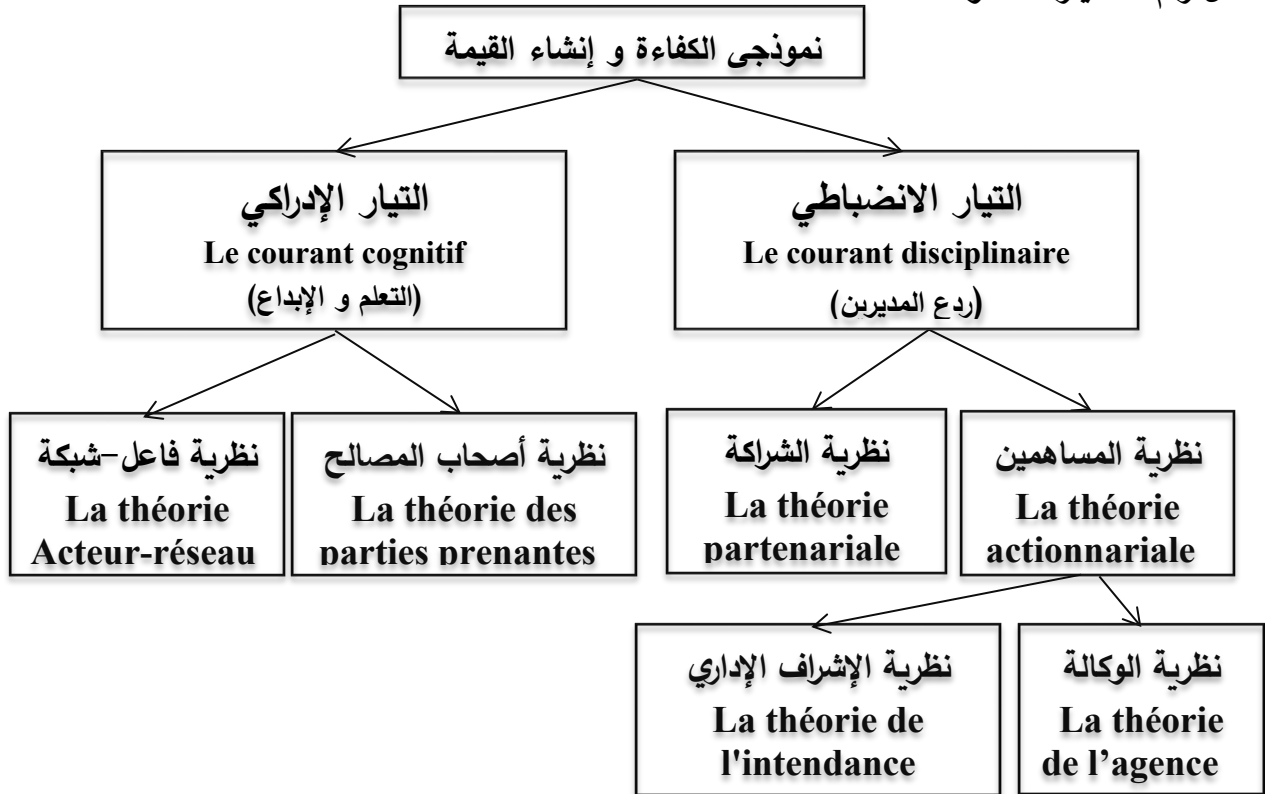
تشكل الحوكمة مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف. وهذه النظم هي التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

لهذا فإن مفهوم الحوكمة شاسع جدا، يمكن تلخيصه حسب (فرطاس، 2007، صفحة 260) في منظومة التسيير والحكم التي تقوم على: الإدارة، اللامركزية، المسؤولية، الشفافية، الفعالية، والعدالة، كما يؤخذ في الاعتبار مدى مشاركة المواطن ومختلف الفاعلين في المجتمع المدني. فنظام الحوكمة الجديد يستند الى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة. (غادر، 2012، صفحة 2)

إن استلهام التيارات الفكرية المتنوعة، عمل على تطوير مفهوم "الحوكمة" وجعله يكتسي دلالات متعددة، واستعمالات متنوعة. وهكذا ارتبط هذا المفهوم بكل أنواع السياسات العامة أو الخاصة، وجرى توظيفه حسب مقاييس مختلفة للتدخل في دراسات تمتد من إدارة المنشآت الاقتصادية إلى الحوكمة المحلية والتخطيط الإقليمي¹.

إن الحقل البحثي للحوكمة شاسع جداً، وجاء بنظريات عديدة ومتنوعة، انقسم فيها الباحثين إلى تيارين، وحسب (Charreaux, 2004) فإن جميع النظريات التي تهيمن على الدراسات حول حوكمة المؤسسات تقع ضمن منظور الكفاءة، وتركز بشكل عام على دراسة الآليات التي يمكن أن تحسن من كفاءة المؤسسة من خلال إنشاء وتوزيع أقصى قيمة لضمان استدامتها. وقد ميز (Charreaux, 2004) ضمن نظريات الحوكمة بين تيارين: التيار الانضباطي والتيار الإدراكي، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: تيارات الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ http://anser-socialcritique.blogspot.com/2012/11/blog-post_1.html

1.1. التيار الانضباطي للحوكمة Le courant disciplinaire de la gouvernance

يعود سياق ظهور هذا التيار إلى عوامل عدة ساهمت في انبثاق إشكالية حوكمة المؤسسات، على رأسها الأزمة الاقتصادية العالمية (1929)، والفضائح المالية التي عرفت كبار المنظمات، على غرار (ENRON, Worldcom, Parmalat, Renault... الخ). فقد شاع واشتد هذا النوع من الفضائح والفساد المالي، الذي أودى بالعديد من المنظمات إلى الإفلاس و الغلق. (HAMADOUCHE, 2022)، الأمر الذي ولد أزمة ثقة أثارت تساؤلات عميقة حول الصلاحيات الممنوحة لمديري هذه المؤسسات، وربما حفزت معظم الباحثين للبحث عن آليات تسمح بضبط صلاحيات المديرين، من أجل تجنب تهديد مصالح المساهمين، والنظريات المفسرة لهذا التوجه هما: **نظرية المساهمين ونظرية الشراكة.**

جاءت **نظرية المساهمين بنظرية الوكالة**، التي تعتبر حجر الأساس للحوكمة كلها، وانطلاقاً منها الأولى، وتفترض احتمال وجود **فجوة بين المصالح** بين المديرين والمساهمين، ونظراً لقصور هذه النظرية التي كانت تخدم مصالح المساهمين فقط، فقد ظهرت نظرية أخرى، ألا وهي **نظرية الإشراف الإداري**، (la théorie d'intendance) كنموذج بديل..

كما جاءت أعمال عدة في هذا المجال، على رأسها أعمال كل من (Meanse & Berle.1932) التي جاءت بنموذج تقسيم الممتلكات (démembrement de la propriété)، كحلا لهذا المشكل، وكفكرة لإرضاء أطراف الحوكمة، ويمكن تفسير هذا التقسيم بظهور ما يسمى بالمنظمة الإدارية اتجاه منظمة أرباب الأعمال أو الملاك (l'entreprise managériale versus l'entreprise patrimoniale)، حيث تم إنشاء وظيفتين في المنظمة: وظيفة الردع (la fonction disciplinaire) يؤديها المساهمون، و وظيفة اتخاذ القرار (la fonction décisionnelle). يؤديها المديرون. أو بمعنى آخر جاءت للفصل بين وظيفة الملكية (la fonction de la propriété)، ووظيفة التسيير. (Charreaux, 2004)، وقد وضع أصحاب هذا التيار مكانيزمات تحث على ردع المديرين من أجل حماية الاستثمار المالي للمساهمين في المنظمة، ومن بين هذه الميكانيزمات: نظام السوق، نظام المكافآت، التدقيق وآليات أخرى،

1.2. التيار المعرفي Le courant cognitif : رؤية أخرى لخلق القيمة

نظراً لمحدودية التيار الانضباطي الذي كان موجها خصيصاً لإرضاء المساهمين، فقد اتسع نموذج الحوكمة وانتقل من المقاربة الانضباطية (l'approche disciplinaire) إلى المقاربة المعرفية (l'approche cognitive)، وهي مقاربة تركز على **مصادر خلق القيمة** أكثر من تركيزها على توزيعها، وجاءت لتثبت أن المساهمين ليسوا وحدهم مصدر ثروة المنظمة، بل هناك فاعلين آخرين لا يقلون أهمية عنهم، والمتمثلين في أصحاب المصالح، كما أن انضباط المديرين لا يكفي لإنشاء القيمة للمنظمة ولا لتحقيق كفاءتها، لذا فاتباع هذا التيار يؤكدون على **التعلم التنظيمي**، وذلك من خلال تعبئة

المهارات والخبرات المتواجدة لدى كل طرف من الأطراف الفاعلة في المنظمة، من مديرين، موظفين، مساهمين...الخ وتسخيرها في خدمة الإبداع وتعظيم ثروة المنظمة، لتعود بالنفع على الجميع.

وعلى الرغم من الاختلافات المفاهيمية بين هتين المقاربتين، يظل المدير محور الحوكمة، لهذا يؤكد (Pérez, 2003) على أن الحوكمة هي « le management du management ».

على غرار النظريات الانضباطية، تشمل النظريات المعرفية العديد من التيارات التي تبنت الاستدلالات المعرفية المختلفة، ونظراً لتداخلها، فقد حددها (CHARREAUX, 2004) في ثلاثة تيارات رئيسية:

– التيار السلوكي: (Simon, 1947); (March & Simon, 1958), (Cyert & March 1963) والذي يعتبر المنظمة بمثابة تحالف سياسي ومنظمة معرفية تتكيف من خلال التعلم التنظيمي.

– النظرية الاقتصادية التطورية néo-schumpeterienne : (Nelson & Winter, 1982)، تعرف المنظمة على أنها كيان يجمع الأنشطة معاً بطريقة متماسكة، وذخيرة من المعرفة الإنتاجية (Eliasson, 1991; Winter, 1990)، ونظام تفسيري (Loasby, 2001a)، الذي يفضل فكرة المنافسة القائمة على الابتكار. تحل هذه النظرية محل تمثيل خيارات الاستثمار على وجه الخصوص كقائمة موجودة مسبقاً، وهو مفهوم يتم فيه إنشاء القائمة من المعرفة المكتسبة من خلال التعلم وتخزينها في الروتينيات التنظيمية.

– نظريات الإستراتيجية المبنية على الموارد والمهارات والتي تجد أصلها بشكل أساسي في نظرية نمو المنظمة لـ (Penrose, 1959)، تظهر المنظمة على أنها مجموعة من الموارد وكيان لتراكم المعرفة مسترشدة برؤية المديرين، بناءً على الخبرة التي اكتسبوها. يكمن أصل النمو المستدام في القدرة على التعلم وفي خصوصية مخزون المعرفة المتراكمة. هذه النظرية هي أصل مجموعة واسعة جداً من الأبحاث التي يمكن اعتبار النظرية المعرفية للمنظمة بالمعنى الضيق (رؤية قاعدة المعرفة للمنظمة – Knowledge-Based View of the Firm) أحد مكوناتها.

تعتمد المنظمة كمعالج أو مستودع للمعرفة على الاستخدامات التالية للحجة المعرفية: توجيه النشاط وفقاً لرؤية المديرين؛ خلق المعرفة كأساس للابتكار وكافة فرص الاستثمار، وهذه المعرفة ذات طبيعة ضمنية واجتماعية تجعل من الصعب تقليدها؛ حماية قاعدة المعرفة؛ تنسيق النشاط الإنتاجي الذي يتضمن أبعاد البناء والاستغلال ونقل المعرفة التي تتجاوز مجرد نقل المعلومات (Hodgson, 1998)؛ حل الصراعات، وهو ما يتجاوز تضارب المصالح وحده ليأخذ بعداً معرفياً.

جاءت المقاربة المعرفية هي الأخرى بنظريات عديدة و متنوعة، على رأسها نظرية أصحاب المصالح ونظرية فاعل-شبكة التي سنتطرق إليهما لاحقاً بشيء من التفصيل كونهما تخدمان موضوع البحث

يُنصَّم موضوع بحثنا هذا إلى المقاربة المعرفية، التي تفسر توجهنا بأن حوكمة التجمع العنقودي لا تحتاج إلى فرض الرقابة على المديرين، بقدر ما تحتاج إلى تعبئة مهارات وخبرات كل الأطراف المكونة لهذا التجمع، واستعمالها فيما يحقق مصالح الجميع، وتفعيل سيرورة التعلم الجماعي من مخزون المعرفة المتراكمة.

2. من حوكمة المنظمات إلى الحوكمة الإقليمية

إن انفتاح المنظمات على محيطها الخارجي ساهم بشكل كبير في تطورها وتوسعها واشتداد المنافسة فيما بينها، فنشأت شركات وتحالفات بين هذه المنظمات، كما نشأ ما يسمى بالتجمعات العنقودية، وكذا الأقاليم، ومع تضارب المصالح فيما بينها، دعت الحاجة إلى إدارة العلاقة بين الفاعلين الإقليميين لتنظيم تنافسياتهم، بل وإدماجهم وكل أصحاب المصالح وإشراكهم في تسيير إقليمهم ليتسع بذلك نطاق الحوكمة من حوكمة المنظمات إلى حوكمة التجمعات العنقودية و الحوكمة الإقليمية.

وانتقال مفهوم الحوكمة من حوكمة المؤسسات إلى الحوكمة الإقليمية يعني توسع نطاقها لتشمل مناطق جغرافية أكبر وأكثر تعقيداً. هذا التحول يتطلب إطاراً تشريعياً وقانونياً أوسع، بالإضافة إلى تعقيد عملية التنسيق بين أصحاب المصالح من حكومات وقطاع خاص ومجتمع مدني.

وقد جاءت الحوكمة الإقليمية كآلية للإدارة والتنسيق بين مختلف الفاعلين على مستوى الإقليم أو المنطقة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرار، مما يساهم في بناء الثقة بين الفاعلين، بالإضافة إلى تعزيز كل أشكال التعاون الإقليمي والعمل معاً لإدارة الموارد وحل المشكلات، من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتلبية احتياجات الفاعلين في إطار تعدد أصحاب المصالح،

توجد روابط عديدة بين حوكمة المنظمات والحوكمة الإقليمية، فكليةما يهدف إلى ضمان استقرار وفعالية النظام، ولكن على مستويات مختلفة، فحوكمة المنظمات تركز على إطار العمل الداخلي للمنظمة، بينما الحوكمة الإقليمية فتتعامل مع العلاقات بين المنظمات الإقليمية المختلفة، وكلاهما أيضا يعمل على تعزيز الثقة لجذب الاستثمارات، وعلى تحقيق التنمية المستدامة، وتوفير بيئة قانونية ملائمة لضمان تطبيق القوانين واللوائح بشكل فعال... الخ.

يرتبط هذا التحول بين الحوكتين بزيادة التوطن والتكامل الاقتصادي بين المنظمات، مما تطلب حوكمة أفضل للمناطق المتكاملة. ويرتبط كذلك بوجود مشاكل مشتركة تتطلب حلولاً إقليمية، إضافة إلى أن الحوكمة الإقليمية ضرورية للتغلب على تحديات اللامركزية.

يساعد التحول على حل المشاكل الإقليمية بشكل أفضل، كما يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة في المنطقة، إضافة إلى أنه يساهم في بناء الثقة بين الفاعلين، وفي تحقيق النمو الاقتصادي في المنطقة.

3. دور أصحاب المصالح في جاذبية الأقاليم

يشير مفهوم الجاذبية الإقليمية في أغلب التعاريف إلى قدرة الإقليم على استقطاب و تثبيت مختلف الأنشطة الاقتصادية، و ضبط مؤشرات الإنتاج المتحركة و مؤشرات الابتكار والإبداع (مستثمرين، منتجين، باحثين، فاعلين، أصحاب المهارات، تظاهرات علمية و مهنية، رؤوس الأموال، يد عاملة مؤهلة و مبدعة ... إلخ). الجاذبية الإقليمية بعبارة أخرى هي قدرة الإقليم على توفير ظروف ملائمة تشجع المستثمرين على توطئ مشاريعهم في إقليم معيّن على إقليم آخر. (تلاجية و قوجيل، 2020، صفحة 318)

ويعد مفهوم جاذبية الإقليم أداة استراتيجية ومسألة أساسية لتقييم الأداء الإقليم. لأنه حسب (Hatem، 2004) يؤثر على سلوك مختلف الفاعلين من خلال السياسات والاستراتيجيات الإقليمية، كما يعد مرجعية لقياس مدى نجاعة ونجاح هذه الاستراتيجيات والسياسات.

وتتميز الجاذبية الإقليمية بالعديد من العوامل المرتبطة بشكل أو بآخر بالموقع أو الإقليم المضيف والذي تختلف أهميته حسب الطلب عليه، وتمثل هذه العوامل كل المزايا المتعلقة بالخصائص المادية وغير المادية للإقليم، التي من شأنها جذب الأشخاص والنشاطات للتوطن فيه مثل: عوامل البنى التحتية، والبيئة المضيفة، وجودة المورد البشري، والاستقرار السياسي، و الاقتصاد الكلي ونظام الضرائب، وكلفة العمالة، والخدمات، والمستوى المعيشي، والسوق، وتكنولوجيات المعلومات والاتصال (Traki، 2011، ص17)

و حسب (Hatem، 2004) فإنه مهما كانت نوعية وجودة العوامل الأساسية لجاذبية الإقليم، فإنه من الضروري أن يكون الإقليم قادراً على تعبئة هذا العرض المحتمل من خلال تجسيده على أرض الواقع وملاءمته مع احتياجات الزبون. وتقرض هندسة عرض الإقليم عدداً معيناً من الكفاءات المحددة

مثل: المعرفة الجيدة والملمة بحوثيات الإقليم وموارده القابلة للتعبئة، القدرة على الحوار مع المستثمر قصد تحديد احتياجاته بدقة ووضوح، وجود تعاون جيد بين الفاعلين المحليين والذي من المفترض أن يساهموا ويشاركوا في إعداد العرض الإقليمي، وأخيرا القدرة على توفير العرض والارتقاء به قصد الاستجابة وفي الآجال المناسبة لطلب المستثمر (ثلاجية و قوجيل، 2020، صفحة 318)

إذا نظرنا إلى الإقليم كمنظمة، ومن خلال ممارسته لأنشطته المختلفة في اطار البيئة التي يعمل فيها، فإنه يصادف مجموعة من الافراد والجماعات، والتي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة الشدة والتأثير بمجمل فاعليتها، وتربطه بهم مصلحة مشتركة ، وفي صيغ وأشكال مختلفة، ومن بين هؤلاء، من يطلق عليهم أصحاب المصالح (Stakeholders)، و الذين سنتعرف عليهم في العنصر الموالي:

3.1. الخلفيات النظرية لمفهوم أصحاب المصالح

إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه المنظمة، يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها (رمللي و زحوط، 2013). كما أن إنشاء و تطوير علاقات مميزة مع هؤلاء، يعدّ مورداً مهماً يمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية.

لذا يسعى جزء من الأدبيات إلى تحديد مفهوم أصحاب المصالح من خلال توصيف العلاقات الموجودة بينهم وبين المنظمة. ويقترح مؤلفون آخرون تصنيفهم إلى فئات وأنماط، بينما يهتم البعض الآخر بكيفية إدارة المنظمة لعلاقاتها معهم. وسنستقي أدبياتنا من خلال هذه الاتجاهات الفكرية الثلاث.

و قبل أن نبدأ في سرد ما توصلت إليه هذه التيارات الفكرية، ينبغي التحدث أولاً عن مفهوم أصحاب المصالح ونشأته و تطوره.

مفهوم أصحاب المصالح Stakeholders لغةً: يتكون من مقطعين: الاول (Stake) ، والثاني (Holders). المقطع الاول، كما أُشير إليه في معجم إدارة الأعمال، بأنه استثمار مالي، وعندما يملك الشخص (Stake) فيعني أنه يكتسبه أو يحصل عليه من خلال عمل. وقدم القاموس مقطع بشأنه مميّزاً توضيحاً (Stake) (Advanced Learner's Dictionary of Current English) وقال عنه بأنه مبلغ من المال المجازف به في عمل معين كحصة في نصيب الربح والخسارة، أو هو تعويض مقدم للإيفاء بوعده في شأن دفع مبلغ من المال. ومن هنا، جاء توضيح المقطع الثاني (Holder) بدمجه مع المقطع الاول كمصطلح واحد (Stakeholder) ليكون ذلك الشخص الذي يمتلك عهدة أو أمانة بصفة ضمان،

أو مغامرة، أو رهان (Stake of Charge)، حتى يأمل ليحقق ربحاً منها، وربما ليأتي المستقبل بما لا يشتهي فيخسر. (العنزي ، 2007)

أما اصطلاحاً: فقد عرّف (Freeman ، 1984، ص46) أصحاب المصالح بأنهم «أي فرد أو مجموعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة». يقدم هذا التعريف الارتباط بمنظور مناجيري واستراتيجي ، يتبناه مؤلفون آخرون، على رأسهم (Donaldson ، 2002 ؛ Preston و Donaldson ، 1995) الذين يؤكدون على ضرورة مراعاة المنظمة لمطالب أصحاب المصالح التي تعتبر مهمة لبقائها. (El Abboubi, & Cornet, 2010)

هذا يعني أن أصحاب المصالح من أشخاص طبيعيين أو اعتباريون، أساسيون لتحقيق أهداف التجمع العنقودي، فهم يساهمون بشكل كبير في أنشطته وفي قدرته على إنشاء القيمة، وهم يؤثرون فيه و يتأثرون به . فهم «أولئك الذين يمكن تمثيلهم بالمجاميع أو الوحدات المستقلة التي ترتبط بمنظمة الأعمال عبر شبكة علاقات مؤثرة مختلفة الابعاد والاتجاهات، وإذا ما حدث أي خلل في توازن هذه العلاقات، قد تضر الأطراف المشتركة فيها». (العنزي ، 2007، صفحة 1)

بدأت فكرة أصحاب المصالح تتبلور في الفكر الإداري، مع أعمال كل من (Adam Smith ، 1759) و (Berle و Means ، 1932) و (Bernabd ، 1938). أما ظهوره كمفهوم فيرجع لاجتماع عام 1963م في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة، وبعد ذلك تنوعت نظرة التخصصات إلى هذا المفهوم عبر تاريخه. ففي سنوات السبعينات، تنبأ برنار تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين، وأكد على ضرورة أخذ كل أصحاب المصالح في الحسبان من قبل المنظمات، حتى تكون نشاطاتها مربحة ماليا واجتماعيا. ووفقا لـ Arun Elias et Robert Cavana، فإن النظرية الكلاسيكية لأصحاب المصالح تأخذ جذورها من بقاء المنظمة، ثم تمتد إلى أربعة مجالات رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والنظرية التنظيمية. (رملی و زحوط، 2013، صفحة 327)

من منظور التخطيط الاستراتيجي، والذي تم فيه استخدام مفهوم (stakeholder) لأول مرة (Mitroff ، 1983 ؛ Freeman ، 1984 ؛ Martinet ، 1984 ؛ Gélinier ، 1984) قبل أن يصبح أساسيا في المناقشات التي تركز على أنظمة حوكمة المنظمات، والذي تجلت فيه كذلك فكرة أصحاب المصالح من قبل Igor Ansoff في كتابه "strategie corporative". أما أدبيات نظريات النظم لـ Russel Ackoff فقد نصت على أن مشاركة أصحاب المصالح أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة. أما من منظور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات فقد ظهرت العديد من الأبحاث، كما لعبت الحركات

الاجتماعية في الستينات والسبعينات دورا كبيرا في إعادة التفكير في دور المنظمات الاقتصادية في المجتمع، والتي كانت تنشط خاصة في مجالات: المناهضة للحروب، حماية المستهلكين، الحقوق المدنية، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة. أما النظرية التنظيمية التي وضعها (Jeffrey Pfeffer و Richard Salancik، 1978) فقد نصت على أن هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة، لا سيما تلك التي تخص أصحاب المصالح. (رمللي و زحوط، 2013، صفحة 327)

يشير مفهوم الحوكمة حسب (Stoker، 1998)، إلى قدرة الفاعلين، الحكوميين وغير الحكوميين، على بناء هيكل أو تنظيم ينتج عن التفاعل بين الإقليم وأصحاب المصالح فيه، دون أن يكون ذلك مفروضا من الخارج. (دباش، 2019، صفحة 44) يعكس هذا المفهوم السياقات المتعددة، والمستويات المختلفة التي يمكن أن تنشأ فيها أنماط مختلفة من الحوكمة، وهذا ما يثير الكثير من التساؤلات بقدر تعدد هذه السياقات والمستويات، سيما عن طبيعة أصحاب المصالح، طبيعة التفاعلات بينهم، المصالح التي يعملون على تحقيقها والعلاقات التي يقيمونها مع أطراف حكومية أو غير حكومية، داخلية أو خارجية، وكذلك مستوى وأهداف هياكل وتنظيمات الإقليم...

ولأن الإقليم يعتبر معقد في طبيعته بسبب خاصية عدم تجانس أصحاب المصالح، فإن ذلك يستدعي وبالضرورة، توضيح العلاقات الرأسية والأفقية. لذا يبدو من المناسب فهم هذه العلاقات والتفاعلات المختلفة من خلال الحوكمة، ضمن مقاربة مؤسسية جديدة. (Roth & Avioutskaa، 2014) . وبالتالي يبدو أن الإشكالية الرئيسية للإقليم تكمن في تنوع أصحاب المصالح فيه. من هذا المنطلق، فقد أثبتت بعض الأبحاث أن إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تعتبر إحدى المهام الأساسية للأقاليم. (Chabault، 2011)

3.2. نظرية أصحاب المصالح و تصنيفاتها

عرف مفهوم أصحاب المصالح اهتماما كبيرا من طرف المفكرين، ولعل أهم سبب في ذلك هو ما لحق بأصحاب المصالح من أضرار من جهة، ومن جهة أخرى انخفاض نسبة الاهتمام بالمساهمين في المنظمة الاقتصادية؛ وقد كان الانتقال من نموذج shareholders إلى stakeholders من أهم نتائج ذلك. ونظرا لكون النموذج الأخير أكثر إنصافا من سابقه فقد فتح الباب أمام الاهتمام بتطلعات جميع أصحاب المصالح، فتوسعت بذلك دائرة هؤلاء في الفكر الإداري المعاصر.

ترجع جذور مقاربة أصحاب المصالح إلى عمل (Means و Berle، 1932) اللذان لاحظا خلال تركيز تحليلهما على المنظمة، تطور "الضغط الاجتماعي الذي يمارس على المديرين حتى يدركوا

مسؤوليتهم تجاه جميع أولئك الذين يمكن أن تتأثر رفاههم بقرارات المنظمة". وعند كتابتهم للتطور المحتمل لمفهوم المنظمة، أشارا إلى أن "رقابة المنظمات الكبيرة يجب أن تؤدي إلى تكنوقراطية محايدة توازن بين مصالح المجموعات المختلفة في المجتمع. (Mercier, 2006, p. 158)

جاءت فيما بعد، أعمال (Penrose, 1959)، الذي اعتبر المؤسسة كمنظمة متماسكة تساهم في إنشاء وتطوير التعلم والحفاظ عليه، وجعل من الممكن إثراء المعرفة حول طبيعة المنظمة ودور المسيرين. وبالمثل، بين كل من (Rhenman و Stymne، 1965) أن صاحب المصلحة عبارة فريق يعتمد على المنظمة لتحقيق أهدافه، وهي بدورها تعتمد عليه من أجل بقاءها واستمراريتها. وفيما اقتبساه من (Carroll و Näsi، 1997، ص 50)، قاما بوصف المشروع بأنه نظام اجتماعي وتقني يلعب فيه أصحاب المصالح دورًا حاسمًا.

تعبّر نظرية أصحاب المصالح عن إطار مفاهيمي لأخلاقيات الأعمال والإدارة التنظيمية سواء داخل المنظمة، أو في تعامل المنظمة مع المنظمات الأخرى. وقد تم التطرق إلى هذه النظرية لأول مرة في عام 1984، حيث قام إدوارد فريمان بتفصيل نظرية أصحاب المصالح في الإدارة التنظيمية وأخلاقيات العمل التي تتناول الأخلاق والقيم في إدارة المنظمة. ويحدد كتابه « الإدارة الاستراتيجية، مقارنة أصحاب المصالح (Stakeholder Approach) » الجماعات التي تمثل أصحاب مصالح في المنظمة ويصفها. وتؤكد هذه النظرية على أنه ينبغي استنباط أهداف المنظمة من خلال موازنة المطالب المتعارضة لمختلف "أصحاب المصالح" في المنظمة². كما يوضح كتاب فريمان كيف يمكن للإدارة أن تلبي مصالح هؤلاء في الأعمال التجارية.

تعمل نظرية أصحاب المصالح على توفير الدعم للمديرين من أجل تحديد أصحاب المصالح وتحسين إدارة العلاقة معهم. حيث يشير (Jones، 1995، ص. 422) إلى أن المنظمات التي تتعاقد مع أصحاب المصالح على أساس التعاون والثقة المتبادلة، تكتسب ميزة تنافسية على تلك التي لا تفعل. (Mercier, 2006, p. 164)

فهذه النظرية تهدف إلى إنشاء أكبر قدر ممكن من القيمة لأصحاب المصالح. إذ يقترح فريمان على المنظمات تطوير كفاءات أصحاب المصالح، والالتزام بمراقبة مصالحهم وتطوير استراتيجيات

²<https://sultanathabite.wordpress.com/2019/10/08/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A3%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%84%D8%AD%D8%A9>

للتعامل معهم ومع أعمالهم بفعالية ، كما تعمل هذه النظرية على تقسيم المصالح وتصنيفها إلى شرائح لتسهيل إدارتها، والتأكد من تلبية الوظائف التنظيمية لاحتياجات أصحاب المصالح.

تقوم نظرية أصحاب المصالح على عدة مبادئ، يمكن اختصارها فيما يلي:

- **مبدأ الدخول والخروج :** وفقاً لهذا المبدأ، يُفترض أن يكون هنالك قواعد واضحة ومحددة، ترتبط بما يدخل إلى المنظمة وما يخرج منها، فعلى سبيل المثال يجب أن تكون القواعد المتعلقة بتعيين الموظفين وإنهاء خدماتهم واضحة ومفهومة بالنسبة لهم؛
- **مبدأ الحوكمة:** يختص هذا المبدأ بتحديد كيفية تعديل القواعد التي تحكم العلاقة بين أصحاب المصالح والمنظمة؛
- **مبدأ العوامل الخارجية:** يشير هذا المبدأ إلى أن أي شخص يتأثر بقرارات المنظمة أو إجراءاتها يعتبر صاحب مصلحة فيها؛
- **مبدأ تكاليف العقد:** يجب أن يتحمل كل طرف في العقد مبالغ متساوية عندما يتعلق الأمر بالتكلفة، أو يجب أن تكون التكلفة التي يتحملونها متناسبة مع الميزة التي يمتلكونها في المنظمة، إلا أنه في بعض الأحيان قد تكون هذه التكاليف ليست مالية، فيكون من الصعب تحديدها كمياً؛
- **مبدأ الوكالة:** ينص هذا المبدأ على أن مدير المنظمة هو الوكيل الرسمي لها، وبالتالي فإنه يتحمل كافة المسؤوليات تجاه أصحاب المصالح والمساهمين فيها.
- **مبدأ البقاء للمنظمة:** يشير هذا المبدأ إلى أن العمل في المنظمة يمكن أن يستمر للمدى الطويل، فهو يعمل على ضمان نجاحها ونجاح مالكيها في أداء أعمالهم، إذ من الضروري أن تبقى المنظمة تعمل لفترة أطول، لذا من المهم أن تدار بطريقة تضمن بقاؤها في سوق العمل.³

وتحوي نظرية أصحاب المصالح فوائد جمة، فهي تؤثر بشكل إيجابي على معنويات الموظفين والعملاء، إذ عندما يشعر الموظفون بأهميتهم في المنظمة، وبتقدير هذه الأخيرة لجهودهم، فإنهم سيعملون بجد واجتهاد حتى يتمكنوا من زيادة إنتاجيتها ورفع مستويات جودة خدماتها أو منتجاتها، وبالمقابل فإن المنظمة ستحتفظ بموظفيها المتميزين، وتخفف من دوران الموظفين، وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة ولاء العملاء، وسيدفعهم للتعامل مع منتجات وخدمات المنظمة باستمرار. كما أنها تعمل على زيادة المستثمرين في المنظمة، والذين يعدون بمثابة أحد أهم أصحاب المصالح فيها، وذلك لأنهم قادرين على السيطرة على مستوى رأس المال، وإذا تم تقديرهم وإعطائهم الأهمية الكافية، فإن ذلك سيعمل على زيادة

³ <https://www.meemapps.com/term/stakeholder-theory>

قيمة المنظمة، وسيقوم هؤلاء المستثمرين بزيادة استثمارهم فيها. وعندما تكون قيمة المنظمة مرتفعة في السوق، فإنها ستجذب إليها أفراد أكفاء و مبدعين للتعامل معها.

لذا فإن الاهتمام بهذه الفئة من شأنه إنشاء علاقات التعاون وتقاسم المخاطرة، المساهمة في خلق ميزة تنافسية، تحسين سمعة المنظمات، تعزيز قيمة العلامة التجارية للمنظمة، تعزيز الابداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي الجديد.

كون المنظمة نظام مفتوح، فإن أنواع مختلفة من العلاقات تتقاطع بينها وبين أصحاب المصالح من: زبائن، موردين، متعاونين، مساهمين، وشركاء، ممولون أو بيئتها بشكل عام. هذا فضلاً عن أن المنظمات أصبحت مسطحة، تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرار وتوزيعها على عدد كبير من الافراد والجماعات، وكذلك تسارع وتدفق مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند انتاجها.

ثم إن نوعية علاقات المنظمة مع أصحاب المصالح، يمكن اعتبارها كأحد مؤشرات قياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية، وعلى بلوغ أهدافها. ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لعدد كبير من أصحاب المصالح.

و بما أن أصحاب المصالح يُعدُّون عوامل تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها، فإن الجدير بالمسيرين الوفاء بالتزاماتهم الائتمانية تجاه هؤلاء. فأخذ مصالحهم بعين الاعتبار ما هو إلا طريقة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Mercier, 2006, p. 164) فهم يلعبون دوراً هاماً في تحديد الأداء العام للمنظمات كما أكدته الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، (Attarça، 1999) والتي يتم تصورها بعد ذلك على أنها مجموعة من المصالح التعاونية المتباينة (Donaldson و Preston ، 1995) وبالتالي فإن المنظمة ملزمة بإدارة هذا التنوع. وهذا ما يثير مسألة إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح هؤلاء وحوكمة هذه المنظمات. (Chabault, 2011, p. 40)

وبالنظر إلى إمكانية تأثير أصحاب المصالح على المنظمة، يَعتبر كلاً من (Dom و Pigé، 2010) أن « الفاعل الاقتصادي كونه يمتلك مورداً تستخدمه المنظمة وأن هذا المورد يعرّض حامله لمخاطر المنظمة. فإن الفاعل يصبح صاحب مصلحة في المنظمة، ويكتسب حقاً مشروعاً في المشاركة في آليات حوكمة منظّمته»

وتجدر الإشارة كذلك، إلى أن صاحب المصلحة يمكن أن يتأثر كثيراً دون أن يكون قادراً على التأثير على المنظمة (والعكس صحيح). كما يمكن أن يكون عوناً أو تهديداً للمنظمة. (Mercier،

(160, p. 2006 وهذا كذلك يفتح المجال لنقاش أخلاقي إبستمولوجي مكثف حول معنى هذا المصطلح.

على هذا الأساس، يعد تصنيف أصحاب المصالح، من المجالات التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين، إلا أن التصنيف الملائم لهؤلاء، ينبغي أن يكون واسعاً بالمجالات التي يغطيها، بحيث يراعى تقاليد البلد المعني بمنظمات الاعمال وقوانينه، أعرافه والطريقة الإدارية التي تدار بها. (العنزي ، 2007، صفحة 1) لذا فقد تعددت الدراسات و الأبحاث الأكاديمية الحديثة حول تصنيفات نظرية أصحاب المصالح والتي تمثل البحث والتنظير في هذا المجال، على رأسهم (Donaldson و Preston، 1995)⁴، (Mitchell ، وآخرون 1997)⁵، فريدمان ومايلز (2002)⁶، وفيليبس (2003)⁷. وتصنيف⁸ (Pelle Culpin (1998 وغيرهم كثير.

أما Donaldson و Preston، فقد صنفا نظرية أصحاب المصالح سنة 1995 ، إلى ثلاثة استخدامات: وصفية ، مفيدة ، ومعارية: من منظور وصفي، نفهم المنظمة على أنها مجموعة من المصالح التعاونية والمتافسة، و أن المنظمات لديها أصحاب المصالح وأن أنشطتها لها تأثير على هؤلاء؛ ومن منظور آخر، يركز البحث على طبيعة الروابط بين إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح والأداء التنظيمي. ولتحقيق هدف إنشاء القيمة، ينبغي مراعاة مصالح هؤلاء؛ أما من وجهة نظر معيارية، يركز التحليل على شرعية مصالح أصحاب المصالح وإدراجها في حوكمة المنظمة. (Mercier, 2006, p. 162)

وبالتالي يمكن أن تُقضي هذه النظرية، إلى صياغة ووصف الإجراءات المناجيرية من أجل تحقيق مصالح أصحاب المصالح بشكل أفضل.

⁴ دونالدسون توماس، بريستون لي إي (1995). "نظرية أصحاب المصلحة للمنظمة: المفاهيم والأدلة والتداعيات". أكاديمية مراجعة الإدارة. 65-91 (1): 20. دوى : 10.5465 / عمرو JSTOR 258887.1995.9503271992.

⁵ ميتشل ، رون Agle ، . BR؛ وود ، دي جي (1997). "نحو نظرية تحديد أصحاب المصلحة وإبرازهم: تحديد مبدأ من وماذا يهم حقاً". أكاديمية مراجعة الإدارة. 853-886 (4): 22. دوى : 10.2307 / 259247.259247 JSTOR 259247.

⁶ فريدمان ، أندرو إل. سامانثا مايلز (2006). أصحاب المصلحة: النظرية والتطبيق . مطبعة جامعة أكسفورد. رقم-ISBN 978-0199269860.

⁷ فيليبس ، روبرت (2003). (نظرية أصحاب المصلحة والأخلاقيات التنظيمية . بيريت كوهلر للنشر. رقم. ISBN 978-1-57675-268-5

⁸ Pelle Culpin (C. I.), *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine, 1998

بينما Mitchell وآخرون، فاستنبطوا تصنيفاً آخر لأصحاب المصالح، بناءً على سمات القوة ، والشرعية، والإلحاح أنواع أصحاب المصالح، وفقاً لما إذا كانوا يمتلكون إحدى السمات التالية أو كلها، ويمارسونها على المنظمة:

1. القدرة على التأثير على القرارات التنظيمية (مدى قدرة الحزب على فرض إرادته في علاقة ما)؛
2. درجة الشرعية في العلاقات مع المنظمة (الهياكل أو السلوكيات المقبولة اجتماعياً والمتوقعة)؛
3. صفة الحقوق المستعجلة التي يمكنهم المطالبة بها (حساسية الوقت أو أهمية ادعاءات أصحاب المصالح).

و أما روبرت ألن فيليبس فميزاً بين أصحاب المصالح الشرعيين قانوناً (وهم أولئك الذين تتحمل المنظمة التزاماً أخلاقياً اتجاههم) وأصحاب المصالح الشرعيين (وهم أولئك الذين لديهم القدرة على التأثير على المنظمة أو أصحاب المصالح الشرعيين قانوناً) .

واستخدم كل من (Rubinstein و Kochan، 2000، ص373) ثلاثة معايير لتحديد أصحاب المصالح المهمين: الذين يجلبون موارد مهمة للمنظمة؛ الذين لديهم شيء يراهنون عليه (هذا يشير إلى المخاطرة، وتأثر رفايتهم بقرارات المنظمة)؛ والذين لديهم القوة الكافية للتأثير على أداء المنظمة (تعتمد قوتهم على قدرتهم على تعبئة القوى السياسية والاجتماعية). (Mercier, 2006, p. 161)

أما (Pesqueux، 2002) فقد صنف أصحاب المصالح إلى داخليين و خارجيين: أما الداخليين أو المتعاقدين (فهم الفاعلون ذو علاقة مباشرة أو محددة تعاقدية مع المنظمة: كالمزبائن، الموردين، الموظفين، المسيرين، المساهمين)؛ و أما الخارجيين أو المنتشرين (وهم الفاعلون الذين يتعاملون مع المنظمة بدون رابط تعاقدية: كالسلطات المحلية، المنظمات العمومية، المنظمات غير الحكومية...إلخ). (Cretté, 2015)

أما فريدمان ومايلز فاستكشفا الآثار المترتبة على العلاقات الخلاقية بين أصحاب المصالح والمنظمات، من خلال تقديم مصالح متوافقة / غير متوافقة والروابط الضرورية / العرضية كسمات إضافية يمكن من خلالها فحص تكوين هذه العلاقات.

وقد صاغ كذلك كل من (Evan و Freeman، 1993، ص 82) فيما اقتبساه من مبادئ Kant، المبدأين التاليين للمناجمنت: الأول يجب أن تدار المنظمة لصالح أصحاب المصالح؛ أما الثاني فيجب الاعتراف بهم وبحقوقهم في المشاركة في القرارات التي تؤثر على رفايتهم. (Mercier, 2006, p. 165)

وفقاً لـ (Evan و Freeman، 1993) كذلك، الاعتراف بمصالح أصحاب المصالح يعني، أنه يجب إدماجها في أنظمة صنع القرار التنظيمي. هذا ما قاد (Freeman، 2000) إلى إعادة صياغة طبيعة المنظمة: على إنها وسيلة لإرضاء غايات مختلف أصحاب المصالح. (Mercier, 2006, p. 165)

✚ أما (Phillips، 1997) فقد صاغ مبدأ الإنصاف التالي: عندما يتفق الأفراد أو الجماعات بشكل طوعي، على التعاون حول مشروع مشترك، يتطلب التضحية أو المساهمة من جانبهم، وأن تكون هناك إمكانية للتصرف مثل "المسافر خلسة " الذي يلحق الأذى بالأطراف الأخرى، أين تظهر إلتزامات حقوق الملكية بما يتناسب مع الأرباح التي يقبلها المشاركون. (Mercier, 2006, p. 165)

✚ أما (Pelle Culpin (1998، فقد صنّف أصحاب المصالح تصنيفا دقيقا ومناسبا لمختلف أنواع أصحاب المصالح الموجودة في الإقليم، فميّز بين أصحاب المصالح المؤسسيين وأصحاب المصالح الاقتصاديين و أصحاب المصالح الأخلاقيين. (Le Pennec & Olivaux, 2014)

هذه المحاولات والتصنيفات أدت إلى ظهور تيار أكثر اهتماما بالعدالة الاجتماعية. يرى ضرورة سعي المسير إلى تعزيز المساواة بين مختلف أصحاب المصالح. وأن اللامساواة مقبولة فقط إذا كانت في صالحهم. وتعد نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة أو (integrative social contracts theory) التي اقترحها (Dunfee و Donaldson، 1999) بمثابة أساس لنظرية أصحاب المصالح. (Mercier, 2006, p. 166) إذ تعتبر هذه النظرية أن لدى مسيري المنظمة التزام أخلاقي للمساهمة في زيادة رفاهية المجتمع. وعليهم إرضاء مصالح أصحاب المصالح دون انتهاك مبادئ العدالة التوزيعية. وقد اعتمد هذين المؤلفين على وجود عقد ضمني (أو عقد اجتماعي) بين المنظمة والمجتمع: إذ لا يعترف المجتمع بوجود هذا الكيان إلا إذا كان يخدم مصالحه. وتم تلخيص مختلف هذه المقاربات في الجدول التالي:

جدول رقم 1: فئات أصحاب المصالح

مقاربة	الفكرة الرئيسية	المؤلفون / المصادر
علائقية	أصحاب المصالح هم أولئك الذين لديهم علاقة بالمنظمة	(Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983; Rhenman & Stymne, 1965)
تعاقدية	أصحاب المصالح هم أولئك الذين لديهم علاقة تعاقدية مع المنظمة.	(Cornell & Shapiro, 1987)
شرعية	أصحاب المصالح هم أولئك الذين تعتبرهم المنظمة شرعيين. يمكن أن يكون الارتباط في شكل علاقة تعاقدية أم لا.	(Donaldson & Preston, 1995)
الحقوق	أصحاب المصالح هم أولئك الذين لديهم حقوق أو مصالح في بالمنظمة.	(Clarkson, 1995; Freeman & Evan, 1990; Hill & Jones, 1992)
المساهمات	أصحاب المصالح هم أولئك الذين يقدمون مساهمة للمنظمة. قد يختلف شكل المساهمة.	(Clarkson, 1995; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994)

الصفات	أصحاب المصالح هم أولئك الذين لديهم سمات معينة مثل السلطة أو الشرعية أو الإلحاح.	(Mitchell, et al., 1997)
الالتزام	أصحاب المصالح هم أولئك الذين لديهم التزام مجتمعي أو تنظيمي	(Girard & Sobczak, 2010)

المصدر : (El Abboubi, & Cornet, 2010, p. 277)

من هنا يظهر لنا أصحاب المصالح كتنوع من الاهتمامات أو الفوائد التي تحققها جماعات من الأشخاص في المنظمة أو خارجها، إذ هنالك أصحاب مصالح مباشرين كالزبائن، الموظفين، المنافسين، الموردين، والدائنين الذين يمكن أن يتأثروا بنجاحها المالي. كما يوجد أيضاً أصحاب مصالح غير مباشرين مثل اتحادات العمل، منظمات المجتمع المدني، جماعات حماية البيئة والدفاع عن المستهلكين، والذين لديهم قدرة التأثير على المنظمة وبيئتها.

على هذا الأساس، يمكن النظر إلى المنظمة على أنها حزمة من العقود (Contracts of Nexus) التي تكون بصيغة علاقات (Relationships) يتم تعليمها أو تمييزها عبر مساهمات مختلف أصحاب المصالح مقابل الاغراءات أو المزايا التي تقدمها لهم المنظمة.

لذا من المهم أن يُنظر إلى المنظمة كذلك، على أنها مركز لشبكة من المصالح والمشاركين المستقلين (Post وآخرون، 2002، ص 8). فنجاح المنظمة في هذه الحالة سيكون بمثابة وظيفة أو عملية للمدى الذي تتمكن بموجبه المنظمة من إشباع حاجات أصحاب المصالح المتنوعين والموازنة بينها بدقة وحرص دون التضحية بأحد على حساب الآخر. (العنزي، 2007، صفحة 2)

كما أن خلق القيمة يتطلب اهتماماً منهجياً بمصالح واهتمامات الأفراد أو الجماعات المتأثرة بنشاط المنظمة. فيُنظر إلى الربح على أنه مشتق من تلبية حاجات وتوقعات أصحاب المصالح. وإلى الفرد في المنظمة، كمالك لمهاراته، وإلى الجماعة التنظيمية كالمالكة لأعماله الروتينية. (Mercier, 2006, p. 164)

من هذا المنطلق، يفترض تقييم الأداء التنظيمي من وجهات نظر متعددة، ولا يجب أن تقتصر دائماً على مصالح المساهمين دون غيرهم، فهم لا يعتبرون المالكين الوحيدين للمنظمة، ولا الوحيدين الأساسيين لبقاءها. لذا فإن القوة التفسيرية للحوكمة من وجهة نظر "نظرية المساهمين" محدودة. (Mercier, 2006, p. 163) ومع ذلك لا ينبغي التشكيك في الدور الذي يلعبه هؤلاء المساهمين، فهم يظلون أصحاب مصالح مهمين.

وعليه فعندما يكون الهدف، وصف العلاقة بين المنظمة وبيئتها، تساعد نظرية أصحاب المصالح، في شرح كيفية سير العمليات المناجيرية، وكيفية الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح بشكل فعال. وقد جاءت نظرية أصحاب المصالح Stakeholder Theory خلافاً للمفهوم التقليدي (نظرية المساهمين stockholders theory) الذي يقتصر على حقوق المساهمين. لتضعه في رؤية أوسع، ولتشير إلى أن الأطراف الأخرى لديها حصة في المنظمة، يتوجب على هذه الأخيرة تعبئتها في استراتيجيتها، وتحديد الأفراد والمجموعات الضروريين لبقاءها واستمراريتها. فجاءت نظرية أصحاب المصالح لتكون المرجع النظري السائد في الأدبيات الوفيرة (بشكل رئيسي الأنجلو-سكسونية) حول الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (RSE). ولتقترح بديلاً للنظريات التعاقدية للمنظمات. (Mercier, 2006, p. 9)

يبدو أن مصطلح أصحاب المصالح قد نظم الالتزامات المتعددة للمنظمة تجاه الجماعات المختلفة التي تساهم في تحقيق أهدافها. ومع ذلك، لا تزال العديد من القضايا دون حل. فمصطلح stakeholder مثلاً، يحتوي على بعض الغموض، وحتى بعض التكرار بين الأفراد والجماعات؛ إذ يمكن لنفس الفرد أن ينتمي إلى عدة مجموعات، و يمكن أن يكون مساهماً وموظفاً وعضواً في المجتمع ومستهلكاً في نفس الوقت. ومن جهة أخرى فإن المديرون أنفسهم لديهم مكانة حساسة في المنظمة، و لديهم مصالح فيها، فقد يحاولوا تعزيز مصالحهم، إلا أنهم يلعبون أيضاً دور الحكم، و كذلك الوسيط؛ فهم مسؤولون عن نجاح واستدامة المنظمة...

لذا لا يزال أمام نظرية أصحاب المصالح طريق طويل لتصبح أكثر وضوحاً وإتقاناً. فهي لا تحل بالضرورة كل المعضلات الأخلاقية، ولا تشير بدقة إلى كيفية التعامل مع أصحاب المصالح، ولا إلى كيفية تقييم شرعية ادعاءاتهم. ومع ذلك، فإنها توفر شبكة ملائمة لتحليل وشرح ميكانيزمات المناجمنت التي تم إدخالها بشكل متزايد في المنظمات (إضفاء الطابع الرسمي على الأخلاقيات التنظيمية، وإنشاء لجان أخلاقية، وتعيين مسؤولو الأخلاقيات، وإدخال أنظمة استئناف داخلية، وهيكلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وما إلى ذلك). (Mercier, 2006, p. 169)

إضافة إلى ذلك، فإنه رغم الفوائد التي تتميز بها هذه النظرية، إلا أنه من الممكن أن لا تتمكن المنظمة من الموازنة بين جميع أصحاب المصالح، وذلك لكونهم ينتمون إلى فئات مختلفة، وقد لا تتمكن من إرضاء كافة الأطراف وتلبية احتياجاتهم على أكمل وجه. كما قد يصعب عليها كذلك، أن تحدد أشدهم تأثيراً على قرارات المنظمة.

من هذا المنطلق يمكن اعتبار نظرية أصحاب المصالح، كمحاولة لإعادة صياغة طبيعة الأعمال، فهي تسعى إلى أن تكون نظرية مناجرية، أخلاقية [Jones et Wicks، 1999]. هدفها الأساسي هو توسيع الصورة التي انبثقت من علوم التسيير لدور ومسؤوليات المديرين. وهي تغطي بشكل عام، مجموعة من المقترحات التي تشير إلى أن المديرين لديهم التزامات أخلاقية تجاه أصحاب المصالح. كما أنها تسمح بمناقشة مدى ملائمة الرؤية الشراكية (vision partenariale) لحوكمة المنظمات. وهكذا جاءت هذه النظرية لتكون كبديل لنموذج حوكمة المساهمين، وتبحث على رؤية أوسع للنظريات التعاقدية للمنظمات. (Mercier, 2006, p. 169)

وعلى عكس نظرية الوكالة القابلة للتنفيذ باعتماد آلية "مجلس الإدارة"، فإن مشكل نظرية أصحاب المصالح هو أنه يصعب تنفيذها. لذا فالمشكل المطروح الآن هو: كيف يمكن جعل نظرية أصحاب المصالح قابلة للتنفيذ، من أجل تحسين حوكمة الإقليم؟

3.3. نظرية فاعل شبكة وإشراك أصحاب المصالح:

بما أن أصحاب المصالح هم أولئك الذين يتدخلون بطريقة أو بأخرى في تحقيق المشاريع الإقليمية لمصالح نبيلة أو محسوبة، في فعل أو في ردة فعل. (PRÉVIL, 2009, p. 15) فإن الأدبيات تشير إلى أعمال عدة تناولت موضوع إشراك أصحاب المصالح في اتخاذ القرار، ولكن هذه الأعمال غالبا ما تناولت الوضعية التي تكون فيه المنظمة مُطالبَة بإشراك أصحاب المصالح الخارجيين، على رأسهم (Freeman, 1994; Frooman, 1999; Rowley & Moldoveanu, 2003) فهي بالتالي مقاربة تفاعلية تنبثها أبحاث عديدة تصف الاستجابات التنظيمية لمطالب أصحاب المصالح من بينها (Aggeri & Acquier, 2005) الذين اقترحوا نموذجا يسمح بمشاركة أصحاب المصالح. إلا أن هذا النموذج تم انتقاده من طرف كل من El Abboubi و Cornet كونه لا يأخذ بعين الاعتبار إلا السيناريو الذي تكون فيه المنظمة في وضع رد الفعل تجاه أصحاب المصالح المطالبين بالمشاركة. لذا اقترح هذين الباحثين (El Abboubi و Cornet) إثراء هذا النموذج من خلال دمج السيناريو الذي لا يكون فيه أصحاب المصالح هم المطالبين بالمشاركة، وإنما المنظمة هي من ترغب بإشراكهم لتحصل على الشهادة أو الاعتماد.

و بالمقابل، يعتبر (Aït-yahia ghidouche و آخرون، 2016) أصحاب المصالح، كالموارد العملية التي ينبغي إشراكها خلال كل عملية بناء العلامة التجارية الإقليمية. لأن تطوير هذه الأخيرة لا يكفي بناءها ثم دعوة أصحاب المصالح للانضمام إليها، وإنما بالانضمام التلقائي لكل هؤلاء أصحاب المصالح لبناء هذه العلامة معا، و ذلك من خلال عملية الحوار، المشاركة، الوصول للمعلومة و الشفافية. ولا يتم خلق القيمة إلا من خلال الحوار ومواجهة التجارب المتعددة الأطراف، والآراء والمذاهب

المتنوعة والمتباينة. وبهذه الطريقة يستفيد جميع أصحاب المصالح في عملية التعلم المتبادل. (MARSO & FOUAD , 2018) . فدمج جميع أصحاب المصالح في عملية بناء العلامة التجارية للإقليم حسب (Kavaratzis et Hatch, 2012) يعد أمراً بالغ الأهمية، لذا يُفترض اعتبار هؤلاء، مجموعة من الأشخاص النشطين للتحفيز على تحديد مرادهم من هذه العلامة ، بدلاً من أن يكونوا مجموعة من الأشخاص السلبيين الذين تمت استشارتهم بشأن هذا المراد. (MARSO & FOUAD , 2018, p. 467) وهنا تظهر أهمية إشراك أصحاب المصالح في عملية إنشاء العلامة التجارية للإقليم.

ويرى من جهتهم كل من Prahalad و Ramaswamy (2004a) ضرورة دمج المنظمة لجميع الفاعلين أو أصحاب المصالح في نظامها البيئي، في عملية الانشاء المشترك للقيمة. بمعنى آخر، يجب ألا تقتصر المنظمة على دمج مستهلكيها، إنما جميع أصحاب المصالح، مثل الموردين والجامعات والحكومة والموظفين والمنافسين. لذا ويُعرّف كل من (Prahalad و Ramaswamy ، 2000) الإنشاء المشترك (la Co-création) في مقالهما بأنه: « مبادرة مشتركة ينشئ من خلالها الموردون والمستفيدون قيمة معاً ». حيث كل فاعل مشارك في الانشاء المشترك للقيمة يلعب دورين: الأول كمورد يعرض موارده على الأطراف الأخرى؛ والثاني كمستفيد يخصص هذه الموارد الخارجية وينشئ قيمة من خلال استهلاكها. (MARSO & FOUAD , 2018, p. 466) على هذا الأساس، يدعوا المؤلفان إلى اعتماد مقاربة تعاونية، تتبادل فيها المنظمات وأصحاب المصالح لديها، وينشئون قيمة بشكل جماعي.

ومن جهته يرى (Rainisto ، 2003) أنه ينبغي على مُسيري التجمعات العنقودية إشراك جميع أصحاب المصالح في عملية بناء علامة تجارية إقليمية، وأن يكونوا مستعدين للتخلي عن الهيمنة على العلامة التجارية، من خلال الاصطفاف مع الأطراف الأخرى ليصبحوا حسب (Kavaratzis و Hatch ، 2012) فاعلين نموذجيين في عملية "متعددة اللغات" لعلامة تجارية. (MARSO & FOUAD , 2018, p. 468)

من هذا المنطلق فإن إشراك أصحاب المصالح في القرارات الإقليمية يقتضي أولاً تصنيفهم، من أجل التمييز بين الذين لا يمكن الاستغناء عنهم، من الذين لا يعتبر الحفاظ على العلاقة بهم أمراً ضرورياً لبقاء المنظمة، وبالتالي تحديد أصحاب المصالح الذين ينبغي إشراكهم.

سنعتمد خلال هذا البحث على التصنيف الذي اقترحه ⁹ Pelle Culpin (1998). كونه يسمح بتصنيف دقيق ومناسب لمختلف أنواع الفاعلين المتواجدين على مستوى الإقليم. فقد ميّز هذا المؤلف بين أصحاب المصالح المؤسسيين وأصحاب المصالح الاقتصادية وأصحاب المصالح الأخلاقيين. حيث يشمل أصحاب المصالح المؤسسيون الفاعلين المرتبطين بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالمنظمات المهنية والمؤسسية. أما أصحاب المصالح الاقتصادية فتشمل الفاعلين المتعاملين مع السوق، أما أصحاب المصالح الأخلاقيون فتتضمن الفاعلين الذين لهم تأثير على المنظمة من خلال الضغط الأخلاقي والسياسي. وبالطبع ، فإن هؤلاء يصعب تحديدهم .

بما أننا نسعى إلى تحديد أصحاب المصالح الذين ينبغي إشراكهم، فإنه يبدو من المناسب تطبيق نظرية فاعل-شبكة la théorie de l'acteur-réseau لـ: ¹⁰ (Callon, 1986) التي استخدمت في العديد من الأبحاث كآلية لتحليل عملية تعبئة أصحاب المصالح، على رأسهم (Ekaterina Le Penneec و Olivaux Marc ، 2014) و (Manal El Abboubi و Annie Cornet ، 2010). وفقاً لهؤلاء الباحثين فإن "هذه النظرية مفيدة جداً لفهم سلوك الفاعلين ولعزل العناصر التي ستحرّض أو تمنع الانخراط في مشروع اعتماد المنظمة" (El Abboubi, & Cornet, 2010, p. 280).

وقد استخدم هؤلاء الباحثين، جزءاً فقط من نظرية فاعل-شبكة، والذي يساعد في تحديد أصحاب المصالح الذين ينبغي إشراكهم، ألا وهو مرحلة السياقية *contextualisation* (والتي ستسمح لنا بتحديد أصحاب المصالح الذين سنقوم بتعبئتهم، لتحليل اهتماماتهم ورهاناتهم حول تصميم خطة التنمية) ، ومرحلة الإشكالية *problématisation* (الذي سيساعدنا على فهم كيفية صياغة قائد المشروع للمشروع للحصول على تعاون أصحاب المصالح) ومرحلة التعبئة *mobilisation* (الهدف منها هو تحديد الأدوار التي يلعبها الجميع في العمل والمشروع المدروس). (Le Penneec & Olivaux, 2014, p. 8)

ولكن قبل الخوض في هذا الجزء من النظرية، سنتطرق أولاً إلى الجانب النظري لنظرية (فاعل - شبكة) لتعرف عليها أكثر.

⁹ Pelle Culpin (C. I.), *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine, 1998

¹⁰ Callon (M.), « Éléments pour une sociologie de la traduction, la domestication des coquilles saint-jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, Vol. 36, 1986, p. 169-208

يطلق على نظرية فاعل-شبكة: **La Théorie de l'Acteur-Réseau** أسماء مختلفة، منها نظرية أو علم اجتماع فاعل-شبكة (théorie ou sociologie de l'acteur réseau) ، وباللغة الإنجليزية (ANT) « Actor-Network Theory » ، أو علم اجتماع الترجمة أو حتى علم اجتماع الإبداع أو علم اجتماع شبكات التواصل الاجتماعي-التقني réseaux socio-techniques sociologie des (MAZZILLI, 2011)

جرت العادة في العديد من الأبحاث الأنجلوساكسونية، استخدام مصطلح "ANT" في مجال علوم منظمات. كما استعمل للبلاغة ولإنتاج الخطب الرسمية والتقارير والنصوص، دراسة إنتاج القصص الشفوية والمكتوبة. (MAZZILLI, 2011, p. 101) لذلك فإن هذه النظرية يمكن اعتبارها كتكتلة متينة ومتنامية من الافتراضات والتحليلات الميدانية للأنشطة المتعلقة ببناء الهياكل الاجتماعية والعلاقات والهويات الاجتماعية في سياقات تنظيمية مختلفة.

ظهرت نظرية فاعل - شبكة في السبعينيات، وهي تُستخدم لشرح عمليات التغيير في المجتمع، ولا سيما الابتكارات. ويرى كل من (Callon, 2006 و Latour, 2006). أن هذه النظرية في علوم التسيير، تقدم رؤية متجددة للمنظمة تؤكد على العلاقات المتبادلة، والروابط التي أقيمت بين العناصر غير المتجانسة، بشرية وغير بشرية تسمى (الفاعلون) والتي ستشكل تدريجياً شبكة في أصل مجموعة جديدة تكشف عن تغيير أو الابتكار (Van Der Yeught, 2016, p. 162)

وحسب (Callon, 2006) فإن هؤلاء الفاعلون يمكن أن يكونوا أشخاصاً، وأشياء، ومفاهيم، ومصنوعات يدوية... الخ والتي من المعروف أنها تمتلك نفس القدرات على التصرف أو التفاعل بطريقة معينة مع العناصر الأخرى، بشرية وغير بشرية. (Van Der Yeught, 2016, p. 162)

أما الترجمة في إطار عمل نظرية فاعل-شبكة، حسب كل من (Callon و Latour, 2006) وكذا (Latour, 2006) فتحدد العملية (التي يمكن عكسها) على الاتصالات القائمة بين الوسطاء. والتي تعد كنتيجة للمفاوضات التي يساهم فيها المترجم في بناء الرابط الذي يربط بين هذه العناصر غير المتجانسة في أصل الشبكة. (Van Der Yeught, 2016, p. 162)

في هذه المقاربة، تحدد الشبكة سلسلة من الإجراءات التي يتم التعامل فيها مع كل مشارك من جميع النواحي كوسيط. فهي تتتبع تدفق الترجمات المتتالية و على الملاحظ أن يسعى جاهداً لفهم المفاوضات والتعديلات التي تحدث بين الفاعلين أثناء العملية. (CALLON, 2006)

وبالتالي فإن نظرية فاعل-شبكة تُعد طريقة "مصممة لمتابعة العمل الجماعي" (CALLON, 2006, p. 275) وهي تتطلب مقارنة متزامنة ومستمرة، حيث تلعب المعرفة وبنائها ونشرها وتخصيصها دوراً هاماً.

4. أبعاد الحوكمة الإقليمية ومعاييرها و مبادئها

4.1. أبعاد الحوكمة الإقليمية

تتميز الحوكمة الإقليمية بمجموعة من الأبعاد المترابطة والمتصلة فيما بينها والتي تشكل بالأساس جوهر المنطلقات الفكرية السياسية التي جاءت بها المنظمات الدولية ضمن رهانات الحوكمة. وتتمثل هذه الأبعاد في البعد السياسي الذي يركز على طبقة السلطة ومدى شرعيتها من حيث التمثيل، والبعد التقني والذي يقوم على عمل الإدارة العامة ومدى كفاءتها وفعاليتها في إدارة شؤون المجتمع، والبعد الاقتصادي والاجتماعي ويتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلالته عن الدولة في الجانبين الاقتصادي والاجتماعي وقدرته على التأثير في المواطنين وعلاقته مع الاقتصاديات الخارجية والدول الأخرى.

1) البعد السياسي:

ويعتبر اللبنة الأولى لتكريس الحوكمة وهو يقتضي ضرورة توفر شرعية السلطات الحاكمة، من خلال خلق آليات التعاون بين سلطة الدولة والمجتمع المدني، أي أن وصولها وممارستها للحكم قد تمت بطريقة تتوافق مع الإرادة الشعبية، بحيث يتم انتخاب الهيئات المركزية والمحلية بطريقة نزيهة وشفافية، حيث أن منظمة التمثيل التشريعي تعتبر حلقة وصل جوهرية بين الحكم والناس، وهي تأخذ في النظم صورة المجالس النيابية المنتخبة انتخاباً حراً ونزيهاً ودورياً، و تتوب هذه المنظمات عن الناس في وضع القواعد القانونية وفي ضبط الرقابة على الحكومة، والتي يأتي على رأسها عادة أكثر التيارات السياسية حصولاً على ثقة الناس في الانتخابات. (رحوي، 2018، صفحة 93).

وتتوقف رشادة النظام السياسي على مدى شرعية السلطة السياسية، واحترام الحريات العامة من رأي عام وأحزاب سياسية وحرية التعبير والتي تعني: "قدرة النظام على أداء الوظائف المجتمعية، مما يخلق رضا المجتمع على السلطة دون الحاجة إلى الإكراه"، مما ينتج عنه استقرار سياسي وتحقيق الفعالية من خلال الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي الذي يتحقق عند الوصول إلى درجة مقبولة من النمو الاقتصادي والرفاهية بتوفير الحقوق الأساسية للإنسان والعدالة.

2) البعد القانوني:

تجسد الحوكمة من خلاله بتحقيق شرط مشروعية جميع تصرفات الهيئات الحاكمة ومطابقتها للقانون الذي وضعته الهيئات المنتخبة الممثلة للشعب من جهة، ومن جهة أخرى يتيح الفرص أمام المواطنين لمناقشة تصرفات الحكام (رحوي، 2018، صفحة 93)، ولهذا فإن توفر هذا البعد من شأنه أن يعطي صفة المشروعية لجميع الأعمال التي تقوم بها الحكومة والمتوقع قبولها في غالب الأحيان من طرف المواطنين، مما ينجم عليه وجود توافق بين مختلف هذه القوى السياسية والمجتمعية، وهذا ما يؤدي إلى التجسيد الميداني لفكرة الحوكمة والاستقرار السياسي.

(3) البعد الإداري و التقني:

ويعني وجود جهاز إداري قوي وفعال يقوم بأداء الوظائف الإدارية المسندة إليه بصورة فعالة وبشفافية، وذلك من خلال محاربة كل أشكال الفساد الإداري ومظاهر البيروقراطية، ووضع قيود وضوابط تحدد حقوق وواجبات الموظفين، إضافة إلى توفير فرص التدريب والتكوين والتمكين من أجل زيادة خبرة وجودة المورد البشري.

هذا البعد مرتبط بعمل الإدارة العامة و مدى كفاءتها، و تعتبر جوهر الرشادة التي تقوم على عنصرين الرشادة الإدارية والوظيف العمومي، و هو ما يقتض استقلالية الإدارة عن السلطة السياسية والاقتصادية وعدم خضوعها لأي اعتبارات أخرى إلا للقانون، و يكون الموظفين لا يخضعون إلا لواجبات وظيفتهم، و يكون اختيارهم وفقا لمعيار الكفاءة¹¹. بالإضافة إلى ضرورة مشاركة الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في وضع السياسة العامة من أجل التغلب على حالات اللامساواة وتحفيز التكامل بين المجالين الاقتصادي والاجتماعي و تعزيز المجتمع المدني والقطاع الخاص نحو القيام بالمشاريع الأكثر ربحية.

(4) البعد الاقتصادي والاجتماعي:

هذا البعد مبني على الرشادة الاقتصادية، والتي نجد مرجعيتها في بيئة العلاقات الاقتصادية والقواعد التي تنظم عملية إنتاج وتوزيع الموارد والخدمات داخل مجتمع معين. و يشترط الفعالية في نشاط الحوكمة، وذلك من خلال الاستعمال العقلاني للموارد العمومية والعمل على التوزيع العادل للثروات وفق معيار الإنتاجية، إضافة إلى ما يتضمنه هذا البعد من إعادة هيكلة الاقتصاد على كل المستويات وفي كل القطاعات، وهذا ما يوضح التغيرات التي تعكس الإصلاحات الإدارية حيث أعيد تحديد دور الدولة

¹¹ <https://democraticac.de/?p=44483>

في الاقتصاد وذلك من خلال تركيز عملها على ثلاث مجالات وهي: تحقيق الاستقرار في وضع الاقتصاد الكلي؛ تخفيض حجم القطاع العام؛ إصلاح الإطار التنظيمي.

هذه الأبعاد الأربعة مترابطة ومتكاملة فيما بينها، فلا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون استقلالية الإدارة عن النفوذ السياسية، كما لا يمكن للإدارة السياسية وحدها تحقيق انجازات في السياسات العامة من دون وجود إدارة عامة فاعلة، وعليه فإن الحوكمة تتضمن حكما ديمقراطيا قائما على أساس الفعالية وتستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية، كما أنها مشروع مجتمع بأكمله، تساهم في بنائها أجهزة الدولة الرسمية (من قيادات سياسية منتخبة وكوادر إدارية بالإضافة إلى عمل المنظمات الغير الرسمية ونقصد بها منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

لذا ومن خلال هذه الأبعاد يمكن القول أن منهج الحوكمة يشمل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فهو فلسفة شاملة للحكم تضمن للمجتمع استقرارا على كافة المستويات وتقضي على مختلف أشكال الفساد.

2.2. معايير الحوكمة الإقليمية :

تقوم الحوكمة على عدة معايير تختلف من بلد لآخر، نظرا لخصوصية ثقافة كل مجتمع وكذا الفوارق الموجودة على مستوى التطور الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي بين الدول، كما تختلف باختلاف الجهات الصادرة عنها، فقد حصر البنك الدولي هذه المعايير في المحاسبة والمساءلة، الاستقرار السياسي وفعالية الحكومة، نوعية تنظيم الاقتصاد، حكم القانون والتحكم في الفساد. أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فركزت على أربعة معايير وهي: دولة القانون، إدارة القطاع العام السيطرة على الفساد، خفض النفقات العسكرية. أما الدراسات الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فتضمنت تسعة معايير وهي: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة، الفعالية، المحاسبة، والرؤية الإستراتيجية. (فرج، 2012) ويمكن تلخيص هذه المعايير فيما يلي:

(1) الشفافية والافصاح: يعد الإفصاح والشفافية من أهم المعايير اللازمة لتحقيق نظام الحوكمة، ويُقصد بها، الأداء في كنف الوضوح التام، واستعداد المسئول للإفصاح عن كافة البيانات المالية والمعلومات الأخرى، وتقارير الأداء و ملكية النسبة العظمى من الأسهم، وأسلوب استخدام الصلاحيات، وكذلك الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويكون كل هذا بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح، وفي الوقت المناسب ودون تأخير، (غادر، 2012) وعدم إخفاء أية وثيقة أو معلومة أو إجراء متعلق بسير ونشاط المرافق مهما كانت طبيعتها. و الافصاح كذلك عن

مبادئ وأهداف الإقليم، والرواتب والمزايا الممنوحة إلى المدراء العامين، والمخاطر التي من المتوقع أن تحيط بعمل الإقليم، وكذا البيانات المالية و المسائل المادية المتصلة بالعاملين.

وتكون الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الاجهزة الرقابية. من أجل متابعة سير العمل وفق الخطط المرسومة، ومن أجل اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها، ويمكن من خلالها كذلك، التأكد من احترام المرؤوسين للقوانين والقرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا والمحافظة على حقوق أصحاب المصالح.

فالشفافية تُعد كشفاً للحقائق والنقاش العام الحر، بمعنى ضرورة الإفصاح للجمهور واطلاعهم على منهج السياسات العامة من قبل مسؤولي إدارة الإقليم، وكلما حقق النظام مساحة أكبر من الشفافية والتعامل وإتاحة وسائل المعرفة وحرية تدفق المعلومات لجميع الأطراف المعنية، كان أقرب إلى تطبيق نظام الحوكمة.

(2) المساءلة: يقصد بها خضوع المسؤولين عن الوظائف الرسمية أو المنفذين أو المنتخبين (منتخب كان أو معين) للمحاسبة والمساءلة أمام من يحددهم القانون، مهما كان منصبه أو سلطته. وعلى المسؤولين تقديم تقارير دورية أو توضيحات عن عملهم وسياساتهم ومستويات تنفيذها، وبالتالي هي حق المواطنين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل الإدارات العامة. وتكون المساءلة إما إدارية أو مالية أو اجتماعية أو حتى سياسية، ويتوجب على المسؤول إثبات التزامه بالقانون وعدم مخالفته ببينة. وكل هذا، بهدف رفع فعالية وكفاءة العمل. ومن ثمّ فالمساءلة فعل تقويمي هام وضروري لكل الجهات المسؤولة، ومطلب رئيسي وحق للأطراف المرؤوسة، وتعتبر المساءلة بذلك إلزاماً بين المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص وتنظيمات المجتمع المدني.

(3) المشاركة: يعتبر هذا المعيار من أبرز آليات نجاح نظام الحوكمة، وتتضمن حق جميع المواطنين في التصويت وإبداء الرأي في كل الشؤون والمسائل المحلية التي تعنيهم، وكذا المشاركة في اتخاذ القرار وعضوية المجالس المحلية. والمشاركة الفعالة والمباشرة في العملية الانتخابية، مع ضمان حرية الجماعات في تشكيل الأحزاب والجمعيات والنقابات التي تتضمن الحريات العامة للإنسان مما يحقق قدراً من الثقافة المجتمعية، ويساعد في إعطاء شرعية للقرارات المتخذة سواء على مستوى السلطة أو على مستوى اتخاذ القرار داخل المنظمة أو الإقليم.

المساواة والإنصاف: وذلك بتحقيق العدالة الاجتماعية و المعاملة المتساوية بين جميع الأطراف الفاعلة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذا حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين

التنفيذيين، لبعث الثقة في نفوس المواطنين، وجعلهم يعيشون في إقليم يسود فيه العدل والإنصاف، وبعيد عن الظلم والتعسف.

ومن خلال هذا المعيار، يخضع المواطنون لنفس الواجبات ويتمتعوا بنفس الحقوق في كل ما له علاقة بالمرافق (مساواة في التوظيف، في ممارسة الحقوق العامة الدستورية، في الترشيح، في الخضوع للضرائب، في الأعباء المختلفة...الخ).

(4) سيادة القانون: لابد أن يكون القانون مرجعية ثابتة وقوية لعامة المواطنين، فالحوكمة تقوم على قوة التقاضي أو التحاكم، مما يتطلب حكم قضائي نزيه، كفاءة، شفاف وسرعة البث في النزاعات بهدف تحقيق العدالة، وخاصة عند وجود انحرافات وممارسات غير مقبولة في المجتمع. ويعتبر هذا المعيار من المعايير المهمة والحساسة، بحيث تصبح التصرفات والمعاملات والأنشطة العامة والخاصة الإدارية والمالية مطابقة للقانون، وتتم على أساس مبدأ المشروعية والاحتكام إلى القانون.

(5) ضمان حقوق المتعاملين مع منظمات الدولة وذلك من خلال سن قوانين، وضع إجراءات وتثبيت ممارسات، يتم بموجبها حماية الحقوق الأساسية للمتعاملين، ولوضع المنظمات على أرض صلبة تعمل ضمن معايير وقوانين ثابتة، وبما أن البيئة المحيطة بالمنظمة من مستثمرين أو موردين أو عاملين أو زبائن...الخ، تمثل فئة أصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة. فإن نقد حوكمة منظمات الدولة يعد من أهم الأساليب التي تحفز هؤلاء المتعاملون للدخول في مختلف التعاملات مع تلك المنظمات، وبالتالي جذب رؤوس الأموال، واستقرارها، مما يزرع روح الاطمئنان عند كافة المتعاملين معها.

(6) تبسيط الإجراءات: بتسهيل وتخفيف إجراءات التعامل مع المرافق الإدارية ومحاربة البيروقراطية، وإزالة العراقيل والعوائق الإدارية والقضائية لتكريس الحوكمة.

(7) الكفاءة والفعالية: أي أن تكون الإدارة على قدر من الكفاءة والفعالية في إنجاز كافة الأهداف الموضوعية في الخطط، بمعنى أن يكون الأداء الإداري وفق برنامج معد سلفاً، و استراتيجية علمية مرنة، تجنباً للمشاريع الوهمية وهدر المال العام، والعمل على تحقيق المصلحة العامة، وإزالة العوائق التي تحول دون ذلك.

(8) اللامركزية: وذلك بتقسيم السلطات بين جهات مركزية وجهات محلية أو إقليمية على أساس عناصر ومعايير. وتُبنى اللامركزية على أساس استقلالية الوحدات المحلية وتمتعها بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية الدولة واعتمادها على الانتخاب في تولي المناصب، وخضوعها للوصاية الإدارية. والغاية هي تحسين الأداء الحكومي والتكفل الجيد باحتياجات السكان المحليين.

ينبغي الإشارة فقط إلى أن التنصيب على معايير الحوكمة لا يكفي، بل يجب جعلها واقعا ملموسا يجني ثماره المواطنين على مستوى الجهات والأقاليم، كما أن وضع الجماعات المحلية والإرث الثقيل الذي تتكبدته، يستلزم لا محالة تكاتف كل الجهود لإنجاح المسعى المنتهج لتحقيق حوكمة حقيقية.

أما فيما يتعلق بشرعية قواعد ومعايير الحوكمة، فيمكن أن تعتمد الحوكمة على الأساليب والأدوات الكلاسيكية للإدارة، على غرار القواعد التشريعية التي تساهم في بناء الثقة وشرعية هيئات الحوكمة. بينما تكون مشاركة الأفراد والجماعات في بناء هذه الهيئات، تحديد طرق عملها، ثم القيام بالعمل الجماعي في إطارها، هو ما يمثل أساسا لقبولها، شرعيتها، فعالية أداء مهامها، تحقيق أهدافها. (دباش، 2019، صفحة 45)

2.3. مبادئ الحوكمة الإقليمية:

توجد مبادئ ستة (ندا، 2012) لا تقل أهمية عن المعايير المذكورة، وهي ضرورية لتحقيق حوكمة إقليمية رشيدة ، وهي:

- (1) **تحديد مفهوم الإقليم:** من أجل تعزيز التنافسية الاقتصادية ودعم مصالح أصحاب المصالح، وهو الأمر الذي سيتطلب استخدام تعريف مشترك ومتفق عليه للأقاليم في البلد المعني، وبحدود واضحة وهيكل إقليمي مؤسسي كفاء، و بأدوار ومسؤوليات واضحة. كما ينبغي تحديد دور الإقليم وفقاً لاستعراض الأدوار المختلفة لمستويات الحكومة مع الأخذ في الاعتبار مبدأ التفريع أو التبعية (le principe de la subsidiarité)
- (2) **ضمان التعاون في القيادة بين الأطراف المركزية والإقليمية** وهو الأمر الذي سيتطلب توضيحاً شديداً للعلاقة بين الحكومة المركزية والأقاليم. وفي هذا الصدد، من المهم اتخاذ القرار فيما إذا كانت المنظمات على المستوى الإقليمي سينظر لها كوكيل للمستوى المركزي أم كشريك متكافئ في عملية التخطيط للتنمية الاقتصادية.
- (3) **حشد الموارد البشرية اللازمة،** وهذا سيتطلب نقل تبعية كل المكاتب الإقليمية للوزارات والجهات المركزية للمستوى الإقليمي. وينبغي القيام بتقييم للكفاءات والمهارات المطلوبة لقيادة الوظائف الجديدة الموكلة إليهم في كل إقليم. وينبغي أن يتم في هذا التقييم حصر القدرات المتوفرة والموارد البشرية داخل المكاتب الإقليمية للوزارات والجهات المركزية وتحديد المناصب اللازمة وبرامج تنمية القدرات اللازمة.
- (4) **تحديد رؤية واستراتيجية التنمية الإقليمية بشكل مشترك،** من خلال قيادة المستوى الإقليمي للاستفادة من أنماط التنمية المختلفة وكما أنه من الأفضل اتباع عملية التخطيط الاستراتيجي كما

حددتها هيئة التنمية العمرانية. وينبغي أن يستمر دور الحكومة المركزية من خلال اعتماد المخطط إذا ما اتخذ قرار باتباع النموذج الانجليزي أو من خلال عملية التعاقد اذا ما قررت الحكومة المصرية اتباع النموذج الفرنسي. ومن أجل أن يحدث ذلك، ثمة حاجة إلى تغيير آلية توزيع الموارد المالية لتمويل الاستثمارات العامة اللازمة والمقترحة في المخطط الإقليمي.

(5) **تعبئة ومشاركة الأطراف الصحيحة**، من خلال تعبئة مختلف أطراف التنمية من البداية ومشاركتهم طوال العملية. ومن أجل أن يحدث ذلك، ثمة حاجة إلى تقييم صحيح للأطراف المعنية من أجل تحديد الأطراف المختلفة التي ينبغي أن تشارك، والقيمة المضافة لهذه المشاركة. وعلى نفس القدر من الأهمية، ينبغي تقييم قنوات التواصل الحالية بين الأطراف المعنية وتوقعات كل منهم. حيث يعد الإطار القانوني والمؤسسي الذي يمكن ويشجع على مشاركة مختلف الأطراف المعنية في عملية التخطيط أمراً محورياً وكذلك القوانين التي تضمن الحق في المعلومات.

(6) **الانتقال من الرؤية إلى العمل والتعلم مع التقدم والتأقلم عند الحاجة**، من خلال استخدام مزيج من تدخلات تنمية القدرات التي تعتمد على التدريب والتدريب خلال العمل. وينبغي أن يصحب الانتقال التدريجي للكفاءات من الحكومة المركزية إلى الإقليمية والمحلية دور قوي من المستوى المركزي في تقديم المساعدة التقنية وتقييم سياسات واستراتيجيات اللامركزية التي تم تبنيها.

5. العوامل الرئيسية لنجاح الحوكمة الإقليمية

إن تناول مفهوم الحوكمة الإقليمية باعتباره منطلق ومادة البناء الاقليمي، وشرطاً أساسياً لاستدامة التنمية الإقليمية، يستدعي التحدث عن العوامل الرئيسية لنجاح هذا المفهوم وما ينطوي عليه ذلك من تعقيد، لاسيما فيما يتعلق بتعدد مجالات ومستويات استعمال الحوكمة.

5.1. البعد الإقليمي للتسيير

ترتبط وضعيات التسيير في الإقليم بالهدف المراد تحقيقه، وهو هدف محدد ومدرج مكانياً، حيث يمكن أن يتعلق بالحفاظ على المورد المادي للإقليم، كما يمكن أن يتعلق بالحفاظ على جودة الإقليم (مثل نوعية الحياة ، والأمن ، وما إلى ذلك). وتتميز وضعيات التسيير بخاصية **الفاعلين المتعددين**. ثم إن تحديد هؤلاء الفاعلين المشاركين في تسيير هذه الوضعيات أو المواقف، مرهون بالمشكل الذي حدث ودخوله ضمن إطار محلي. حيث يحدث المشكل بالفعل في مكان معين، ويؤثر على الفاعلين المرتبطين

بهذا المكان ، سواء أكانوا من القطاع العام أو الخاص ؛ في كل الأحوال، فإن مشاركتهم في حل المشكلة غالباً ما يتم بناؤها. (Raulet-Croset, 2008)

لقد ساد اعتبار أن "المكان" منحصر في عمل الاقتصاد والسياسات التنموية، على أساس أن الإقليم فضاء مكاني يقتصر على الاستثمار فقط (Vazquez - Barquero, 2002)، حيث أكدت الملاحظات الميدانية أن علاقة الانتماء إلى إقليم معين هي علاقات مزدوجة، من جهة تربط السكان بالمكان الذي يعيشون فيه، ومن جهة أخرى تربط بين أفراد السكان فيما بينهم. وهذه العلاقات حسب (Lazarev, 2009) هي التي تشكل تحول فضاء مكاني معين إلى إقليم. فتصبح شبكة العلاقات التي تنشأ بين السكان، عاملاً أساسياً في جعل الإقليم يلعب دوراً فعالاً في التنمية، وذلك من خلال مبادرات الاستثمار ومشاركة السكان في تصميم سياسات التنمية. (Vazquez-Barquero, 2002)

ولكن قبل الخوض في الحديث عن البعد الإقليمي للتسيير، ينبغي لنا أولاً تحليل مفهوم 'الإقليم' وتعريفه بشيء من التفصيل لإزالة الغموض عنه.

غالباً ما يستخدم مفهوم "الإقليم" عندما يتعلق الأمر بالإرساء المحلي (l'ancrage local)، أو بالتعريف السياسي والمكاني للعمل. (Raulet-Croset, 2008, p. 139) وقد أصبح مفهوماً متعدد التخصصات، فاستخدم في كثير من حقول المعرفة كالاقتصاد، الجغرافيا، التخطيط الإقليمي، العلوم السياسية وعلوم الاجتماع وغيرها. لكن المعاني التي يشير إليها غالباً ما تكون غامضة ومتعددة المعاني.

هناك اتجاه طبيعي جغرافي لتعريف الإقليم؛ ينظر إليه على أنه مساحة من الأرض، تتأثر بعوامل طبيعية من تضاريس ومناخ، و اتجاه طبيعي وظيفي في تحديد معالم الإقليم؛ حيث يمكن أن يكون زراعي أو رعوي أو صناعي، يرتبط بنشاط اجتماعي أو اقتصادي، ويستند إلى علاقة اقتصادية منسجمة بين الموارد الطبيعية والبشرية، تحقق نوعاً من الاكتفاء الذاتي، وتميز الإقليم عن غيره.. واتجاه التحديد المكاني؛ يرتبط بمساحته الطبيعية، أو طبقاً لحدوده الإدارية؛ بحيث إذا خرج الإقليم عن مكانه المحدد له سلفاً يكون قد جار على حدود إقليم آخر. كما أن هناك أقاليم حضرية كأقاليم المدن الكبرى، وأقاليم التنمية الشاملة، أين يستند الإقليم في بنائه، على مجموعة من البُنَيَات التراكمية، والمركبة لعناصر الدراسة. وتوجد كذلك الإقليمية الشاملة: (طبيعية، بيئية، اجتماعية، اقتصادية، عمرانية، تشريعية، سياسية، إستراتيجية، واستدامة)؛ ومجموعة من العلاقات والتفاعلات في تبايناته الجزئية؛ تؤدي للتكامل الوظيفي، والتكافل في مكوناته الداخلية (معتوق، 2009).

لذا فإن الإقليم يشكل منطقة تتميز بطابع خاص من التفاعل بين البيئة والإنسان، وبذلك نرى أن الصفة الإقليمية الجغرافية، لا تقوم على الظروف الطبيعية أو البشرية كل على حده؛ وإنما هي نتيجة لكليهما. ولا تعتبر الدراسة الإقليمية جغرافية، إلا إذا عالجت البيئة والإنسان، فهما يتبادلان التأثير

والتفاعل. ليصبح الإقليم مكانًا للموارد، من حيث التجاذب بين العوامل الطبيعية، والعوامل البشرية مع مراعاة السياق الاجتماعي والمؤسسي والسياسي والثقافي. فيتحول الإقليم بذلك إلى "نظام بيئي إقليمي"، يأخذ المدن ويحولها إلى "إقليم حيوي". (Pesqueux, 2009)

من هذا المنطلق يمكن أن نعرف الإقليم على أنه رقعة من الأرض يسودها عناصر طبيعية محددة ومميزة عما يجاوره من أقاليم، تسكنه جماعات من السكان لهم خصائصهم المميزة من عدة نواحي كالعرقية والتاريخ والعادات والتقاليد والنمو السكاني والكثافة والنشاط الاقتصادي ومستواهم الحضاري إلى غير ذلك (عناني، 2006).

مفهوم الإقليم كما رأينا متعدد المعاني ويختلف باختلاف ويتعدد الجهات المستعملة له. إلا أن حسب (Pecqueur ، 2009) فإن أغلب هذه المعاني مستسقة مما يراه الجغرافيون في استخدامهم لمفهوم الإقليم للتعبير عن الجانب المكاني، عند تحديدهم لمكان الفاعلين في الفضاء الجغرافي الذي يشكلونه و ينتمون إليه. من هذا المنطلق، عُرف الإقليم على أنه الفضاء الجغرافي المحدد بناء على الانتماء القانوني، كالفضاء الجغرافي في دولة معينة، أو من خلال خصوصية طبيعية على غرار المناطق الجبلية، أو خصوصية ثقافية كالمناطق اللغوية (دباش، 2019، صفحة 31). فالمكان وفق هذه الرؤية، لا يتعدى اعتباره دعامة مادية لوجود السكان. فهو يشكل مجموعة من الموارد المادية والرمزية التي توفر شروط وجود الفرد أو مجموعة اجتماعية.

و هذا يعني كذلك، أن الإقليم يمكن أن يشكل وحدة طبيعية جغرافية اقتصادية اجتماعية يتكون من عدة أجزاء مترابطة و متناسقة ومتكاملة فيما بينها ، كل جزء منها له مكانته حسب أهميته، والوظيفة التي يؤديها. " لذا فإن الإقليم ليس مجرد فضاء جغرافي و إنما هو نظام نشط بالفاعلين الذين لهم القدرة على الاستجابة الجماعية للأحداث و ذلك بالاعتماد على أربع محاور للقرب، و التي تتكاتف و تتكامل من أجل بناء إرادة سياسية مشتركة: (Torra، 2013)

- القرب الجغرافي
- القرب التنظيمي للمنظمات
- القرب الإداري و المنظماتي (الأقسام، المناطق، الجماعات المحلية....)
- قرب الشبكات الاجتماعية (الغرف التجارية، نوادي المنظمات، نوادي الموارد البشرية...)

نادرًا ما تم طرح مفهومي المكان والأقاليم في مجال بحوث التسيير، ونادرا ما اعتبر المكان، متغير العمل المناسب لمشكلة التسيير. رغم أن العمل على البعد الإقليمي يمكن أن يدخل ضمن الخيارات الاستراتيجية للفاعلين. ورغم أن مشكلة التسيير، مثل أية مشكلة اجتماعية، لها بُعد مكاني. فقد

أثبت بعض الدراسات أن تحديد مكان العمل يعتبر مرجعا، وهو محرك التسيير، فهو يؤدي إلى تحديد الفاعلين المشاركين ، وإثارتهم للانخراط في العمل، وتعبئة المهارات المتعلقة بقربهم الإقليمي.

إذا كانت تأثيرات الموقع أو القرب المادي في المنظمات قد أدت فعلا إلى ظهور الأبحاث (كالبحت في استراتيجيات التنفيذ، أو في تأثير المكان على التواصل في العمل)، فإن البعد المكاني موجود بحكم الواقع في أية وضعية من وضعيات التسيير. ومع ذلك، يبقى السؤال مطروح عن الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا البعد المكاني على أساليب ووضيعات التسيير. فقد تم تطوير عدة نماذج، لتسيير الفاعلين المتعددين و المنظمات المتعددة، والتي تركز على البعد المكاني و الإقليمي، كما أثبتت أن هذا الأخير يمكن أن يكون أداة التحليل المناسبة لفهم طرق معالجتهم، ومورداً لإدارة وضعيات التسيير
Article N°36.(Raulet-Croset, 2008)

ولأن الإقليم منه ما هو مبنى (territoire construit) ومنه ما هو محدد (territoire prescrit)، فإن استخدام مصطلح "الإقليم"، بشكل عام في السياسات العمومية، يشير إلى سيرورة يمكن وصفها بأنها ذات سلطة تنازلية "من أعلى إلى أسفل"، حيث يتم تحديد أو ترسيم حدود الإقليم. ثم إن الترسيم من خلال العمل العمومي (الترسيم السياسي والإداري) لـ "إقليم التدخل" (بلدية، منطقة) مُعد لتعيين عدد معين من الفاعلين المسؤولين عن الإقليم المعني. ولكن إذا كان الإقليم أيضا محدد ويعين الفاعلين "المخوّل لهم"، والذين سَتُسمع كلمتهم رسميًا، فإن ذلك سيعطي أيضًا إمكانية للفاعلين غير المسؤولين رسميًا عن الإقليم وإنما الذين "بنوا" رابطًا مع هذا الإقليم، اقتحام مسرح العمل العمومي. والسؤال المطروح هنا هو: هل يمكن للإرساء المكاني أن يكون مصدر لتسيير الوضعيات "الإقليمية"؟

وبما أن الإقليم المحدد يُعدّ تحديدا لمسرح العمل، حيث يؤدي تحديد المشكل إلى خلق مسرح أو سيناريوهات للعمل، يتم فيه "استدعاء" مختلف الفاعلين بحكم دورهم شبه الرسمي فيما يتعلق بهذا الفضاء. فإن الإقليم هنا يُعتبر مورداً للعمل، لأنه في طابعه المحدد وكذا البنائي والناشئ، يستدعي الفاعلين. لأن تسيير هذه الوضعيات الراسية محليًا، تستند إلى إنشاء روابط الانتماء والاستخدام مع الأقاليم التي تم بناءها من قبل مختلف الفاعلين المحليين. (Raulet-Croset, 2008, p. 141) أين تتجلى تأثيرات البعد الإقليمي على تسيير الوضعيات الراسية محليًا بطرق مختلفة. حيث من جهة، يوجد فيما يتعلق بهذه المشاكل أقاليم محددة، والتي تؤدي في الواقع إلى تعبئة بعض الفاعلين. ومن جهة أخرى فإن العمل الجماعي كذلك، يعيى الفاعلين الآخرين عبر أقاليمهم المبنية، كما يمكن القول من جهة أخرى كذلك أن مساحات العمل يتم تحديدها في بعض الأحيان بشكل صريح، بهدف إشراك بعض الفاعلين في العمل الجماعي ، وبالتالي فهي تستند إلى المعاني التي تحملها هذه المساحات بالنسبة لهؤلاء الفاعلين)

البعد الرمزي للأقاليم). هذا الاختيار للمقياس الإقليمي للعمل يدخل بالتالي ضمن استراتيجية الفاعلين والذي يمكن أن يصبح محركاً حقيقياً للعمل المناجيري. (Raulet-Croset, 2008, p. 145)

لذلك، يعد تحديد مجالات العمل أو اختيار مساحة العمل محرك إدارة أصلي في إدارة وضعيات التسيير، لأن مساحة العمل تتقاطع مع إقليم العمل، الذي أصبح مورداً مهماً للإدارة، نظراً لأن العديد من المنظمات مدعوة للتعاون. وبالتالي، فإن تعبئة البعد الإقليمي في تصميم وضعيات التسيير هو أمر استراتيجي لأن المساحة المشتركة تخلق التزام الفاعلين وتزيد من التقارب والتماسك فيما بينهم. سواء كان العمل على مستوى منطقة، أو ولاية، أو حتى محطة قطار، فإنه عامل مهم في حشد مهارات متنوعة وجديدة أحياناً لحل المشكلات التي لا يمكن أن تكون من مسؤولية فاعل واحد ولا تسيير روتيني محدد مسبقاً.

إن تحليلنا الوصفي لوضعيات التسيير ذات الإرساء المحلي القوي، يتطلب منا الإشارة كذلك إلى بعض خصائصها، منها طابعها الناشئ، لا سيما من حيث الفاعلين، والذين يبدو أنهم مقيدون بارتباطهم المكاني؛ وتموقعهم ما بين (حدود القطاعين العام والخاص، وما بين العمل العمومي (سلطة من أعلى إلى أسفل) والمبادرات المحلية، وما إلى ذلك)، والذي يخلق ثروتهم المحتملة من حيث العمل المبتكر، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهو يفسر كذلك الصعوبات التي تواجههم في خلق التنسيق والحفاظ عليه، لأن الفاعلين لا يشتركون في نفس الأطر المعرفية للتحليل والعمل.

إذ يرى كل من (Hatcheu، 2013؛ Pecqueur، 2007؛ Vazquez-Barquero، 2002) أنه بعد التخلي عن فكرة أن الاقليم مجرد مكان لوجود الموارد والنشاطات الاقتصادية، وفي سياق الحركة المزدوجة للعولمة واللامركزية، ظهر مفهوم الاقليم كنظام وسيطي، يتميز بحركية انتاجية وقدرة على ادماج العوامل الخارجية، بحيث يمكنه تهيئة سلوكيات الفاعلين والتأثير على الاستراتيجيات العمومية. فالمنظمات ومختلف الفاعلين في الاقليم، يعملون معاً من أجل تنمية الاقتصاد والمجتمع. (دباش، 2019، صفحة 32)

بهذا المعنى، وحسب (Leloup، وآخرون، 2005؛ Vazquez - Barquero، 2002) يمثل الاقليم بناءاً اجتماعياً مشتركاً، يعبر عن كيان منسجم، يتميز بهوية خاصة، تاريخ وحركية منفردة تميزه عن باقي الفضاءات. كما أن له استقلاليته وتنظيمه الذاتي، وتطوره مرتبط بتبادلاته مع النظام الكلي وهو بدوره فاعلاً فيه. سواء كان هذا الإقليم وطنياً أو دولياً، اقتصادياً، اجتماعياً أو سياسياً. كما يعتبر حسب هذه الرؤية، بأنه هيكل اجتماعي تُكوّنه مختلف المجموعات الاجتماعية والعلاقات فيما بينها، فتؤدي هذه العلاقات إلى إنتاج قيم واتفاقيات محلية، تمثل إطاراً لسلوكيات الفاعلين. (دباش، 2019، صفحة 32)

تعتمد عملية البناء الإقليمي، حسب (Ternaux، وآخرون، 2008؛ Leloup، وآخرون، 2005) على علاقات الجوار الجغرافي المتينة، التي تنشأ وتتطور بين مجموعات الفاعلين، وتقود إلى القيام بأعمال جماعية ووضع قواعد ومعايير لضبط وإدارة العمل الجماعي. فتصبح هذه العلاقات، علاقات مؤسساتية بين الفاعلين، و يصبح الإقليم بناء مشتركا على أساس علاقات الجوار والحركية التي تجمعهم، القواعد، المعايير والمبادئ التي يقبلونها ويعملون وفقها (دباش، 2019، صفحة 32).

يرى (Hatcheu، 2013 و Pecqueur، 2007) أن أهم ما يميز الإقليم، مهما اختلفت الرؤى المعتمدة، هي حدوده، سواء تعلقت بالحيز الجغرافي المحدد له، أو بالحدود الإدارية، السياسية أو الطبيعية. إلا أنه غالبا ما يتحدد الإقليم وفق معنيين لا يتم الفصل بينهما. فيكون الرجوع إلى اعتباره جزءا محددا من الفضاء المكاني، عندما يعتمد عامل التقسيم الإداري على المستوى الوطني لتحديد الجهات، الولايات أو البلديات (دباش، 2019، صفحة 33). كما يتحدد أيضا على أنه كيان ناتج عن مسار البناء الذي يقوم به الفاعلون.

أما عندما لا يكون ممكنا الفصل بين المعنيين لحدود الإقليم، فيتم تحديده على أنه إطارا ونتيجة لمسار بناء المضمون. فلا تكون الحدود الإدارية، السياسية والاقتصادية هي ما يطلق عليها حدود الإقليم، بل تصبح **حدوده متجسدة في مكان التقاء الشبكات المادية وغير المادية، الرسمية وغير الرسمية وإستراتيجيات التداخل والارتباط، ومكان الإنتاج، التفاوض وتقااسم المصير المشترك لكل الفاعلين** (Leloup، وآخرون، 2005). أي أن هذه العناصر، هي ما يشكل المكونات الأساسية للإقليم، وتؤثر في سلوك الفاعلين وتحدد مسار بنائه. لذا يجب أن نتجاوز الرؤية القطاعية أو الإدارية للإقليم وأن نفهمه على أنه **بناء اجتماعي**، في تعقيده الكلي.

و بما أن الإقليم بناء، فإن نشأته ليست آنية أو فورية. بل يتشكل بوجود تجمع الفاعلين والموارد، فيكون ظهور البناء الإقليمي في لحظة معينة، نتيجة لتسلسل وتراكم التأثيرات، وخلال مراحل، وفي حالات مختلفة من التفاعلات بين الفاعلين والعوامل الاجتماعية، السياسية والاقتصادية السائدة. فحسب (Pecqueur، 2006) غالبا ما تكون التأثيرات الإقليمية ناتجة من خلال نشاطات المنبع وفي إطار غير سوقي، أو في إطار معالجة مشكلة إنتاج محددة، أو من خلال التعاون لتحقيق مشروع تنموي جماعي.

و من منطلق أن البناء الإقليمي مسار للتفرّد والتميز مقارنة بالمحيط الخارجي حسب (Ternaux، وآخرون، 2008)، فإن الإقليم يعتبر نظاما ديناميكيا مفتوحا بطبيعته على المحيط الخارجي، الذي يتبادل معه التأثير والتأثر، كما يقوى بالتبادلات والعلاقات التي يقيمها الفاعلون داخليا وخارجيا، ويفرض وجوده كبناء اجتماعي دائم وثابت الملكية، و بوصفه نظاما ديناميكيا معقدا، كونه يمثل المستوى الملائم لتنسيق العمل الجماعي، الذي يتطلب وجود تنظيم خاص يساهم في تخفيض تكاليف التبادل بين المنظمات.

يعتمد بناء الإقليم كذلك حسب كل من (LELOUP, MOYART, & PECQUEUR, 2005) على القرب الجغرافي الذي يحدد بمساحة معينة. حيث أن تماسك وتطوير هذا الإقليم يستلزم بالضرورة إنشاء منظمة، على أساس قرب تنظيمي معين. لذلك فإن الإقليم كنظام، يتم تعريفه مقارنةً ببيئته. فهو ناتج عن عملية تمييز لديناميكية بناء "الداخل" مقارنة بـ "الخارج". فإذا أخذنا هنا حالة اعتبار الإقليم (نتيجة) أو الأقلمة (عملية) كشكل خاص للتنسيق عن طريق إنشاء تجمع عنقودي. هذا الشكل من التنسيق هو مصدر لشكل معين من أشكال خلق القيمة وظهور موارد جديدة أو كامنة، ليصبح الإقليم كاملاً ومتماسكاً ومبنياً؛ مما يعني أنه يطور هويته وتاريخه وديناميكيته الخاصة والمتباينة عن المساحات الأخرى.

يعبر المورد الإقليمي حسب (Pecqueur, 2007)، عن مخزون خام، مادي أو غير مادي، و الذي يمكن أن يتحول إلى أصل اقتصادي إذا توفرت الشروط الإنتاجية أو التكنولوجية، فتبقى الموارد غير النشطة في حالتها الخاملة لا تمثل أية منفعة آنية، ولا تكون لها قيمة سوقية إلا بعد الكشف عنها وتنشيطها، على غرار الموارد الطبيعية التي تبقى على شكل مخزون خام أو موروث طبيعي، لا تمثل مورداً نشطاً في حالة عدم استغلالها، و تكون قيمتها منفصلة عن مساهمتها في أية عملية محددة للإنتاج.

بينما يكون الإقليم، مجالاً من الفضاء الذي يتم ضمن عملية تثمين رأس المال الذي تفرضه العولمة، وكذا ظهور اقتصاد غير مادي. فما يهم لا يتعلق بالإقليم المادي في حد ذاته، لأن الفضاء الجغرافي هو نتاج المجتمع (Ternaux & Pecqueur, 2008)، أين تتضح فعالية العلاقات غير السوقية بين الفاعلين في تثمين الموارد المتوفرة لديهم، سيما من خلال تحديد طبيعة طرق استغلال الموارد و تطورها على المدى البعيد، وانعكاسها على مدى استدامة قيمة هذه الموارد من عدمها.

هذا ما يجعل تشكيلة الموارد الإقليمية أوسع عند مقارنتها بمثيلتها وفق المفهوم التقليدي للموارد الاقتصادية. حيث تشمل العلاقات السوقية وغير السوقية بين الفاعلين، العوامل الطبيعية والثقافية المادية وغير المادية، الأحداث والمعالم التاريخية والجغرافية، المهارات والمعارف المحلية... كما يصبح الإقليم ضمن هذه التشكيلة مورداً خاصاً، متقدراً وحاسماً في مسار التنمية الإقليمية المستدامة.

و حسب توجه التنمية المحلية، فإن الإقليم يجد مخزونه التنموي في موارده المحلية والمتمثلة في الفاعلين ومختلف النشاطات والشبكات التي ينشئونها (LELOUP, MOYART, & PECQUEUR, 2005). لذلك فإن ظهور الأقاليم يرتكز على التفاعل بين الفاعلين داخل الإقليم، خصوصاً عند وضع سيورة التعلم الجماعي. (Bouchet, 2006) وبالتالي نجد نوعاً من التقارب بين مفهوم ("الإقليم"، "المعرفة"، "التعلم" و "مجتمع المعرفة") الذي يعد أحد أهم المبررات لظهور مفهوم الإقليم. فمن وجهة نظر تنظيمية و معرفية، يُنظر إلى الإقليم على أنه مكاناً للتعلم (Pesqueux, 2009, p. 20).

لا يمكن الفصل بين مفهومي الفاعلين والموارد الإقليمية في إطار حركية بناء وتطوير عمل الإقليم. فإن وجود الفاعلين يعتبر بمثابة دليل على وجود الإقليم وتطويره، فهم يساهمون بشكل كبير في تنشيط مخزون الموارد الإقليمية، كلها أو بعضها، وفق مسار متغير في الزمان والمكان كأساس لمسار البناء الإقليمي. (Ternaux & Pecqueur, 2008)

فيما يضيف كل من (Hatcheu, 2013؛ Pecqueur, 2009؛ Pecqueur, 2007؛ Leloup وآخرون، 2005) أنه قد تكون للفاعلين المشاركين في بناء الإقليم، دوافع ومسارات مختلفة للمشاركة، حيث يجد كل عضو منهم فائدة أو مصلحة يحصل عليها. إلا أن بناء الإقليم لا يرتبط بتحديد مشكلة مشتركة فحسب، بل كذلك، من خلال عملية تحويل وتمليك السكان موارد الإقليم غير المثمّنة، أو لكفاءة اقتصادية خاصة، انطلاقاً من ميزة طبيعية أو بشرية، أو تحديد مجال اختصاص تدخل المنظمات العمومية والحكومية، حتى تصبح عمليات البناء الإقليمي مهيكلّة (دباش، 2019، صفحة 33)

في المقابل، فإن الموارد المتوفرة أو التي يمكن تجنيدها، تؤدي إلى التحفيز على تأسيس حركية البناء الإقليمي، من خلال علاقات التعاون والثقة المبنية في إطار شبكة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.

5.1.1. شبكات العلاقات الاجتماعية الإقليمية

يرى (Grefe, 2000، ص39) أن الإقليم مصدر للموارد العلائقية، وتنميته تعتمد لا محالة على قدرة الأطراف الفاعلة فيه على تشارك المعلومة، في حين أن التقارب الجغرافي يسمح بتقاسم المعارف الفنية. (داي، 2014) لذا فإن التشاور والتعاون بين الأطراف الإقليمية يشترط وجود شعور قوي بالانتماء إلى الإقليم. هذا الأخير يضمن مشاركة أصحاب المصالح في تطوير إقليمهم. (Ben Slymen, 2014)

كما أن القواعد الاجتماعية التي تربط بين الفاعلين، هي التي تجعل العمل الجماعي للفاعلين ممكناً ويشكل عوامل قاعدية في تحقيق التنمية، فهي تمكنهم من عقد التبادلات، والانخراط على المدى البعيد في مشروع مشترك لبناء وتنمية الإقليم، (Meisel، وآخرون، 2008)

على هذا الأساس، يرى كل من (Chiasson، 2008؛ Leloup وآخرون، 2010) أن فعالية العمل الجماعي للفاعلين، تتحدد بناءً على كثافة وطبيعة شبكة العلاقات بينهم، التي تأخذ أشكالاً مختلفة ومتعددة، ودرجات تغير متفاوتة عبر مسار البناء الإقليمي. (دباش، 2019، صفحة 35) وبالتالي ترتبط حالة شبكات العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين بالتاريخ المشترك، الهوية الجماعية، الانتماء الإقليمي،

القرب الجغرافي، استعمالهم المتكرر لنفس الأماكن، والموارد وبالعيش المشترك، مما يؤدي إلى تطور العلاقات بين الفاعلين وتقويتها لتتجاوز الإطار الانتاجي.

لذا فإن التواصل كشبكة بين مختلف الفاعلين، مع نشر نظم المعلومات، الاتصالات والإدارة التي يختارها الفاعلون، يضمن تشخيص الاحتياجات الحقيقية، تحليل ومعالجة المعلومات الملائمة، اتخاذ القرار المناسب والحفاظ على موارد وثروات كل إقليم. (Ben Slymen, 2014, p. 9)

إذ تهدف شبكات المعرفة الإقليمية إلى إنشاء الروابط بين المنظمات والأقاليم من منظور مبدأ التبعية النشطة (الصادر عن الاتحاد الأوروبي، والذي يتميز بأكبر قدر ممكن من إرادة العمل، وهذا بطريقة أقرب ما يمكن إلى «الإقليم» وبطريقة أقل شمولية ممكنة «لامركزية»). وبالتالي فإن الشبكة من هذا النوع ستشكل إقليم (تعاون - تشارك Collaboration - Coopération)، وهو أساس جديد للتماسك الإقليمي. (Pesqueux, 2009, p. 21) حيث أن شبكات المعرفة الإقليمية، سواء كانت مركزية أو متعددة الأقطاب، فإنها تحمل طموح لبناء التعلم الإقليمي. أين يصبح تجميع المعرفة بمثابة سيروية استراتيجية و مناهج مبتكرة للاستجابة لتعقيد النظم والشراكات غير المتجانسة.

و بالتالي فإن تقاطع «الشبكة» و «الإقليم» يعني الاستفادة من النظام المزدوج الذي يساعد على التفكير في كل من الإقليم المؤقلم جغرافيا والإقليم غير المؤقلم، و الذي يخلق مفهومي «رأس المال الاجتماعي» و «الشبكات الاجتماعية» الذين يُفضيان إلى قمة الإبداع (Pesqueux, 2009, p. 26).

من هذا المنطلق فإن الحوكمة الإقليمية حسب (LELOUP وآخرون، 2005) تعتمد على الشبكة وعلى التدفقات: الشبكة، يعني ربط اتصالات بين مختلف الفاعلين بالتدفقات المتداولة في الشبكة. هذه التدفقات عبارة عن معلومات ناتجة عن استراتيجية مشتركة بسبب وجود القرب المؤسسي، وكذا وجود حدود مكانية واضحة، والتي تشكلها ممارسة القرب الجغرافي. والذي سيحدد أبعاد الشبكة المدعومة للقرب الجغرافي والقرب المؤسسي، وهما عمليتان: من ناحية، تعملان على تحديد المشكلة المشتركة، وعلى إصابة هدف البحث عن حل من خلال التنسيق/التعاوني، ومن ناحية أخرى، فهما عمليتان لتحويل الموارد الخفية أو حتى الافتراضية، إلى أصول مخصصة.

وتعتمد سيروية الحوكمة الإقليمية كذلك على تحقيق التوافق والترابط بين الفاعلين الموجودين على نفس الموقع الجغرافي، وفي نفس الوقت، فهي تربط الفاعلين المحليين، الأقاليم الأخرى، المستويات الاقتصادية الكلية الشاملة والوطنية وحتى التي تتجاوز الحدود الوطنية. فهي تنشئ علاقات، وتحدد مساحات وحدود الإقليم. هذا النوع من الحوكمة يُفهم كعملية ليس فقط للتنسيق بين الفاعلين بل و في

تخصيص الموارد وبناء الأقالمة. في هذا السياق، لا يتم تقليص الإقليم إلى مستوى مكاني-إداري بسيط، وإنما يفرض نفسه ليكون بناءاً اجتماعياً دائماً، وعملية تمييز وبناء "الداخل" مقارنة بـ "الخارج". (LELOUP, MOYART, & PECQUEUR, 2005, p. 330)

5.1.2. التسيير التشاركي

تعد مشاركة الأفراد (La participation du public) قضية أساسية في الإدارة الإقليمية، إذ يوجد فاعلون من آفاق مختلفة يرغبون في المشاركة في سيورات اتخاذ القرار، وتقديم وجهة نظرهم لحل المشكلات الاجتماعية الإقليمية. إذ لا يمكن لأي فاعل أو مجموعة من الفاعلين أن يدّعوا بأن لديهم كل الحلول. فالتهيئة الإقليمية اليوم تتطلب إثراء المعرفة الفنية (le savoir-faire) والأخذ بعين الاعتبار، وبشكل أفضل التحديات المرتبطة بمشاركة الأفراد وأثارها الهيكلية على ممارسة التهيئة كمنهج مساعد في عملية اتخاذ القرار الإقليمي. (PRÉVIL, 2009) وتميل تيارات أخرى مثل (Calam, 2001) إلى تغذية الإطار العملي لسيورة اتخاذ القرار. بإدراج مشاركة الأفراد ضمن عملية تطوير أدوات المساعدة في سيورة اتخاذ القرار، وخاصة في تهيئة الإقليم، على أساس الشفافية، وتبادل المعلومات، الإنجازات المشتركة للمشاريع الإقليمية، والبحث عن حلول وسطية لاتخاذ القرار.

لهذا، ينبغي على المختصين في التهيئة الإقليمية، أن يتعاملوا مع كيفية دمج مشاركة الأفراد في بناء المعلومة، من أجل سيورة قرار استعلامية أكثر منها سياسية. وكذا مع كيفية إدارة المشاركة وبناء المعرفة، بطريقة تساهم في ظهور منطقة معبأة أو مجهزة لاقتناص كل الفرص ومواجهة كل المخاطر، بدلاً من أن يكون مصدرًا للصراعات والحرمان). وينبغي عليهم كذلك، إعادة تحديد وسائل الممارسة، من خلال النظر بطريقة متكاملة في سيورة اتخاذ القرار في المجالات الثلاثة التالية: المعلومة الإقليمية، ومشاركة الأفراد والحوكمة. (PRÉVIL, 2009, p. 13) لأن التحديات المطروحة على حوكمة الإقليم اليوم، تتطلب إعادة هندسة أساليب التهيئة الإقليمية. لتشمل مشاركة الأفراد ومعرفة إقليمية أفضل.

وقد أشار (PRÉVIL, 2009، صفحة 05) إلى أن سيورة الحوكمة، تعتمد على ظروف ظهور الطلب الاجتماعي على المعلومات حول الإقليم وتسييره، وكذا على وسائل المشاركة في البناء الاجتماعي للمشروع الإقليمي. وأسند أسس الحوكمة إلى:

- أ) تكامل المعرفة للتعامل مع تعددية الفاعلين واختلاف منطقتهم؛
- ب) تقاسم المعرفة لتنمية الثقة، الشفافية والشعور بالانتماء الإقليمي والتماسك الاجتماعي؛
- ج) نمذجة عقد اتخاذ القرار، لمراعاة الترابط أو الإقصاء من مستويات اتخاذ القرار ومن مقاييس العمل؛
- د) تنمية المهارات الجماعية من خلال قدرات التعلم الجماعي.

5.1.2.1. روابط بين الحوكمة الإقليمية والتسيير التشاركي

شجعت تحديات تسيير الأقاليم، على ظهور الحوكمة كطريقة جديدة لتصور أو لتفعيل سيرورات اتخاذ القرار. حيث برزت الحوكمة كنموذج جديد لتسيير الأقاليم، وازداد الاستشهاد بها أكثر فأكثر. إذ تعتبر الحوكمة في سياق التنمية المستدامة، سيرورة جماعية لاتخاذ القرار، والتي لا تفرض بشكل نظامي وضعية السلطة. من هنا، فإن الحوكمة تشكل استراتيجية التهيئة. ولا يمكن أن تنبثق هذه الاستراتيجية، إلا من التعاون بين المنظمات ومختلف أصحاب المصالح، حيث يمارس الجميع مسؤولياتهم ومهاراتهم بالكامل. (PRÉVIL, 2009, p. 4)

إن المقاييس المكانية والزمنية مقاييس متغيرة، لذا فإن مهمة مشروع الحوكمة تختلف باختلاف سياقها. فإذا كان السياق يتعلق بالبنية التحتية للنظام السياسي وتنظيم الدولة (الانتخابات)، فنحن نتحدث عن الحوكمة الديمقراطية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2006). أما عندما يتعلق الأمر بالمساحة وتعقيد القرار داخل الفضاء الحضري، فإننا نتحدث عن الحوكمة الحضرية (Walkerman, 2005). أما عندما تستجوب تحديات التنمية الطبقات الدنيا للانقسامات الإقليمية مقارنةً لآثار (تأثيرات أو تداعيات) القرارات والبرامج السياسية على المستوى الوطني أو العالمي، فإننا في مجال الحوكمة المحلية (Alebon, 2002 ; Briand, 2001). أما الحوكمة الإقليمية، فنستهدف مساحة إقليمية طبيعية محدودة (مجمعات المياه أو منطقة مماثلة) أو إدارية، أو نائية. يشير هذا الموقف إلى جماعة أصحاب المصالح الذين سيتفاوض على شكل ومحتوى مشروع الحوكمة، اعتمادًا على انفتاحهم على التغيير، ورغبتهم في الابتكار (النشر والامتلاك)، ورأس مالهم من المعلومات. أما عندما تقتصر هذه الخصائص على التخطيط البيئي الإقليمي والحضري، فإننا في مجال الحوكمة البيئية والإقليمية.. (PRÉVIL, 2009, p. 5)

لهذا، إذا كان بإمكاننا أن نصف الحوكمة، فإنها مثل الحرب، فهي فن التنفيذ، بحيث يكون لدى المرء معايير نظرية قوية، يضعها قيد التنفيذ. في مجموعة كبيرة ومتنوعة من السياقات. (Calame, 2014, p. 4) فالحوكمة فن لإدارة العلاقات، وفن إنتاج وحدات أكثر وبتنوع أكبر.

في سياق حوكمة الإقليم، يمكن فهم التسيير التشاركي، بقدر حاجة الجماعات المسيطرة إلى "توقع" أفضل، وإلى إضفاء الشرعية على القرارات، أو كتعبير عن رغبة أغلبية مجموعات، المستعملة بشكل أفضل لتأكيد وجهة نظرهم، حول استخدامات الإقليم وتحولاته، والتي ستؤثر عليها في نهاية المطاف. (PRÉVIL, 2009, p. 8).

غالبا ما ترجع المبادئ العامة المستمدة من التجربة، إلى التعاون بين السلطات العمومية والفاعلين الآخرين. وكذلك إلى تصور الحوكمة الذي يعارض العمل العمومي من ناحية، والعمل الخاص من ناحية أخرى، لتحل محلها فكرة الإنتاج المشترك للصالح الجمهور (co-production du bien public). (Calame, 2014, p. 12) والحوكمة المتعددة المستويات هنا، ستبرز ليس فقط ضرورة التعاون بين المستويات، بل ستصمم كذلك إجراءات ملموسة، يمكننا من خلالها الانتقال من التزامات الوسائل إلى التزامات النتائج. (Calame, 2014, p. 5). لهذا فإن ما يمثل جوهر الحوكمة، هو أنه إذا أردناها أن تلبي رغبات المجتمع ككل وليس فقط المسؤولين المنتخبين، ينبغي تحديد قواعد التعاون بين المستويات، أو باختصار وضع الحوكمة على مستويات متعددة في قلب التفكير والممارسة.

إن كل فرد، يبني حسب ما يراه عند الآخرين، أو حسب خطة عمل مدروسة، بمعنى الطريقة التي تتماشى مع كل سياق، وتأخذ في الحسبان كل الظروف. إذ يمكن للمرء أن يطبق هذه المبادئ العامة، والتي يتم تحديدها بشكل مشترك. وتبقى لـ "السلطة العليا" مهمة التحقق من تنفيذ هذه المبادئ، بوسائل إلزام كافية حتى يتم تنفيذ هذه المبادئ بشكل فعال. و يعد هنا مبدأ التبعية النشطة *Le principe de la subsidiarité active*، أساس الحوكمة المتعددة المستويات. التبعية؛ لأنه عند "أدنى مستوى ممكن" قد يتم إيجاد حلول لبعض المشاكل، من خلال عملية جماعية للإنشاء و الإبداع الفعّال؛ والتحدي هنا، لا يكمن في ارتجال كل طرف لنفسه دون اعتبار للمصلحة العامة، وإنما بالتعاون، وبطريقة إبداعية تتكيف مع كل واقع، وبمبادئ عامة يتم تحديدها بشكل مشترك.

وقد أفاد (Calame, 2014, p. 9)، أن التبادلات في كراكاس أظهرت، ومع أدلة مدهشة، أنه على الرغم من الاختلافات الهائلة في السياق، فقد كانت شروط نجاح هذا النوع من السياسة هي نفسها وقليلة. ومبادئ كراكاس هذه. هي التي وصفها هذا الباحث على أنها بالغة الأهمية في التبعية النشطة، وبشكل أعم في تحديات تحويل الحوكمة، وهذه المبادئ هي:

- المبدأ 1: معرفة وإدراك الديناميكيات الموجودة في المنطقة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية.
- المبدأ 2: توفير الأمن القانوني الكافي للترغيب في الاستثمار في المنطقة.
- المبدأ 3: إعادة تشكيل الخدمات العامة بحيث يكون لدى السكان محاورين قادرين على الحوار معهم حول جميع مشاكلهم.
- المبدأ 4: إدراك أن المجتمع متنوع للغاية داخل نفس المنطقة الفقيرة، وأنه يجب أن يكون الفرد قادراً على الاستجابة للتوقعات المتنوعة نفسها؛
- المبدأ 5: تنسيق الإيقاعات الاجتماعية من جهة والإيقاعات السياسية والإدارية من جهة أخرى؛
- المبدأ 6: وضع وسائل التمويل التي تسمح بمزيج مرن من التمويل العام والمدخرات العائلية.

من البديهي أن تتواجد مبادئ التبعية النشطة في كل مكان، فهي أساس عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، وهي أساس طريقة التنسيق المفتوح الأوروبية، وأساس كذلك لتعليم المناجمنت الخاص. وسواء صرحوا بذلك أم لا، فإن معظم منظمات الاستشارات الإدارية، تستمد شرعيتها ومصادقيتها من "casothèques" التي بنوها والتي يمكنهم من خلالها استخلاص هذه المبادئ العامة، باعتبارها الجوهر الأساسي لخبرتهم. ولكن في مجال السياسات العمومية، فإن هذه المبادئ العامة مبادئ طوعية، لها قوة معنوية، إلا إنها لا تتمتع بقوة القانون، وإنما إن صح التعبير، تظل في عالم "القانون غير الملزم"، والرابط بين القانون الملزم والقانون غير الملزم هو الذي تدعو الحوكمة المتعددة المستويات إلى اجتيازه. (Calame, 2014, p. 11)

مما لا شك فيه، فإن المشاركة التداولية لأصحاب المصالح كذلك، تسمح بتحسين سيرورة اتخاذ القرار. فهي تمنح أفضل شرعية للقرارات، ليظل أمام متخذي القرار خيار الإطار القانوني التقليدي أو التصويت للاختيار بين الحلول. فالمقاربة التداولية تتيح لأصحاب المصالح، وزناً محدداً في ميزان اتخاذ القرار، حيث مشاركتهم التداولية تتجاوز مجرد نقل الحقائق أو الآراء. إلى انضمام أصحاب المصالح للعمل معاً من أجل توضيح مشكلة القرار. كما أن المشاركة التداولية بينهم، تساهم في تحسين المعرفة والتعلم الجماعي، (PRÉVIL, 2009, p. 10). فهي تسمح للأفراد بفهم أفضل لتحديات تخصيص موارد الإقليم. بهذه الطريقة، سيتمكن الأفراد من تقديم أفضل دعم لتنفيذ المشروع الإقليمي، وفي نفس الوقت، تمنحهم فهم أفضل للحدود التقنية أو نماذج التنبؤ المستخدمة.

أما تنسيق سيرورة المعلومات والتحكم في رهاناتها، فيساعد على تركيب أفضل مع مشاركة الأفراد في التسيير، وكذا على التدخل بشكل أفضل، في الأنشطة التي تكون فيها المشاركة مطلوبة من أجل:

- (أ) تقدير كفاءة التصميم واستخدام الأراضي؛
- (ب) إعداد سيناريوهات المناجمنت والطوارئ؛
- (ج) تقييم فعالية التدخلات والمشاريع؛
- (د) تقييم العقار والأنظمة الاجتماعية - البيئية؛
- (هـ) تطوير استراتيجيات التكيف مع التغيرات الشاملة. إلخ (PRÉVIL, 2009, p. 8)

لذلك فإن الرغبة المشتركة في مشاركة الأفراد حسب (Rinner 2007) متوقفة على توافر المعلومات الإقليمية ولوجستيات التفسير المادية وغير المادية (PRÉVIL, 2009, p. 8). بحيث تعتبر عملية جمع المعلومات، الخطوة الأولى لفهم اهتمامات الأفراد. ويمكن تنفيذها في جميع مراحل إعداد

المشروع الإقليمي، في شكل مهيكّل (عشوائى، منظم، طبقي أو عن طريق الاستبيان)، وعن طريق أشخاص ذوي خبرة أو حتى بشكل غير رسمي.

فالمعلومة الإقليمية بالنسبة لأصحاب المصالح، تعتبر عنصراً ضرورياً في سيورات اتخاذ القرار. بمعنى "تلك التي تسمح بتقدير أكيد لمجال الاحتمالات، وتوقع أكثر دقة للنتائج التي يحتمل أن تنجم عن الإجراءات المخطط لها في الإقليم"

كما أنه للمناقشة أو التفاوض في سيورات اتخاذ القرار أو حتى المشاركة فيها، بهدف حوكمة إقليمية رشيدة، يتعين على مختلف أصحاب المصالح استخدام المعلومة المناسبة للمشروع الإقليمي، وهيكلتها وحوصلتها. ومن خلال هذه الحوصلة يمكن تبرير، تفسير أو فهم اختيار كل مقارنة مستخدمة. وبالتالي تظهر المعلومة المكانية -الزمنية كمورد أساسي في تخطيط وتسيير موارد الإقليم. لذا يفترض اعتبارها مورداً مكملاً للموارد الطبيعية، المالية والبشرية.

من هذا المنطلق، لا ينبغي النظر إلى التسيير التشاركي على أنه مهمة منفصلة عن السيورة الشاملة لاتخاذ القرار الإقليمي. بل ينبغي اعتباره جزءاً لا يتجزأ منها. مما يعني أن مشاركة الأفراد (التسيير التشاركي) يمكن إدراكها بدرجات مختلفة، وفي شكل سلسلة، بدءاً من جمع المعلومات إلى التمكين (l'empowerment)، إذ توجد ما بين جمع المعلومات و التمكين، إمكانيات، "إن لم تكن فرصاً" للاستخدام المشترك للعديد من الأساليب. في نفس الوقت، ينبغي أن نتذكر أن أساليب المشاركة، تعتمد على الديناميكيات الاجتماعية للمنطقة، وللمشروع الإقليمي قيد الدراسة، كما تعتمد كذلك على رغبة أصحاب المصالح في التعاون.

وينظر إلى التمكين (l'empowerment) في التسيير التشاركي، على أنه المرحلة النهائية والمثالية. لذا ينبغي إعادة تحديد دور الدولة، كما دعت إليه الأدبيات النقدية. بدلاً من تفويض السلطة لها بالشكل الكامل أو الجزئي، ليظل أصحاب المصالح معبأون في جميع مراحل بناء المشروع الإقليمي، للمّ جوانبه. وهذا الشكل من المشاركة يمكن له أن يمتد إلى ما وراء المشروع، ليشمل نظام التوجيه بأكمله أو جميع المشاريع في الفضاء الإقليمي (PRÉVIL, 2009, p. 10).

5.2. إدارة عدم تماثل المعلومات

يعتبر عدم تماثل المعلومات (asymétrie d'information) من الظواهر التي ينبغي إدارتها، وإلا فإنها ستحدث آثار سلبية على أداء المنظمات، وأساس هذه الظاهرة هي المعلومة، التي أصبحت في عصرنا مورداً مهماً ومصيرياً يضاهي الموارد المالية والمادية الأخرى، ونقص المعلومة هنا، المعلومة

التي تتميز بخصائص نوعية، تفضي الرشادة في اتخاذ القرارات، وإلا فإن خلاف هذه الخصائص يعد حالة من حالات عدم تماثل للمعلومات.

و هذه المعلومات عبارة عن بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتكون ذات دلالة ومعنى لمستعملها في اتخاذ القرار. و خصائصها تعد شروطاً أو بمثابة معايير الجودة وتتمثل في:

1- الملاءمة: بمعنى ملاءمة هذه المعلومات لاحتياجات مستخدميها، أو إن صحّ التعبير، لها القدرة على تغيير اتجاه القرار، وهي ذات قيمة تنبؤية وذات قيمة استرجاعية (تغذية عكسية)؛

2- التزامن: بمعنى أن تكون حاضرة في الوقت المناسب وإلا فقدت قيمتها؛

3- الموثوقية: بمعنى أن تكون المعلومات على درجة من الثقة و الدقة، بحيث توفر مستوى من الراحة في الاعتماد عليها، لما تتميز به من خصائص، كالموضوعية وعدم التحيز وكذا الصدق في التعبير وإمكانية التحقق أو التأكد من صحتها؛

4- قابلية الفهم: بمعنى واضحة وغير مبهمة، يسهل فهمها، وبمصطلحات متعارف عليها بين مستخدميها؛

5- التوافر: بمعنى أن تكون متوفرة باستمرار، كما ينبغي أن لا تخفي أية حقائق أساسية أو مهمة؛

6- قابلية المقارنة: بمعنى أن تكون المعلومات متناسقة في عرضها وفي أسس إعدادها وتجميعها، أي أن تستخدم كل المنظمات العضوة، نفس المعالجة للعمليات المشابهة، وهذا من أجل ضمان سهولة المقارنة سواء بين المنظمة ومثيلاتها أو بينها وبين القطاع الذي تنشط فيه.

على هذا الأساس ومن خلال هذه الخصائص، يمكن أن تأخذ المعلومة أشكالاً عدة؛ إذ يمكن أن تكون معلومات ناقصة تفتقد لشرط الكفاية، أو معلومات مميزة لم تعلن بعد لكل الأطراف المعنية بها و إنما اقتصر على من يصدرها بحكم نشاطه أو مركزه، وبالتالي فهي معلومات سرية و غير متماثلة، و إذا ما أعلنت فإنها ستؤثر على قرارات المتعاملين. كما يمكن أن تكون معلومات متماثلة، تتوفر على جميع الشروط المذكورة.

و بالتالي، نقول عن معلومات أنها غير متماثلة، إذا لم تتوفر على الأقل على أحد الشروط السابقة الذكر، ومنه **فعدم تماثل المعلومات** هو عدم المساواة في كمية ونوعية المعلومات المتحصل عليها بين الأطراف المتعاقدة. (بن ساسي و كماري، 2019) أي أنه يمكن لأحد الأطراف أن يكتسب معلومات ليست في حوزة الآخر، و التي يمكن أن يستغلها لتحقيق مصالحه الشخصية. كأن يقوم مدراء المنظمات الذين يعدون أكثر الناس معرفة بوضعية منظماتهم، وذلك لما تتوفر لديهم من معلومات، والتي قد يتم استغلالها للمصلحة الشخصية على حساب مصلحة باقي المتعاملين، والتفرد بهذه المعلومات أو

تحريفها أو تأخير مشاركتها من شأنه قلب الموازين بين الأطراف المتعاقدة. وإلحاق الضرر بها، وهو ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات.

من هذا المنطلق يمكن أن نقول عن عدم تماثل المعلومات، أنه عبارة عن « استحواذ متخذي القرار على معلومات، قد تشكل فرصة لهم على حساب باقي الفاعلين، وذلك إما بإخفاء المعلومة، أو نشرها جزئياً على بعض الفاعلين دون غيرهم، أو بتأخير وصولها إليهم، أو بتحريفها بزيادة أو نقصان. وبالتالي عدم إلمام بعض أطراف بالمعلومات الكافية حول مشاريعهم، مما يحول دون اتخاذ القرار السليم »

يعود الفضل إلى Akerlof (1970) في اكتشاف عدم تماثل المعلومات في مقال مشهور عن سوق السيارات المستعملة. تُوج هذا البناء النظري الكبير بجائزة نوبل في الاقتصاد في عام 2001 ، وهي جائزة مُنحت لـ Akerlof و Stiglitz و Spence. حيث يرى هؤلاء الباحثين أن عدم تماثل المعلومات يحدث عند وضعية التبادل، عندما يكون لدى بعض المشاركين معلومات ملائمة لا يمتلكها آخرون. ومن أجل توضيح هذه النظرية، بدأ Akerlof ملاحظة أن عدم اليقين و قلة الأمانة لها تكلفة في السوق، وأن كثرة البيانات الإحصائية بالتزامن مع تطور التسويق كثيرا ما يميل إلى زيادة كمية المنتجات على حساب جودتها. ويعتبر مثال سوق السيارات مناسباً لشرح عدم التوازن من حيث معرفة المنتج الموجود بين البائع والمشتري. و بالفعل، فإن هذا الأخير لديه معلومات أقل من الأول عن جودة المنتج، ولا يستطيع البائع أن يشرح، في إطار خطاب تجاري، الفرق بين سيارة جيدة وسيارة رديئة تباع بنفس السعر. ثم أشار Akerlof إلى قانون Greshman الاقتصادي الذي يقول أن " الأموال السيئة تُخرج الأموال الجيدة"، ثم يميل الوكلاء إلى الاحتفاظ بهذه الأخيرة. في ضوء هذه النظرية، يمكن للسيارات ذات الجودة الرديئة إخراج السيارات ذات الجودة العالية من سوق السيارات المستعملة. (HARRIET, 2014)

و في هذا الصدد، تؤكد نظرية الوكالة كذلك على وجود تضارب المصالح بين الفاعلين، بحكم علاقات السلطة المتواجدة بينهم، والتي تعتبر "كسلطة اتخاذ القرارات التي توجه تصرفات الآخرين". وهذه العلاقات قد تنتج عنها توترات، وهذه الأخيرة يمكن أن ترجع أسبابها إلى عدم تماثل المعلومات، التي تجعل من الصعب استقرار المعاملات في سياق العقلانية المحدودة وعدم اليقين. (Dupuis, 2015)

كما أن الفرضية الأولى التي جاءت بها نظرية الوكالة والتي ذكرناها سابقاً، مفادها احتمال وجود حالة عدم تماثل المعلومات بين المديرين والمساهمين. على أساس أن لدى المديرين معلومات أكثر من تلك الموجودة لدى المساهمين. كونهما ليسيا على نفس المستوى من المعلومات. ومنه فإن حالة عدم تماثل المعلومات بين الأطراف المتعاقدة، قد تمكّن المدير من اتخاذ إجراءات تُلحق الضرر بالمساهمين أو بأصحاب المصالح دون يدركوا ذلك.

وتفسر نظرية الوكالة كذلك إلى حد ما، لجوء الحكومات إلى إنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص. وتقتصر توصيف العلاقات بين الأصيل والوكيل في سياق عدم تماثل المعلومات. وفقاً لهذه النظرية، فإن تضارب المصالح وعدم تماثل المعلومات الموجودة بين هذين الفاعلين، غالباً ما تؤدي إلى تكبد تكاليف (تكاليف الوكالة) كتكاليف الرقابة، الحوافز والتأمين من جهة. ومن جهة أخرى تمنح في كثير من الحالات، ميزة للوكيل الذي، بالإضافة إلى فرض أجندته الخاصة، فإنه بإمكانه كذلك إخفاء معلومات معينة عن الأصيل (كـ بعض خصائص سلعة معينة من حيث التكلفة أو الجودة أو العيوب)، مما يؤدي إلى توجيه هذا الأخير (الذي قد يمثل الدولة هنا) لاتخاذ قرارات خاطئة (خطر الاختيار المعاكس). وبالتالي، فإن حالة عدم اليقين التي تحيط بقدرة الوكيل على تحقيق النتائج التي يريد، تقود الأصيل (الدولة) إلى بذل مجهودات كبيرة، غالباً ما تكون مكلفة (كعقود الأداء والمكافآت وغيرها).

لذا يدعي أنصار نظرية الوكالة أن عدم كفاءة المنظمات العمومية يعود إلى التكاليف الباهضة التي تتكبدها جزاء المناورات التي يقوم بها مختلف الوكلاء لتحقيق مبتغاهم، (Hachimi, 2005) وبالتالي الأخطاء التي تحدث في القرارات الاستراتيجية والمالية.

لهذا فإن اللجوء إلى القطاع الخاص في اتفاقيات الشراكة التعاقدية بين القطاعين العام والخاص هي مقارنة تسمح للدولة بتقليل تكاليف وكالتها إلى الحد الأدنى. لأن طبيعة المعاملات في القطاع الخاص تختلف، ولا يوجد تعارض كبير بينها وبين السوق (على عكس الدولة والسوق).

قد لا يمتلك أصحاب المصالح دائماً المعلومات اللازمة لفهم تأثير قرارات المديرين على إقليمهم، إذ قد يقوم أولئك المديرون بنشر هذه المعلومات جزئياً فقط إلى أقرانهم. بمعنى إخفاء المعلومة واحتكارها، وبالتالي اشتداد حدة تضارب المصالح، بالإضافة إلى أن سوء الفهم والافتقار إلى المعرفة المشتركة سيؤدي إلى مخاطر الانتهازية في "تنظيم" علاقاتهم. ناهيك عن التكاليف الناتجة عن ذلك.

على هذا الأساس فإن عدم تماثل المعلومات، مرتبط بمجموعة من المشاكل، منها ما يظهر قبل تنفيذ الصفقة أو العقد، ومنها ما يظهر بعد ذلك، وكل هذا وذاك كثيراً ما أدى إلى خلق أزمات مالية، وتقضي هذه الأخيرة إلى أن بلغت تهديد الكيان الاقتصادي العالمي.

فإذا افترضنا مثلاً، وجود أطراف يرغبون في الحصول على تمويل لمشاريعهم ولا يملكون التمويل اللازم، فإن آثار عدم تماثل المعلومات ستبرز من جوانب عدة، منها جانب الاختيار، فقد يقع **مشكل الاختيار المعاكس**، أو السلبي الذي يصدر من قبل الأصيل في اختياره للوكيل. كأن يسعى كل مقترض لتمويل مشروع واحد، ولنفترض أن تكلفة المشروع متساوية وأن تمويلها يعتمد بشكل كلي على الحصول على قرض، فإن مردودية كل مشروع متغير عشوائي. ففي حالة اختلاف التوزيع الاحتمالي للمردودية بين

المشاريع، وكون المستثمر وحده من يعلم أي توزيع تخضع له مردودية مشروعه، فإن المقرض قد يواجه مشكلة "الاختيار المعاكس"، نتيجة عدم امتلاكه معلومات حول مردودية المشاريع التي يمولها، فيختار المشاريع السيئة. وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات السابق للتعاقد كونه يقع قبل التعاقد.

قد تبرز هذه المشاكل كذلك، من جانب "سوء النية"، إذ بإمكان المقرض بعد حصوله على القرض، أن يستثمر في مشاريع عدة، وهذه المشاريع تختلف من حيث المردودية باعتبارها تخضع لقوانين توزيع احتمالي مختلفة، فيواجه المقرض خطر سوء النية من طرف المقرض، إذا لم يتمكن من معرفة وجهة القرض الذي منحه للمقرض، ولا طبيعة المشاريع التي تم فيها استخدام هذا القرض. وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات اللاحق للتعاقد، كونه يظهر بعد التعاقد. ومثل هذه التصرفات قد يفتح المجال أمام الانتهازية أين يستغل الوكيل جهل الأصل لبعض المعلومات فيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية.

كما يمكن أن تبرز هذه المشاكل من جانب "تكاليف المراقبة"، ولفهم هذه المشكلة نفترض أن مردودية المشاريع مستقلة، وتخضع لنفس قوانين التوزيع الاحتمالي بالنسبة لكل المستثمرين، وهي معروفة بالنسبة للمقرض، إضافة إلى أن المقرض بإمكانه التأكد من وجهة القرض وبالتالي لا يواجه مشكلتي الاختيار المعاكس وسوء النية، ولنفتقر كذلك، أن مردودية المشروع معروفة فقط من طرف المقرض، مما يعطيه الدافع لعدم التصريح بحقيقة مردودية مشروعه، في هذه الحالة، لا بد للمقرض من أن يتحمل تكاليف مراقبة مردودية المشروع، من خلال إرسال مراقبين ومدققين إلى منظمة المقرض. ويُطْلَق على هذا المشكل، مشكل لاحق للتعاقد على أساس أنه ينشأ أيضا بعد التعاقد.

وتظهر هذه المشاكل كذلك، من جانب "مشكل الوكالة"، باعتبار أن الطرف الأكثر معرفة بظروف المنظمة والعمل هو الوكيل، وبالتالي فإن تصرفات هذا الأخير، قد تنصب نحو تحقيق مصالحه الخاصة، بما يؤدي إلى جملة من المشاكل بينه وبين الأصل، نتيجة تعارض مصالح (الوكيل) مع مصالح (الأصل) طالما كل طرف يبحث عن تعظيم منفعته الخاصة.

من جهة أخرى، فإن عدم تماثل المعلومات لا ينشأ بين المديرين و الفاعلين فحسب، وإنما قد ينشأ كذلك بين الفاعلين فيما بينهم، إذا كان هؤلاء لا يشاركون ما لديهم من معلومات و التي قد تؤثر إيجابا أو سلبا على أداء إقليمهم، و هذا راجع إما لقلة وعيهم بأهمية مشاركة هذه المعلومات، بمعنى غياب ثقافة مشاركة المعلومات، أو بسبب غياب الثقة المتبادلة بينهم.

و الثقة هنا، تعد جوهر العمل الجماعي، و أساس التفاعل، ويعرّفها (Fukuyama، 1995، صفحة 26) بالتوقعات التي تتشكل داخل مجتمع يحكمه سلوك منتظم وصادق وتعاوني، بناءً على معايير مشتركة عادة، من جانب الأعضاء الآخرين في هذا المجتمع. (CHARREAUX, 1998)

لهذا فإن العلاقات الاقتصادية كما قال يراها (GRAVOVETTER، 1985) لا تنحصر فقط في العلاقات السوقية البحتة، بل يمكن أن تندرج أيضا ضمن العلاقات الاجتماعية القائمة على درجة مناسبة من الثقة التي تشجع الأفراد والمنظمات على تبني سلوكيات مسؤولة في ظل قدر عال من الشفافية و الحوكمة. (داي، 2016، صفحة 155) مما يعني أن الثقة تنبثق من العلاقات الاجتماعية، بمعنى آخر أن الثقة عبارة عن ثقافة يكتسبها الفرد من علاقاته الاجتماعية.

على هذا الأساس فإن غياب هذه الثقة بين الفاعلين يساهم بشكل كبير في إثارة عدم تماثل المعلومات الذي يعدّ من المشكلات الهامة التي تعيق السير الحسن للحوكمة، وبالتالي يُحدث آثار سلبية على أداء المنظمات، لذا ينبغي السهر على إدارة هذه الظاهرة، والتحكم فيها لتفادي المخاطر التي قد تنجر عنها.

5.3. التنسيق بين الفاعلين في الإقليم

إن مسعى و مرتكز التنمية وفق المنظور الإقليمي، ينصب على القوى النابعة من المجتمع، و المتجهة نحو تحسين ظروفه، و تدعيم إمكانيات ووسائل بقائه وتطوره، وتتجسد هذه القوى، في مفهوم الفاعلين، أفرادا كانوا أو جماعات، منظمات رسمية أو غير رسمية، منظمات خاصة أو عمومية، تعمل في مجالات سوقية أو غير سوقية، الذين يتفاعلون فيما بينهم، ويعملون جماعيا من أجل تحسين نمط معيشتهم وتطوير أساليبه.

وحسب (Leloup، 2010) فإن الفاعلين الذين يشاركون في نشاط الإقليم، هم الذين يؤسسون حركية تنميت هذا الأخير، سواء بصفته مستهلكون، يد عاملة أو مستعملين للمكان. فهم يعملون جماعيا من خلال عضويتهم في مجموعة محلية أو تجمع عنقودي، ويعيدون تشكيل الفضاء الذي يشغلونه من خلال نشاطاتهم وتملكهم له (دباش، 2019، صفحة 34).

لذا فإن التنسيق بين الفاعلين في الإقليم يعدّ عماد الحوكمة الإقليمية، وأحد العوامل الرئيسية لنجاحها، وكونه يركز على التواصل والتعاون والتشارك بين مختلف الفاعلين الإقليميين، فإن هذه الروابط تنشأ بينهم من الإرادة الجماعية الناتجة عن القرب الجغرافي والمؤسسي وكذا عن البناء الإقليمي المتقدم.

يُعرَّف التنسيق بين الفاعلين على أنه تنظيم يمكن من خلاله ترتيب الأنشطة المختلفة بانسجام أو بعدم تعارض بعضها البعض. (WOODS, 2011) ويؤكد BERTACCHINI من ناحية أخرى، أن مفهوم الحوكمة يشير إلى التدخل المشترك لفاعلين متنوعين، متواجدين في إقليم متزايد الاتساع، وبالتالي فإن قوة هذا النظام من الفاعلين تكمن في قدرته على وضع سياسات عمومية متماسكة لهذا الفضاء. وهو ما يستدعي في نفس الوقت تنسيق الإجراءات التي يقوم بها الفاعلون، وهذا الأمر يتطلب عملية التزامن (في التخطيط مثلاً)، وكذا التماسك الذي يتضمن الاعتراف بالأهداف المشتركة التي يسعون إلى تحقيقها. (BERTACCHINI, 2002)

أما Martin VANIER فقد ذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يرمي إلى التعاون بين الأقاليم، وهو ما يسميه بالتداخل بين الأقاليم «interterritorialité»، وأن هذه ستكون حسب قوله، حاجة لا مفر منها مستقبلاً. وفي هذا الصدد، يشير إلى أن "العلاقات بين الحوكمة والتداخل بين الأقاليم هي بمثابة معركة، إلا أنها معركة مفيدة، كوننا نعيش في عالم يميل أكثر فأكثر إلى اللامركزية و إلى الإدارة المحلية وفي نفس الوقت إلى العالمية. (TELAIDJIA, 2016)

يقوم التنسيق بين الفاعلين على عمليتين: الأولى: هي التشخيص الإقليمي الذي يعتمد خصوصاً على تحديد الاهتمامات المشتركة وعلى وضع استراتيجية العمل التعاوني لإيجاد الحلول. أما الثانية فهي عملية تقييم الموارد الخفية في شكل ثروة خاصة. ومن خلال اتباع تنظيم غير محدود لمتغيرات معينة. يمكننا أن نؤكد أن كل إقليم يختلف عن غيره، الأمر الذي يتطلب معادلة تنموية وحوكمة إقليمية خاصة به. (TELAIDJIA, 2016, p. 52)

من هذا المنظور، يحدد نظرياً كل من (J.P.GILLY و J.PERRAT ، 2003) ثلاثة أنواع من الحوكمة تعتمد على التنسيق الإقليمي وعلى توازن القوى بين ثلاثة مجالات للفاعلين (السياسية والاقتصادية والاجتماعية). وأشاروا في هذا الصدد إلى أن: "الحوكمة ليست تنسيقاً اقتصادياً بحثاً أو اجتماعياً أو سياسياً بحثاً؛ وإنما هي مزيج من هذه الأبعاد، تتميز بكثافة متغيرة للتفاعلات بين الفئات الثلاث من الفاعلين. ومهما كان هذا المزيج، تظل الدولة فاعلاً رئيسياً فيه. وبعيدا عن تعقيد عملية اتخاذ القرار في سياق تعدد الفاعلين، فإن الإقليم كنظام يتطلب تكوين شراكات جديدة، وتقوية أواصر التعاون والتشارك والاتحاد بين الفاعلين في مسار التنمية الإقليمية. وكل هذا يتطلب تغيير الممارسات الحالية والتحول إلى ثقافة جديدة للعمل الجماعي، الذي يدعو إلى التنسيق الإقليمي. والذي يتطلب بدوره إنشاء الاتفاقيات وتبادل المعلومات وإنشاء برامج تشاركية في إطار القرب الجغرافي والمؤسسي.

يعمل التنسيق الإقليمي على خلق أشكال متنوعة من التشارك بين فئات مختلفة من الفاعلين (مؤسسية، اقتصادية، أرباب العمل، نقابات عمالية، جمعيات، وما إلى ذلك). حيث لكل من هؤلاء

الفاعلين استراتيجية تطوير خاصة بوجهة نظره وطموحاته. ومع ذلك، فإن استراتيجياتهم رغم تباينها في معظم الأحيان إلا انه إذا تمت صياغتها بالتشاور فيما بينهم وبتبادل المعلومات والتنسيق ، فإنها ستصبح موردا حقيقيا لعملية التنمية. أما إذا تم إعداد هذه الاستراتيجيات بشكل منفرد، فستحدث هناك أعطال وخسائر وإهدار للموارد وعرقلة لعملية التنمية ككل.

5.3.1. اتخاذ القرار في الإقليم

لا توجد مشكلة جدية في المجتمع يمكن معالجتها على مستوى واحد. سواءً في ميدان التعليم أو الصحة أو الإسكان أو إدارة الطاقة أو في ميدان آخر. لذا، من أجل تنفيذ سياسة فعالة ومتماسكة وشاملة، ينبغي جعل هذه المستويات المختلفة تعمل معاً. (Calame, 2014). ولا ينبغي لأية جماعة إقليمية أن تكون لها سلطة هرمية على أية جماعة أخرى.

تثير إشكالية توازن القوى الإقليمية وترابط السياسات التي تقودها مختلف المستويات الإقليمية، مسألة القواعد التي على أساسها يتم تنظيم التنسيق وإدارة صراعات مشاريع الإقليم. إذ أن ترشيد/تخفيض مستويات تسيير الإقليم له حدوده، وتأكيد الدور التنسيقي للحكام أو تنفيذ فكرة الجماعة "القيادية" في تنسيق السياسات، يثير صعوبات في البلد الذي لا يوجد فيه التسلسل الهرمي بين الجماعات الإقليمية. إلا أن الأمور تغيرت، وأصبح التسلسل الهرمي للمستويات ضروري بين الجماعات من أجل تحسين كفاءة التدخلات العمومية في الإقليم. (Plottu & Plottu, 2009, p. 297)

ولكي تكون هنالك ديمقراطية حقيقية، يحتاج المواطنون إلى معرفة من المسؤول؟ وعن ماذا هو مسؤول؟ من البديهي أن يكون الجواب: بتدرج الحكم من أعلى الهرم الإقليمي إلى أسفله، ويتم بعدها تحديد وتخصيص صلاحيات كل مستوى إقليمي. إلا أن السؤال يبقى مطروح حول تنسيق المنطق الإقليمي المختلف.

إن معالجة مثل هذه الإشكالية، يقتضي مناقشة ومقارنة إجابات قاعدتين رئيسيتين للتنسيق: الأولى تستند إلى التسلسل الهرمي لمستويات اتخاذ القرار، والأخرى على أساس التسلسل الهرمي لمستويات الأهداف. (Plottu & Plottu, 2009, p. 285) وقد جاءت القاعدة الأولى من مبدأ التسلسل الهرمي لأنظمة اتخاذ القرار.

بالنظر إلى الإقليم على أنه نظام متعدد المستويات، يمكننا وفقاً لنظرية الأنظمة، تحديد مبادئ عامين واللذين سيوجهان ويؤطران أساليب العلاقات بين الأنظمة الإقليمية: مبدأ أولوية عمل الوحدة العليا على عمل الوحدة الدنيا، ومبدأ ترابط الأداء. إذ في ظل وجود أنظمة اتخاذ القرار المعتمدة على التسلسل

الهرمي، فإن مشكلة التنسيق يمكن حلها من خلال مبدأ أولوية عمل الوحدة العليا (نظام المستوى الأعلى) على عمل الوحدة الدنيا (نظام المستوى الأدنى) ، وهو المبدأ الذي يفسر أولوية أهداف وإجراءات النظام الإقليمي على تلك الخاصة بالنظام الفرعي.

وحسب هذا المبدأ فإن "عمليات أي نظام فرعي من أي مستوى كان، فإنها تتأثر بشكل مباشر وصريح بقرارات المستويات العليا. وهذا التأثير الإلزامي على المستويات الدنيا، يعكس أولوية وأهمية إجراءات وأهداف المستويات العليا. (Takahara ,Macko ,Mesarovic، 1980، ص37)

يمكن أن يكون هناك نوعان من التدخل لنظام اتخاذ القرار ذو المستوى الأعلى: التدخل قبل اتخاذ القرار: تحاول فيه الوحدة العليا تنسيق إجراءات الوحدات الدنيا؛ والتدخل اللاحق للقرار: تحاول الوحدة العليا تصحيح عمل وحدة الدنيا، أو مكافأتها. وتُعد المعلومات هنا المتغير الرئيسي لتحكم النظام الإقليمي في الأنظمة الفرعية؛ ويمكن تحليل العلاقة الهرمية بين وحدات اتخاذ القرار في هذا المستوى كعلاقة الرئيس بالوكيل.

من هنا فإن " مبدأ التسلسل الهرمي لأنظمة اتخاذ القرار"، قد منحنا إجابة على تساؤلاتنا حول أساليب تنسيق الإجراءات والأهداف المتضاربة لأنظمة اتخاذ القرار، من خلال إعطاء الأولوية للأهداف التي يسعى إليها النظام الإقليمي الشامل على تلك الخاصة بالأنظمة الفرعية. وبالتالي يكون هذا المبدأ قد نظم العلاقات بين المستويات الإقليمية المختلفة، وفرض نفسه بشكل تلقائي كطريقة للتنسيق الفعال لإجراءات أنظمة اتخاذ القرار في الإقليم.

أما المبدأ الثاني ألا وهو "مبدأ ترابط الأداء" فعلى الرغم من أن أولوية الإجراءات تتجه من أعلى السلم الهرمي نحو الأسفل كالسلطة، فإن نجاح النظام الإقليمي ككل، بل ونجاح الوحدات على جميع المستويات، مرهون بأداء جميع الوحدات في النظام. (Takahara ,Macko ,Mesarovic، 1980، ص37). كما أن أداء المستوى الأعلى، يعتمد على الأداء الفعلي للمستويات الدنيا. مما يعني أن النظام الإقليمي لا يمكنه أن يتجاهل أو يتعارض مع أداء ومصالح الأنظمة الفرعية دون أن يتعرض لخطر الانهيار. لذا ينبغي له أن يحرص كل الحرص، على الاحتفاظ بشروط المرجعية الذاتية وحرية اتخاذ القرار للأنظمة الفرعية.

وبالتالي فإن فكرة النظام الهرمي المتعدد المستويات، مفيدة لفهم طبيعة العلاقات المتبادلة بين مستويات اتخاذ القرار الإقليمية، إلا أن الاعتماد الهرمي بين أنظمة اتخاذ القرار، من جهة أخرى، قد يشكل قيوداً على تحقيق المشروع أكثر منه كمشاركة مستقلة لتحقيق أهداف النظام الشامل. لهذا فإن

توصيف الإقليم كنظام هرمي متعدد المستويات، يستدعي ضرورة الإصرار على الاستقلالية النسبية لأنظمة اتخاذ القرار المرتبطة بالمستويات الإقليمية المختلفة. فهذه الاستقلالية النسبية في اتخاذ القرار، تعد من مميزات النظام الإقليمي. وفعالية هذا الأخير، أحوج ما تكون إلى المسؤولية المحلية، أو إلى اعتماد اللامركزية، التي هي عبارة عن نمط للتنظيم السياسي، تهدف إلى غرس الديمقراطية المحلية وجلب اهتمام المواطن وحمله على المشاركة في الحياة المحلية.

وتُعبّر اللامركزية كتنظيم إداري، عن تنازل المركز عن مجموعة من التخصصات لصالح الهيئات المتواجدة على مستوى القاعدة، حتى يمنح لها مجالا واسعا للانفراد باتخاذ القرار على المستوى المحلي لتكريس الاستقلالية في التسيير. إذ نقول عن النظام أنه لا مركزي؛ عندما تصبح بعض السلطات النقريرية من اختصاص الهيئات المحلية المنتخبة التي تمثل الشعب، حيث تُعتبر مسؤولة عن اتخاذ القرارات وتنفيذها. و هذا ما جعل من اللامركزية تقنية للتسيير الإداري على المستوى المحلي، ترتبط بمطلب تمثيل المواطنين ومشاركتهم في تسيير شؤونهم المحلية. من خلال توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الأجهزة المركزية وبين سلطات لامركزية إقليمية أو مرفقية، وبالتالي يمكننا التمييز بين شكلين من أشكال اللامركزية، اللامركزية الإقليمية واللامركزية الإدارية أو مرفقية: (دوبابي زوجة براهيم، 2010)

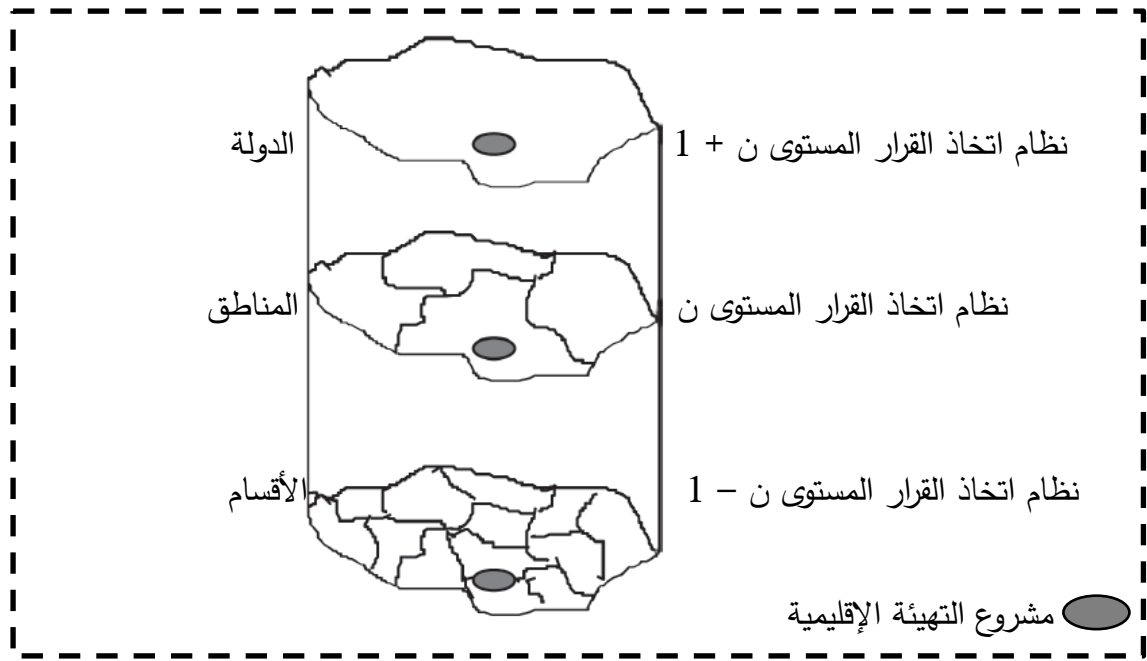
أما اللامركزية الإقليمية؛ فهي قائمة على أساس جغرافي، بمعنى أن الإقليم الواحد للدولة يقسم إلى مجموعة أقاليم جزئية داخلية، تشرف على كل جزء منها هيئة إدارية مستقلة، وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحلية في شكل مجلس منتخب. أما اللامركزية الإدارية أو المرفقية ؛ فهي تحويل صلاحيات من مركز السلطة نحو عدة مراكز أخرى لاتخاذ القرار على المستوى المحلي المتمتع باللامركزية الإقليمية، بحيث تمارس الجماعات الإقليمية صلاحياتها في إطار شخصية مستقلة عن شخصية الدولة، على أن تكون الصلاحيات المنوطة بها لها نفس طبيعة الصلاحيات الموجودة على المستوى المركزي. (دوبابي زوجة براهيم، 2010، صفحة 26)

وبالتالي فإن اللامركزية الإدارية تقوم على أساس وجود شخصيات معنوية مختصة بنشاط معين مثل المستشفى أو الجامعة، وهي منظمات عمومية لا مركزية مختصة بالعناية الطبية والتعليم. معظم دول العالم المتقدم تتبنى النظام الإداري اللامركزي، وذلك لما له من مزايا. فمن جانب الديمقراطية؛ فإن مشاركة الشعب في الحياة الإدارية والاقتصادية، أصبح أمراً هاماً و ضرورياً، يستدعي انتخاب ممثلين عن المجموعة الإقليمية نفسها ليتولوا تسيير شؤونها المحلية. أما من الجانب العملي، فقد جاءت اللامركزية الإدارية عندما تطورت وظائف الدولة، وأصبح من غير الممكن تسيير مصالح المواطنين من مركز واحد (العاصمة) لمواكبة مهام الدولة المعاصرة، لذلك فإن توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية واللامركزية أمر لا بد منه. إلا أن النظام اللامركزي طبعاً، لا يمكن أن يجسد بأحد

الشكلين فقط (اللامركزية الإقليمية أو اللامركزية الإدارية)، وإنما بكليهما معا ككل متكامل لا يتجزأ، حتى يحقق فعاليته.

إن التقسيمات السياسية الإدارية (الدولة، المنطقة، الدائرة، البلدية، بين البلديات) من أجل إنشاء مختلف المستويات الإقليمية يسمح بإدماج كل نظام إقليمي في نظام اتخاذ القرار خاص يسعى لتحقيق أهداف خاصة. هذا ما يقودنا إلى تمثيل هرمي لنظام التسيير الإقليمي، حيث يتم احتواء كل نظام إقليمي في إقليم أكبر يحتوي على أقاليم أخرى. كما هو موضح في الشكل في الموالي:

الشكل رقم 2: تمثيل هرمي لنظام الإقليم



المصدر: (Plottu & Plottu, 2009, p. 287)

يبدو أن مفهوم النظام الهرمي المتعدد المستويات الذي جاء به كل من (Mesarovic، Macko، Takahara، 1980) هو الأنسب لتحديد التنظيم الهرمي لنظام الإقليم. فهو يظهر نظام الإقليم كنظام متعدد المستويات والأهداف، وله خصائص تتمثل في: كونه يضم عائلة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمعترف بها صراحة؛ وله بعض الأنظمة الفرعية يتم تعريفها كوحدات اتخاذ القرار؛ كما له وحدات اتخاذ القرار مرتبة بشكل هرمي، بمعنى أن بعضها يتأثر أو تقودها وحدات أخرى لاتخاذ القرار. (Plottu & Plottu, 2009, p. 286)

أما التسلسل الهرمي لمستويات أو لأنواع الأهداف، التي تطرق إليها كل من (Plottu Éric و Plottu Béatrice، 2009) فيشير إلى النمط الثاني المحتمل لتنسيق الأهداف المتضاربة لأنظمة اتخاذ القرار: والذي يعطي الأولوية لأهداف (وتحديات) الهوية على أهداف الاستراتيجية والربحية.

وفي حالة غياب الاعتماد الهرمي بين أنظمة اتخاذ القرار، كأن يكون النظامين فرعيين إقليميين ينتميان إلى نفس المستوى الإقليمي (نفس الطبقة)، فإنه لا يمكن تطبيق مبدأ التسلسل الهرمي لأولوية النظام الأعلى. وإنما يعطى مبدأ الأولوية للمستوى الأعلى للهدف، أي أن أولوية العمل تكون لنظام اتخاذ القرار الذي تكون فيه التحديات المرتبطة بالمشروع حسب الأعلى ترتيباً (بالنسبة إلى تحديات النظام الإقليمي الآخر). (Plottu & Plottu, 2009, p. 292)

أما من منظور التهيئة الإقليمية المستدامة، فإن قاعدة أولوية مستويات الأهداف، تفرض نفسها على القاعدة القائمة على التسلسل الهرمي لمستويات اتخاذ القرار. حيث يتم تطبيق أولوية عمل النظام الإقليمي على النظام الفرعي، عندما تكون التحديات التي يثيرها مشروع التهيئة من نفس المستوى. (Plottu & Plottu, 2009, p. 295)

وبالتالي فإن التسلسل الهرمي لأنظمة اتخاذ القرار يشكل طريقة جد محددة لتنسيق المنطق الإقليمي. وكل هذا، لإعطاء الأولوية للشمولية على المحلية وتأكيد أسبقية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. كما أن قاعدة التنسيق، تكون على أساس التسلسل الهرمي لمستويات الأهداف على تحديد ومقارنة طبيعة تحديات أنظمة اتخاذ القرار. (Plottu & Plottu, 2009, p. 297).

المبحث الثاني: التجمع العنقودي كشكل من أشكال الحوكمة الإقليمية

1. الخلفيات النظرية لمفهوم التجمع العنقودي

يعتبر التجمع العنقودي «Cluster» من المفاهيم الحديثة و القديمة في آن واحد، و التي أسالت الكثير من الحبر، وأثارت شغف الباحثين، نظراً لأهميتها في تطوير اقتصاديات الأمم. وقد كان بورتر من السباقين لتطوير هذا المفهوم والإشهار به. وقد عرّف التجمع العنقودي على أنه « شكل من أشكال التنظيم الذي تعتمد قدرته التنافسية على وجود علاقات وثيقة بين فاعلين مرتبطين بأهداف مشتركة و متكاملين فيما بينهم، فهم يشكلون جزءاً لا يتجزأ، في إقليم معين». (Porter ، 1990) كما عرّفه كذلك على أنه «التمركز الجغرافي للمنظمات المترابطة فيما بينها، والتي تشمل موردين مختصين، مقدمي الخدمات، منظمات صناعية متحالفة و منظمات مترابطة (كالجامعات أو منظمات التقييس أو المنظمات المهنية) في مجال معين، والتي تتنافس وتتعاون» .

مما يعني أن التجمع العنقودي قد يكون حضري أو ريفي، على مستوى مدينة أو ولاية أو بلد. فهو يدخل ضمن إطار مفاهيمي واسع يسعى إلى فهم محركات التنافسية الاقتصادية على المستويين

الإقليمي والمحلي. ويختلف امتداده الجغرافي وفقًا للسياقات المحلية: (Saadou, 2009) ، يعتمد على القطاعات التي تتنافس عليها المنظمات الأعضاء وعلى الاستراتيجيات التي تستخدمها.

ويوجد تعريف آخر للتجمع العنقودي، يعتمد على ثلاث ركائز أساسية: الصناعة، البحث، و التكوين. وهو عبارة عن "التمركز في مكان جغرافي معين لفريق من الفاعلين المبدعين والمتراطيين (منظمات صناعية، مراكز البحث و التعليم العالي و التثمين) يعملون في نفس المجال. ولهم رؤية مشتركة لديناميكية النمو، ويعملون على تطوير منهج الشراكة بينهم لنقل المعرفة من أجل الإبداع ، ولاكتساب بمزايا تنافسية". (Alcimed(DGE), 2008)

نشأ مفهوم التجمع العنقودي من ملاحظة التوجه التلقائي للمنظمات الصناعية نحو التجمع من أجل تقاسم المزايا المتعلقة بقربها وبطبيعة العلاقات الاقتصادية التي تقام فيما بينها. (YOUBI & KECHROUD, 2023) فالتجمع العنقودي يتم تأسيسه بمبادرة طوعية من المنظمات بهدف تطوير علاقات تكاملية فيما بينها. (Dawance, 2006)

منذ بورتر (1990) ، وجد التجمع العنقودي نفسه في قلب السياسات العمومية حول العالم كأداة لتحسين أداء الدول والمناطق. ولقد كانت لنظرية ونماذج التحليل العنقودي لبورتر التأثير الكبير عالميا ، خصوصا نموذج "ألماسة بورتر" الذي تم تبنيه على نطاق واسع في الأدبيات الدولية ، والذي يصف البيئة الاقتصادية للتجمعات العنقودية، التي تتعاون فيها المنظمات، السلطات العمومية، التجمع العلمي والمنظمات المالية بدعم من المنظمات الممثلة مثل غرف التجارة والجمعيات الصناعية. وقد كان بورتر أول من وضع "مشروع رسم الخرائط العنقودية" الذي اعتمده "معهد الاستراتيجية والقدرة التنافسية" والذي كان يهدف إلى دراسة مجمعات المنظمات الأمريكية بناءً على بيانات اقتصادية (رواتب موظفين ومنشآت) حسب المقاطعة. (Alcimed(DGE), 2008)

يتكون التجمع العنقودي بشكل عام "من شبكة من الشركات والمؤسسات القريبة جغرافيًا والمترابطة نسيًا" (Aliouat ، 2010 ، ص 24) ، والمنظمة إلى مجال معين، وتستفيد من التأثير الذي أنشأته شبكة كثيفة من المنافسين والزبائن والموردين ومتصلة فيما بينها من خلال التطور المشترك لمساراتها الاقتصادية، سواء كانت مقصودة أو ناشئة (Rugman and Verbeke ، 2003 ؛ Yehoue ، 2009 ؛ Porter ، 2008 ، ص 199). هذه النقطة الأخيرة مهمة لأن التجمع العنقودي حسب (Feser ، 1998 ، ص 26) لا يشير ببساطة إلى تمركز الشركات والمؤسسات المتصلة فيما بينها، وإنما يشير إلى أن هذه المؤسسات أصبحت أكثر قدرة على المنافسة بحكم العلاقات بينها. (Roth & Avioutskaa ، 2014)

وبالتالي فإن التجمع العنقودي يشكل شبكة من الفاعلين (مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مؤسسات ناشئة، مجموعة من الباحثين ، إلخ) الذين يتعاونون حول موضوع معين في إقليم معين. وهذا بهدف تشجيع تطوير مشاريع مبتكرة في الإقليم، سواءا من حيث الاقتصاد، أو من حيث التطور التكنولوجي و التحول الرقمي أو من حيث التقاسم الذكي للموارد و الصناعات المستقبلية أو حتى تقاسم إدارة المعلومات.

توجد منظمات مشابهة لـ "التجمع العنقودي" وبمسميات مختلفة باختلاف السياق الذي تنشط فيه، منها:

- أقطاب الكفاءة « pôles de compétence »
- أقطاب التنافس « pôle de compétitivité »
- أقطاب النمو « pôles de croissance »
- قطب التكنولوجيا « technopôle » إلخ
- القطب الإقليمي للتعاون الاقتصادي « Pôle Territorial de Coopération économique »
- البيئات المبدعة « milieux innovateurs »
- الأنظمة الإقليمية للإبداع « systèmes territoriaux d'innovation »
- أنظمة إنتاج محلية « systèmes productifs localisés »
- أنظمة المحلية للإنتاج والابداع « systèmes localisés de production et d'innovation »
- شبكات الأعمال « réseaux d'affaires »
- النظام البيئي للأعمال « écosystème d'affaires »
- الكتلة الصناعية « grappe industrielle »
- المنطقة الصناعية « district industriel »
- اتحاد المصدّرين « Union des exportateurs »
- حاضنات الأعمال « Incubateurs d'entreprises »

إن السمة المشتركة التي غالبا ما تكون بين هذه الأشكال من التجمعات هي وقوعها في حيز جغرافي مشترك، إلا أنها تختلف حسب درجة الترابط . فنجد مثلا المقاطعات أو المناطق الصناعية؛ والتي هي عبارة على رقعة جغرافية تتركز فيها العديد من المؤسسات الصناعية بمختلف أحجامها الصغيرة و المتوسطة، تقطن في مجتمع محلي، تعمل على الحفاظ على الهوية المهنية المتوارثة تاريخيا، تنشط المؤسسات في تخصص واحد أو منتج واحد دون أن يكون هناك تجزئة لسلسلة القيمة، وبوجود مظاهر التنافس الطبيعية بينها، إلا أن هناك علاقات تعاونية بينها على أساس الانتماء لنفس المهنة. (غربي و بن عمر، 2021)

أما أنظمة الإنتاج المحلية؛ فهي مؤسسات إنتاجية ممتدة على حيز جغرافي محدود، يمكن أن تنشط في نفس النشاط أو أنشطة مختلفة، مشكّلة بذلك وحدة إنتاجية لها نشاطات متكاملة، تقوم بتقسيم العمل فيما بينها، مشكّلة شبكة مترابطة وواسعة فيما بينها، و مكونة نظاماً إنتاجياً متكاملاً (مؤسسات إنتاجية وخدمية، مراكز نقل، مراكز بحث وتطوير ومؤسسات تكوين).

ونجد كذلك الأقطاب التنافسية (أقطاب التميز)؛ وهي وسط إبداعي يتبنى الابتكار و التجديد كمنهج، تنشط فيه مجموعة من المؤسسات غالباً ما تكون فروعاً لمؤسسات كبيرة ناشطة في مجال التكنولوجيا العالية و الذكاء، وقد تكون فروعاً لمؤسسات متعددة الجنسيات، وتظم أيضاً مختبرات البحوث، مؤسسات التكوين و التدريب، الحكومة و الجماعات المحلية، وتتميز بتكوين علاقات كثيفة بين الإبداع و الابتكار ونتائج الأبحاث و الصناعة، أكثر من كونها علاقات تجارية بين المؤسسات.

كما نجد كذلك اتحاد المصّدين؛ هو عبارة على تجمع طوعي لعدد محدد من مؤسسات متواجدة على نفس الحيز الجغرافي تهدف إلى تحقيق عمليات مشتركة ومتكاملة، وهذا بغرض حل المشاكل التي تواجهها، ويهدف هذا التجمع إلى تحقيق النقاط التالية:

- العمل على تجميع المصّدين من خلال الوسطاء و إنشاء هيئة تنظم توطر عملية التصدير.
- تصدير منتجات لمؤسسات متعددة بواسطة مؤسسة واحدة تتوفر على الإمكانيات و الموارد اللازمة.

إضافة إلى حاضنات الأعمال؛ التي تُشكل حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات و آليات المساندة توفرها مؤسسة قائمة لعدد المؤسسات والمشاريع المنشأة حديثاً، فتعمل على دعمها وتخفيف عبء مرحلة الانطلاق و تبني أفكارها وتوجيهها لإنشاء وتقديم منتجات وخدمات جديدة أو تطوير أخرى قائمة، حيث تعمل على ربطها بالعديد من مراكز البحث و التطوير ومؤسسات صناعية أخرى خارج الحاضنة، فيمكن اعتبار الحاضنة نواة التجمع العنقودي، إذ تعمل على دعم العلاقات التشاركية و التكاملية فيما بينها وبين المؤسسات الصناعية الكبرى مقدمة لها مدخلات محددة من خلال التعاقد من الباطن (المناولة) ، أو خدمات تكنولوجية ومعلوماتية متعددة، وتعمل الحاضنات على توظيف شبكة علاقاتها مع مختلف مكونات المحيط كالجامعات و الجمعيات و المدن الصناعية في خدمة المؤسسات المحتضنة. (غربي و بن عمر، 2021، صفحة 300)

ويمكن للتجمع العنقودي أن يتخذ أشكالاً عدة وأبعاداً خاصة؛ كالأقليمية، تنوع الفاعلين، طبيعة العلاقات ، الوعي بالانتماء إلى التجمع العنقودي، مستوى التكنولوجيا، دورة الحياة، وما إلى ذلك، مما يجعل من الصعب مقارنة وتقييم الأداء الاقتصادي من تجمع عنقودي لآخر. ويشترك الفاعلون في

التجمع العنقودي في تحديد أهدافهم الجماعية، في تنسيق أنشطتهم، في خلق صورة موحدة ورؤية مشتركة، وكذلك في إنشاء استراتيجيات الشراكة.

كما يمكن للفاعلين أن يتشاركوا في التجمع العنقودي من خلال تجميع مهاراتهم و خبراتهم ليكمل بعضهم بعضا. غير أن هذا التشارك لا يتأتى إلا بوجود عنصر الثقة فيما بينهم أو / و فيما بين الفاعلين ومسيري التجمع العنقودي، (YOUBI & KECHROUD, 2023, p. 111) لذا على هؤلاء المسيرين تكثيف الحملات التحسيسية حول أهمية خلق هذه الثقة من خلال تقوية أواصر الاتصال.

تأخذ العلاقات الصناعية داخل التجمع العنقودي أشكالا وصورا عدة أهمها:

- **التعاقد من الباطن أو المناولة (la sous-traitance) :** وهو عقد مكتوب يعهد بموجبه صاحب الصفقة إلى الغير لتنفيذ جزء من صفقته ويختار صاحب الصفقة بحرية المتعاقدين معه من الباطن شريطة أن يبلغ صاحب المشروع بطبيعة الأعمال التي يعتزم التعاقد بشأنها من الباطن وهوية المتعاقدين المذكورين و عناوينهم التجارية وتسميات شركاتهم. (حدادة و مداح عرايبي ، 2017)
كأن تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى وفقا للمواصفات التي تحدده الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها، وهذا النمط من العلاقات، يأخذ هو الآخر العديد من الأشكال، منها:
(1) التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الانتاجية: حيث يقوم المنتج الأصلي لسلعة معينة بالتعاقد مع أحد الوحدات الانتاجية لإنتاج سلعة وفق مواصفات محددة وفي نفس الوقت الذي تقوم فيه المؤسسة الأصلية بإنتاجه، وذلك لتغطية الطلب المتزايد على هذه السلعة.
(2) التعاقد من الباطن نتيجة للتخصص: حيث تقوم المؤسسة الأصلية بتقويض مقاول بإنتاج الكمية المطلوبة من السلعة وتمثل هذه الحالة نوع من التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية.
(3) التعاقد من الباطن مع المورد: في هذه الحالة المقاول يسيطر على عملية التصميم والتطوير وطرق الإنتاج ويتفق مع المؤسسة الأم على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائي.
- **التزويد الخارجي:** يعني قيام المؤسسة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلاً إنتاجها داخليا. و في هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات الصغيرة أو المتوسطة الحجم بإنتاج تلك المكونات أو تقديم تلك الخدمات لصالح المؤسسة الأم.
- **التحالفات الاستراتيجية:** هو شكل آخر من أشكال التعاون والعلاقات المتطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات، برامج التدريب، والتسويق المشترك. وتهدف هذه التحالفات إلى تخفيض التكاليف والاستفادة من تنوع الخبرات في ظل وجود بنية أعمال ناضجة ومتطورة.

2. تشكيل التجمع العنقودي

إن التجمع في شكل عناقيد يعدّ مسألة تنظيمية، فتسيير التجمع العنقودي يتم من طرف إدارة خاصة تتولى الاشراف والمتابعة المستمرة له، سواءا كان ذلك من خلال تنظيم التظاهرات، أو مساعدة الوحدات في تجاوز بعض العقبات والعراقيل الإدارية.

ترتبط عبارة التجمع العنقودي، بقطاع أو بصناعة معينة، وذلك في حالة ما إذا اجتمعت مؤسسات هذه الأخيرة في منطقة جغرافية محددة، و كان نشاطها متخصصا بشكل أكبر، وترابطها علاقات رأسية أمامية وخلفية، حيث يمكن لكل مؤسسة شريكة التركيز حول نشاط أو أنشطة معينة من سلسلة القيمة.

2.1. مراحل تشكل التجمع العنقودي

قد توجه مشاريع معينة في دولة ما لبداية تطوير شبكات أفقية أو عمودية، والتي بنموها وتزايد عدد المؤسسات المشاركة فيها، تقوم الدولة عندئذ بتحويلها إلى تجمعات، ويتم ذلك عبر خمس مراحل (قوفي، 2017) كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: مراحل تشكل التجمع العنقودي



من إعداد الباحثة

تمثل المرحلة الأولى؛ في مرحلة التعريف بالتجمع العنقودي ودعم المشاركة، فبعد تكوين فرق للتنشيط والتي سوف تتولى تنفيذ المهمة على المستوى المحلي وتدريبها على ذلك، يتم القيام بعملية التشخيص للنشاط أو الصناعة، وكذا المنطقة المراد تطويرها، حيث تجتمع المؤسسات في مكان معين؛ نتيجة لوجود خصائص معينة وتشمل الموارد الطبيعية أو البنية التحتية .

لكن هذا كان في الماضي، حيث يمكن الحديث عن بداية تشكل التجمع العنقودي بمجرد تجمع مجموعة من المنتجين والموردين ومراكز البحث في منطقة جغرافية واحدة، أما في العصر الحالي، ومع التطور العظيم والسريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فلم يعد الاجتماع في منطقة جغرافية واحدة ضروري للمؤسسات حتى تتعامل مع بعضها في شكل نظام مترابط، إذ يمكن للتجمع العنقودي أن يظم مؤسسات عديدة من مناطق مختلفة.

عادة ما توكل هذه المهمة لفرق التنشيط على المستوى المحلي، من خلال قيامهم بتحديد مشاكل البنى التحتية، عدد المؤسسات وغيرها من الإجراءات، بما يسمح بتحليل العناصر التالية:

- نظام الإنتاج المكون من المؤسسات المشاركة في الإنتاج و مورديهم و زبائنهم؛
- نظام تنمية المهارات؛
- نظام التنسيق المؤسسي وتمثيل المؤسسات.

ومن ثم يتم انتهاز سياسة إعلامية قوية تتضمن التعريف بنظام التجمع العنقودي لدى مديري المؤسسات وهيئات الدعم العمومي والخاص، ومختلف الفاعلين عن طريق برامج وملتقيات وتنظيم عدد من الاجتماعات المفتوحة، سعياً لترسيخ وإقناع المجتمع المستهدف بأهمية هذا المسعى. فيزداد في هذه المرحلة وعي أرباب الأعمال بفوائد العمل الشبكي في إطار التجمع العنقودي.

إضافة الى ذلك يتم بناء مراكز مهارات التجمعات العنقودية التي تتولى مهمة متابعة حاجات الصناعة، تطوير المناهج التدريبية الجديدة، البقاء على اتصال مع مجالس التجمعات العنقودية، تحديث معايير قياس المهارات والقيام بالتحليل المقارن Benchmarking ، ومن خلال المعلومات المحصلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء البرامج التدريبية المناسبة.

أما المرحلة الثانية فتتمثل في التخطيط الاستراتيجي وتقسيم الوظائف، وتقوم هذه المرحلة على التخصص، حيث أن التجمع الفاعل بحاجة إلى مؤسسات متخصصة تتكامل فيما بينها، وبقدر تمكن هذه المؤسسات من تخصصها، بقدر ما يكون التجمع قادراً على النجاح. ويتم الاستعداد لمشروع تطوير

تجمعات عنقودية محلية من خلال استراتيجية يتم ضبطها على المستوى الوطني وفقا للاحتياجات المحلية والتي يمكن أن تشمل:

- تحديد أهداف عامة للتنظيم، يتم على إثرها ضبط أهداف على المستوى المحلي تكون دقيقة وواضحة وقابلة للتحقق، ووضع الإطار القانوني للتجمع، بالإضافة إلى قواعد لتنظيم العمل؛
- تجرى دراسة جدوى المشروع، وتوضع الخطة التنفيذية والهيكل التنظيمي للفريق، وتوزع المسؤوليات.

بينما تتمثل المرحلة الثالثة في وضع البنيات التنظيمية، والشروط الأساسية لعمل الفاعلين المحليين داخل كل التجمع على المستوى المحلي، ويتم ذلك بالعمل على:

- توفير الهياكل القاعدية الملائمة من خلال الحرص على إنشاء شبكات التمويل والتسويق، وكذا إقامة مراكز البحث و التطوير؛
- تعزيز دور الهيئات المالية في الدعم؛
- ترقية مراكز التكوين و الاستشارة والمراقبة وغيرها من الخدمات اللازمة العمومية منها والخاصة؛
- وضع العقد الذي يتضمن الإجراءات التي تنسق وتدير العلاقة بين مختلف الفاعلين؛
- تأسيس نظام معلومات إداري متكامل على المستوى الوطني، وربطه بأنظمة معلومات على المستوى المحلي، يحوي كافة المعلومات المتعلقة بالفاعلين المحتملين كما يضمن التغذية العكسية.

أما المرحلة الرابعة فتتمثل في مرحلة تفعيل التواصل بين مؤسسات التجمع؛ وتتضمن سياسات مساعدة على تأهيل التجمعات العنقودية، وتتمحور حول سهر فريق التنشيط على:

- بناء الثقة بين الفاعلين، و تكثيف وسائل التواصل فيما بينهم، وتحفيزهم على إظهار مهاراتهم وتخصصاتهم وقدرتهم على الابتكار، لتعزيز الاعتماد المتبادل فيما بينهم، إلى جانب التحفيز على الالتزام بفحوى العقد والتسيير نحو التنمية المستدامة؛
- مرافقة أعضاء التجمع العنقودي، وتوجيههم نحو العمل كفريق، والتعاون والاتحاد والتكامل والمشاركة في تنفيذ ولو بعض الأعمال البسيطة التي تعود بالنفع على الجميع، ك شراء مجمع للمواد الخام، المشاركة الجماعية في المعارض المختلفة، تصميم كتالوجات مشتركة لعرض المنتجات، القيام باستثمارات إنتاجية مشتركة قد تكون الدولة طرفا مستثمرا فيها من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا أو من أجل التسويق الخارجي المشترك، تحديد علامة تجارية للتجمع وتنظيم أعمال ترويجية على المستوى المحلي والوطني والدولي، وكذا إلغاء الحواجز الجمركية لتسهيل انتقال صادرات هذه المؤسسات إلى باقي الدول؛

- تنظيم ملتقيات وندوات بين الفاعلين لنقل الخبرات والتجارب و المهارات وتبادل المعارف، والعمل على وضع قاعدة بيانات مشتركة ومتصلة بالإنترنت، تساعد متخذي القرار على تبني أساليب أكثر فعالية؛ سواءا من حيث الكفاءة الداخلية أو من حيث خدمة الزبائن، من أجل تحسين جودة المنتجات.
- والعمل على ربط التجمع العنقودي بمثلث نظم الإنتاج، نظم التعليم والتدريب ونظم مراكز البحث العلمي، وكذا إنشاء ديناميكية التواصل مع المراكز الدولية، فإن ذلك يوفر من ناحية إمكانية حضور الأفراد في الدورات التدريبية، ومن ناحية أخرى فهو يوفر الفرصة للندوات والمؤتمرات لنقل الخبرات و اكتساب المعارف والمهارات.

بينما المرحلة الخامسة والاخيرة فتتمثل في الولوج إلى أسواق جديدة، ومحاولة التكيف مع الحركية القوية التي تفرضها العولمة للاندماج في المحيط الدولي، إذ لابد من تحفيز أعضاء الفريق على دخول أسواق جديدة وتعزيز الإبداع والابتكار، تحفيزهم كذلك على إنشاء علاقات مع تجمعات عنقودية أخرى لتطوير هذا التجمع، أو ربما لخلق منتجات وتجمعات جديدة. كم هو الحال في تجمع وادي السيليكون في أواسط التسعينيات، حيث ظهر تجمع صناعة الكمبيوتر وتقنياته، ومع تسارع وتيرة الابتكارات دخلت العديد من المؤسسات في تحالفات لتدعم موقفها وموقف التجمع التنافسي.

من خلال مختلف هذه المراحل، نجد أن التجمع العنقودي يقوم على بنية تأسيسية صلبة، قيادة واضحة، اتصال دائم بين أعضاءه، بحث وتطوير مستمر ومشترك. قائم على فريق عمل متكامل من المؤسسات، تربطهم أهداف مشتركة، متعاونين ومتنافسين فيما بينهم في نفس الوقت.

3. العوامل الرئيسية لنجاح أو فشل التجمع العنقودي:

3.1. العوامل الرئيسية لنجاح التجمع العنقودي

يستخدم التجمع لتجميع القوى و تحقيق الأهداف المشتركة. وعليه فالتجمع يحفظ للمؤسسات المتجمعة كيائها. وبفضل تنوع مشاريع التجمعات العنقودية في مختلف الدول، تم تحديد العديد من وصفات النجاح من قبل الباحثين والمختصين، والتي جمعناها في الشكل الموالي. تجدر الإشارة فقط إلى أن مختلف هذه العوامل تتدخل في المراحل المختلفة لدورة حياة التجمع العنقودي (النمو، النضج، التدهور) وبدرجة معينة لكل منها. (M'Rabety, 2008)

الشكل رقم 4: العوامل الرئيسية لنجاح التجمع العنقودي

- الثقة والالتزام المتبادل بين المنظمات
- وجود مناخ الاستثمار الملائم
- وجود برامج حكومية ملائمة
- اعتماد القوانين الملائمة
- تحويل السلع و الخدمات
- وجود الرأي العام المؤيد
- تراكم رأس المال
- وجود سياسات تسويقية مشجعة
- أحداث تاريخية
- الرصد المتزامن للأحداث، وتبادل المعارف

- تطوير ثقافة رواد الأعمال
- وجود موظفين مختصين
- وجود الصناعات المساندة
- وجود مراكز بحثية كبرى
- التنسيق (la coordination)
- والتعاون (la coopération)
- والتشارك (la collaboration)
- استراتيجيات العمل والمنافسة المحلية
- إنشاء شبكات اتصالات قوية
- وفرة عوامل الإنتاج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على "نموذج تأهيل المجمعات الصناعية في كيبك (كندا)"، معهد الإحصاء في كيبك، نوفمبر 2008، ص 46

تعتبر الثقة حجر الأساس الذي تبنى به العلاقات بين الأطراف. و وجود شبكة من العلاقات بين الفاعلين في إقليم، يمكن أن تكون حافزاً لبناء الثقة الأولية بينهم، وهذه الأخيرة تعتبر محور أساسي في أي عمل تعاوني، بحيث يؤمن كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي علاقة هامة، وبالتالي يكون الالتزام بتطبيق نصوص العقد الذي أبرم بين مختلف الأطراف.

بالإضافة إلى ذلك، فإن أداء التجمعات العنقودية يعتمد بشكل رئيسي على مناخ الاستثمار المحيط بها، فمتى كان المناخ العام والجزئي ملائمين، أمكن تنمية هذه التجمعات، عدا ذلك فالمحاولة محكوم عليها بالفشل، ويشمل المناخ الاستثماري العام كل شيء يمكن أن يؤثر في قطاع الأعمال، من مستوى وجودة التعليم إلى نوعية الأنظمة والتشريعات المحفزة، وفعالية تطبيقها، وكذا البنية التحتية، وسياسات المنافسين. "إضافة إلى الموقع الجغرافي المتميز وقابلية المنطقة للتطور، أما المناخ الجزئي فيذكر بورتر (1990 و 2000) في نموذجه الشهير (ألماسة بورتر) أن التجمع العنقودي من خلال القرب، يسمح بتشكيل ميزة تنافسية الإقليمية كبيرة لأنه يعمل على تطوير وتكثيف التفاعلات بين أربعة عوامل متكاملة:

- عوامل الإنتاج المستعملة من طرف منظمات التجمع العنقودي من: يد عاملة، خصوصاً العلمية و التقنية، رأس المال (لمختلف مراحل تمويل المنظمات)، بنى تحتية (المعدات، الإدارة، المعلومة، مراكز البحث)، و موارد طبيعية.
- البيئة السياسية والتشريعية والاقتصادية ("سياق المنظمة والاستراتيجية المنافسة") التي يجب أن تكون صحية ومستقرة وتشجع الاستثمار، الإبداع والمنافسة.

- سوق محلي بجودة وكمية كافية: مستهلكون متذوقون، متطلبات منتجات التجمع العنقودي، والتي تجعل من الممكن توقع الطلبات الخارجية، ودفع المنظمات دائماً إلى المزيد من الإبداع والجودة.
- النسيج المحلي الغني بالموردين والصناعات الداعمة . (Saadou, 2009, p. 110)
- يعتبر بورتر كذلك أن السياسات الحكومية، الأحداث التاريخية، نقل السلع والخدمات بين الفاعلين، طبيعة العلاقات بين المنظمات (جودة العلاقات بين المشترين والبائعين ونوعية العلاقات بين المنافسة و التعاون) تلعب دوراً هاماً في تطوير التجمع العنقودي. (M'Rabety, 2008)
- ومن جهته يدمج Orsenigo (2001) جوانب أخرى قد تكون أقوى من تلك التي ذكرها Porter و غيره ك: Anderson و Brenner. هذه العوامل هي:
- انضمام جامعات ومراكز بحثية كثيرة: لأنها تلعب دوراً هاماً في تطوير منتجات جديدة وبشكل سريع، وفي الارتقاء بالتجمع العنقودي. كما أن تعيين باحثين مؤهلين ومعروفين دولياً يسهل بشكل كبير البحث والتطوير واكتشاف طرق الجديدة ؛
- إنشاء شبكات اتصالات قوية (réseautage) : كي يتطور التجمع العنقودي، يجب أن تتوفر فيه أنواع عدة من الروابط. سواءاً كانت علاقات بين مراكز البحث والمنظمات من أجل توجيه الباحثين في بحوثهم، أو علاقات بين مختلف الباحثين الإقليميين، الوطنيين أو الدوليين. كما أن إنشاء شبكة كبيرة من المنظمات الصغيرة يؤدي إلى الكفاءة والفعالية في تقسيم العمل والإنتاج (هيئة صناعية متنوعة) بفضل التخصص و la sous-traitance (التعاقد من الباطن) ؛ ولتحقق كل هذا، لابد من توفر العنصر الأكثر أهمية ألا وهو مرونة الفاعلين، لأنه يتعين عليهم التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية وأداء مهامهم ؛
- تأسيس ثقافة ريادة الأعمال (culture entrepreneurs) وتعزيزها: وذلك بإقامة الجامعات أو مراكز البحث لروابط قوية مع المنظمات من أجل تسويق منتجاتهم لها، من جهة. ومن جهة أخرى بوضع تدابير تسهل تكوين منظمات جديدة (كالتشريعات المساندة، وتسهيل الوصول إلى رأس المال...الخ).
- المناخ المالي الملائم: يلعب رأس المال الاستثماري من المستثمرين المحليين والأجانب دوراً بالغ الأهمية في البحث، وفي تطوير منظمات جديدة، وكذا في تقدم البحث. ومع ذلك، توجد مصادر أخرى لرأس المال مثل البرامج الحكومية (كالمنح) وكذلك التضافرات المالية بين المنظمات الجديدة والشركات متعددة الجنسيات والتي يمكن أن تسهم أيضاً في تطوير التجمع العنقودي؛
- وجود برامج حكومية ملائمة: مما لا شك فيه فإن تدخل الدولة يسهم بشكل كبير في تطوير المنطقة وتقدمها. سواء كانت برامج مالية مثل المنح أو القروض بأسعار مواتية، أو بإلغاء الضرائب أو تخفيضها، فهذه البرامج تساهم بشكل كبير في توسيع التجمع العنقودي؛

- اعتماد القوانين الملائمة: من المعلوم كذلك أن تبني الدولة مقولة "دعه يعمل دعه يمر"، وذلك بفتح الطريق أمام التجمع العنقودي، بسن قوانين ملائمة ومشجعة للاستثمار، وبإلغاء القوانين المعرقلة للنشاط الاقتصادي، له دورا رئيسيا في النهوض بالتجمع العنقودي و الارتقاء به إلى أبعد الحدود.
- الرأي العام المؤيد: الذي يشجع أعمال البحث، يرحب بالمنتجات الجديدة، يتكيف مع التحول الرقمي.
- وضع استراتيجيات تسويقية قوية: تمكنها من تسويق منتجاتها بشكل أسرع، كالتى تضعها الشركات المتعددة الجنسيات أو الشركات الوطنية الكبرى. وتشجعها على اللحاق بالركب. (M'Rabety, 2008)

يمكن إضافة عوامل أخرى لا تقل أهمية عن المذكورة، ك:

- التنظيم الصناعي: والذي يعد كذلك عنصرا هاما لنجاح التجمع العنقودي، فالإبداع الداخلي لكل أعضاءه، كسهولة التكيف مع التغيير، والقدرة على تقديم منتجات عالية الجودة، يُعدان قمة الإبداع، وهذا الأخير يعتبره Belussi (2002) على أنه عملية "التغذية العكسية" حيث يتم التعبير عن احتياجات السوق بوضوح فيتفاعل المصممون والمنتجون والباحثون بسرعة مع متطلبات السوق؛ (M'Rabety, 2008)
 - التنسيق (la coordination) والتعاون (la coopération): إذ يُعدان عاملين أساسيين من عوامل نجاح التجمع العنقودي، حيث يعمل الأول على تقسيم المهام و الأدوار والمسؤوليات و إدارتها، بينما يعمل الثاني على تحقيق الاتحاد بين الفاعلين بتوحيد المهارات حول مشروع مشترك بأسلوب طوعي. و الاستعمال المتزامن لهذين العاملين يُفضي إلى تحقيق التشارك (la collaboration) الفعال بين أعضاء الفريق أو التجمع العنقودي.
 - الرصد المتزامن للأحداث، وإنتاج المعارف: وذلك بالاستعانة بأحدث تقنيات وأساليب الذكاء الاقتصادي لمراقبة البيئة المحيطة بالتجمع العنقودي، وممارسة التأثير عليها، بالمعارف التي ينتجها هذا الأسلوب.
- وهذين العنصرين الأخيرين يساهمان بشكل كبير في تحقيق الحوكمة الجيدة للتجمع العنقودي و للإقليم ككل.

لنجاح مشروع بناء التجمع العنقودي، فقد حدد (Dawance, 2006) كذلك إجراءات عدة يُفترض أن تقوم بها التجمعات العنقودية لضمان فعاليتها، على رأسها التعارف بين الفاعلين؛ إذ ينبغي التأكد من أن كل منظمة تعرف الأخرى من حيث الخدمات والمنتجات والتكنولوجيات والأشخاص، وكذلك التعرف على بيئة القطاع؛ من خلال السرد الدقيق والمستحدث لمختلف الفاعلين في القطاع والقطاعات ذات الصلة مع إعداد قائمة لتخصصاتهم وخصوصياتهم. بالإضافة إلى إنشاء إطار عمل بين منظمات التجمع العنقودي من أجل زيادة الفوائد الاقتصادية للمنظمات خصوصا المنظمات الصغيرة والمتوسطة

المقاولة من الباطن (P.M.E. sous-traitantes)؛ وتشجيع وتسهيل الشراكات و أوجه التآزر بين منظمات التجمع العنقودي من خلال اتفاقيات التخصص، ومشاريع البحث المشتركة، والاستخدام المشترك للأفراد، والاستثمارات المشتركة.

كما ينبغي كذلك إجراء عملية "البنشماركينغ" (مقارنة مع نماذج دولية) وذلك من خلال تحليل نماذج التسيير والتسويق والإدارة المحلية والدولية من أجل اقتباس النموذج المناسب؛ وأيضا تطوير مقاربات تجارية دائمة، والنهوض بالقطاع من خلال المعارض والفعاليات والبرامج الدولية والإجراءات مع المنظمات الإقليمية، وكذلك تشجيع إنشاء أنشطة جديدة وتطويرها أو منتجات جديدة في المجالات التي يكون فيها وجود المنظمات ضئيلاً أو معدوماً. بالإضافة إلى تشجيع التطور التكنولوجي وتوسيعه.

3.2. العوامل الرئيسية لفشل التجمع العنقودي

هناك عوامل عدة قد تتسبب في فشل مشروع بناء التجمعات العنقودية، سنذكر في هذا الصدد أهمها:

حدد Isaksen (2003) ثلاثة أنواع من الحواجز التي يُحتمل أن تُعيق التجمع العنقودي عن تطوره أو تُعرضه للخطر، بسبب غياب بعض العوامل التي تُعدّ ضرورية. هذه الحواجز هي:

- ضعف التنظيم: الراجع إلى قلة الفاعلين المتواجدين في التجمع العنقودي، وحاجته إلى المزيد من المنظمات، الجامعات، مراكز البحث والتطوير، مراكز التكنولوجيا، جمعيات الأعمال، المنظمات المالية.
- والأنظمة الإقليمية المجزأة: التي تعود إلى غياب التفاعل والتواصل والتشارك أو غياب نظام التشبيك (réseautage)، رغم تواجد الفاعلون فيها بعدد كافٍ.
- بالإضافة إلى نظام الابداع الإقليمي: بسبب افتقار رواد الأعمال إلى انفتاح. وكذلك بسبب نظام التشبيك غير الفعال.

أما Orsenigo (2001) فقد أرجع سبب عدم تمكن أنشطة الابداع أو غيرها في مجال التكنولوجيا الحيوية في إيطاليا من تحفيز نمو هذا القطاع، إلى عدة أسباب تبرر هذا الفشل: العدد القليل للمنظمات الجديدة، قلة براءات الاختراع الممنوحة (163 فقط بين عامي 1978 و 1996) قلة أنشطة البحث (نقص الأبحاث لمنظمات الأغذية والزراعة)، الوقت الطويل للتسويق، قلة العلاقات بين الباحثين والمنظمات، التدخلات الحكومية المقيدة، عدم قدرتها على حل المشكلات، وعدم إرسائها للقوانين واللوائح الملائمة، وقلة المشاركين في جمعية Assobiotec وقلة الاستثمارات في البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الحيوية.

أما Wickham (2005) من جانبه فحلل بشكل خاص، إخفاقات الحكومة الأسترالية في تحفيز تطوير وتشكيل التجمعات العنقودية، فأرجع سبب هذه الإخفاقات إلى أن هذه الحكومة لم تأخذ بعين الاعتبار الروابط الصناعية المحلية والأقاليمية عند اعتماد سياسات وشبكات نقل المعارف التكنولوجية؛ و إلى كونها استنسخت الإجراءات الحكومية المطبقة في Silicon Valley دون أن تتساءل عن الاحتياجات الحقيقية للمنطقة؛ كما أنها أولت أهمية أكبر لتخصيص الموارد وتوفير البنى التحتية، على حساب نظام التشبيك.

هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى لا تقل خطورة عن المذكورة؛ كقلة اللقاءات المادية و/أو الافتراضية بين الفاعلين، وتكاسل واستغناء بعضهم عن إنشاء علاقات تبادل وشراكة فيما بينهم؛ وقلة الوعي بأهمية العمل الجماعي، بسبب قلة الحملات التحسيسية المحفزة؛ ضعف نظام رقابة بيئة التجمع العنقودي، وما ينجم عنه من تضييع فرص، والتعرض للمخاطر، بسبب العزوف عن اعتماد الوسائل الحديثة للتواصل والمسح البيئي، كتقنيات نظام الذكاء الاقتصادي؛ إضافة إلى غياب التنسيق بين أنشطة الفاعلين؛ وغياب كذلك نظام معلومات مشترك يسمح بمشاركة المعلومات بين الفاعلين؛ ناهيك عن عدم تماثل المعلومات الذي قد ينشأ فيما بينهم.

4. سياسة مرافقة التجمعات العنقودية:

من بين الأهداف التي تسعى التجمعات العنقودية لتحقيقها، تعبئة أعضائها للقيام بمشاريع البحث والتطوير المشتركة. إلا أن هذه المبادرات للمشاركة من حيث الابتكارات التقنية أو التكنولوجية بين العديد من الفاعلين من نفس الإقليم، ليست ناجعة بالضرورة، فقد تظهر بعض العراقيل: كمشاركة الملكية الفكرية، والتجسس الصناعي، وما إلى ذلك. وتشتد هذه الصعوبات كون هذه التجمعات العنقودية تتسم بتنوع و تعدد أصحاب المصالح، فهي حسب (DATAR، 2005) عبارة عن مزيج من المنظمات ومراكز التكوين ووحدات البحث العمومية أو الخاصة) والتي يمكن أن تتقارب فيها التوقعات والقيم والمصالح، كما يمكن أن تتناقض أحيانا.

لذا فإن كل مشروع تجمع عنقودي يحتاج إلى خارطة طريق لتحديد المسار الذي يجب اتباعه والأهداف التي يجب تحقيقها. كما أن هذا النوع من المشاريع يستدعي القيام بخطوة مهمة تمر بأربعة مراحل، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 5: المراحل الأربعة لسياسة مرافقة التجمعات العنقودية



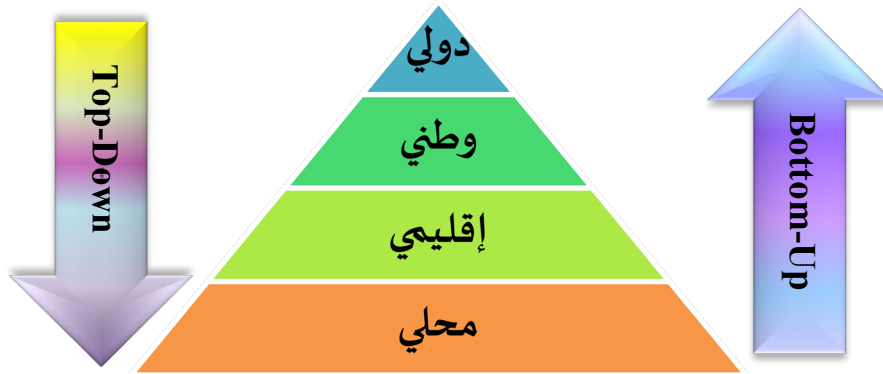
وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى وجود طريقتين لبناء التجمع العنقودي:

المصدر: Alcimed (DGE)، "التجمعات العنقودية الأمريكية: رسم الخرائط، استعلامات، والآفاق والفرص للأقطاب التنافسية الفرنسية"، 2008. ص 67. «Bottom-up» (من الأسفل إلى الأعلى) أي أنه يمكن إنشاء مشروع التجمع العنقودي على المستوى المحلي لأي بلد، ثم يكبر تدريجياً إلى أن يبلغ الشهرة الدولية؛

- الطريقة «Top-down» (من الأعلى إلى الأسفل) أي أنه يمكن إنشاء المشروع بين عدة دول (الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال) والبدء في إنشائه على المستوى الوطني / الإقليمي / المحلي لكل دولة عضو.

والشكل الموالي يبين هتين الطريقتين لبناء التجمعات العنقودية:

الشكل رقم 6: طريقتي بناء التجمعات العنقودية



المصدر: Saadou, Adel, La Grappe Une Stratégie Dynamique D'harmonisation Et D'intégration Des Pme Maghrébines. 2009. PP 109-120

في الواقع لا يوجد نموذج مثالي لبناء التجمع العنقودي، فكل تجمع عنقودي بيئته الجزئية المحلية الخاصة به، والتي تحتوي على العديد من المكونات التي تعتبر ضرورية لتطوير الاقتصادات القائمة على الإبداع وعلى العديد من العوامل التي تؤثر على هذه البيئة الجزئية، (Alcimed(DGE)، 2008) ومن هذه المكونات نذكر: البنية التحتية الفكرية (جامعات، مخابر بحث) التي تنتج معرفة التكنولوجيات جديدة، ووسائل نقلها. والبنية التحتية المادية (الطرق والمطارات ووسائل النقل)، إضافة إلى التواصل، اليد العاملة المؤهلة التي تتكيف مع الاحتياجات، تنوع مصادر رأس المال، وتبني ثقافة ريادة الأعمال... الخ.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد بناء التجمع العنقودي على طريقة المبادرة من المنظمات، وهي طريقة bottom-up (من الأسفل إلى الأعلى) ، حيث تلعب المنطقة دور المحفز فقط، بينما السلطات العمومية فيكون دورها في التدخل المالي لتمويل هذا المشروع، بشكل أساسي لضمان عمل الخلية الحيوية، حيث يتناقص هذا التمويل بمرور الوقت، والهدف بالطبع هو أن يستطيع التجمع العنقودي أن يعتمد على نفسه و "أن يطير بجناحيه". (Dawance, 2006)

5. التقنيات الكمية والنوعية المستخدمة في دراسة التجمعات العنقودية

الإضافة إلى كون بناء التجمعات العنقودية يستند إلى مستويين «top-down» و«bottom-up»، فإن الأدوات والأساليب التي يستخدمها المتخصصون في تحديد وتحليل التجمعات العنقودية كذلك، يمكن تحديدها بشكل عام، في طريقتين مكملتين «top-down» و«bottom-up» (LARGIER, LARTIGUE, SOULARD, & TARQUIS, 2008):

- (1) **طريقة «Top-down»**: وهي طريقة استنتاجية déductive ، تعتمد على البيانات الكمية لاستنتاج الهيكل الصناعية للاقتصاد الإقليمي. تعمل هذه الطريقة عموماً على الإجابة على أسئلة الاقتصاد الكلي: على سبيل المثال ، إلى أي مدى يعتمد اقتصاد المنطقة على صناعة معينة؟
- (2) **طريقة «Bottom-up»**: تغوص هذه الطريقة أكثر في الاقتصاد الجزئي، الذي يفحص الأداء الداخلي للتجمع العنقودي والعلاقات بين المؤسسات في موقع معين. فهي تذهب أبعد من طريقة «top-down» من خلال تركيز انتباهها على منطقة أو مجموعة من الصناعات المحدودة. أين تميل الاستبيانات والمقابلات ودراسات الحالة لديها إلى العمل الإحصائي.

إلا أنه غالباً ما تكون الطريقتين متكاملتين: حيث تعمل إحداها على الكشف و الأخرى على التعمق. (LARGIER, LARTIGUE, SOULARD, & TARQUIS, 2008) و لا توجد طريقة مثالية: فالتحليلات الكمية أو التي تعتمد فقط على البيانات الإحصائية تتجاهل العوامل التاريخية والاجتماعية التي تؤدي إلى تطور التجمع العنقودي، أما التحليلات النوعية فينبغي أن تعوّض عن عجز التحليل الكمي من خلال دراسة متعمقة للأنساب ، والعلاقات الداخلية بين المؤسسات، والبيانات الثقافية أو المؤسسية الخاصة.

لكن العديد من دراسات الحالة تعاني من الافتقار إلى الدقة أو الواقعية ومنها ما تعتبر ترويجية: في بعض الأحيان يكون الأمر متعلقاً فقط ببيع تجمع عنقودي أو إقناع القادة السياسيين بأهميته، وبأساليب غامضة في بعض الأحيان يصعب تقييم مدى ملاءمته.

وتحليل التجمعات العنقودية بالطريقتين « top-down » و « bottom-up » يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم 2: الطريقتين « Top-Down » و « Bottom-Up » في تحليل التجمعات العنقودية

الخصائص	Top-Down	Bottom-Up
سؤال البحث	كم ؟	كيف؟
الطريقة	كمية	نوعية أو (كيفية)
المنهجية	نموذج إحصائي	دراسة حالة
القرب الصناعي	نظام التصنيف	وصف
الامتداد	وطني	محلي لعنقود صناعي واحد
المنطق السائد	استنتاجي	استقرائي
المقاييس	التوظيف، براءات الاختراع، الأجور، الإنتاج، المبيعات	علاقات، مؤسسات
الاكتشافات	قابلة للتطبيق على نطاق واسع	محدودة للغاية

المصدر: Cortright J. 2006, “Making sense of clusters: regional competitiveness and economic development”, The Brookings Institution

1.5. حدود تقنيات التحليل في دراسة التجمعات العنقودية

أ. المقياس الجغرافي

يطرح اختيار المقياس الجغرافي لتحليل ظواهر التجمعات العنقودية العديد من المشاكل التي يصعب حلها باستخدام طريقة كمية واحدة.

أولاً ليس من السهل دائماً تحديد الحدود الجغرافية للتجمعات العنقودية. ففي دراسات الحالة الموجودة، يمكننا ملاحظة أن الحدود الجغرافية للتجمع العنقودي يمكن أن تكون على مستوى منطقة، مدينة، ولاية؛ أو حتى عبر الحدود لدى بعض التجمعات العنقودية. من جهة أخرى، فإن التحليلات الكمية للتجمعات العنقودية تعتمد على البيانات الإحصائية الموجودة والتي تغطي أكثر المناطق أو المجمعات الإدارية. أين يسهل تحديد التمرکز القطاعي في منطقة معينة أكثر من الكشف إحصائياً معالم تجمع عنقودي في إقليم معين.

ثانيًا ، يشير المقياس الجغرافي أيضًا إلى صعوبات مقارنة المدن الكبرى، لأنه إذا كان من المستحيل تقريبًا دراسة تجمع عنقودي بشكل مثالي على نطاق جغرافي دقيق، يمكننا فقط التفكير في دراسة التجمعات العنقودية في أساسها، والتي غالبًا ما تكون على مستوى المنطقة، وسيكون من الملائم والممكن إجراء مقارنات بسيطة بين المناطق الدولية المتنافسة أو الشركاء حول هذه التحديات.

في الواقع ، مواجهة إحصاءات الاقتصاد الكلي للمناطق الإدارية التقليدية والمناطق الاقتصادية الحقيقية محددة. و في الوقت الحاضر، قلة من مناطق العالم من لديها تعريف مقبول لمحيط المنطقة الاقتصادية الخاصة بها. لذلك يبدو أن الطريقة النوعية أكثر ملاءمة.

ب. الحدود الاقتصادية للتجمعات العنقودية

حدود التجمعات العنقودية ليست جغرافية فحسب، بل اقتصادية أيضًا. لذا فمن المهم محاولة تحديد درجات الاندماج الأفقي والرأسي بين الفاعلين في التجمع العنقودي، وعدد الأنشطة المختلفة التي يتم تنفيذها داخل هذا التجمع العنقودي وطبيعتها، بل والأبعاد الأخرى أيضًا مثل الأنشطة التي تم تطويرها للتصدير. و تغلغل المؤسسات الأجنبية في إقليم التجمع العنقودي...وما إلى ذلك. فهذه العناصر يصعب تقييمها باستخدام طريقة كمية، خاصة وأن جداول المدخلات والمخرجات لا يمكنها التقاط حدود التجمع العنقودي، لذا يبدو أن دراسة الحالات الملموسة مع المقابلات النوعية هي أفضل منهج يمكن أن نتبعه.

ت. توافر البيانات و ملاءمتها

بعض البيانات الإحصائية عن التجمعات العنقودية من الصعب جمعها (مثل التوظيف المباشر وغير المباشر الذي تولده المؤسسات، تأهيل اليد العاملة، مستوى تركز الأنشطة، طبيعة الروابط بين المؤسسات وشدتها أو حتى معدل نمو رقم الأعمال الإجمالي... وما إلى ذلك).

تظل المعلومات غير متجانسة تمامًا وفقًا للمناطق والتجمعات العنقودية المدروسة بسبب غياب بعض البيانات الإحصائية التي ينبغي أن تكون متاحة على نطاق التجمعات العنقودية. أو صعوبة تقييم الروابط، خاصة وأن بعض التجمعات العنقودية مرتبطة بعناصر مشتركة لا علاقة لها بالقطاعات الصناعية.

بالإضافة إلى المنافسة التي قد تكون موجودة على المستوى العالمي بين فاعلين من تجمعات عنقودية مختلفة، والذين يترددون في الكشف عن البيانات الاستراتيجية على نطاق واسع حول شراكاتهم أو حول الميزة المبتكرة للتكنولوجيات المطوّرة.

لذلك ، غالبًا ما يتم إنشاء البيانات في إطار تصنيف صناعي وإداري محدد مسبقًا ولا تتوافق مع روح التجمعات العنقودية. كما قد لا تسمح تصنيفات رموز الأنشطة بدمج الروابط بين المؤسسات، وتقسيم المؤسسات إلى فئات إحصائية مختلفة والتي هي في الواقع مرتبطة ارتباطًا وثيقًا ببعضها البعض. إضافة إلى ذلك، فإنه غالبًا ما يكون من الضروري الاعتماد على البيانات المتعلقة بالترويج أكثر من الإحصائيات الدقيقة: لذلك ونظرًا للحماس القوي لمفهوم التجمع العنقودي، قام متخذي القرار السياسي بتسمية العديد من "التجمعات العنقودية" في العالم كله، والتي تخدم مصالح التنمية الاقتصادية الإقليمية إلا أن ذلك يطمس أيضًا مصداقية المعلومات التي تم جمعها. (LARGIER, LARTIGUE, SOULARD, & TARQUIS, 2008):

لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد طريقة مثالية يمكن اعتمادها لتحديد وقياس كل أنواع التجمعات العنقودية.

المبحث الثالث: الذكاء الإقليمي وتحسين حوكمة الإقليم.

يواجه الإقليم المعاصر مجموعة من التحديات التي أفرزتها التطورات السريعة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثورة الرقمية والانفجار المعرفي، وهذه التطورات أدت إلى تعقيد سيرورة الحوكمة الإقليمية في سياق تعدد الفاعلين، وحالة عدم تماثل المعلومات، وبالتالي صعوبة التنسيق بين هؤلاء الفاعلين. ما استدعى البحث عن أساليب وطرق تساعد في رصد التطورات البيئية الخاصة بالإقليم والفاعلين فيه، بناءً على جمع ومعالجة الكم الهائل من المعلومات و بشكل سريع واستخدامها استخدامًا إستراتيجيًا بطريقة، تمكن من التحكم في حالات عدم تماثل المعلومات، وبالتالي تسهل عملية تنسيق جهود الفاعلين، وتحسن الأداء التنافسي للإقليم.

و لأن الإقليم يعد فضاءًا مركزيًا لتنسيق عمل الفاعلين، الذين يسعون إلى حل مشاكل غير مسبقة، فإنه أصبح حسب (Pecqueur, 2006) عاملاً أساسياً في التحكم من ظاهرة عدم تماثل المعلومات التي قد يواجهها الفاعلون بشكل فردي. سواء تعلق الأمر بطبيعة وكمية المعلومات، أو بسلوك الفاعلين أو بشروط التنافسية. إذ أن الإقليم يعبر عن الفضاء المشترك الذي يؤسس الفاعلون، والفضاء المادي الذي يساهم في بناء الموارد التي تميزه عن غيره. (دباش، 2019، صفحة 34)

لا شك في أن تطوير الإقليم وتحسين أدائه يرتبط بشكل مباشر بأمنه الاقتصادي، وهذا الأخير هو عملية مستمرة لضمان استقرار أداء هذا الإقليم وتوازنه المالي وجنيته المنتظم للأرباح، فضلاً عن إمكانية تحقيق أهدافه المسطرة وغاياته المرجوة، وقدرته على التطوير والتحسين في مراحل مختلفة من دورة حياته في عملية تغيير استراتيجيات السوق التنافسية.

إن أسلوب الذكاء الإقليمي كفيل بضمان تحقيق هذه الأهداف، وهو أهم مجال في نظام الأمن الاقتصادي للإقليم من جهة، وفي التحكم في المعلومات وإنتاج المعارف من جهة أخرى.

وبما أن الذكاء الإقليمي ما هو إلا امتداد لسياسات الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي، سنتطرق فيما يلي إلى تحليل هذين المفهومين.

1. الإطار النظري لمفهوم الذكاء الإقليمي :

يمكن تعريف الذكاء الإقليمي بأنه: "جميع ممارسات الذكاء الاقتصادي التي يتم تنفيذها بطريقة منسقة من قبل الفاعلين العموميين والخواص (السوقيين وغير السوقيين) الموجودين في إقليم ما، من أجل تعزيز الأداء الاقتصادي، ومنه تحسين رفاهية السكان المحليين". (Macron & Moine، 2011).

هذه الرؤية موجهة بشكل أكبر لمديري المؤسسات والمنظمات الأخرى، وسيكون من الأنسب الحديث عن الذكاء الاقتصادي الإقليمي.

يعد الذكاء الاقتصادي الإقليمي مجالا مستقلا للبحث، له نماذجه ووسائله الخاصة. عرّفته وزارة الصناعة في الجزائر سنة 2010 على أنه "مجموعة من عمليات رقابة المحيط الوطني والدولي من أجل رصد ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين. وهي تشمل حماية المعلومات المنتجة واستعمالها في عمليات التأثير و الضغط (lobbying)¹²

أما Alain Juillet فقد عرف الذكاء الاقتصادي على أنه « طريقة للحكمة، هدفه التحكم في المعلومات الاستراتيجية والتي تسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية وأمن اقتصاد المنظمات ». (HARRIET, 2014, p. 67)

لقد اتسم مفهوم الذكاء الاقتصادي بلبس كبير نظرا لتعدد المصطلحات التي سمي بها، من يقظة استراتيجية، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، ذكاء الأعمال، والذكاء الاقتصادي، الاستعلام الاقتصادي. ويقول المتخصص في الذكاء الاقتصادي في فرنسا Alain Juillet أن مفهوم الذكاء الاقتصادي قد أخذ مسميات عدة منها ما هو في الانجليزية بـ: (Business Intelligence، Corporate Intelligence، Market Intelligence Competitive Intelligence)، ومنها ما

¹² Manuel de formation en Intelligence économique en Algérie, Ministère de l'Industrie, de la Petite et 7 Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, p :12 .

هو بالفرنسية (Intelligence Economique, Vigilance, Renseignement). (Torra، 2013، صفحة 70)

وقد ارتأينا، بناءً على قراءتنا المتواضعة، تسمية هذا المفهوم في بعده الإقليمي "بالذكاء الإقليمي" بدلا من "الاستعلام الإقليمي"، لأن هذا المفهوم برأينا لا يتوقف عند الاستعلام أو الحصول على المعلومات أو عند اليقظة الاستراتيجية، لأن المعلومة ماهي إلا نوع من الموارد التي ينبغي استغلالها بذكاء بشكل فردي أو جماعي على مستوى المنظمة، وقد حدد (Achard، 2005) في كتابه أن المنظمات لا تحتاج إلى المعلومات، وإنما إلى الذكاء. (HARRIET, 2014, p. 99) لذلك فإن الاستعلام إنما هو مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، و يتخطاها هذا الأخير ليستعمل ما رصده من معلومات "بذكاء" في اتخاذ القرار. وبالتالي فهو أشمل. لأنه ينشئ ثقافة جماعية للمعلومات مصحوبة بأفعال دفاعية وهجومية وتأثيرات، ويعتمد بشكل كبير على الاستباق وعلى تنشيط الشبكات الداخلية والخارجية وعلى المشاركة في اتخاذ القرار.

يرتكز الذكاء الاقتصادي على ثلاث محاور رئيسية: **المحور الأول: الاستباقية**، **المحور الثاني: المراقبة**، **المحور الثالث: المرونة**. حيث تسهر **اليقظة الاستراتيجية** بشكل مستمر واستباقي، على تتبع ومراقبة بيئة المنظمة (التنافسية، التكنولوجية، الاقتصادية، السياسية... الخ)، وترصد الاشارات الضعيفة فيها (إشارات الإنذار المبكر)؛ والتي قد تشكل فرصة مربحة لها أو خطرا يهددها، فتقوم بتحليلها وتحويلها إلى مورد معرفي، وتنشرها لدى متخذي القرار في وقت قياسي.

أما **محور حماية المعلومات**، فيهتم بحماية الموروث المعرفي للمنظمة؛ والذي أنتجه نظام اليقظة الاستراتيجية، من أن يقع في يد المنافسين، ومن كل الأخطار التي قد تهدده. وذلك بإتقان أساليب إدارة المشاريع والمهارات والتحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أما **محور التأثير**، فيهتم باستعمال هذه المعلومات والمعارف كسلاح للتأثير على بيئة المنظمة، من منافسين أو زبائن أو... الخ، لخدمة مصالح المنظمة. وتشمل استراتيجية التأثير الأنشطة التي تنفذ لتوجيه القرارات نحو الاتجاه المطلوب. فعملية التأثير على البيئة تكون من خلال وسائل الضغط بالمعلومات أو ما يسمى بـ: (Lobbying)، فالضغط هو حالة خاصة من التأثير العملي لأنه يركز على البعد السياسي لاستراتيجية المنظمة.

وفي إطار التحكم في عدم تماثل المعلومات فقد اقترح (Larivet، 2009) تأهيل الذكاء الاقتصادي كمفهوم مناجيري، ليكون جزءًا من الاهتمامات اليومية للمديرين. وطور هذا المفهوم في مزيج من ثلاث وظائف: تتمثل الأولى في وظيفة **الاستعلام** أو ما يسمى باليقظة. بهدف تعديل عدم تماثل

المعلومات التي قد تكون موجودة بين المنظمة ومنافسيها. أما الثانية فهي وظيفة الحماية، من أجل إدارة مخاطر المعلومات من خلال الحفاظ على عدم تماثل المعلومات لصالح المنظمة التي تدير هذا الخطر. أما الوظيفة الثالثة فتتمثل في وظيفة التأثير لتعديل البيئة من خلال الضغوط المعلوماتية.

كما أن للذكاء الاقتصادي خصائص مهمة يمتاز بها على رأسها: استعماله الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات القيمة، والكفيلة بإعطاء ميزة تنافسية في اتخاذ القرارات المختلفة؛ إضافة إلى قدرته على إدارة التنسيق لتفعيل جهود الأعداء الاقتصاديين؛ وقدرته كذلك على تقوية العلاقات بين المنظمات، الجامعات ومختلف الإدارات المركزية والمحلية؛ وعلى الوصول إلى تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛ ويختص كذلك بإدماجه لمعارف علمية، تقنية، اقتصادية، قانونية وجيوسياسية؛ وبالسرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة قانونية؛ كما له القدرة على إزالة حالة عدم اليقين، وتعديل عدم تماثل المعلومات.

إلا أن فعالية استراتيجية الذكاء الاقتصادي الإقليمي تقتضي حسب (العراي و دحماني ، 2018) توفر بعض الشروط، على رأسها:

1. دعم الإدارة: إذ لا بد على الإدارة أن تأخذ على عاتقها مسؤولية دعم المجهودات التي تتعلق بنشاطات الذكاء الاقتصادي بصفة مكثفة، وأن يطبق نمط تشغيله على مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة. وإلا فإن القائمون على سيرورة الذكاء الاقتصادي سيجدون أنفسهم معزولون ويكون نتائجهم محدودة؛
2. تعيين المسؤول عن مشروع الذكاء الاقتصادي داخل المنظمة، وأن يكون ذو مهارات عالية، وكفؤاً للقيام بهذه المهمة، ومنحه الصلاحيات، الوقت اللازم لأجل إتمام مهمته بشكل فعال؛
3. تكوين القائمين على سيرورة الذكاء الاقتصادي في المنظمة، حتى يكونوا على علم بنوع المعلومات التي تحتاجها منظماتهم، وبمصادر تواجدها. وتشجيعهم وتحسيسهم بضرورة حماية المعلومة ونقلها إلى الأشخاص المعنية في الوقت المناسب. وترسيخ ثقافة تشارك المعلومة فيهم، وكذا حثهم على ارساء نظام المعرفة.
4. مقارنة الفريق: إذ يقتضي إدراج أكبر عدد ممكن من أفراد المنظمة في تنظيم مشروع الذكاء الاقتصادي، لأن هذا الأخير يخص كل قطاعات المنظمة، لهذا ينبغي تحسيس الموظفين بأهمية مشاركتهم من أجل السير الحسن لهذا المشروع، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة،

5. الاتصالات: أو التواصل لأنه يعد مفتاح نجاح مشروع الذكاء الاقتصادي، لهذا ينبغي التجنّد بكل وسائله من (وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، لوحات الإعلانات، الاجتماعات،...الخ) حتى يكون فعالاً؛

6. الاستعانة بأحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات: من أجل ضمان تدفق سهل وسريع ومتزامن للمعلومات، كأنظمة المعلومات المتصلة بشبكة الأنترنت، من أجل تسيير أعمال المنظمة عن بعد و في كل وقت. بالإضافة إلى تثبيت تطبيقات معالجة النصوص وجدول البيانات، قواعد البيانات،...الخ. وكذا أنظمة الأمن المعلوماتي لحماية الموروث المعرفي للمنظمة من مختلف الجرائم الإلكترونية التي قد تهدده. كتخزين معلومات المنظمة في مختلف وسائل التخزين، وتثبيت تطبيقات الحماية من الفيروسات...الخ

وللذكاء الاقتصادي الإقليمي مبادئ أساسية يركز عليها، ألا وهي: منطق الاستباق، تعبئة الذكاء الجماعي، التسيير الديناميكي للمعلومات، والجمع بين المنطق الإداري و المداولاتي. تؤسس هذه الأفكار إطاراً تنظيمياً يسمح بالممارسة الفعالة للذكاء الاقتصادي.

وتقترح مبادئ العمل إرساء هذا النظام في إطار تصميم المنظمة بناءً على المعرفة والمهارات، وخلق قيمة لجميع أصحاب المصالح، إدماج ومراعاة البيئة، تنظيم منطق الشبكات، وتحديد قواعد الأخلاق والالتزام بها. هذه المبادئ تشبه الثقافة التي ينبغي تطويرها داخل المنظمة بهدف خلق قيمة وفقاً للقواعد الأخلاقية والأدبية. (HARRIET, 2014, p. 112)

يهتم الذكاء الاقتصادي الإقليمي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقاً من القاعدة (المستوى الداخلي للمنظمة) مروراً بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة)، ثم المستويات المتعددة الجنسيات (التجمعات العنقودية المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة). (العربي و دحماني ، 2018، صفحة 391)

إن أكثر ما يحتاج إليه الفاعلون الإقليميون، كمنظمة، أو كإقليم هو الرؤية الواضحة وذلك من أجل الاستباق والتصرف، وهنا تظهر أهمية معالجة المعلومات في بناء المشروع الإقليمي. وبما أن الذكاء الإقليمي يعد شكلاً من أشكال الذكاء الاقتصادي، الذي لا يمكن فصله عن إدارة المعرفة في الإقليم، والتي تعتبر قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات من قبل الفاعلين الإقليميين. فإن الذكاء الإقليمي يشكل كذلك الإطار الأساسي لمعالجة الإشكاليات الإقليمية المختلفة والمتعلقة بالإنتاج، وبحماية المعارف والمهارات وتبادلها بين مختلف الفاعلين. (Torra، 2013، صفحة 82)

ويتفق العديد من المؤلفين على فكرة أن الإقليم يخصص أساليب الذكاء الاقتصادي لجعلها أداة لاتخاذ القرار، وعلى رأسهم (Demazière & Faugouin, 2008; Pelissier, 2009; Macron & Moine, 2011; Delis & Bertacchini, 2006).

يعتمد ترصد إشارات الإنذار المبكر في بيئة الإقليم، و تجميع ومعالجة البيانات حولها، على سيرورة معقدة لتبادل المعارف والمهارات تسمى بـ "الذكاء الإقليمي" وقد ظهر هذا المفهوم منذ التسعينيات، وقد عرفه Ugarte على أنه جميع المعارف المتعلقة بفهم الهياكل والديناميكيات الإقليمية، وكذلك الأدوات التي يستخدمها الفاعلون العموميون والخواص لإنتاج هذه المعرفة واستخدامها ومشاركتها لصالح التنمية الإقليمية المستدامة. (Ugarte, 2008)

و وفقاً للتعريفات المختلفة ، يظهر الذكاء الإقليمي كسيرورة لتحليل المحيط الاستراتيجي للإقليم، ولمساعدة مختلف الفاعلين على إنشاء مشاريع استراتيجية يمكن أن تشكل قطب تنافسية حقيقية. كما أنها تُظهر دورها في المساعدة على إنشاء شبكات دولة-ومنظمات، وما بين المنظمات، والتي تمنح تداول أفضل للمعلومات المفيدة بين الفاعلين الاقتصاديين. لهذا ترتكز الاستراتيجية الإقليمية على سيرورة الذكاء الإقليمي التي تحول الأقاليم إلى جماعات محلية متعلمة وتفرض تطبيق السياسة العامة للإقليم مع مختلف الأطراف (Bouchet, 2006)

من جهة أخرى، يرى كل من (Janin, et al., 2011; Christian le Moëne, 2011; Janin & Grasset, 2011; Pelissier, 2009; Demazière & Faugouin, 2008, Bertacchini, 2000, 2004, 2006) أن الذكاء الإقليمي يأخذ شكلاً من أشكال الذكاء الجماعي ويساهم في التنمية الداخلية للإقليم.

و في هذا المعنى يوضح (Janin & Grasset, 2011 ، اقتباساً عن Fath ، 2013) أن الذكاء الإقليمي: "يدعو القدرة الجماعية للفاعلين من نفس الإقليم إلى تموضعها بشكل جماعي مع امتلاك القدرة، بناءً على المعلومات ومنها على تبادل المعرفة والتحليل و فهم إقليمهم وسياقه. وهذه الرؤية الثانية مخصصة للمديرين الإقليميين. (Demazière & Faugouin, 2008)

إذاً الهدف الرئيسي للذكاء الإقليمي حسب كل من (Girardot, 2000, 2002, 2004, 2009; Clerc, 2005; Janin, et al., 2011; SèdeMarceau, 2009) هو مساعدة الفاعلين الإقليميين على فهم أقاليمهم بشكل أفضل، وتحديد تحدياتها وحققها لضمان تطويرها بشكل أفضل.

بالنسبة (Girardot, 2007)، فإن الذكاء الإقليمي عبارة عن: "نظام معلومات إقليمي يخدم الشراكة بين الفاعلين الإقليميين الذين يرغبون في تطوير حوكمة ديمقراطية في خدمة التنمية المستدامة".

يشكل الإقليم مساحة لتنظيم المعلومات، ولإنشاء العلاقات المهمة التي تدمج بين الذكاء كعملية معرفية، وبين تنشيط العلاقة بين الفاعلين الإقليميين، وهنا يمكن أن تكون أنظمة الذكاء الإقليمي بمثابة أداة لفهم وتعزيز تفاعلات الفاعلين الإقليميين. لذلك يرى Bertacchini أن الذكاء الإقليمي يقع ما بين المعلومة وسيرورة التواصل بين مختلف الفاعلين الإقليميين. إذ إن مشاركة هذه المعلومة تعد شرطا أساسيا في سيرورة الذكاء الإقليمي، و في نفس الوقت أساس التواصل بين الفاعلين

يعتمد الذكاء الإقليمي في تطبيقه على أساليب وتقنيات عدة، نذكر منها:

- مصفوفة SWOT: والتي تقوم على استغلال الفرص وتنمية نقاط القوة من جهة، وعلى علاج نقاط الضعف وإدارة المخاطر لمواجهة التهديدات الخارجية من جهة أخرى. وذلك بتطوير استراتيجيات تتأقلم مع كل حالة¹³
- منهج السيناريوهات: و يعتمد هذا المنهج على فضاء الاحتمالات، حيث يتم اتخاذ القرارات حسب نتائج السيناريوهات المتوقعة.¹⁴
- تحليل تكلفة- عوائد : L'analyse coût- avantage تقوم على مقارنة نتائج حساب التنبؤ بتكاليف المشروع وعوائده على المدى القريب، المتوسط والبعيد، بغية معرفة جدوى ونجاعة المشاريع والقرارات¹⁵
- مقارنة النظم المعلوماتية: L'approche systémique، وهي مقارنة يعتمد عليها الذكاء الإقليمي بصفة رئيسية كونها تراعي تعقيد الإقليم¹⁶. لذا سنتطرق إليها فيما يلي بشيء من التفصيل.

2. المقاربة النظامية للذكاء الإقليمي و بُعدها الإقليمي في التسيير

¹³ Acheroy, C., Hadjaj-Castro, H. (2007). La méthode SWOT : fiche réalisée dans le cadre d'une étude cofinancée par la DGCD, Fiche 1A. Bruxelles: Creative Commons Belgique. P03.

¹⁴ Liam Fauchard, Philippe Mocellin, (2009). Conduire une démarche prospective territoriale. Paris : L'Harmattan. p.61, 66

¹⁵ Atkinson , G., Neumayer , E., Dietz, S. (2007). Handbook of sustainable development. United kingdom: Edward Elgar. p.101-102.

¹⁶ Scouvar, M., Lambin, E.F. (2006). Approche systémique des causes de la déforestation en Amazonie Brésilienne : syndromes, synergies et rétroactions. L'espace géographique. Vol 03. Tmes 35. Berlin. 241-254. p. 243

إن ما يحمله مفهوم الذكاء الإقليمي من مزايا، يؤهله ليكون مفهوم عملي، لذا ينبغي ربطه بالعمليات "الحقيقية"، أي بالأفعال، على هذا الأساس، تعد المقاربة النظامية للإقليم (L'approche systémique)، نقطة بداية سيرورة الذكاء الإقليمي، فالنظام باعتباره مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض ومع بيئتها، فإن اكتمال هذه العناصر ككل يعتمد على نتيجة أفعال كل عنصر منها، وبالتالي فإن اعتبار الإقليم كنظام يعني فهمه على أنه مجموعة من العلاقات بين الفاعلين والتي تبنى على أساس العمل الجماعي. (SOULA, 2017)

لننظر إلى نقطة أبعد في مفهوم المقاربة النظامية، أين يقترح (SOULA, 2017) تعبئة ما يسميه Michel Crozier¹⁷ "بنظام العمل الملموس"، ويقصد به أن الكل الذي يُنظر إليه كنظام هو بناء إنساني واجتماعي تحكمه علاقات السلطة ومنطق القيود، فهذا يعني أن عمل النظام يواجه حقاً، وبشكل ملموس، المقاومة أو المجهول الذي تخبئه له بيئته. وبالنسبة للإقليم، يمكننا القول بأن هناك عوامل عدة قد تؤثر على العمل الجماعي الذي يشكله، لأن الإقليم يتطور في بيئة من القيود والحرية، مما يعني أن عمله يتأرجح بين اغتنام فرصة تارة، وتخطي العقبات تارة أخرى. مما يعني كذلك، أنه لا توجد طريقة واحدة للعمل الجماعي في الإقليم، لأن وضع "إستراتيجية" أو "خطط عمل" لا يكفي للتصرف في الإقليم، بل من الضروري مراعاة العوامل النظامية التي من المحتمل أن تؤثر على عمله.

في هذا السياق يدخل الذكاء الإقليمي كسيرورة لتحرير العمل الجماعي من كل القيود والعقبات، ليكون أحد أهم أدواره هو جعل الإقليم على اطلاع دائم ومتزامن على هذه القيود التي تواجهه، وعلى فرص العمل التي تنتظره، من أجل التصرف. وهنا يظهر لنا بُعداً إستراتيجياً للذكاء الإقليمي، وهو **الوعي بالخطأ**.

تعمل سياسة الذكاء الإقليمي على تشجيع ومرافقة إنشاء شبكات شراكة بين القطاعين العام والخاص، (Pelissier, 2009) أو بين السلطات العمومية الموجودة على الصعيد المحلي (الجماعات الإقليمية والقطاع الخاص) وذلك بهدف تحسين تداول المعلومات الاستراتيجية من المستوى الأول إلى الثاني. وإصلاح دور الدولة بخروجها من دائرة الدولة الحارسة التي يفرضها الاقتصاد الليبرالي إلى الدولة الشريكة. وهذه النظرة المؤسساتية للذكاء الإقليمي تصور الإقليم على أنه فضاء لتطبيق سياسة اللامركزية للذكاء الاقتصادي، وفق توصيات الجماعات الإقليمية التي لها علاقة مباشرة بالمنظمات المستوطنة هناك، وكمدخل جديد لتحقيق الحوكمة المحلية في إطار التنمية المستدامة. (داي، 2014، صفحة 10)

¹⁷ CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977

يوجد بعدا استراتيجيا آخر للذكاء الإقليمي ألا و هو جعل الفاعلين والمعارف في شبكات، أو بعبارة أخرى ~~بالتنظيم~~ بين الفاعلين والمعرفة (الذكاء الجماعي). باعتبار أن الذكاء الإقليمي يسعى إلى إنشاء روابط لجعل العمل الجماعي ممكناً، وبالتالي قيادة الاستراتيجية. لذلك فإن للذكاء الإقليمي تدخّل على مستويين مهمين فيما يتعلق بالتحضير للعمل الإقليمي:

1. التحليل المنظم للعوامل التي تؤثر على العمل الجماعي للإقليم ؛
2. الإدارة المشتركة للمعرفة بين الفاعلين (SOULA, 2017, p. 2)

ينبغي للتحليل المنظم للإقليم أولاً أن يستند إلى البيانات "الميدانية" التي يجمعها الفاعلون فيه، ثم إن هذه البيانات عند تحليلها، يمكن أن تغذي إجراءات ملموسة. وتتحقق فعالية عمل الفاعلين في أقاليمهم، من خلال إنتاجهم لمعارف ومهارات ومشاركتها فيما بينهم، بهدف تحسين جاذبيتها الإقليمية وقدرتها التنافسية.

على هذا الأساس يقترح الذكاء الإقليمي آليات من أجل تحسين الأداء التنافسي للمنظمات كمرافقتها في تنفيذ استراتيجيات التدويل لاختراق أسواق جديدة وضمان تحسين سمعتها على الصعيد الدولي؛ هذا من جهة ومن جهة أخرى العمل على الحد من نزيف النسيج الصناعي وعدم استقرار المنظمات في الإقليم.

كما أن تنوع الأقاليم، يعد شرط أساسي في سيرورة الذكاء الإقليمي، باعتباره محرك أساسي للتنمية. حيث يكون للفاعلين دور رئيسي في إنشاء الموارد المبنية الخاصة بكل إقليم. أين تشكل نماذج تقييم الموارد المبنية "المهارات الأساسية للأقاليم". (Pelissier, 2009, p. 303) وعند هذا المستوى بالذات سوف يجد الذكاء الاقليمي شرعيته وسبب وجوده.

أخيراً ، يظهر الذكاء الإقليمي كسيرورة التكيف الاستراتيجي للإقليم، بمعنى قدرة المنظمة على بناء أدوات العمل في بيئة مقيدة. يمكن كذلك تقريب الذكاء الإقليمي من بعده الجزئي، الخاص بالمنظمة، أي الذكاء الاقتصادي الذي هو في الواقع عملية جمع وإدارة المعلومات بهدف تكيف عمل الفاعل الاقتصادي مع السوق. فيما يتعلق بالذكاء الإقليمي، فإن هذا التكيف له تأثير على أفق أوسع وغير ملموس من السوق لأنه يتعلق بالإسكان والمناظر الطبيعية والتعایش وكذلك سلاسل القيمة المحلية (SOULA, 2017) أو النظم الإنتاجية المحلية أو الصورة (جاذبية).

على هذا الاساس نبني الفرضية التالية: «~~هكذا كذا هي لأقصى قصوى على حد ما قد نرى في الأقط~~»

3. الذكاء الإقليمي وعدم تماثل المعلومات

ما من شك أن نجاح أي مشروع جديد على مستوى المنظمة أو الإقليم مرتبط بأمنه الاقتصادي، وهذا الأخير مقترن بمدى استعلامه ومدى استباقه الفرص واجتنابه المخاطر التي تفرزها بيئة هذا المشروع، ومدى ضغطه وتأثيره عليها، وهنا يُعدّ أسلوب الذكاء الإقليمي كفيل بتحقيق كل ذلك، فهو يختص كما قلنا، برصد إشارات الإنذار المبكر من بيئة الأعمال المحيطة، وتحليلها ومعالجتها وتجميعها ومشاركتها في وقت قياسي مع متخذي القرار، والتي تعد شرطاً ضرورياً لإزالة الغموض وعدم اليقين.

أن عدم توازن المعلومات، يعدّ حقيقة موجودة داخل المنظمة، وتستدعي اتخاذ إجراء من أجل استعادة تماثل المعلومات بين الوكلاء، إذ تشير نظرية عدم تماثل المعلومات إلى أن دوران المعلومات ونشرها بين المشاركين أو الفاعلين في السوق يتم بشكل غير متماثل، كما أسلفنا في الذكر، وعدم اكتمال المعلومات لدى البعض أو النشر غير المتكافئ لهذه المعلومات بين الفاعلين، قد يؤدي إلى اتخاذهم قرارات خاطئة، وإلى استغلالهم للموارد بشكل غير فعال، لذلك عند إجراء المعاملات غالباً ما يكون أحد المشاركين دائماً في وضع أفضل من غيره.

بالنظر إلى أهمية المعلومة الإقليمية في تطوير الإقليم وجاذبيته، فإن تحصيلها وتنميتها يقتضي مشاركة الفاعلين الإقليميين من مختلف المستويات، وبمختلف الإمكانيات المادية وغير المادية، وفي جميع مراحل إنتاجها. كما يقتضي وجود نظام معلومات إقليمي مشترك بين هؤلاء الفاعلين، مزود بمنصة معلوماتية متينة تكون كفيلة بإدارة هذه المعلومة و تبادلها بين الفاعلين، فهذا النظام يعد أداة داعمة لاتخاذ القرار الإقليمي في بيئة معلوماتية معقدة ومتعددة المستويات لحل المشاكل الظرفية. إضافة إلى أن هذه المنصة المشتركة يمكن أن تقدم مقارنة فعالة تعيد إنشاء شكلاً معيناً من التوازن أو التماثل في المعلومات. وهنا سيقوم الذكاء الإقليمي بطريقة عملية بمجموعة من المهام مثل:

1. التحليل المنظم للبيئة الاستراتيجية (تحديد الاحتياجات)؛

2. رصد المعلومات المفيدة (اليقظة)؛

3. إدارة المعرفة (التحليل الجماعي للمعلومات)؛

4. دعم القرار (نشر المعرفة والاستعداد للتصرف).

يُعد إنشاء منصة مشتركة بين المنظمات المكونة للإقليم و أصحاب المصالح فيه أمراً بالغ الأهمية، من أجل تمكين تبادل المعلومات فيما بينهم. (Cretté, 2015, p. 60) فهذه المنصة تعتبر سلاح ذو حدين. من جهة فهي أداة داعمة في الإنتاج الجماعي للمعرفة، وتخزينها وحمايتها. من جهة أخرى فهي أداة داعمة لاتخاذ القرار الجماعي والتأثير على البيئة. ليصبح الإقليم تنافسياً، وذلك من خلال

تمكينه من مواجهة المنافسة السوقية مع ضمان الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية القائمة على منطق التفكير الشبكي بين الفاعلين. (داي، 2016، صفحة 58)

فهذه المنصة، بالإضافة إلى كونها نظام لإدارة المعلومات والتأثير على البيئة، فهي كذلك نظام من العلاقات الاجتماعية والاقتصادية التي تساهم في بناء رأس مال اجتماعي في حيز جغرافي معين، حيث أن تنافسيته تنشأ من توطيد هذه العلاقات ومن العوائد المتزايدة من التدفقات المادية وغير المادية والتي تسهل الممارسات الجماعية، كونها تساهم في الحد من حالة عدم التأكد وإطلاق عملية التعلم الجماعي¹⁸.

لذلك فإن هذه المنصة يمكن أن تصبح توليفة مناسبة من المخرجات التكنولوجية الإقليمية الناتجة عن تظافر مجموعة من العوامل المادية وغير المادية التي تنشأ عنها المزايا التنافسية للمؤسسات، بفضل التجاور وانخفاض تكاليف التعاقد التي تنجم عنه، ومع إمكانية تحويلها إلى "مخرجات أصلية" متمثلة في تواجد مجتمعات أو أقطاب وتجمعات عنقودية صناعية.

كما يمكن لهذه المنصة المشتركة أن تصبح **مطلد لائكة ثمكديبي لأقصنب**، الذي من شأنه ضم مختلف الفاعلين، ونظاما للإدارات الإقليمية والعمومية، ضمن سلسلة لتثمين القيمة الإقليمية، وهكذا لن يقتصر دور المنظمة أو الإقليم على الإنتاج، ولا دور الزبون على الاستهلاك وتدمير القيمة، وإنما سيلعب الطرفان دور المستفيد والمورد، حيث يجمعان موارديهما ويشتركان في عملية التعلم المتبادل. (MARSO & FOUAD, 2018)

أما في حالة غياب مثل هذا النوع من الأنظمة المشتركة للتحكم في المعلومات، فإنها ستؤثر سلبا على أداء المنظمات و الأقاليم على حد سواء. لأن المعلومة في هذه الحالة، ستفقد وزنها، ولن تفضي الرشادة في اتخاذ القرار. فتحصيل الفاعل الاقليمي للمعلومة بشكل منفرد لا يكفي لاتخاذ القرار الصحيح. وإنما يقتضي ذلك تظافر وتكامل جهود كل الأطراف الفاعلة في تحصيل المعلومات وإنتاج المعارف. لأن العمل المنفرد للفاعلين الإقليميين قد يوقعهم في مشاكل عدة، على رأسها عدم تماثل المعلومات المذكور سابقا.

على هذا الأساس يمكن بناء الفرضية التالية: **وَمَخْدُ؟ طَدَسَب لَخْنَكَب اِنَاكَلَهْدَعْنَاك حَظْ فَي**
ة ثَحْنَاك وَخُجْهَب حَل هَسَقَطَلَسَعَم لَدَّة هَعِي طَلَسُوجِنَم اِنَاكَلَهْدَعْنَاك.

¹⁸ CAMAGNI R. (2005), « Attractivité et compétitivité : un binôme à repenser, Territoires 2030»

يمتاز الذكاء الإقليمي بمرونته وتنوع أدواته، والتي تساهم بشكل كبير في تعديل عدم تماثل المعلومات، إذ يعتمد على تطبيقات وبرمجيات عديدة تسمح بجمع وإدارة كم هائل من المعلومات وفي وقت قياسي، وتمتاز بكونها لا تتطلب مهارات عالية للعمل عليها ولا ميزانيات باهظة، من بين هذه التطبيقات والبرمجيات نذكر: Formalerte, Google alerte, Datapine, DigDash, Google Analytics, BiG EVAL, Yellowfin, Netsuite SuiteAnalytics, Clear Analytics, SAP BI, MicroStrategy, Pentaho...الخ.

إضافة إلى هذه البرامج فإن الشبكات الاجتماعية التي يتم استخدامها من طرف غالبية فئات المجتمع، نظرا لبساطتها وسهولة استخدامها ومجانيتها، فإنها تساهم بشكل كبير في جمع المعلومات ونقلها ومشاركتها بين الفاعلين، وهذا بدوره سيساهم في التقليل من درجة عدم تماثل المعلومات في السوق.

كل هذه البرامج والتطبيقات وكذا الذكاء الاصطناعي، تعدّ أداة قوية في يد خبراء الذكاء الإقليمي، وذلك لما لها من قدرة على جمع ومعالجة ونشر الكم الهائل من المعلومات في وقت قياسي وهو ما يكون له دور معتبر في إدارة عدم تماثل المعلومات.

وسواء تعلق الأمر بتحليل البيانات من الشبكات الاجتماعية أو الويب، فإن هذه الأدوات قادرة على تقديم مساعدة كبيرة لجميع نشاطات ومراحل الذكاء الإقليمي، لا سيما من خلال تسهيل المهام التي تأخذ من المراقب وقتاً طويلاً ليقوم بها. حيث بإمكانها تحليل غاية المحتوى (إيجابي أو سلبي أو محايد)، وتحويل البيانات غير المهيكلة إلى شكل يمكن قراءته وإلى بيانات قابلة للاستخدام (الترجمة الآلية، والبحث والتحليل الدلالي ، وما إلى ذلك). وكذا في مجال التأثير والتواصل، بفضل تحليله المعمق للشبكات الاجتماعية، إذ يمكن للبعض منها إنشاء محتوى وأتمتة نشره. كما يمكن أن تمنح للمراقبين التحليل التنبئي، وتمنح كذلك للمكلف بالاتصالات التأثير واستهداف الأشخاص أو المنظمات بشكل أفضل للمتابعة. إضافة إلى أن هذه الأدوات قادرة على التنبؤ بالفاعلين أو بمصادر المعلومات الأكثر احتمالا أن يقدموا معلومات ملائمة، أو أن يكونوا مؤهلين لتنفيذ حملة اتصال مؤثرة.

بناء على ما تقدّم فإن سياسة الذكاء الإقليمي يتم تطويرها على أساس المبادرة الجماعية و الرغبة الطبيعية للمنظمات المكوّنة للإقليم في التحكم في ظاهرة عدم تماثل المعلومات، ومن احتمالية فقدان السمعة إلى جانب الحاجة إلى الحصول على معلومات موثوقة. من هذا المنظور، توجد عدة طرق لإدارة في عدم تماثل المعلومات ، إذ يمكن للفاعلين الاقتصاديين الاستعانة بمختلف أدوات الذكاء الإقليمي المتوفرة ومختلف أليات السوق المشروعة. كالترويج لمنتجاتهم عبر تقديم خدمات ما بعد البيع مثلا لتحسين سمعة المنظمة، أو نحسين صورتها بناء على نقل تجربة الزبائن وبثها على صفحات

وسائل التواصل الاجتماعي، وضع اعلانات للتعريف بالمنتج الاصلي للمنظمة لمنع التقليد وتعتيد سبله؛ وكذلك باستخدام العبوات المعقدة والملصقات والعلامات الثلاثية والرباعية الأبعاد، والعلامات التجارية والشعارات التي تشير إلى امتثال المنتج لمعايير الجودة، وعرض الشهادة التي تأكد ذلك. إضافة إلى الدور المهم الذي يمكن للدولة أن تلعبه في إدارة عدم تماثل المعلومات؛ من خلال إنشاء منظمات التقييس، وإصدار شهادات جودة المنتجات، والرقابة المستمرة وفحص المنتجات، وسحب الشهادات و التراخيص من المنظمات المنتهكة لمعايير الجودة.

لذلك ، فإن أحد التحديات الرئيسية للذكاء الاقليمي هو أن يكون قادرًا على الحصول على ميزة استراتيجية، وعلى بيانات خاصة يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ القرار الأمثل في الاقليم. على هذا الأساس، فإن هذه الأدوات قد أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحليل هذه المعلومات الاستراتيجية.

من جهة أخرى، فإن عدم تماثل المعلومات في العديد من سيناريوهات التداول يعدّ في الواقع محرك في عملية التداول. بمعنى أن الحفاظ على عدم تماثل المعلومات يمكن أيضًا أن يجد بُعدًا استراتيجيًا، لأنه في إطار خط التنظيم الهرمي، ليست كل المعلومات ملائمة للنشر. و في هذا الصدد يوجد جانب آخر يتطلب دراسة عن كثب، وهو العلاقة بين المعلومات غير المتماثلة وفعالية السوق. فإذا افترضنا ان الأصل لديه قدرًا أقل من المعلومات لاتخاذ قرار من الوكيل، فإن قرار الأصل يكون مقيدًا بشكل أكثر عقلانية من قرار الوكيل. وهذه الفكرة قد أشار إليها كل من (Marwala & Hurwitz ، 2015) في دراسة لهما، واقترحا الذكاء الاقتصادي (المزود بتقنيات الذكاء الاصطناعي)، وكيف أنه يساعد في إدارة عدم تماثل المعلومات.

كذلك مسألة الفحص المتعلقة بعدم تماثل المعلومات؛ التي درسها الحائز على جائزة نوبل (Joseph Stiglitz ، 1974). والذي أشار إلى مفهوم الفحص، الذي يدفع بالأصل الذي لديه معلومات أقل من الوكيل، أن يضغط على هذا الوكيل للكشف عن بعض المعلومات.

ومع ظهور الذكاء الإقليمي بمختلف أدواته، لم يعد الأصل مضطرا للضغط على الوكيل. لأنه بإمكانه إنشاء ملف تعريف خاص بالوكيل الآخر، يكون أكثر دقة وإفادة من المعلومات التي كان من الممكن استخراجها من الطرف المعني. هذا راجع إلى حقيقة أن العامل البشري ينسى بسهولة وقد لا يكون قادرًا حتى على الكشف عن جميع المعلومات لجميع أنواع الأسباب... (Marwala & Hurwitz, 2015)

بناء على هذه الفكرة، نفترض وجود الأصل (أ) والوكيل (ب)، وأن السوق مليئًا بالفاعلين بنفس خصائص هؤلاء، وبالتالي فإن مثل هذا السوق لا يمكن أن يكون فعالاً، لأن قرارات الفاعلين المهمين في السوق ستستند إلى معلومات محدودة وغير متماثلة.

أما إذا تم استبدال الفاعلين أصيل (أ) ووكيل (ب) بفاعلين مستقلين مزودين بالذكاء الاقليمي أصيل (ج) و وكيل (د) ، فإن المعلومات التي سيتمكن كل طرف من التتقيب عنها في الفضاء الإلكتروني ستكون متشابهة، خاصةً إذا افترضنا أن قدراتهم متساوية. هذا يعني أن المعلومات الموجودة تحت تصرف عوامل الذكاء الاقليمي أصيل (ج) و وكيل (د) متماثلة.

لذا فإن السوق إذا كان مليئاً بفاعلين مزودين بالذكاء الاقليمي مثل أصيل (ج) و وكيل (د)، فإن المعلومات المتداولة بين الفاعلين في السوق ستكون أكثر تماثلاً. وبالتالي فسيكون السوق أكثر عقلانية. لأن عوامل الذكاء الاقليمي هذه ستكون قادرة على تحليل جميع البيانات الموجودة تحت تصرفها، وتقدير المعلومات الكامنة ومعالجة جميع المعلومات الموجودة تحت تصرفهم أكثر من الفاعلين أصيل (أ) ووكيل (ب).

إضافة إلى ذلك، فإن قرارات الفاعلين المزودين بالذكاء الاقليمي، ستكون أقل عقلانية من قرارات غيرهم. لذلك، فإن نشر عوامل الذكاء الاقليمي يجعل المعلومات في الأسواق أكثر تماثلاً وهذا بدوره يجعل الأسواق أقرب إلى التوازن.

لقد ذكرنا سابقاً أن عدم تماثل المعلومات يظل أحد الاشكاليات القوية في نظرية الوكالة، التي ترى أنه لا يمكن أن تكون العلاقات قانونية و كاملة وشاملة، في ظل خلق صعوبات مناجيرية حقيقية، تمتد لتشمل أصحاب المصالح. كما جاء في نظرية الوكالة أيضاً أن آثار عدم تماثل المعلومات تتضاعف وتزداد، بتزايد عدد العلاقات بين الأصيل والوكيل.

وهنا يظهر الذكاء الاقليمي كأداة ملائمة جداً مع هذا السياق من العلاقات التعاقدية المحدودة، إذ بإمكانه أن يقدم شبكة قراءة توفر من جهة، إجابات لتلك الصعوبات من خلال اقتراح جعل من عدم تماثل المعلومات هدفاً من أجل الاتجاه نحو خلق قيمة ممتدة لأصحاب المصالح،

يقترح الذكاء الاقليمي قائمة من الوظائف التي تعمل في بيئة الإقليم، وفي إطار مشترك بين المنظمات المشكّلة للإقليم، أين ترتبط تأثيرات عدم تماثل المعلومات بالاختيار المعاكس.

سنحاول من خلال الجدول التالي تجسيد الوظائف المختلفة للذكاء الاقليمي من خلال مفهوم عدم تماثل المعلومات.

جدول رقم 3: المراسلات بين وظائف الذكاء الاقليمي والمقاربة المادية فيما بين المنظمات

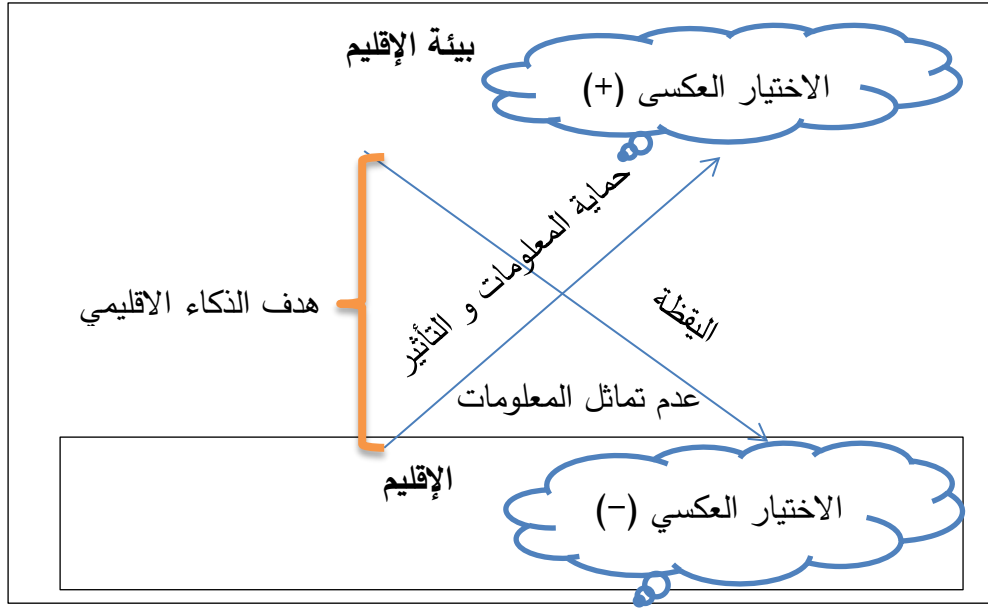
المقاربة الوظيفية	المقاربة المادية	
اليقظة الاستراتيجية	"الموقف المنظم للاستماع إلى الإشارات القادمة من بيئة المنظمة ومن المرجح أن يثير تساؤلات حول الخيارات الاستراتيجية"، (Martinet et Ribault, 1989)	إنشاء تماثل المعلومات لصالح الإقليم اتجاء بيئته من أجل التقليل من خطر الاختيار المعاكس.
التأثير	القدرة على تغيير السلوكيات باستخدام المعلومات	إنشاء عدم تماثل المعلومات لصالح الإقليم اتجاء بيئته من أجل إثارة الاختيار المعاكس.
حماية المعلومات	تنفيذ إجراءات تسمح بحماية المورد المعلوماتي للإقليم	الحفاظ على عدم تماثل المعلومات لصالح الإقليم.

المصدر: HARRIET, Loïc, L'intelligence économique a la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique. 2014. P140

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن اليقظة الاستراتيجية أشبه بإنشاء تماثل المعلومات لصالح الإقليم اتجاء بيئته من أجل تقليل حالات عدم اليقين فيه، وتجنب الآثار المترتبة عن الاختيار المعاكس. أما التأثير فينبني بعدها من وجهة نظر وظيفية على القدرة على تعديل السلوك من خلال استخدام المعلومات التي تشير إلى إنشاء عدم تماثل في المعلومات لصالح الإقليم اتجاء بيئته من أجل استفزاز منافس مثلاً، أو قرار صادر عن عملية اختيار معاكس. أما حماية المعلومات فتكون بتنفيذ إجراءات تهدف إلى حماية رأس المال غير المادي للإقليم ، والتي تصل في النهاية إلى الحفاظ على عدم تماثل المعلومات لصالح الإقليم، وبالتالي على المعرفة، التي يُنظر إليها على أنها رسمة (capitalisation) للمعلومات ، وتمثل ثروة للإقليم وتشكل ميزة تنافسية له.

والرسم البياني التالي يُنمذجُ هذه الرؤية للذكاء الاقليمي الذي أٌخذ من عدم تماثل المعلومات المكونة بين الإقليم وبيئته كهدف له، من أجل التقليل من آثار الاختيار المعاكس داخل الإقليم، والتسبب في اختيار معاكس معين من قبل الوكلاء الذين يشكلون بيئته بالمعنى الواسع.

الشكل رقم 7 : نموذج الذكاء الاقليمي بين المنظمات



المصدر : HARRIET, Loïc, L'intelligence économique a la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique. 2014. P 141

يوفر عدم تماثل المعلومات تمثيلاً لعلاقات المعلومات بين الاقليم وبيئته، وتجميع وظائف الذكاء الاقليمي يدخل ضمن نطاقه، والاختيار المعاكس يعد تأثيراً خاصاً بهذه السيورة إذا كان موقعاً من خارج الإقليم. أما الحد من تأثير الاختيار المعاكس على الإقليم، وكذا من حالات عدم اليقين، فهي مهمة خاصة بالبقطة، و يلعب الاختيار المعاكس دائماً على عدم تماثل المعلومات، كما يلعب التأثير بنفس الطريقة على إثارة هذا الاختيار المعاكس في منافس على سبيل المثال.

غالباً ما يرتبط الذكاء الاقليمي بفكرة الشبكات؛ أو المقاربة بالشبكة، إلا أن هذه الأخيرة تتيح ببساطة ربط الوظائف الفردية دون إنشاء حقيقي لهدف مشترك. بينما تذهب ما تسمى بالمقاربة النظامية إلى أبعد من ذلك من خلال اقتراح منطق الاعتماد المتبادل بين مختلف الوظائف مما يسمح بإيجاد هدف جماعي. (HARRIET, 2014, p. 130) كما تسمح هذه المقاربة بالعثور على انسجام حقيقي بين وظائف الذكاء الاقتصادي داخل الإقليم وفيما بينه وبين عدم تماثل المعلومات المحدد بين الوكلاء، ثم بين الإقليم وبيئته. وبالتالي، فإن وظائف الذكاء الاقتصادي داخل الإقليم تعتمد على الإرادة لتنفيذ السيورة. وهذه المقاربة المادية تجعل الذكاء الاقليمي قادراً على جني فائدة جماعية من ظاهرة ما (كظاهرة عدم تماثل المعلومات) ، والتي من البديهي أن تكون لها تداعيات سلبية على الإقليم. ليكون عدم تماثل المعلومات بعد ذلك، من الاشكاليات التي تستجيب لها وظائف الذكاء الاقليمي ، سواء خارج

الإقليم، مع اضطرار اليقظة إلى الاستجابة لعدم تماثل المعلومات في مواجهة بيئتها، أو داخله مع إدارة المعرفة التي تميل إلى استعادة شكل معين من تماثل المعلومات بين الوكلاء.

لهذا فقد أصبح التحكم في عدم تماثل المعلومات هدفا للذكاء الاقتصادي داخل الإقليم، كونه يهدد بخلق مخاطر أخلاقية من قبل الوكلاء. وهدف الذكاء الإقليمي هذا سيتجاوز وظيفة إدارة المعرفة من خلال إنشاء علاقات، بل حتى الاعتماد المتبادل، بين مكونات الإقليم، و بدون هذا الاعتماد المتبادل، لن يكون للإقليم أساس، وإدارة عدم تماثل المعلومات الخاصة بالذكاء الإقليمي تتدرج ضمن تحسين أدائه.

يستند إنشاء المعرفة ونشرها حسب (Di Biaggio et Meschi, 2010, p. 13) إلى وجود علاقات اجتماعية، و مشاركة الهوية وكذا وجود لغات مشتركة للتواصل. (Torra, 2013، صفحة 67) و يعد إنشاء الشبكات الخطوة الأولى لإنشاء اتصالات بين الوحدات، وخلق اعتماد متبادل حقيقي يجعل من تماثل المعلومات داخل الإقليم مميزة تنافسية حقيقية. (HARRIET, 2014, p. 144)

لذلك يبدو أن التأثير على عدم تماثل المعلومات داخل الإقليم يتماشى مع وظائف الذكاء الإقليمي التي تحدثنا عنها سابقا و يكتسي تحدي استراتيجي حقيقي يساهم في خلق القيمة.

على هذا الأساس، تكمن قوة الذكاء الإقليمي في إنشاء علاقات الاعتماد المتبادل داخل الإقليم بين مختلف الفاعلين الذين يمارسون وظائفه (اليقظة الإقليمية أو إدارة المعرفة، الحماية و التأثير)، والداخلين الآخرين في إطار إدارة عدم تماثل المعلومات، حيث يعمل الذكاء الإقليمي بشكل عام على استغلال مجتمع المعلومات الذي يتطور فيه الاقتصاد، وهذا هو الغرض من وظائفه، فهذه الوظائف ما هي في النهاية إلا عنصر واحد يكمن في قدرة الإقليم على العمل في تآزر مع المعلومات من خلال تنفيذ استراتيجية حقيقية، في شكل نظام لإدارة عدم تماثل المعلومات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه القدرة النظامية لتسيير عدم تماثل المعلومات تتدرج ضمن الإطار الذي اقترحه (Besson, 2004) وخاصة فيما يتعلق بالمعايير الأخلاقية، أو بهدف خلق القيمة أو بالتنظيم في الشبكة، وبالأدوات ذات الصلة في إطار مقارنة نظامية. (HARRIET, 2014, p. 148) لذلك، نجد أن هذه المقاربة تتناسب مع جميع المنظمات سواء كانت عمومية، مثل الدولة أو خاصة. وبالتالي يصبح الذكاء الإقليمي ضرورة حتى لتدخل الدولة من أجل تلبية المصلحة العامة.

إلا أن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من طرف المنظمات و الهيئات الحكومية غالبا ما تكون عامة وغير كافية ولا توفر إجابات عن كل التساؤلات التي تريق رواد الأعمال أو الفاعلون حول

المزايا التنافسية، مزايا وعيوب المنتجات والخدمات، المنافسين المحتملين...الخ فيضطر هؤلاء إلى إجراء أبحاثهم بأنفسهم أو بالتعاون مع فاعلين آخرين ينتمون إلى نفس الإقليم أو التجمع العنقودي، أي (بالبحث التعاوني عن المعلومات)، أو الاستعانة بالهيئات المختصة بالذكاء الاقتصادي.

قد تكون أحيانا الطرق غير القانونية أكثر فعالية في إزالة عدم تماثل المعلومات (أو إنشاءها)، إلا أن هذه الطرق تنطوي عنها عقوبات بموجب القانون، وتكاليف مالية، وخسائر مادية، بالإضافة إلى فقدان السمعة. بينما يمكن التحكم في عدم تماثل المعلومات في المنظمة أو الإقليم، باستخدام أساليب الذكاء الإقليمي، التي تعمل بطرق فعالة ومشروعة، وتحسن من صورة وسمعة الإقليم، وتجنبه التعرض للعقوبات أو المخاطر كونه يعمل في إطار القانون.

لذلك فإن عدم تماثل المعلومات عادة ما يكون حجة نظرية قوية لتدخل الدولة في تشغيل اقتصاد السوق، لتفادي فشله. وذلك باستخدام الأدوات القانونية والاقتصادية اللازمة من أجل التغلب على هذا المشكل، بما في ذلك الاستخدام النشط للذكاء الإقليمي. وبالتالي فإن النقص في السوق في ظروف عدم تماثل المعلومات، يخلق شروطا اقتصادية أساسية للاستخدام النشط للذكاء الإقليمي لتقليل المخاطر ولإزالة حالات عدم اليقين في تفاعلات السوق، وزيادة فعالية أنشطة الفاعلين الاقتصاديين، فضلا عن وعي المستهلك بالخصائص النوعية للسلع والخدمات في ظروف السوق.

على مستوى الإقليم، فإن مديرو الإقليم (أو التجمع العنقودي)، سيواجهون مطالب جديدة من قبل أصحاب المصالح. خصوصا من خلال اعتماد أسلوب الذكاء الإقليمي والذي سيساهم بشكل كبير في تحسين إدارة عدم تماثل المعلومات الموجود بين هؤلاء و هؤلاء، فتفسير المنظمات هو ما يسعى أصحاب المصالح لرقابته للتأكد من أن أدائهم المالي في حالته المثلى. كما أنهم سيسعون إلى تقليل عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المديرين من خلال إرسال جميع مؤشرات التسيير.

في هذا الصدد أشارت (Linda Orvedal، 2002) إلى إشكالية مهمة تكمن في سياسة الإنتاج التي يمكن انتهاجها عندما تكون حالة عدم تماثل المعلومات متزايدة بين الفاعلين الإقليميين ، والتي تقود إلى خلق مشكلة التنسيق. حيث أظهرت هذه الدراسة في ظل وجود التجمعات العنقودية والمعلومات غير المتماثلة، أنه توجد سياسة تخلق توازنا منفصلاً. وقد اقترحت Orvedal ، إضافة حالة عدم تماثل المعلومات إلى النموذج الذي طوره (Norman and Venables ، 2001). واستخدمت نموذج بسيط، يحتوي على عامل إدخال واحد فقط، وهو ثابت بين البلدان، وأن جميع البلدان متطابقة، ووظائف الإنتاج البديلة هي معرفة شائعة. وهذا النموذج مفاده: أنه إذا كانت الحكومة ترغب في دعم تجمع عنقودي معين

يمكنها التغلب على مشكلة التنسيق، على أن يكون هذا الدعم مشروطاً بمستوى نشاط معين حتى يخلق توازناً منفصلاً. (Orvedal, 2002)

مما سبق يتضح لنا أن أسلوب الذكاء الاقليمي مهم جدا في إدارة عدم تماثل المعلومات، فهو يسمح بفهمه بشكل أفضل، بل ونتائج النظرية، مثل المخاطر الأخلاقية والاختيار المعاكس، لأنها مخاطر محدودة كونها تتعلق بالوضعيات بين الوكلاء. أي أنه في إطار ممارسة اليقظة الإقليمية مثلا لا تظهر بالضرورة علاقة بين الوكلاء، وإنما بالأحرى علاقة بين المنظمة وبيئتها، في هذه الحالة، يمكننا أن نغير اهتمام للاختيار المعاكس فقط. وسيكون للخطر الأخلاقي معنى أكثر في إطار وظائف الذكاء الاقتصادي الأخرى المتعلقة بالعلاقات داخل المنظمة، مثل وظيفة إدارة المعرفة وحمايتها.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن هدف الذكاء الاقليمي سيكون عدم تماثل المعلومات داخل وخارج الإقليم؛ في الداخل باعتبار أن وظائف الذكاء الاقليمي ستعمل على إدارة عدم تماثل المعلومات داخل الاقليم وذلك بالتخفيف من حدة المخاطر الأخلاقية. أما خارج الاقليم، فيتمثل دور الذكاء الاقليمي في خلق عدم تماثل في المعلومات لصالح الاقليم من أجل تجنب اليقظة مثلا، الوقوع في الاختيار المعاكس وفي إثارة الخصوم، بفضل أجهزته مثل التأثير على ذلك الاختيار المعاكس نفسه.

وأخيرا فإن نظام الذكاء الإقليمي يعد آلية مهمة وضرورية، يعمل على رصد الإشارات الضعيفة في بيئة الإقليم، ويقوم بتحليلها و معالجتها من قبل مختصين وخبراء ليحولها إلى 'معرفة' دقيقة، موثوقة و متماثلة حين نشرها ودورانها بين مختلف متخذي القرار. وذلك، لما يتوفر عليه من آليات كفيلة بتوفير مورد للمعرفة الموثوقة والمتزامنة، مما يؤهله ليكون **أزودب الأنخب** **حل هسكطاصم لئدة**.

بناءً عليه، يمكننا صياغة فرضية أساسية مفادها أنه: **"هسكطاصم لئدة؟ أي لأفكسي هسكطاصم لئدة؟"** **هسكطاصم لئدة؟ أي لأفكسي هسكطاصم لئدة؟**

4. الذكاء الاقليمي كأداة لتفعيل التنسيق بين الفاعلين

يُعدُّ الذكاء الإقليمي سيرورة تتجاوز حدود المنظمة لأنها تنفتح على أصحاب المصالح. تفترض هذه المقاربة أن على المنظمة والفاعلين الرئيسيين فيها، التكيف مع البيئة، من خلال وضع استراتيجية واعية ومتماسكة، ويعتبر تحويل الإقليم إلى « منظمة بالمشاريع » نقلة نوعية لجميع الفاعلين. وهكذا، يصبح الإقليم منظمة (في معنى علوم التسيير)، ونظراً لكون هياكل المنظمات خاملة كثيرا بسبب القيود الداخلية والخارجية الشديدة، فإن التغيير يتطلب إرادة قوية من القادة، سواء أكانوا من القطاع العام أو الخاص.

أشار (Bertacchini، 2004) إلى أن السلطة في الإقليم لا تخص الذين يحكمونه أو إن صح التعبير بالمديرين فقط، وإنما أيضًا بجميع الفاعلين الاجتماعيين. لذلك يمكننا أن نتحدث عن "سياسة إقليمية منسقة تشرك الفاعلين في التنسيق الإقليمي". هذا التنسيق هو سيرورة تجمع الفاعلين معًا وتحولهم إلى فاعل جماعي (Bertacchini, 2007, p. 141)

قد لا يكلف التنسيق أحيانًا بين الفاعلين الإقليميين سوى تنظيم الاجتماعات التنسيقية البسيطة فيما بينهم، فهذه الاجتماعات بلا شك ستعطي نتائج مذهلة، بدلا من الضياع والهدر للوقت والمال والطاقة، وبالنظر إلى التنسيق الموصوف في الأدبيات والضروري للحكومة الإقليمية الجيدة. فإن الذكاء الإقليمي يمكن أن يعمل على تفعيل المؤشرات الثلاث الضرورية للتنسيق بين الفاعلين والتي أشار إليها (TELAIDJIA, 2016, p. 54) في أطروحته، ألا وهي:

1. **التشاور: La Concertation**: والذي يشير عمومًا إلى التعايش و التوافق على التحديد المشترك لمشروع أو إجراء من أجل الاستجابة بشكل جماعي. فالتشاور إن صح التعبير هو "الاستعداد معا". و هو كل ما يمكن أن يعطي الفرصة لشريك للتعبير عما يريد، ولآخر للاستماع إليه. وذلك من أجل الالتقاء نحو برنامج توافقي بحيث يجد فيه الجميع مصلحته. فهذا التشاور يعدّ آلية تسمح بنقل التوقعات المحلية بحيث يتم ترجمتها إلى برامج تنمية للإقليم. والإشارات هي: التشاور على المستوى المحلي، و العلاقة بين الفاعلين على المستوى المحلي؛
2. **الشراكات Les Partenariats**: يمكن تعريف الشراكة حسب (Lange ، 2003). على أنها "رابطة من الفاعلين الذين يستطيعون، من خلال عملهم المشترك، وضع أهداف لا يستطيعون تحقيقها بشكل فردي". و يؤكد (G. Pelletier ، 1997) من جانبه، أن الشراكة تؤسس بطريقة ما تعاونًا (والذي نفترض أنه قديمًا نسبيًا) يتطلب عددًا معينًا من المبادئ؛ كالمصلحة المشتركة للشركاء، مبدأ المساواة، مبدأ الاستقلالية، مبدأ التعاون ومبدأ التطور (الدخول ضمن فترة زمنية محدودة تتطلب تقييمًا مستمرًا، قد تؤدي نتيجته إلى تغييرات أو إنهاء اتفاقية التعاون).

أشار Alain BOURDIN إلى وجود « فائدة محتملة لمفهوم الحوكمة فيما يتعلق بعلوم وتقنيات الإدارة الحضرية وهي إعطاء هذا العمل المؤسسي كل أهميته من التفكير والممارسة. وتتعامل الإدارة الحضرية (خاصة في بعدها العمومي) بشكل جيد مع كل ما يتعلق بالشراكة والتحالفات والتشاورات ويوضح لنا كيفية ربط هذه الممارسات التي لا مفر منها بتقنيات جديدة لتسيير المؤسسات، وأنماط جديدة لتصميم وتنظيم المشاريع ، ومعارف جديدة حول المدينة".

أما بالنسبة لـ Djamel TELAIDJIA ، فالشراكة تعبر عن أي شكل من أشكال التحالف النشط بين فاعلين أو أكثر الذين يهتمون بتجميع مواردهم ، مع الحفاظ على استقلاليتهم ، من أجل حل مشكلة أو تلبية حاجة. بعبارة أخرى، تتم صياغة جميع العلاقات من خلال العقود المبرمة بين مختلف الفاعلين والمنظمات في الإقليم. لذلك ، يشكل هذا النوع من التحالف بالنسبة له مؤشراً حقيقياً للتنسيق بين الفاعلين في الإقليم المدروس؛ التعاون La collaboration بين الفاعلين؛ معدل تكرار هذه الشراكات؛ شكل هذه الشراكات. (TELAIDJIA, 2016, p. 54) ؛

3. **المشاركة L'implication**: نقصد بهذا المؤشر طبيعة و درجة مشاركة مختلف الفاعلين الذين يساهمون في صياغة برامج التنمية في الإقليم. في هذا الصدد يستشهد الاقتصادي الأمريكي (Mancur OLSON ، 1965) بالنقابات العمالية كمثال. وأشار إلى أنه إذا كان جميع العمال مستفيدين من الصلاحيات التي اكتسبتها النقابة، فإن فئة من هؤلاء العمال ستعتبر أنه لا توجد مصلحة واضحة في الاندماج والمساهمة في دفع الأقساط، مادام الفوائد الناتجة عن الإجراءات النقابية ستمس جميع العمال، حتى لو لم ينخرطوا ولم يدفعوا مستحقاتهم. لذا وليكون التنسيق فعالاً، ينبغي على كل الفاعلين أن تكون لديهم روح المشاركة.

على هذا الأساس فإن الإشارات المستخلصة للمشاركة الفعالة هي: مشاركة الفاعلين في القرارات الإقليمية؛ سبب وجود الفاعل في الإقليم؛ التزام الفاعلين في المجتمع المدني؛ مجال الالتزام النقابي؛ التزام الفاعلين في العالم السياسي؛ طموح الفاعلين للارتقاء الشخصي.

إن اعتماد الذكاء الإقليمي يعني تفعيل كل هذه المؤشرات، ووضع كل الإمكانيات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة العمل الإقليمي، وكذا مساهمة الفاعلين، ليس فقط متخذي القرار، وإنما الفاعلين الأكثر مشاركة مباشرة في العمل في هذا المجال، ودمج الآليات في سياق عملها كأنشطة عادية لتسهيل التفاعل، وتعزيز قدرتهم الفردية والمشاركة لإدارة المعلومات، وتبادلها وتحويلها إلى معرفة تتيح لهم تقييم أو إعادة توجيه أو تصميم عمل جديد. وبهذا المعنى، فإن تصميم أدوات ومنهجيات العمل التشاركي التي تسمح بتطوير قدرات الفاعلين أمر ذو أهمية بالغة. (Ugarte, 2008, p. 8)

فنظام الذكاء الإقليمي لا يقتصر على نظام اليقظة الإقليمية فحسب. وإنما هو سيورة معلومات واتصالات إقليمية، وإنشاء محتويات إقليمية مبتكرة من الممكن أن نعزز التشارك والانضمام إلى مشاريع إقليمية جديدة. (Pelissier, 2009, p. 301)

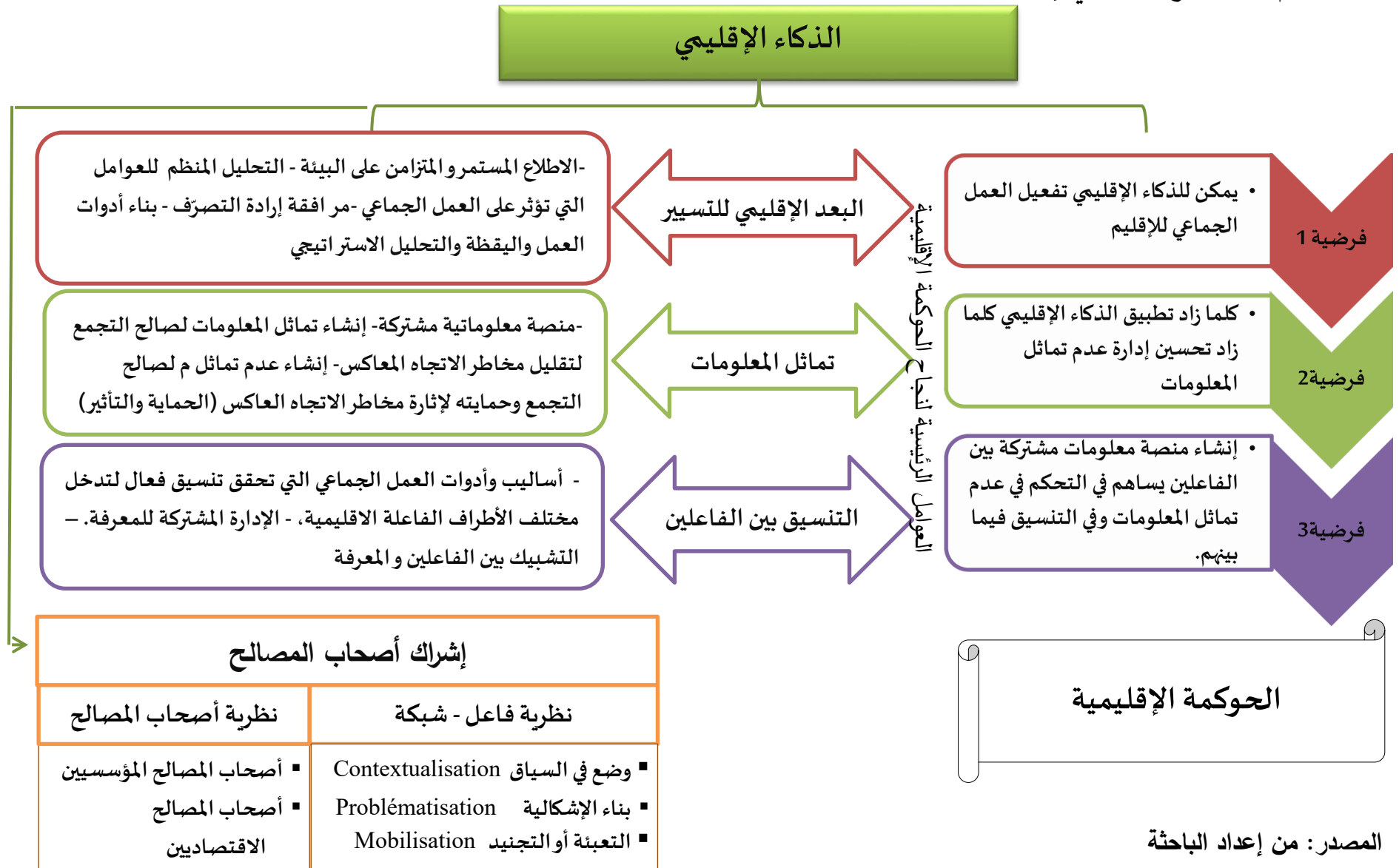
على هذا الأساس، يعمل فريق الفاعلين الذي يتشكّل لتحديد استراتيجية الإقليم، على منطق "الحوكمة الهجينة، أو المختلطة" (Patrick Joffre et Thomas Loilier، 2004، ص 69)، وهذا الشكل الأخير من التنظيم الشبكي يتكون في الواقع، من علاقات الشراكة الأفقية والعمودية، ومن ثم يتم تصنيفه كحكومة مختلطة. على الرغم من أن هذا الشكل من التنظيم الشبكي الذي ينبغي الاعتراف به على أنه إبداع تنظيمي، يسمح بتحقيق أكبر قدر من الكفاءة، فهو يكشف عن مزيج من أصحاب المصالح ويُنسّق فيما بينهم، إلا أنه في بعض الحالات، يمكن أن يقتصر على جزء متطابق من مصالح كل منهم. كما أن هناك خطر خاص مرتبط بهذا النوع من الهيكلية، ألا وهو الاستدامة. (Bertacchini, 2007, p. 246)

وبالتالي فإن الذكاء الإقليمي يكمن في إنشاء الظروف التي يمكن من خلالها أن يتم رصد المعلومات ومعالجتها وتحليلها ووضع المؤشرات من طرف فاعلين مختلفين ومتنوعين وبطريقة متناسقة، لتنتج بعدها معارف إقليمية، بمعنى أن هذه المعارف الديناميكية هي التي تشكل الإقليم.

على هذا الأساس يقتضي إدراج مفهوم "الذكاء الإقليمي" ضمن السيرورة العامة للحكومة الإقليمية، بل ولإدارة الاستراتيجية ككل. وذلك من أجل الانفتاح على مقاربة عملية للأقاليم من خلال فهمها كمنظمات ديناميكية قادرة على التكيف، وكذا من أجل تخطي العقبات التي يواجهونها.

بناءً على مراجعة الأدبيات، وتلخيصاً للفصل النظري لهذه الأطروحة، سنحاول فيما يلي وضع نموذج تصميمي لإشكالية البحث والذي سيسمح لنا بربط الجانب النظري بميدان البحث عن طريق الخيارات المنهجية. كما سيساعدنا على تحديد الوسائل اللازمة للإجابة على أسئلة بحثنا.

الشكل رقم 8: النموذج التصميمي لإشكالية البحث



خاتمة الفصل الأول

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بمفهوم الحوكمة الإقليمية، إذ بعد تحليلنا لهذا المفهوم، بيّنا أن له عوامل رئيسية لنجاحه ينبغي اعتمادها في تطوير الإقليم، تحسين أدائه و تحقيق تنافسيته و جاذبيته، و هذه العوامل الرئيسية تكمن أولاً في العمل على البعد الإقليمي كونه أداة مناسبة لتحليل وفهم طرق و وضعيات التسيير، ومورداً هاماً لإدارته. إذ تعد تعبئة البعد الإقليمي في تصميم وضعيات التسيير أمر استراتيجي، لأن المساحة المشتركة تخلق التزام الفاعلين وتزيد من التقارب والتماسك فيما بينهم. كما أنه عامل مهم في حشد مهارات جديدة ومتنوعة. ثانياً في التنسيق بين الفاعلين في الإقليم الذي يُعدّ عماداً للحوكمة الإقليمية، ويرتكز على التواصل والتعاون والتشارك بين مختلف الفاعلين الإقليميين. ثالثاً في ضرورة التحكم في ظاهرة عدم تماثل المعلومات بين الفاعلين الإقليميين، فعدم التحكم فيها يعتبر من المشاكل الهامة التي تعيق السير الحسن لحوكمة الإقليم، وذلك لما تُحدثه من آثار سلبية على أدائه. و بيّنا كذلك أن أساس هذا المشكل يكمن في المعلومة. حيث إذا لم تكن هذه الأخيرة ملائمة لاحتياجات مستخدميها، ولم تكن مفهومة ومتوفرة وحاضرة في الوقت المناسب، فإنها ستفقد قيمتها، ولن تفضي الرشادة في اتخاذ القرار.

تطرّفنا كذلك إلى مفاهيم عدّة ذات الصلة بمفهوم الحوكمة الإقليمية، كمفهوم أصحاب المصالح، و بيّنا دورهم وأهمية إشراكهم في المشاريع الإقليمية وفي تحقيق جاذبية الأقاليم. وكذا مفهوم التجمعات العنقودية، الذي يعدّ من المفاهيم القديمة-الحديثة و الرائدة في مجال المناجمنت و هو شكل من أشكال الحوكمة الإقليمية، فتحدّثنا عن خلفياته النظرية، عن تشكيله، والتقنيات الكمية والنوعية المستخدمة في دراسته، وعوامل نجاحها وفشلها، هذا، بالإضافة إلى مفهوم الذكاء الإقليمي، الذي بيّنا أنه أداة مهمة لتحسين حوكمة الإقليم عامة و التجمعات العنقودية خاصة، من خلال مقارنته النظامية و بُعدها الإقليمي في التسيير، و كذا من خلال آلياته و أساليبه الفعّالة في تنشيط التنسيق بين الفاعلين و كذا في التحكم عدم تماثل المعلومات.

وقد تبين لنا أن مفهوم الذكاء الإقليمي على علاقة وطيدة و معقدة مع مفهوم الحوكمة الإقليمية، كأنهما مفهومان متكاملان، كلاهما يخدم الآخر، ووفقاً لمورين (1992) توجد تغذية عكسية بينهما، والقوة الدافعة وراء هذه الأخيرة هي مشاركة الفاعلين الإقليميين. ومهما كانت أنظمة الذكاء الإقليمي المطبقة، فجميعها تدخل ضمن سيرورة قائمة على أسلوب الحوكمة التشاركية، (Pelissier, 2009, p. 301) كما أن الذكاء الإقليمي لا يقتصر على سيرورة اليقظة الإقليمية، وإنما هي جزء من منطق التنمية القائم على سيرورة تصاعدية (من الأسفل إلى الأعلى). لذلك نحن أمام نوع جديد من الحوكمة يستدعي مجموعة من الممارسات المرتبطة بالذكاء الإقليمي. و من جهة أخرى فإن إقامة مشروع الذكاء الإقليمي،

يتطلب تدخل جماعي لمختلف الفاعلين، فهو يستدعي شبكة من المهارات المتعددة التخصصات، والتي تنتمي في المقام الأول إلى الفاعلين المحليين.

وفي الأخير يمكن القول أن تنمية الاقليم عامة و التجمعات العنقودية خاصة، تعتمد على سيورة يتجد فيها الفاعلون الاقليميون لتعبئة مهاراتهم المختلفة حول مختلف مشاريع الإقليم لتكون لها تأثيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الثاني. الدراسة الميدانية للبحث

مقدمة الفصل الثاني:

تعتبر التجمعات العنقودية من الأساليب التنظيمية الحديثة التي لقت رواجاً كبيراً في الدول المتقدمة، لما لها من دور في تطوير اقتصاد هذه الدول، لذا فقد انصب اهتمام الباحثين إلى تطوير هذه التجمعات العنقودية، وجاءت بحوثهم بنماذج عدة.

ونظراً لاختلاف سياق تنظيم هذه التجمعات من دولة لأخرى، فإن هذه النماذج من الصعب تعميمها في الكثير من الحالات، بسبب الاختلافات الثقافية والجغرافية والاجتماعية والاقتصادية وما إلى ذلك، لذلك أردنا تقديم إسهامات في هذا المجال بإعطاء نموذج بسياق مختلف.

و من أهم الأسباب كذلك التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، هو دخول هذا الأسلوب من التنظيم الدول النامية على غرار الجزائر التي تبنت مفهوم التجمعات العنقودية لإعادة بعث القطاع الصناعي و النهوض باقتصاد البلد، فجاءت دراستنا للبحث في سبل تحسين حوكمة هذه التجمعات العنقودية في الجزائر كنموذج للدول ذات نفس السياق.

ولأن الجزائر قد بدأت في خوض هذه التجربة في إنشاء التجمعات العنقودية منذ أكثر من عشر سنوات، إلا أنها لم تصل بعد إلى تحقيق النتائج المرجوة، فقد جاءت دراستنا للبحث عن الأسباب التي كانت تكبح تحقيق هذا المسعى، أو المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على النتائج.

يندرج بحثنا ضمن منهجية استقرائية *la démarche inductive* التي تقوم على تحديد أوجه القصور أو التناقضات في الحقائق التي تعكس الواقع، وتهدف إلى تحسين المعرفة حول البنية الأساسية لهذا الواقع، وذلك من خلال استجواب الحقائق من أجل اكتشاف الأسباب الأساسية عن طريق اختبار الفرضيات النظرية التي تمت صياغتها مسبقاً، عن طريق الملاحظة المستقلة للواقع. وبالتالي المعرفة الناتجة على هذا النحو تكون موضوعية وغير سياقية.

كما يندرج هذا البحث ضمن النهجية النوعية التي تسمح بتحليل عميق للظاهرة المدروسة من خلال القرب من ميدان البحث، واستكشاف عدد كبير من وجهات النظر التي تتعلق بموضوع البحث، ويعتبر المنهج النوعي بحثاً ميدانياً، لأنه يتيح للباحث التفاعل المباشر والفعال مع المبحوثين، وملاحظة الانطباعات التي يُبدونها، وطبيعة الأنشطة التي يقومون بها، والوصول إلى المعلومات والبيانات من مصادرها الأصلية، فهو يهتم بالتفاصيل الدقيقة للظواهر الاجتماعية.

وكون بحثنا يركز على منهج لتحسين حوكمة التجمع العنقودي، نعتقد أن الأساليب النوعية مناسبة بشكل خاص للظواهر الجديدة مثل التجمعات العنقودية، لأن استخدام البيانات النوعية البحتة، من خلال إجراء مقابلات، يبدو أكثر موضوعية في ضوء التوجه الإدراكي لهذا البحث وأكثر موثوقية. وانطلاقاً من القاعدة النظرية التي بنيناها من قراءتنا أو أدبيات البحث، والتي سننخذها كمرجعية أساسية لتحليل اشكالية هذا البحث، وبناءً كذلك على التشخيص الميداني الذي أجريناه، على مستوى هذه التجمعات، سنعمل من خلال هذا الفصل على تحليل وتقييم السياسات التي انتهجتها الجزائر لحوكمة تجمعاتها العنقودية، وكذا تقييم الجهود المبذولة في مجال الذكاء الإقليمي، نظراً لأهميته في تحقيق فعالية هذه التجمعات، من أجل الوصول إلى إجابة عن سؤال البحث بتوضيح كيف يحقق الذكاء الإقليمي حوكمة التجمعات العنقودية الصناعية.

بعد إجراء مقابلات مع بعض رؤساء التجمعات العنقودية في الجزائر، وقع اختيارنا على تجمع مشروبات الجزائر، للتركيز عليه كدراسة حالة، كونه الأكثر نشاطاً.

ولأن السؤال الرئيسي لهذا البحث يبحث عن كيفية تحقيق الذكاء الإقليمي حوكمة التجمعات العنقودية الصناعية، فإننا سنعتمد في تحليلنا لتجمع مشروبات الجزائر على الطريقة النوعية أو الكيفية « Bottom-Up » وسنصف شكل العلاقات بين الفاعلين في هذا التجمع، وكيفية إدارتها، وكذلك كيفية حوكمة هذا التجمع، والوقوف عند أهم العراقيل التي تكبح تقدمه.

ولجمع البيانات الميدانية، فقد اقتربنا من تجمع مشروبات الجزائر، بعد تصميمنا لنموذجين للمقابلة، أحدهما موجه للأعضاء المؤسسين و الثاني للأعضاء المنخرطين. وقد اعتمدنا على المقابلات كطريقة نوعية، تترك مجالاً واسعاً للمستجوب للتدقيق في إجاباته، بالإضافة إلى بيانات تم جمعها خلال اجتماع الجمعية العامة لـ CBA، المواقع الإلكترونية الرسمية الخاصة بهذا الأخير وبالفاعلين فيه و بوزارة الصناعة و الانتاج الصيدلاني ومن الدراسات السابقة. وقد استعنا ببرمجية التحليل النوعي للبيانات MAXQDA في تحليل المقابلات التي أجريناها.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: سنتناول في المبحث الأول التجمعات العنقودية في الجزائر وسياسات تطويرها، ثم تقييم هذه السياسات. أما المبحث الثاني فخصصناه لدراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر CBA؛ لتتعرف عليه، وعلى فرع المشروبات الذي ينشط فيه، وتقييم حوكمة هذا التجمع. أما المبحث الثالث فسيكون حول الذكاء الإقليمي و تحسين حوكمة تجمع مشروبات الجزائر.

وسنقترح في النهاية نموذج إشراك الفاعلين وأصحاب المصالح في إقامة مشروع الذكاء الإقليمي في CBA، ونختتم هذا الفصل بخاتمة تكشف فيها عن أهم النتائج التي توصلنا إليها.

المبحث الأول: التجمعات العنقودية في الجزائر و سياسات تطويرها

عرف الاقتصاد الجزائري جملة من التغيرات، والتي انعكست سلبا على أدائه خلال فترات زمنية متعاقبة في العديد من الميادين و التي ساهمت في تشكيله على صورته الحالية. وعلى الرغم من السعي الجهد لتغيير الوضع إلا أن الإصلاحات التي انتهجتها الجزائر سواء في اعتمادها على الإصلاحات الذاتية في الثمانينيات، أو من خلال وصلة صندوق النقد الدولي في أوائل التسعينيات، لم تبلغ الهدف المرجو، بتحقيق التنمية والنمو الاقتصادي. مما يعني ضعف هيكل الاقتصاد وانخفاض تنافسيته خاصة مع استمرار اعتماده على قطاع واحد؛ ألا و هو قطاع المحروقات.

لذا، كان لزاما على الدولة السعي إلى تنشيط وتنويع صادراتها، فحاولت إيلاء المزيد من الاهتمام بالإقليم، باعتباره لبنة أساسية للتنمية الاقتصادية للبلاد، من خلال إشراك الفاعلين الإقليميين في بناء مشاريع إقليمية مشتركة للتنمية، تسمح بوضع استراتيجية إقليمية جماعية.

من هذا المنظور، يدخل موضوع الحوكمة الإقليمية ضمن استراتيجيات الدولة، وذلك لدفع عجلة التنمية الاقتصادية المستدامة والتشاركية. لتصبح بالتالي، مقارنة التجمعات العنقودية استراتيجية مناسبة تعتمد عليها السلطات العمومية ضمن استراتيجية الجاذبية الإقليمية. وذلك لما لهذه المقاربة من فائدة تعود على كلا القطاعين؛ العام والخاص.

رغبة منها للتوجه نحو تنويع اقتصادها خارج قطاع المحروقات، والذي يكفل لها تحسين أداء الاقتصاد ويعزز استقراره وتوازنه، ويضمن استدامته، فقد تبنت الجزائر استراتيجية تنموية تركز على القطاع الصناعي ليكون محركاً للنمو الاقتصادي، لكنها ولفترة طويلة لم تستطع تغيير طبيعة اقتصادها الذي ظل حبيس المحروقات التي تمثل الحلقة الضعيفة فيه، مما جعله سريع التأثر بتقلبات الأسواق النفطية العالمية، بالإضافة إلى ضعف مساهمة القطاع الخاص في العملية الانتاجية، وضعف مساهمة القطاعات الاقتصادية الأخرى في تكوين الناتج الداخلي الخام، على الرغم من جملة الإصلاحات التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال، والتي خلّفت اختلالات هيكلية كبيرة ساهمت في تدني معدلات النمو وارتفاع معدلات التضخم والبطالة واستمرار العجز في ميزان المدفوعات. (كبابي، 2018)

وعليه فإن البحث عن حلول بديلة تساهم في تنويع الاقتصاد الجزائري، وترفع معدلات النمو ومؤشرات الأداء الاقتصادية الأخرى وتعزز تنافسية الاقتصاد، كان لزاما عليها التحول نحو نموذج اقتصادي أكثر تنوعا وفعالية. و بما أن التجارب الدولية على غرار التجربة الجزائرية، أثبتت ضعف مردودية الخطط التنموية الاقتصادية التقليدية مقارنة بتكلفتها الكبيرة، فقد أولت السلطات العمومية الجزائرية في الآونة الأخيرة أهمية لاستراتيجية التجمعات العنقودية الصناعية، وجعلت منها محورا لاستراتيجية تنمية قطاع مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، هذا لما للتجمع العنقودي من دور في خلق روابط تكاملية وتعاونية بين مختلف الفاعلين الاقليميين، وفي تعزيز تنافسيتهم.

إن فكرة إنشاء التجمعات العنقودية تعتبر حديثة العهد في الجزائر، فمنذ سبعينيات القرن العشرين، كانت وحدها مفاهيم المناطق الصناعية وبعدها مناطق النشاطات قد حظيت بالاهتمام فكان إنشاؤها وتطويرها، إلا أنها كانت مجرد مناطق تتوفر على شروط إنشاء المؤسسات في مختلف القطاعات دون إيلاء الأهمية لدعم العمل الجماعي والتعاوني والتكاملي فيما بينها.

1. الإطار القانوني للتجمعات العنقودية في الجزائر

جاء في نصوص القانون التجاري¹⁹، تعريف التجمع العنقودي في صيغة "التجمع ذي المنفعة الاقتصادية"²⁰ على أنه عبارة عن "عقد يتفق من خلاله شخصان معنويان أو أكثر (وهم الأعضاء) على تأسيس شخص معنوي يعهدوا إليه نشاطهم الاقتصادي المشترك و تطوير و تحسين المعدلات الانتاجية لمؤسساتهم من خلال القيام بالعمليات التي كان يصعب عليهم تحقيقها بصفة منفردة".

وسُمي بالتجمع ذي منفعة اقتصادية لأن موضوع التجمع له طابع اقتصادي، وخلافا للشركات فإن التجمع لا يهدف لتحقيق أرباح لحسابه الخاص، و إن نتجت أرباح عن النشاطات الجماعية لأعضائه ، فإنها تكون بصفة عرضية، لا تعود للتجمع، بل لأعضائه، و هذا حتى يساهم في تحسين و زيادة النشاط الاقتصادي للأعضاء. (عروسي ، 2017)

¹⁹ الفصل الخامس، المواد من 796 إلى 799 مكرر 4 الصفحة من 235 إلى 236

²⁰ أضيف الفصل الخامس المتعلق بالتجمعات(المتضمن المواد من 796 إلى 799 مكرر 4) إلى الأمر رقم 59 - 75 الذي يتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم، مرجع سابق، بالمرسوم التشريعي رقم 08-93 المؤرخ في 25 / 04 / 1993 ، الجريدة الرسمية العدد 27 الصادرة بتاريخ 25 / 04 / 1993 .

يُعد تأسيس التجمع ذي المنفعة الاقتصادية دون استهداف الربح، العنصر الجوهري الذي يميزه عن النظم المشابهة له بما في ذلك شركة التضامن، التي تعتبر أقرب المنظمات قانونيا إلى هذا التجمع، نظرا للالتزام التضامني وغير المحدود للأعضاء بتسديد ديون التجمع ولو من أموالهم الخاصة. (عروسي ، 2017، صفحة 368)

يأتي هذا التكييف للتجمع ذي المنفعة الاقتصادية في ظل قلة النصوص القانونية المنظمة للتجمع في القانون الجزائري، مقارنة بالنصوص التي تحكم الشركات عموما، الأمر الذي يتيح لأعضائه اتخاذ كافة القرارات التي يرونها ضرورية لضمان السير الحسن لتجمعهم. فالمشرع الجزائري لم يعط تعريفا واضحا ودقيقا لهذا التجمع، ولم يخصه بنظام قانوني مفصل كما هو الحال بالنسبة للشركات التجارية، إذ أرجع تنظيم مثل هذه التجمعات إلى إرادة الأعضاء التي قامت بإنشائه، ولم يتدخل في تحديد أجهزة تسييره إلا في نقاط ضيقة جدا. كما ترك لهم الحرية الكاملة لتقرير حله وإنهاءه من حيث الأسباب و الإجراءات، وسكت عن تنظيم مسألة انقضاء أو إنهاء التجمع (آيت شعلال ، 2020، الصفحات 104-108)

ومن جهة أخرى فإن المشرع الجزائري لم يعط القدر الكافي من الأهمية للتجمعات العنقودية من ناحية النصوص القانونية التي تنظمها، إذ أغفل أحكاما كثيرة كان لابد أن يكون له فيها حكما واضحا لا يدعو للشك خاصة ما تعلق منها بحل التجمع وإنهاءه. إضافة إلى وجود غموض في بعض المواد كالمادة 799 مكرر 04 و المادة 796 من القانون التجاري اللتان تحددان كيفية إنشاء التجمع العنقودي. لذا يقتضي على المشرع الجزائري أن يعيد النظر في الأحكام الخاصة بالتجمعات العنقودية بالتفصيل فيها. فلا بد من سد الفراغات التي تضمنها القانون التجاري لرفع اللبس والغموض الذي يكتنف هذه الأحكام، مع اعتماد مواد صريحة لا تحمل تعدد التأويلات ولا التناقضات.

كما ينبغي على المشرع فتح مجال تأسيس التجمعات العنقودية أمام الأشخاص الطبيعية وعدم اقتصرها على الأشخاص المعنوية حتى يتبلور هذا التنظيم في الواقع العملي الجزائري وتحقيق الهدف المرجو من استحداثه في القانون التجاري، خاصة وأن الجزء الأكبر والأهم من المشروعات الوطنية مشروعات صغيرة ومتوسطة، مما يساعدها من تحسين قدراتها الإنتاجية والتنافسية من خلال هذه الأسلوب الحديث لممارسة الأعمال التجارية. (آيت شعلال ، 2020، صفحة 109)

2. السياسات العمومية لتعزيز التجمعات العنقودية

انتهجت الدولة سياسات عدة بالتنسيق مع مختلف وزاراتها، لدعم إنشاء التجمعات العنقودية من أجل تنمية الأقاليم، لاسيما من خلال شبكة من هياكل دعم النشاط الصناعي، كتطوير المراكز التقنية لتعزيز كفاءة التجمعات العنقودية، دعم تنمية القطاعات الصناعية ذات الإمكانيات العالية، خصوصا صناعة الأغذية الزراعية، الصناعة الميكانيكية، الإلكترونيك، الكيمياء، النسيج، الجلود، ومواد التعبئة والتغليف، ومواد البناء، وإنشائها لاتحادات التصدير، وحاضنات المؤسسات. وكذا إنشاءها لـ (50) منطقة صناعية، وهي مناطق تستجيب لمعايير الحفاوة والأمن و قابلية الحياة، لجلب المستثمرين. (Pommier, 2019, p. 26) وهذا من أجل تقوية أداة الإنتاج، وتنويع منتجات مختلف الشعب الصناعية.

2.1. سياسة التهيئة الإقليمية

استحدثت المشرع الجزائري قانون تهيئة الإقليم والتنمية 20/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001، بغرض الاستعمال الأمثل للمجال الوطني من خلال التوزيع المحكم والملائم لسكان وللا أنشطة الاقتصادية والهياكل الأساسية في إطار التنمية المستدامة، وذلك بواسطة المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.

يشكل المخطط الوطني لتهيئة الإقليم Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT)، والذي تمت المصادقة عليه بموجب القانون 20/01، المؤرخ في 2001/12/12، أحد الرهانات التنموية الكبرى التي تعمل على وضع مخطط التنمية الاستراتيجي عبر التراب الوطني. يعمل هذا المخطط على إدماج جميع القطاعات في السياسة الإنمائية للبلد، وعلى توجيه جميع المشاريع الاستثمارية نحو المناطق المؤهلة لذلك، وقد حاولت الدولة من خلال تبني مشاريع التهيئة الإقليمية تثبيت السكان في مناطقهم بتشجيع التنمية المحلية فيها، و بالتالي تحقيق التوازن الإقليمي واستدامته.

2.2. الاستراتيجية الصناعية الجديدة وتصحيحاتها

تندرج الاستراتيجية الصناعية الجديدة ضمن الاستراتيجية الاقتصادية الشاملة، تمت صياغتها خلال جلسات وطنية للصناعة أيام 26، 27 و 28 من فيفري 2007، بحضور الوزير المكلف بالمساهمات وترقية الاستثمارات، وخبراء وأعاون اقتصاديين وطنيين، من مجالات وأوساط مهنية عديدة، فتم التوصل إلى وضع استراتيجية صناعية للبلاد تمتد آفاقها إلى خمسة عشر سنة قادمة، في ظل توجه حكومي جديد، يعيد تدخل الدولة في ضبط النشاط الاقتصادي وتوجيهه، في محاولة لخلق تكامل بين

القطاعين العام و الخاص.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التطوير المكثف للنشاطات الصناعية المترابطة، التي تدخل في إطار السياسة الداعمة للتوسع الدولي، فهي ترسم آفاقا واضحة لإعادة الانتشار الصناعي، وقد تعهدت وزارة المساهمات وترقية الاستثمار على تنفيذها؛ وحددت فروع الانتاج الأربعة التالية لتطويرها:

- الصناعات الصيدلانية، الكيمياء العضوية، الكيمياء المعدنية، المواد الكيميائية المركبة والأسمدة؛
- صناعات الحديد والصلب، الصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية ISMME؛
- صناعات مواد البناء؛
- الصناعات الزراعية الغذائية.

وقد سعت الدولة إلى تطوير هذه الفروع، بُغية توجيه بعضها إلى التصدير؛ خصوصا ما تعلّق منها بالقيمة المضافة المرتفعة والتكنولوجيا المتقدمة، ولتشارك ببعضها الآخر في سلسلة الإنتاج الدولية، عبر التجميع، وكذا عبر إنشاء وتطوير صناعات جديدة تتوفر على إمكانيات نمو كبيرة . (شعوة ، 2019) ويرافق ذلك إجراءات قانونية للتسهيل الإداري، وأخرى للدعم التمويلي والدعم بالخبرة اللازمة في مختلف المجالات، من خلال تخصيص استثمارات هامة لتطوير المجالات المذكورة والرفع من مستوى أدائها. لذلك فقد ارتكزت الاستراتيجية الصناعية الجديدة على المحاور الرئيسية الأربعة التالية:

- 1) الانتشار الصناعي القطاعي والمكاني؛
- 2) سياسات التنمية الصناعية؛
- 3) السياسات الاقتصادية الكلية وتدابير التحول الهيكلي؛
- 4) سياسات مراقبة المؤسسات. (ناصر ، 2020، صفحة 121)

 **أقطاب التنافس و التميز :** تنفيذا للاستراتيجية الصناعية الجديدة، واستكمالا لإجراءات المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT) وكذا في إطار شراكات مع الاتحاد الأوروبي أطلقت الجزائر عدة محاولات لإعادة تكوين شعب صناعية وإنشاء تجمعات متكاملة من مؤسسات خلاقة للقيمة، لتحسين تغطية السوق المحلي، واقتحام الأسواق الدولية، ومن بين التجارب التي خاضتها تجربة إنشاء أقطاب التنافس و التميز أو ما يسمى **بالمراكز التقنية** Centres Techniques Industriels، وهي عبارة عن هياكل متخصصة في قطاعات صناعية مختلفة، قائمة على مقاربة الشراكة للمساهمة في ترقية الابتكار وتحسين تنافسية المؤسسات خاصة الصغيرة منها والمتوسطة، وذلك من خلال القيام بأعمال

البحث والتطوير لمختلف المؤسسات التي ليس في مقدورها تحمل أعباء التجارب والاختبارات المتعلقة بتحسين منتجات قديمة، أو بعث منتجات جديدة وفقا لمقتضيات الجودة ومتطلبات السوق.

وقد تم تحديد المناطق الجغرافية التي سيتم عبرها بعث أقطاب تنافسية في مختلف المجالات الصناعية والتكنولوجية كما يلي:

- مناطق متعددة النشاطات Polyvalentes تشكل أقطابا للتنافسية وهي: الجزائر العاصمة، البلدية، وهران - مستغانم، عنابة، سطيف - برج بوعريريج، بومرداس تيزي وزو، غرداية - حاسي الرمل؛
- الأقطاب التقنية Technopôles: (قطب تكنولوجيا الإعلام والاتصال) بسيدي عبد الله- الجزائر العاصمة، (قطب الصناعات الزراعية الغذائية) ببجاية، (قطب الإلكترونيك) بسيدي بلعباس؛
- المناطق المتخصصة: أرزيو؛ حاسي مسعود؛ سكيكدة؛ وهران. (شعوة، 2019، صفحة 116)

🚩 **أنظمة الإنتاج المحلية:** تم اعتماد أنظمة الإنتاج المحلية SPL من قبل وزارة الصناعة في إطار الاستراتيجية الصناعية 2007، وبدعم من البرنامج الأوروبي. والتي تضم هيكل تنشيط المؤسسات، غرف الصناعة التقليدية والحرفية، مؤسسات الدولة والجماعات المحلية، مؤسسات التكوين، مديرية الضرائب، مؤسسات الدعم Angem، Cnac، Ansej، المؤسسات المصرفية، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء. (قوفي، 2017) وقد وضعت وزارة الصناعة برامج واسعة لتنظيم شعب نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شكل تجمعات، بالاستعانة بالخبرة الألمانية تضم: تجمع شعبة التمور؛ تجمع شعبة المشروبات؛ تجمع شعبة صناعة السيارات والعربات والميكانيك؛ تجمع شعبة النقل واللوجستيك.

🚩 **المناطق الصناعية:** جاءت الاستراتيجية الصناعية الجديدة و قبلها سياسات التهيئة الإقليمية لتطوير هذه المناطق الصناعية، وقد بلغ عددها في نهاية 2003 حسب وزارة الصناعة، 72 منطقة بمساحة قدرها 14818 هكتار. (قوفي، 2017) ومن أهم هذه المناطق نذكر: المنطقة الصناعية أدرار، واد سلي بالشلف، عين مليلة بأم البواقي، أريس وجرمة بباتنة، أقبو ببجاية، سيدي خالد بالبويرة، واد السمار-الحراش و روية-رغاية بالجزائر العاصمة، منطقة صناعية بسطيف، برج بوعريريج... الخ. ثم أسند تسيير المناطق الصناعية إلى الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي 07 - 199 المؤرخ في 2007/04/23، تحت وصاية وزارة الصناعة وترقية الاستثمار.

وفي إطار التعاون وتبادل الخبرات مع دول البحر الأبيض المتوسط، قامت الجزائر بتغييرات على مستوى المناطق الصناعية، تم اعتمادها في شهر أفريل 2012، بمصادقة من اللجنة الوطنية للصناعة، ينص هذا البرنامج على أن عدد المناطق الصناعية 42 منطقة، بتكلفة إجمالية قدرت بـ 88 مليار دج، موزعة على 34 ولاية، بمساحة صافية قدرت بـ 7179 هكتار.

2.3. سياسة إعادة الهيكلة الصناعية

بدأت فكرة إنشاء التجمعات العنقودية في الجزائر ابتداءً من سنة 2015 وذلك في إطار سياسة إعادة الهيكلة الصناعية لتنويع الاقتصاد الوطني وإصلاحه هيكلياً، حيث قررت الحكومة تغيير هيكلة مؤسساتها وفقاً لفلسفة جديدة تستند إلى مقارنة التجمعات العنقودية الصناعية التي يمكن أن تعتمد عليها لخلق التكامل بين مختلف النشاطات الموجودة في الفروع الصناعية المختارة.

على إثر ذلك تم الإفراج رسمياً عن الخطوط العريضة للنموذج الاقتصادي الجديد، الذي صادقت عليه الحكومة في 2016، (قميتي، 2020) وهذا النموذج عبارة عن خطة اقتصادية تحمل جملة من الإصلاحات الهيكلية والمرحلية تمتد إلى غاية 2030، يعمل على تحقيق تغيير جذري لهيكل الاقتصاد الجزائري، والبحث عن موارد مالية جديدة، وتقليص الاعتماد على صادرات الطاقة في ظل هبوط أسعارها التي أثرت سلباً على اقتصاد البلاد على مدار عامين ونصف. (يعقوبن، 2021)

يمتد هذا النموذج على ثلاث مراحل: تتمحور المرحلة الأولى لهذا النموذج (2016-2019) حول تطوير القيمة المضافة لمختلف القطاعات صعوداً نحو الأهداف التي تم وضعها لكل قطاع. أما المرحلة الثانية (2020-2025) فهي مرحلة انتقالية، هدفها تدارك الاقتصاد الوطني و اللحاق بالركب، تليها مرحلة استقرار (2026-2030) يكون بها الاقتصاد قد استنفذ قدراته الاستدراكية، وتتمكن عندها مختلف متغيراته من الالتقاء عند نقطة التوازن. (بن عدة و لكل، 2022، صفحة 412)

وقد حدد النموذج جملة من الأهداف التي تسعى الدولة إلى بلوغها في أفق 2030 من أجل ضمان تنوع وتحول الاقتصاد الجزائري وتحرره من التبعية المفرطة للمحروقات. على رأسها: تحقيق مسار مستدام للناتج الداخلي الخام خارج المحروقات في حدود 6.5% سنوياً؛ ومضاعفة نسبة مساهمة الصناعة التحويلية في القيمة المضافة للناتج الداخلي الخام من 5% إلى 10% بحلول 2030. (يعقوبن، 2021)

و في سنة 2022 تم تعيين المخطط الوطني لهيئة الإقليم لتمتد إلى غاية 2030، وارتكز على 24 برنامج عمل إقليمي، وخمس خطوط توجيهية تعمل على تحقيق الحوكمة والعدالة الإقليمية وتوفير شروط جاذبية الإقليم، (موقع وزارة د.ج.م.ت.ع، 2023) كما تعمل على تفعيل استراتيجية تستجيب

للتحديات المطروحة على هذا المستوى، هيكلية وإدماج هذه الأقاليم في ديناميكية الإقليم الوطني، وضع نظام حضري مدعم ومركز، ضمان تدارك مختلف الأقاليم للعجز المسجل على مستوياتها، وتعبيل عملية تهيئة المناطق.

يرتكز المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT)، في الجانب المتعلق بتحسين جاذبية وتنافسية الإقليم، على عصرنه هياكل الأشغال العمومية والنقل البري والنقل عن طريق السكك الحديدية، وجعل من المدن الأربعة الكبرى (الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، قسنطينة) أقطابا تنافسية وفضاء للأعمال والتنمية، وجعلها على رأس سلسلة النمو للتأثير على المناطق المجاورة لها والمدن الأخرى وتحقيق التوازن الإقليمي، فضلا عن ترقية الجزائر العاصمة إلى بوابة دولية كبرى، وكذا الارتقاء بولايات وهران وقسنطينة وعنابة إلى مصف مدن البحر الأبيض المتوسط الكبرى. (وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، 2023).

وعلى إثر هذه السياسات الصناعية التي تبنتها الجزائر، خصوصا سياسة إعادة الهيكلة الصناعية ابتداءً من 2015 ظهرت تجمعات عنقودية في مختلف فروع الإنتاج، على رأسها فرع الصناعات الزراعية، الذي ظهر فيه تجمع مشروبات الجزائر الذي تم اختياره كدراسة حالة لهذا البحث.

3. التجمعات العنقودية في الجزائر

تشكل فكرة إنشاء التجمعات العنقودية جزءا من استراتيجية تطوير أقطاب التنافس والتميز في الجزائر، و التي جاء بها المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، وأطلقتها وزارة الصناعة وحددت المناطق الجغرافية الرئيسية لها.

تعتبر الجزائر حديثة العهد بظهور التجمعات العنقودية فيها، وهو ما يفسر تأخرها مقارنة بالدول المجاورة تونس والمغرب. (Nekka, Aliouat, et Yanat 2015; Pommier, 2014). ومع ذلك، جاء في تقرير نشره معهد البحر الأبيض المتوسط للتنبؤ الاقتصادي العالمي عام 2019، عن التجمعات العنقودية في المغرب العربي والذي يعتبر متابعة للدراسة أجراها Pommier في 2014. وأظهر فيها أنه بعد خمس سنوات من هذه الدراسة، تم تسجيل تغييرات من حيث إنشاء وتطوير التجمعات العنقودية في بلدان الثلاث للمغرب العربي، ولا سيما في الجزائر. أين تم التركيز على تطوير هذا النوع من التجمعات من قبل القادة، من خلال دعم وتشجيع مبادرات المؤسسات الخاصة للتجمعات الصناعية. (Kaci & Amiar, 2022).

تجارب و محاولات عدة خاضتها الجزائر في إنشاء وحوكمة التجمعات العنقودية، أو ما سمّته بتجمع ذو منفعة اقتصادية، و في مجالات مختلفة، منها:

🚩 **تجمعات عنقودية موجهة نحو صناعة الأغذية الزراعية** مثل: تجمع مشروبات الجزائر CBA ،
التجمع العنقودي لفرع الطماطم الصناعية CTI، التجمع العنقودي لإنتاج التمور CPD، التجمع
العنقودي للزيت الزيتون Cluster Huile d'Olive Kabylie (CHOK) ، التجمع الجزائري للخضروات
والفواكه المخصصة للتصدير cluster Algérien des fruits et légumes à l'export (CAFLEX) .

🚩 **تجمعات عنقودية موجهة نحو الصناعات الميكانيكية:** نذكر منها: التجمع العنقودي للميكانيك الدقيقة
Cluster Mécanique de Précision Algérie (CMPA) والتجمع العنقودي للصناعة الميكانيكية،
🚩 **تجمع عنقودي موجه نحو صناعة النسيج و الجلود:** كالتجمع العنقودي للنسيج و الجلود Cluster
Textile-cuir:

🚩 **تجمعات عنقودية موجهة نحو الصناعات الإبداعية والثقافية:** كالتجمع العنقودي لمجوهرات باتنة،
والتجمع العنقودي لنحاسيات قسنطينة.

🚩 **تجمع عنقودي موجه نحو الصناعات الكهربائية :** كالتجمع العنقودي للطاقة الكهربائية Cluster de
L'énergie électrique:

🚩 **تجمع عنقودي موجه نحو صناعة الطاقات المتجددة:** التجمع العنقودي للطاقة المتجددة Cluster des
énergies renouvelables (CER)

🚩 **تجمع عنقودي موجه نحو السياحة و الفنادق:** التجمع العنقودي للسياحة Algeria (ATC)
Tourism Cluster:

🚩 **التجمع العنقودي للنباتات الطبية والعطرية والزيوت الأساسية (Cluster des Plantes médicinales et)**
(aromatiques et Huiles essentielles) :

هذه التجمعات العنقودية تم جمعها في الجدول رقم (7) ملحق رقم (1)، والشكل رقم (13) ملحق
رقم (2).

إلى جانب التجمعات الفتية، هناك **تجمعات صناعية قوية**، حيث توفر الجزائر أيضًا إطارًا
للتجمعات الصناعية غير المنظمة رسميًا كالتجمعات العنقودية، فهي مختلفة كونها تتكون من مؤسسات
ذات أحجام وقطاعات مختلفة، ومع ذلك، لديها نقاط مشتركة مع التجمعات العنقودية التي كانت بمثابة
نماذج لها. خصوصا في تقاسم العوامل الخارجية الإيجابية، وهي المزايا التي يمكن لمجموعة من
المؤسسات المتقاربة الاستفادة منها، كالقوى العاملة المدربة، التهيّئات المكانية، البنى التحتية، والتدريب،
وما إلى ذلك. مثل وادي الصومام قبل التشكيل الرسمي للتجمع العنقودي للمشروبات، يمكن اعتبار

"الوادي الغزير" بـ بجاية، الذي سمي بهذا الاسم لأنه أحد أكثر المناطق ديناميكية في البلاد، و هو بمثابة إقليم التجمع العنقودي العفوي، والمرسى إقليميا.

بدأت الصناعة في هذا الوادي في سنوات الـ 2000، بنشاط استيرادي من قِبل عدد قليل من رجال الأعمال الذين استفادوا من سياسة الانفتاح الدولي التي أقرتها الحكومة آنذاك. أما المستوردين، فقد أصبحوا رواد الأعمال مصنعين مرخص لهم ثم مصنعين مُلاك. وأما المؤسسات الأخرى فقد انضمت إلى النواة الأولى، يستضيف الوادي اليوم عددًا كبيرًا من المؤسسات التي تهيمن عليها بعض المجموعات الكبيرة (مثل مؤسسة Condor، التي تعد مؤسسة Brandt إحدى الفروع التابعة لها). وهي مقر لأنشطة مختلفة (الأدوات الكهرو منزلية، صناعة الإلكترونيات، صناعة الصلب، الصناعات الغذائية، إنتاج مواد البناء) بالإضافة إلى مجموعات صناعية ذات بعد وطني أو عالمي، بالإضافة إلى Condor مثل Starsat Samsung. وقد أطلق الجزائريون على هذا الوادي اسم "عاصمة الإلكترونيات". وكان طموحهم أن يصبحوا أكبر مصدر للأجهزة المنزلية في أوروبا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مما يعطي مقياسًا لقوة المجموعة الرئيسية: سيفيتال. ولتحقيق ذلك، فهو يعتمد على الإمكانيات الدولية لـ Brandt و Dietrich، المصدرين بالفعل في آسيا وشمال أفريقيا. (Pommier, 2019, p. 30)

تجمع التجمعات العنقودية الجزائرية (Algéria Clusters): منصة للتبادل و المرافقة

في إطار استراتيجية وزارة الصناعة، و بهدف تعزيز التبادل و التعاون و التكامل بين التجمعات العنقودية الجزائرية، تم يوم 15 أكتوبر 2019 التوقيع على اتفاقية لإنشاء منصة لتجميع و دمج هذه التجمعات التي تنشط في مختلف المجالات في السوق الوطنية، في شكل (Interclustering)، تحت إسم (Algéria Clusters)، من أجل التعاون والتكامل فيما بينها لمواجهة التحديات المشتركة. (Dknews, 2019) مقرها بوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتشجيع الإبداع (ADPI-PME)، بالمحمدية - الجزائر العاصمة. وهذه التجمعات كانت عبارة عن تجمعات لمؤسسات ذات طبيعة تكاملية، تعمل في مجالات المشروبات والرقميات والميكانيك الدقيقة والطاقات المتجددة والسياحة وإنتاج التمور، لتتضمّن إليها بعدها مجالات أخرى كالطاقة الكهربائية و النسيج و الجلود.

وقّع الاتفاقية رؤساء التجمعات العنقودية الستة (06) عقب اجتماع بمقر وزارة الصناعة والمناجم آنذاك، بحضور الوزيرة جميلة تمازيرت. والتي أشارت إلى ضرورة التعاون بين التجمعات العنقودية، الذي أصبح ممكنا بفضل القانون 02-14 المتعلق بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والذي ينص على "المساعدة المادية وغير المادية للتجمعات، بهدف تعزيز تكامل سلاسل القيمة.

تهدف هذه الاتفاقية أساسا إلى تعزيز التعاون والتكامل بين التجمعات العنقودية الجزائرية المنتمية إلى مختلف قطاعات النشاط، والقيام بمبادرات مشتركة تتعلق بالمسائل المتعلقة بالضرائب والتمويل والتشريع. كما تهدف إلى تعزيز أصول كل تجمع لفائدة نُظراءه، وتصميم مشاريع مشتركة وإنشاء آليات لتخفيض التكاليف مثل (مركز الشراء، الخدمات اللوجستية المشتركة لنقل المنتجات... إلخ).

تم تحديد خارطة الطريق من طرف وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وتشجيع الإبداع (ADPI-PME)، فور صدور النصوص التنظيمية المتعلقة بحساب التخصيص الخاص، لتمويل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتطمح خارطة الطريق هذه إلى دعم التجمعات العنقودية؛ ليس فقط في مرحلة الإنشاء، وإنما وصولا إلى مستوى من التنمية قريب من التجمعات العنقودية للإبداع التي تم تطويرها في مختلف أنحاء العالم، كما أن هذا التعاون سيعزز القطاعين العام والخاص. وهذا النوع من الشراكة إذا استمر بشكل صحيح لا بد أن يكون لها انعكاسات إيجابية على تنويع الاقتصاد، الذي أضعفه اعتماده على قطاع المحروقات.

وأوصى ممثلي هذه التجمعات في هذا الاجتماع بإضفاء الشرعية القانونية على التجمعات العنقودية. كما اقترحوا أيضا تعديل القانون التجاري بتقنين خاص لنشاط هذه التجمعات.

4. تقييم سياسات تطوير التجمعات العنقودية في الجزائر

إن تنظيم الفروع الصناعية يُعد في الواقع، الأداة المناسبة لتعزيز هذه الصناعة، لذلك فإن الدعوة إلى إنشاء أرضية لتحسين القدرة التنافسية الصناعية أمر أساسي لإطلاق تجمعات عنقودية في مختلف القطاعات.

ومما سبق، وبالنظر إلى الشروط أو العوامل الرئيسة لنجاح التجمع العنقودي السالفة الذكر، فإن النتائج تظهر أن جهود الدولة لم تسر وفق هذه الشروط، وربما كان ذلك سببا في كونها لم تحقق بعد الأهداف المسطرة في السياسات التي انتهجتها.

بدءً بالسياسة الوطنية لتهيئة الإقليم، فرغم إفراد المخطط الوطني لتهيئة الإقليم بقانون ليكون مرجعا لكل السياسات التنموية في البلد، إلا أنه لم يتم احترامه من طرف العديد من القطاعات، وعرف تأخرا في إنجازه وحتى في إفراد الموارد المالية لتحقيقه، والنتائج تعكس تناقضا في التوجهات السياسية، الذي يظهر جليا في كبح طموحات تهيئة الإقليم، والتي أدت إلى تراجع هذه الأخيرة، بل وحتى تفككها و إلغاء الوزارة المعنية بها و إلحاق نشاطها بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، الأمر الذي أثر سلبا على استمرار إنجاز مشاريع تهيئة الإقليم. (سايل ، 2020)

إضافة إلى غياب المرصد الوطني لتهيئة الإقليم الذي أعد بشأنه مرسوما لا يزال تحت أدرج الحكومة، ولم يتم إنشائه إلى يومنا هذا، وتعتبر هذه الهيئة وسيلة إستراتيجية بالنسبة لهذه السياسة، كونه يمثل بنكا للمعلومات والمؤشرات التي كان بإمكانها أن تساهم في تحقيق فعالية السياسة الوطنية لتهيئة الإقليم، غير أن تردد السلطات بشأن إصدار أمر بإنشائه، ساهم بشكل كبير في تراجع هذه السياسة. (سائل ، 2020)

أما الاستراتيجية الصناعية الجديدة، فعلى الرغم من الحرص الشديد لمُعديها على إعادة بعث القطاع الصناعي، فقد ظلت معدلات نمو هذا الأخير ضعيفة جدا، و مقتصرة على بعض النشاطات الصناعية المحدودة. لأنه حسب بعض المختصين فإن الاستراتيجية الصناعية الجديدة لم تتعدى في النهاية حدود الصياغة النظرية، ولم تلقى بعد الإعلان عنها قبولا عاما لدى الاقتصاديين المختصين، بل وانقُذت كثيرا من قبل هؤلاء على رأسهم: عبد الرحمن مبتول²¹، علي مبروكين²² وعبد الحق لعميري²³ (شعوة ، 2019، الصفحات 216-217) الذين أبدوا موقفا معارضا لها، ووصفوها على أنها غير متناسقة، غير واقعية، غير عملية ولا تتسجم مع التطورات الاقتصادية السريعة على المستوى الدولي، وأنها بحاجة كأي استراتيجية قطاعية، إلى استراتيجية شاملة تضعها الدولة عبر هيئة مركزية متخصصة تتركز مهمتها في هندسة العملية التنموية.

أما ما يمكن ملاحظته من خلال تقسيم و توزيع أقطاب التنافس والتميز التي تم إنشائها في إطار هذه الاستراتيجية، هو عدم شمولية هذا البرنامج، والذي ينحصر في مناطق على حساب مناطق أخرى، و استحوذ مناطق الشمال منها على حصة الأسد، ليكون نصيب الجنوب الكبير قطب تنافسي واحد.

إضافة إلى أن هذه الأقطاب في مجملها كانت شبه جامدة، وظل بعضها حبرا على ورق و البعض الآخر في حالته الجنينية، وحتى اليوم لم يحدث أي من هذه الأقطاب الستة أثرا واضحا على إجمالي الدخل الوطني خارج المحروقات. حتى قطب الأغذية الزراعية ببجاية. الذي رغم العدد الكبير الذي يضمه من مؤسسات الأغذية الزراعية (سيفيتال، كانديا، صومام، إفري، دانون، إلخ.) وكذا الجامعات ومراكز البحث والبنى التحتية التي يحتاجها أي قطب تنافسي، إلا أنها لم تكن كافية للسماح

²¹ خبير اقتصادي و وزير سابق - الجزائر

²² خبير اقتصادي و أستاذ بكلية الحقوق - الجزائر

²³ خبير اقتصادي وبروفيسور - الجزائر

لهذا القطب بالظهور. وهذا راجع حسب كل من (Bedrani, 2007)، (Arabi, 2009)، (Maarouf, 2012)، و (Djouab & Abedou, 2018) إلى غياب التنسيق والتعاون و التكامل بين الفاعلين فيه، إضافة إلى الابتكارات الخجولة، الجماعات المحلية غير المتحمسة بما يكفي لمرافقتها، المخاوف المتعلقة بالأراضي الصناعية، البيروقراطية الإدارية، تأثير القطاع غير الرسمي والمنافسة غير العادلة). (Timeridjine, Timeridjine, & Chitti, 2022)

كما أن المراكز التقنية ضعيفة التأسيس (مركزان فقط يعملان وغالبًا ما يركزان على أنشطة التدريب والإرشاد). أما الأربع بورصات للتعاقد من الباطن التي تم إنشاءها، فلم تخلق ديناميكية محلية مستمرة، على الرغم من تطوعها والتزامها في المجالات الوسيطة. أما في مجال البحث والتطوير، فقد أظهرت النتائج ضعف البحث و التطوير؛ أغلب المؤسسات عبارة عن هياكل إنتاجية وليست هياكل تصميم وإبداع؛ يبلغ عدد الباحثين (740 من كل مليون نسمة) وهو أقل بكثير من المتوسط العالمي الذي يبلغ 1500. منهم 180 فقط يعملون في المؤسسات. (محمد شريف بلميهوب، 2024)

وحتى المناطق الصناعية التي تعاني من ضعف الروابط بين مؤسساتها، برزت فيها مشاكل عدة، فبدلاً من أن يكون العقار في الجزائر أداة لدعم الاستثمارات، أصبح من أهم العناصر الكابحة لنشاط المؤسسات الوطنية بشكل عام، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، ففي دراسة للوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم أنه وإلى غاية 2001 من بين مجموع 4211 قطعة أرض سلمت لتطوير المناطق الصناعية، توجد 76.77% منها غير مسواة قانونياً. (قوفي، 2017) بالإضافة إلى الوضعية السيئة لـ 20% من محيط المناطق الصناعية لمنطقة الوسط، و لـ 43.5% في الشرق و 62.8% في الغرب، ويعود ذلك إلى: تغيير وجهات العقار إلى نشاطات أخرى لا ترتبط بالاستثمار؛ كما أن غالبية العقارات التي تم التنازل عنها بقيت بدون استغلال.

أما سياسة إعادة الهيكلة الصناعية للقطاع العمومي الصناعي في الجزائر، فتقتضي مراعاة جملة من العوامل الأساسية في تشكيل الهياكل الصناعية الجديدة، كي تتمكن من الوصول إلى رفع أداء المؤسسات بمختلف الصناعات. ولا شك أن إيجاد مناخ من المنافسة بين المؤسسات المنتمية إلى صناعة ما، وفتح المجال أمام أصحاب المشاريع لدخولها يأتي على رأس الشروط التي ينبغي توفيرها. ويقتضي ذلك بطبيعة الحال التخلص الفعلي من كثير من الإجراءات والممارسات الإدارية التي طبعت طويلاً عمل المصالح الحكومية، والتي كثيراً ما تشكل "حواجز إدارية" معيقة للسير "الطبيعي" للنشاط الاقتصادي. فغياب المنافسة يعني استمرار ضعف الأداء بمعناه الواسع من ارتفاع لتكاليف الإنتاج وتدني الجودة وغياب الإبداع التكنولوجي والتنظيمي والتجاري، وغيرها (شعوة ، 2019)

أما مفهوم التجمعات العنقودية المتداول في الجزائر، وكذا معظم التجمعات الصناعية التي تم تشكيلها تحت مسمى Cluster إن لم نقل كلها تحمل مصطلح التجمع العنقودي، إلا أنها تقتصر إلى الشروط الأساسية لتشكيل وإدارة هذا النوع من التنظيم. بدءاً من إنشاءها الذي كان ينبغي أن يأتي بمبادرة وقناعة من رؤساء المؤسسات (الفاعلين) بحاجتهم إلى الاتحاد وتوحيد الجهود و الطاقات و الإمكانيات و للتآزر و التكامل...الخ بدلا من أن تأتي هذه المبادرة من قبل الدولة. وصولا إلى نمط عمل هؤلاء الفاعلين الذين يشكلون هذا التجمع العنقودي ويعملون بشكل منفرد، ولا يتقاسمون مشاكلهم وخبراتهم مع أعضاء التجمع. هذا فضلا عن نظام التواصل الجد محتشم بين الفاعلين، إن لم نقل يكاد يكون منعزلا. وقد اكتشفنا من خلال مقابلة أجريناها مع بعض الفاعلين، أنهم لا يعرفون حتى أسماء المؤسسات العضوة معهم في التجمع العنقودي. بالإضافة إلى حجم التجمعات العنقودية المتواضع نسبياً، إذ أن معظمها يضم ما بين 5 إلى 15 عضواً، وكذلك ضعف تنافسية بين مؤسساته.

كما أن الوضعية القانونية للتجمع العنقودي ذو منفعة اقتصادية غير الربحي (GIE à but non lucratif) يشكل عائقاً أمام هذا التجمع، ففي مقابلة أجريناها مع رئيس تجمع الطاقة المتجددة فإنه: (لا يوجد في الجزائر قانونا يحمي التجمع العنقودي، يعتبرونه مجرد مكتب للإرشاد (حول الطاقة)، من جهة أخرى يشترط دفع ضريبة G50 كل شهر، ووجود محاسب، ومحافظ حسابات commissaire aux comptes، وكوننا لا نملك نشاط يمكن فوترته، أصبح لدينا مبالغ كبيرة متراكمة من الضريبة على القيمة المضافة tva، والتي لا يمكننا استغلالها. ورغم أنه في إطار القانون التجاري المحلي، بمجرد وجود شخصين معنويين أو عضوين يكفي لاعتباره "تجمع Groupement"، ويمكنه المطالبة بإنشاء سجل تجاري، إلا أنه إدارياً يشترط المرور بموثق، وهذا من بين النتائج السلبية للقانون التجاري المحلي).

وفي الأخير، يمكن القول أن التجربة الجزائرية، بغض النظر عن نقاط الضعف المذكورة، فإنها مكنت من إدخال ثقافة التجمعات العنقودية بين الفاعلين. زد على ذلك، التعبير عن الحاجة إلى إنشاء تجمعات عنقودية بين عدة قطاعات. وهذا ما يستدعي إعادة تحديد استراتيجية ملائمة لتطوير التجمعات العنقودية في القطاعات ذات الأولوية.

وبعد هذا العرض لمختلف التجمعات العنقودية التي تم إنشاءها في الجزائر، و كذا تقييم سياسات التي انتهجتها الدولة لتطويرها، ننتقل الآن إلى التجمع العنقودي لمشروبات الجزائر (CBA)، والذي واخترناه كدراسة حالة لهذا البحث، كونه بدأ في الظهور دولياً بفضل سياسته الداخلية التي يضع الابتكار والبحث والتطوير في قلب استراتيجيته.

المبحث الثاني: دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر (CBA)

تأخذ معظم المناهج النوعية شكل دراسة حالة التي تعد منهج بحثي يسمح بدراسة ظاهرة ذات أهمية خاصة في سياقها الطبيعي ودون تلاعب بالنتائج (Yin, 2009) أو محاولة تكيفها مع الأدبيات النظرية. يمكن أن يهتم بفرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع أو مؤسسة أو حدث (Hentz, 2012). تولد دراسة الحالة فهما شاملاً وغنياً ومفصلاً ومتعمقاً للظاهرة المدروسة وسياقها (Luck & al., 2006).

وقد اخترنا دراسة الحالة كمنهجية بحث نظراً لمرونتها، فهي لا تتطلب طريقة واحدة للبحث، ويعتمد اختيار تقنيات جمع البيانات وتحليلها على ما يسمح بفهم الظاهرة والتعمق فيها بشكل أفضل، للتوصل إلى الإجابة على الأسئلة وأهداف البحث.

نظراً لمحدودية تقنيات التحليل في دراسة تجمع مشروبات الجزائر، حيث إذا نظرنا إلى مقياس الحدود الجغرافية، نجد أنه ليس من السهل تحديد حدوده الجغرافية، فهي ممتدة عبر مختلف ولايات الوطن. من جهة أخرى، فإن التحليلات الكمية للتجمعات العنقودية تعتمد على البيانات الإحصائية الموجودة والتي تغطي أكثر المناطق أو التجمعات الإدارية، أين يسهل تحديد التمركز القطاعي في منطقة معينة أكثر من الكشف إحصائياً عن معالم تجمع عنقودي في إقليم معين. و لأن قلة من مناطق العالم من لديها تعريف مقبول لمحيط المنطقة الاقتصادية الخاصة بها. يبدو أن الطريقة النوعية bottom-up أكثر ملاءمة.

ولأن حدود التجمعات العنقودية ليست جغرافية فحسب، بل اقتصادية أيضاً. لذا فمن المهم محاولة تحديد درجات الاندماج الأفقي والرأسي بين الفاعلين في التجمع العنقودي CBA، وعدد الأنشطة المختلفة التي يتم تنفيذها داخل هذا التجمع العنقودي وطبيعتها، بل والأبعاد الأخرى أيضاً مثل الأنشطة التي تم تطويرها للتصدير. و تغلغل المؤسسات الأجنبية في إقليم التجمع العنقودي...وما إلى ذلك. فهذه العناصر يصعب تقييمها باستخدام طريقة كمية، خاصة وأن جداول المدخلات والمخرجات لا يمكنها النقاط حدود التجمع العنقودي، لذا يبدو أن دراسة CBA دراسة ملموسة مع المقابلات النوعية هي أفضل منهج يمكن أن نتبعه.

إضافة إلى أن بعض البيانات الإحصائية عن التجمع CBA من الصعب جمعها (مثل رقم أعمال المؤسسات، تأهيل اليد العاملة، مستوى تمرکز الأنشطة، طبيعة الروابط بين المؤسسات وشدتها... وما إلى ذلك).

زد على ذلك المعلومات غير متجانسة تمامًا وفقًا لبعض الفئات المدروسة بسبب غياب بعض البيانات الإحصائية التي ينبغي أن تكون متاحة على نطاق CBA. أو صعوبة تقييم الروابط، بالإضافة إلى المنافسة التي قد تكون موجودة بين فاعلين في التجمع العنقودي، والذين يترددون في الكشف عن البيانات الاستراتيجية على حول شراكاتهم أو حول الميزة المبتكرة للتكنولوجيات المطوّرة. كما أنه غالبًا ما يكون من الضروري الاعتماد على البيانات المتعلقة بالترويج أكثر من الإحصائيات الدقيقة.

وبالتالي فإن نتائج تحليل التجمعات العنقودية لا يمكن أن تكون دقيقة جدًا، كما أنه لا يوجد نموذج مثالي يمكن اعتماده لتحديد وقياس كل أنواع التجمعات العنقودية. فكما أسلفنا في الذكر، لكل تجمع عنقودي خصوصياته، سياقه، ظروفه و إمكانياته.

لذلك فإن تحليلنا لتجمع مشروبات الجزائر سيكون وفقًا لسياقه وخصوصياته، أما النتائج أو النموذج الذي توصلنا إليه فإنه سيكون مناسبًا لتحسين حوكمة التجمعات العنقودية خصوصًا ذات السياق والخصوصيات المشابهة.

بعد أن نتعرّف على فرع المشروبات الذي ينشط فيه تجمع مشروبات الجزائر، سننتقل إلى التعرّف أكثر على هذا التجمع و مختلف الفاعلين فيه، وتقييم حوكمته.

1. فرع صناعة المشروبات

تصنف صناعة المشروبات حسب التصنيفات الدولية في الصناعات الغذائية الزراعية (IAA)، (دهان، 2021) يهتم هذا الفرع بإنتاج وتوزيع المشروبات الغازية وغير الغازية، وقد عرفت هذه الصناعة تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، نظرًا لتزايد الطلب المحلي عليها، حيث أقبل عدد كبير من المستثمرين الخواص سواء المحليين أو الأجانب الذين وصلت نسبة تغطيتهم 95% من سوق المشروبات. (رحماني و ديب، 2022)

تنقسم صناعة المشروبات إلى فئتين رئيسيتين هما: فئة المشروبات الكحولية وفئة المشروبات غير الكحولية، وما يمكن ملاحظته هو هيمنة صناعة المشروبات غير الكحولية (من حيث الإنتاج

والقيمة المضافة) على قطاع المشروبات بنسبة 91% و 93% على التوالي سنة 2018 (دهان، 2021،
صفحة 148)

وتتميز صناعة المشروبات عن بقية الصناعات الغذائية باعتمادها غالبا على الاستهلاك الوسيط الذي يمثل 61% من قيمة المنتجات. هذه الخاصية لها تبعه مزدوجة: تتأثر هذه الصناعة بصفة كبيرة بمصادر مدخلاتها (المياه ، والمواد الأولية، والمواد المستهلكة أو الوسيطة، والتغليف بشكل خاص). وتعتمد قيمة هذه المنتجات على التقلبات في أسعار المدخلات المستوردة في الغالب. (دهان، 2021،
صفحة 147)

و يتميز فرع صناعة المشروبات كذلك، بهيمنة القطاع الخاص على هذه الصناعة بنسبة 94.6% سنة 2016، وعززت هذه الهيمنة حوصصة المؤسسات العمومية التي بدأت في تسعينات القرن الماضي، هذه الحوصصة كانت حوصصة كلية بالنسبة للمؤسسات المنتجة للمياه المعدنية وكذلك العصائر، وجزئية بالنسبة لإنتاج المشروبات الكحولية. (دهان، 2021، صفحة 154)

يضم هذا القطاع 1467 مؤسسة مسجلة لدى المركز الوطني للسجل التجاري ²⁴ CNRC، أو حوالي 600 مؤسسة حسب تصريحات الديوان الوطني للإحصاء، (رحماني و ديب، 2022) أو ما يقارب 700 مؤسسة، من بينها حوالي ثلاثين مؤسسة فقط نشطة فعلا، على غرار: Fruital، Castel، ABC Pepsi، Hamoud Boualem، IFRI، وما إلى ذلك، والتي تضمن معظم الإنتاج، هذا حسب الدراسة التي أجرتها ²⁵ UBIFRANCE سنة 2015، (DJOUAB , 2018). وتم تجميع هؤلاء المنتجين للمياه والمشروبات في جمعية APAB التي أنشأت سنة 2015.

يحتل قطاع الصناعات الغذائية الزراعية في الجزائر المركز الثاني بعد قطاع المحروقات. ويعتبر فرع صناعة المشروبات، الأكثر ديناميكية في هذا قطاع، ويتميز بشكل خاص بنمو اقتصادي مزدهر، وبهيمنة القطاع الخاص عليه كما قلنا، مما سمح للبعض بالبروز كرواد رئيسيين في الفرع، وتشكل المؤسسات الصغيرة أغليبيتها.. (DJOUAB , 2018)

ضمن قطاع الصناعات الغذائية، ومن حيث الوزن الاقتصادي تقع صناعة المشروبات في فئة الصناعات متواضعة المساهمة بنسبة 7% من الإنتاج الكلي للصناعات الغذائية. تعتمد الأهمية النسبية للفرع على الاعتبارات المتعلقة بالكمية المنتجة، ونظام الأسعار المطبق. (دهان، 2021، صفحة 147)

²⁴ <https://www.agroligne.com/actu/21040-la-filiere-boissons-en-algerie.html>

²⁵ Étude réalisée par UBIFRANCE, bureau d'Alger, Agro-ligne, N° 97 - Novembre / Décembre 2015, tome I.

سجل فرع المشروبات خلال الفترة 2005-2016، نموًا كبيرًا في مؤشراتته الرئيسية، فكانت معدلات النمو في المتوسط السنوي كالتالي: نسبة النمو في الإنتاج 14%، نسبة النمو في الاستهلاك الوسيط 15%، ونسبة النمو في القيمة المضافة 13 % . (دهان، 2021، صفحة 147)

بلغ رقم أعمال فرع المشروبات في الجزائر 260 مليار دينار في سنة 2022، و قدّر مستوى الانتاج بأزيد من 4.57 مليار لتر خلال نفس الفترة. وقدّر انتاج العصائر بـ 0.70 مليار لتر، مقابل 1.5 مليار لتر من المشروبات الغازية، و 2.10 مليار لتر من المياه المعدنية، و 0.27 مليار لتر من المشروبات الكحولية سنويا. أما متوسط حجم صادرات المشروبات الجزائرية، فقد بلغ حوالي 20 مليون دولار في الفترة ما بين 2020 -2022، تم تصديرها من طرف 100 متعامل اقتصادي جزائري. يعد فرع المشروبات فرع نشط، سواء في الإنتاج أو التسويق، على المستوى المحلي والجهوي والوطني، فقد قدّر حجم سوق المشروبات في الجزائر سنة 2024، بـ 2,5 مليار دج، وحسب وزير التجارة فإن السوق مغطى كليا بالإنتاج المحلي، مع فائض موجه للتصدير²⁶. إذ أن بعض المؤسسات وصلت بالفعل إلى مرحلة التصدير، وأبرزها شركتي "حمود بوعلام وإفري".

بما أن التسيير في شكل 'تجمعات عنقودية' يعد شكل من أشكال الحوكمة، وهذه الأخيرة تعتبر منظومة التسيير، تطمح إلى تظافر الجهود من أجل تحسين أداء الأجهزة الإدارية على مختلف الأصعدة و تحقيق العدالة، المساواة، الشفافية وإتاحة المعلومات... من أجل تحقيق الفاعلية في التسيير، فإن إيصال تجمع مشروبات الجزائر إلى تحقيق الفاعلية في التسيير، يقتضي التقرب منه أكثر لمعرفة المنهج المتبع في تسييره، و العراقيل التي تواجهه، و تحليلها من أجل التوصل إلى أفضل سبل لحوكمته، و رفع فاعليته.

2. التعريف بتجمع مشروبات الجزائر (CBA)

تندرج فكرة إنشاء تجمع مشروبات الجزائر Cluster Boisson d'Algérie أو التجمع العنقودي للمشروبات واللوجستيات الزراعية (CBA) Cluster Boisson et Agro-logistique ضمن إطار استراتيجية تطوير الأقطاب التنافسية التي بادرت بها وزارة الصناعة محددة في ذلك المناطق الجغرافية الرئيسية التابعة لها، والتي تتميز بتركيز الفاعلين الناشطين في نفس القطاع و/أو من نفس الفرع. ويدخل CBA ضمن قطب الأغذية الزراعية ببجاية (فرع المشروبات وفرع الحليب ومشتقاته).

²⁶ <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/40061>

ونظرا للإمكانيات الكبيرة التي تتمتع بها منطقة الصومام في بجاية، وكذا سطيف، برج بوعرييج، والبويرة. فقد شجعت وزارة الصناعة فريق من منتجي المشروبات وكذا مؤسسات الخدمات اللوجستية إلى ضرورة التعاون من أجل أداء فردي وجماعي أفضل للتصدير، وإنشاء تجمع عنقودي في شعبة المشروبات بمنطقة الصومام. وقد أشرفت جمعية منتجي المشروبات الجزائرية l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB)، على هذه المبادرة. (IDIR, BENAICHA, & CHABI, 2020, p. 474)

بدأت فكرة إنشاء التجمع العنقودي لمشروبات الجزائر (تجمع مشروبات الصومام سابقا) في 2 جويلية 2012 على هامش منتدى بجاية السادس تحت عنوان: "الجامعة والعالم الإنتاجي". عدد أعضاء جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات APAB آنذاك كان يضم بعض منتجي المشروبات (7 مؤسسات منها 5 متنافسين في فرع المشروبات)، من بينها سيفيتال، إفري وكانديا، والتي يعود تاريخها إلى ما قبل عام 2012.

يقع التجمع العنقودي (CBA) وفقا لخارطة الطريق الأولى التي تم وضعها عام 2011، في وادي الصومام، وهي منطقة تمتد على مسافة 65 كيلومترا. ليمتد اليوم إقليم هذا التجمع العنقودي إلى ولايات عديدة عبر التراب الوطني على غرار: الجزائر العاصمة، برج بوعرييج، سطيف، قسنطينة و وهران... الخ

قام فريق العمل التابع لـ CBA بوضع خارطة طريق مقسمة إلى خطط عمل قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، تشمل الإجراءات والأهداف الاستراتيجية للتجمع وتطوير السلسلة اللوجستية، وتهدف إلى: تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تطوير أساليب الإدارة والحوكمة؛ تطوير عمليات وتقنيات الإنتاج؛ خفض تكاليف الإنتاج والتسويق؛ تعزيز الجودة ومبادئ سلامة الأغذية؛ تجميع الجهود لتخفيض تكاليف التصدير، من خلال تنظيم وتنشيط عملية التصدير؛ وإنشاء إطار للتعاون في مجالات الصناعة، المشروبات، الجامعات ومعاهد التدريب. (CBA, 2021)

يسعى هذا التجمع إلى تطوير شراكات قائمة على الابتكار ونشر المعرفة، الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى ظهور مؤسسات ناشئة جديدة. وبحسب رئيس التجمع، فإن هذا التجمع يمثل قوة إنتاجية كبيرة من حيث إنتاج المشروبات، تقدر بنسبة 60٪ من القدرة الوطنية لعام 2014.

في نهاية اجتماع الجمعية العامة يوم 23 نوفمبر 2014، أكدت سبعة مؤسسات مشاركتها كإداريين في مجلس إدارة التجمع العنقودي لمشروبات الجزائر CBA و هم:

1/ SNTR ; 2/ SPA Mami ; 3/ Candia ; 4/SARL Limonaderie Soummam ; 5/Groupe Yiaici ; 6/Général Emballage ; 7/ SBC. (IDIR, BENAICHA, & CHABI, 2020, p. 474)

يتميز CBA بتركيز الفاعلين في نفس قطاع النشاط، أي منتجين من فرع المشروبات ومقدمي الخدمات اللوجستية، مما سمح بتشكيل تجمع مشروبات الجزائر. يضم هذا الأخير تشكيلة متنوعة من الفاعلين الذين اختاروا أن يجتمعوا معًا لتشكيل هذا التجمع.

الجدول الموالي يمثل أهم الفاعلين الذين ساهموا في تشكيل هذا التجمع.

جدول رقم 4: الفاعلين المشاركين في ظهور (CBA) عام 2015

الفاعلين	نوع الفاعل	نشاط الفاعل	الموقع
مديرية الصناعة والمناجم DIM	مؤسس	دعم مرافقة واستضافة التجمع	بجاية
وزارة الصناعة	مؤسس	الدعم والمرافقة	الجزائر
GIZ	وكالة ألمانية للتعاون الدولي	الدعم تقنية	الجزائر
الوكالة الجزائرية لتشجيع الاستثمار AAPI	مؤسس	الدعم والمرافقة	بجاية
الغرفة التجارية الصناعية صومام CCIS	جمعية	الدعم والمرافقة	بجاية
جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات APAB	جمعية	وسيط	الجزائر
جامعة بجاية	بحث و تكوين	تعزيز مشاريع البحث والتطوير والابتكار	بجاية
مؤسسات فرع المشروبات (9)	إقتصادي	إنتاج المشروبات/التعبئة والتغليف والخدمات اللوجستية	وطنية و محلية

المصدر:

KACI AMINA, 2023, « Attractivité et dynamiques territoriales : analyse des conditions de la mise en place du cluster de boissons agro-logistique dans la wilaya de Bejaia. P167

يشير هذا الجدول إلى وجود فاعلين مؤسسين مثل مديرية الصناعة والمناجم DIM و الوكالة الجزائرية لتشجيع الاستثمار AAPI، ووزارة الصناعة، الذين لعبوا دورًا رئيسيًا في دعم ومرافقة ظهور هذا التجمع، إضافة إلى جمعيتي CCIS و APAB التي كان لها الفضل أيضًا في ظهور التجمع، كذلك خبراء GIZ وجامعة بجاية الذين رافقوا مؤسسات التجمع بالتوجيه و الارشاد، وجمعوا بين مختلف الفاعلين فيه، كما ساهمت كذلك مؤسسات ناشطة في فرع المشروبات والتي تشكل جوهر التجمع، في إنشاء هذا الأخير. وقد شارك هؤلاء الفاعلون المختلفون في إنشاء ميثاق عضوية التجمع، وكذلك في إنشاء الوضعية القانونية التي تحكم CBA.

و بهذا أصبح التجمع العنقودي CBA أو ما يطلق عليه في القانون التجاري بـ (التجمع ذو منفعة اقتصادية) لفرع المشروبات، أول تجمع عنقودي تم إنشاؤه رسميا في الجزائر في فيفري 2015. كانت تسميته في البداية (التجمع العنقودي لمشروبات الصومام Cluster Boisson Soummam CBS)، وذلك نسبةً لانتمائه الإقليمي (l'ancrage territorial). ثم توسّع بانضمام فاعلين آخرين إليه من خارج منطقة الصومام. ليتحول بعدها، سنة 2016 إلى (تجمع مشروبات الجزائر CBA)، (YOUBI & KECHROUD, 2023, p. 115)

إن هدف التجمع العنقودي CBA ليس ربحيا. و مهمته الرئيسية تتمثل في تعزيز القدرة التنافسية والإبداع في صناعة المشروبات، من خلال إنشاء مراكز المهارات وتجميع السلسلة اللوجستية وتحسينها ، وذلك بفضل تجميع الموارد، تخفيض التكاليف، والتعاون بين أعضاء CBA. ومن مهامه كذلك خلق مناخ ملائم و جاذب للاستثمار، ودمج فرع المشروبات في سلسلة القيمة الإنتاجية. (CBA, 2021) كما يطمح إلى تطوير الصادرات خرج المحروقات.

يرتكز التجمع العنقودي لمشروبات الجزائر بشكل أساسي على المشاريع ذات الأولوية التي يشارك فيها التجمع ألا وهي: تنظيم الشراء الجماعي، وتجميع السلسلة اللوجستية وتوسيعها، والمساهمة في ولادة تجمع عنقودي مستقل للحليب. (IDIR, BENAICHA, & CHABI, 2020)

تتيح عمليات الشراء الجماعي للمؤسسات العضوة، تقليل تكاليف وارداتها من المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة، كما تتيح عمليات التفاوض التي يجرونها فيما بينهم بشأن الشحن في مجموعات، الحصول على أسعار أفضل، وكذا تقليل تكاليف النقل واللوجستيك. إضافة إلى البحوث المشتركة التي يتم تحديد موضوعاتها البحثية بالتعاون مع جامعة بجاية، والتي تساهم بتطوير المؤسسات العضوة.

يعمل CBA على تطوير تجمع عنقودي صناعي تنافسي في المنطقة يركز على الصناعة الغذائية بصفة عامة وصناعة المشروبات بصفة خاصة. ويسعى للمزيد من الشراكات بين المؤسسات العضوة ومؤسسات الخدمات اللوجستية وخدمات الدعم والجامعات. ودمج صناعة المواد الغذائية مع إنتاج المواد الخام داخل التجمع أو غيرها من المدخلات.

كما يشجع CBA على إنشاء مؤسسات ناشئة، وتطوير ريادة الأعمال، علاوة على ذلك، يُعتبر مساحة مميزة لإقامة علاقات تجارية مع فاعلين اقتصاديين محليين أو أجانب، لذا يعتبر هذا التجمع جزء من مشروع التكامل الاقتصادي في المنطقة الأورو-متوسطية ، وهدفه الجوهري هو الذهاب كتجمع لغزو الأسواق المحلية والأجنبية.

تفاصيل أخرى حول هذا التجمع موجودة في الجدول رقم (7) الملحق رقم (3)

3. الفاعلون في تجمع مشروبات الجزائر

يضم التجمع العنقودي CBA بضع وثلاثون مؤسسة: (مؤسسات اقتصادية، هيئات الدعم، 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 (دهان، 2021).

الجدول رقم (8) ملحق رقم (4) يتضمن التعريف بمختلف الفاعلين أو المؤسسات المنتمية لـ CBA.

يبين الجدول أن أغلب المؤسسات العضوة في تجمع مشروبات الجزائر عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تابعة للقطاع الخاص، متخصصة في إنتاج المشروبات الغازية والمياه المعبأة والعصائر والتغليف، والنقل واللوجستي...

كما يبين كذلك أن كل أعضاء CBA شركات أموال، وهي على شكلين: إما شركات ذات مسؤولية محدودة وتمثل الأغلبية بـ 23 مؤسسة. وإما شركات أسهم.

أما مجال نشاط هذه المؤسسات، فيمكن تقسيمه إلى: صناعة المشروبات وهي الفئة الغالبة؛ صناعة مختلف المدخلات الضرورية في عملية تصنيع المشروبات (التغليف والتعبئة النكهات ومركبات العصائر..)؛ مجال النقل واللوجستيك؛ ومؤسسات ذات طبيعة خدمية أو استشارية أو مؤسسات الدعم ذات طبيعة غالبا حكومية.

و يبين الجدول أيضا أن أغلب المؤسسات المنتمية إلى CBA تقع بشكل رئيسي في منطقة الصومام (بجاية وما جاورها و بالأخص المنطقة الصناعية "تحراشت - أقبو")، إذ تنتمي 12 مؤسسة إلى ولاية بجاية و 8 مؤسسات إلى ولاية الجزائر والباقي مقسم بين البويرة، سطيف، سيدي بلعباس، سعيدة، تبسة وقسنطينة و هذا يتوافق مع منطق التقارب الجغرافي الذي على أساسه يقوم مبدأ التجمع العنقودي.

4. المنهجية المعتمدة في تحليل تجمع مشروبات الجزائر

تحدثنا في الجانب النظري لهذا البحث عن وجود طريقتين لتحليل التجمعات العنقودية، ألا و هما الطريقة الكمية « Top-Down » والطريقة الكيفية « Bottom-Up ». ولأن إشكالية هذا البحث تبحث عن

كيفية تحقيق الذكاء الإقليمي الحوكمة الجيدة للتجمعات العنقودية الصناعية في الجزائر، فإننا سنعتمد في تحليلنا للتجمع العنقودي لمشروبات الجزائر على الطريقة الكيفية « Bottom-Up ». فنحن في هذا السياق، لا يهمنا عدد التجمعات العنقودية التي تم إنشاءها في الجزائر و لا عدد أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع CBA بقدر ما يهمنا معرفة شكل العلاقات بين أصحاب المصالح، في التجمع، وكيف يتم إدارة هذه العلاقات. و معرفة كذلك كيف تم حوكمة هذا التجمع.

لذلك فإن عملية جمع البيانات ستكون كما أسلفنا في الذكر، عملية نوعية، لأنه ينبغي نترك مجالاً واسعاً للبيانات التي تظهر من الميدان، وللمعنى الذي يعطيه لها الفاعلون والمؤسسون لهذا التجمع ، وقد اخترنا إجراء مقابلات مع هؤلاء الفاعلين، والتي تعد طريقة لجمع البيانات الأولية في البحث النوعي، كونها تمنح حرية ومرونة أكثر للمستجوب لإبداء آراءه وأفكاره، كما تمنحنا إجابة أكثر دقة على أسئلتنا البحثية، وتضمن لنا أقصى قدر من الموضوعية، وتمكننا كذلك من إبراز الجوانب التي لم تؤخذ في الاعتبار في تحليلنا النظري.

لجمع البيانات الميدانية وتحليلها، قمنا بإجراء مقابلات، المشاركة في الاجتماعات، البحث في المواقع الإلكترونية الرسمية الخاصة بـ CBA، وبالفاعلين فيه وبوزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني، والبحث في الدراسات السابقة.

من أجل إحاطة أفضل بتجمع مشروبات الجزائر، أجرينا مقابلات مع رئيس التجمع، و عددا من مدراء المؤسسات المنتمية إليه، وهذا بعد إعداد نموذجين من أسئلة المقابلة، وباللغتين العربية و الفرنسية، للتسهيل على المستجوبين: خُصص النموذج الأول لرئيس التجمع و الأعضاء المؤسسين، و النموذج الثاني للأعضاء المنخرطين فيه. وهذا بهدف الإحاطة و الاستعلام أكثر حول CBA من كل جوانبه. وقد تم تقسيم أسئلة هذين النموذجين إلى ستة محاور: (أسئلة المقابلة في الملاحق رقم: 5-6-7-8).

1. محور التعريف بالمستجوب:
2. محور التشخيص الإقليمي و العنقودي للتجمع:
3. محور تقييم نظام الحوكمة القائم
4. محور تقييم التنسيق بين الفاعلين في CBA:
5. محور تقييم نظام الذكاء الاقليمي القائم
6. محور تشخيص العراقيل التي تعيق عمل التجمع

كما ارتكزنا في إعدادنا لهذين النموذجين على العوامل الرئيسية لنجاح الحوكمة التي حددناها في الأدبيات النظرية لهذا البحث، ألا و هي: البعد الإقليمي للتسيير، التنسيق بين الفاعلين في التجمع، وتمائل المعلومات بين الفاعلين.

كانت المقابلة مع رئيس CBA على فترات وأساليب مختلفة، منها لقاءات مباشرة في حاضنة المؤسسات²⁷، حضور اجتماع الجمعية العامة (assemblée générale)، لقاءين افتراضيين عبر التطبيق zoom، رسائل عبر الإيميل و اتصالات هاتفية.

أما المقابلات مع الفاعلين أو أعضاء CBA فقد اخترنا منهم مجموعة متنوعة، وأجرينا معهم مقابلات، منهم من ينشط في البحث العلمي، منهم من ينشط في مجال صناعة المشروبات، منهم من ينشط في تغليف المنتجات، ومنهم من ينشط في خدمات النقل اللوجستي. (أنظر الملحق رقم 9)

تم إجراء هذه المقابلات في الفترة الممتدة ما بين أكتوبر 2023 و جويلية 2024. وذلك عبر وسائل وأساليب مختلفة، عبر الهاتف، رسائل الإيميل، لقاءات مباشرة أو عبر zoom أو Google meeting. إلا أن الوصول إلى مديري هذه المؤسسات والحصول على موعد اللقاء معهم كان أكثر صعوبة.

4.1. التحليل النوعي لنتائج المقابلة

لتحليل البيانات النوعية التي تم جمعها من المقابلات التي أجريناها من أجل فهم الكيفية التي يعتمد عليها مسيري CBA في حوكمة هذا الأخير، يوجد أساليب عدة، على رأسها أسلوب التنظير المتجذر المستوحى من النظرية المجذرة (أو المتجذرة) (Grounded Theory) لـ Paillé وهي طريقة للتحليل النوعي وتفسير الملاحظات الميدانية.

تهدف النظرية المجذرة إلى فهم جديد للظواهر من خلال التنظير الذي دائما ما يكون راسخا في البيانات التجريبية، تعتمد على استنباط مجموعة من الفئات والتصنيفات التي ترتبط فيما بينها بعلاقات لتشكل اطارا متكاملا لتفسير ظاهرة ما أو التنبؤ بها.

تتضمن النظرية المجذرة ستة مراحل: الترميز Codification، التصنيف Catégorisation، الربط Mise en relation التكامل Intégration النمذجة Modélisation التنظير Théorisation.

²⁷ حاضنة المؤسسات، حي الصنوبر البحري- الجزائر العاصمة

تتيح كل مرحلة من هذه المراحل تصور المزيد من البيانات التجريبية للوصول تدريجياً إلى تنظير الظواهر المرصودة. (PAILLÉ, 1996)

حسب Paillé يمكن للباحث أن يكتفي بتنفيذ المراحل الثلاث الأولى فقط والتي تنقله إلى مستوى تحليلي مثير جداً للاهتمام، والذي قد يكون كافياً لأهدافه، إذ في هذه المراحل الأولى، يكون لدى الباحث تحت تصرفه منهجية واضحة لتصنيف المحتوى.

بعد تسجيل المقابلات التي تم إجراؤها مع الفاعلين في تجمع مشروبات الجزائر، وتفرغها (كتابتها) وجمع المعلومات الميدانية الضرورية للبحث، تم الاعتماد على النظرية المجردة في تحليل هذه البيانات، كونها تتلاءم مع الأسلوب (المقابلة) الذي اعتمدناه في جمع البيانات، وقد استعنا بتطبيق MAXQDA، كونه مختص و رائد في مجال تحليل البيانات النوعية.

يتيح التطبيق MAXQDA للباحثين عملية الربط بين مختلف البيانات أو الملفات النوعية في شكل عقد Noeuds، قد تمثل أسئلة أو مؤشرات يريد الباحث تقييمها أو تفسيرها أو شرحها للوصول إلى حقائق معينة، وهذا ما يعرف بالتحليل النوعي والتركيب، ولهذا الأخير طرق أساسية تم اعتمادها في تحليل النص (التحليل النوعي)، و تتمثل في ما يلي:

1. **الطريقة المعجمية:** تعمل على وصف المحادثة، وتستند إلى الإحصاء الترددي (تكرار المفردات) والنشابة بين الكلمات المستخدمة.
2. **الطريقة اللغوية:** تعمل على وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويات مختلفين للخطاب. ليس فقط التصنيف والترتيب النحوي (من قال / وماذا) ولكن أيضاً مطابقة الدلالات بطريقة عملية (كيف / من أي أثر).
3. **الخرائط المعرفية:** تعمل على هيكلية فكرة معينة، في شكل (رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في فترة محددة.
4. **الطريقة الموضوعية:** تعمل على تفسير المحتوى، حيث تعتمد على قراءة المقابلة جزءاً بجزء، ومن أجل القيام بذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير فحواها.

يتيح تطبيق MAXQDA استخدام خيارات أو طرق مختلفة في التحليل النوعي أو الكيفي لنتائج المقابلات، فهو يعطي إحصائيات أو تكرار جميع المفردات المستخدمة في كل مقابلة على حده (الطريقة المعجمية)، كما يمكن ربط مقابلتين مختلفتين ودلالات ألفاظها، وحساب معامل الارتباط بينها (الطريقة اللغوية)، ويمكن كذلك استخراج خرائط أو رسوم بيانية تربط تصورات مختلفة في مقابلات مختلفة

بمصطلح واحد (الخرائط المعرفية)، كما انه يتيح تفصيل المقابلات في عقد (فئات أو أسئلة) واستخراج معطيات حولها (الطريقة الموضوعية) وبما انه يتيح كل ذلك، فإننا سنستخدم كل هذه المقاربات في دراستنا للتعلم أكثر في التحليل النوعي.

المقابلة ليست فقط أداة فعالة لجمع البيانات النوعية، بل وأداة فعالة كذلك للقياس، إذا تم فحص محتواها بدقة ووضوح، بما يمكّن الباحث من تبويبها إلى فئات ومن ثم ترميزها، لذلك ينبغي أولاً عرض الأجوبة المتحصل عليها بشيء من التفصيل، ثم توضيح كيفية تبويبها وإدراجها ضمن برنامج MAXQDA، ليتم في الأخير تحليل مخرجات هذا البرنامج بناءً على النتائج الميدانية والأسس النظرية وفرضيات الدراسة.

وفيما يلي تحليل أهم النتائج التي تم التوصل إليها في المقابلات باستخدام برنامج MAXQDA. واتباعاً لمراحل النظرية المجذرة:

(1) **مرحلة الترميز:** قمنا في هذه المرحلة بفحص كل كلمة أو سطر أو جملة أو فقرة أدلى بها المستجوب، واختصرناها في رمز له معنى أو صيغة علمية ذات علاقة بأدبيات البحث و ذات مغزى، وتم ربط كل إجابة مع الرمز الذي يقابله في شكل عُقد (Nœuds) أو ما يسمى ب (segments) إلى أن تمكنا من بناء شبكة الترميز. فيما يلي مثال على الترميز:

الشكل رقم 9: الترميز والعقد

27	نعم يبذل CBA مجهودات للتنسيق فهو ينظم لقاءات حضورية ولقاءات افتراضية عبر الوتساب لقاءات ظرفيه مع اعضاء هذا التجمع ، إلا أن ما يعاب على هذه اللقاءات أن أغلبها يتم تنظيمها في الجزائر العاصمة أين يتواجد المقر الرئيسي لمعظم المؤسسات، فيتعذر على أغلبهم حضور هذه اللقاءات، كما أنه غالباً لا يأتي مدير الشركة بنفسه لحضور هذا اللقاء وإنما يرسل ممثل عن شركته والذين هم غالباً إطارات متوسطة المستوى أو ربما ليس لديهم تكوين معين تسمح لهم بفهم مفهوم التجمع العنقودي ومهامه
28	نعم، نحن نشارك في هذه الاجتماعات
29	نعم أحياناً نشارك أو نحضر المعارض والفعاليات والبرامج التي ينظمها CBA
30	لا أجد في الفاعلين المرونة و روح المشاركة، ليس سهلاً الحديث معهم عن الثقة والشفافية
31	نعم يوجد بعض التشاركات و بعض الاتحادات إلا أنه لا يتم مشاركة المعلومات الاستراتيجية والحساسة
32	نعم نظام التشبيك موجود إلا أنه لا يتم استغلاله من طرف الأعضاء.

المصدر: مخرجات التطبيق MAXQDA

تم تشكيل سحابة الرموز التالية استنادا لما أدلى به أغلب المستجوبون الذين ركّزوا خصوصا على ما اعتبروه كمؤشرات يفتقر إليها التجمع. وعليه فإن ما ورد في هذه السحابة من رموز فهو يعبر عن ضعف، قلة أو غياب، بمعنى قلة التعاون و التكامل بين الفاعلين، غياب الإرادة الجماعية، قلة التوعية و التحسيس، ضعف الأداء... الخ

الشكل رقم (10): سحابة الرموز



المصدر: مخرجات MAXQDA

في تحليلنا للمقابلات التي أجريناها مع الفاعلين في CBA، لفهم كيفية حوكتهم لهذا التجمع، تمكّنا اعتمادا على تطبيق MAXQDA من استخراج جدول تكرارات الرموز المرتبطة بالعقد الموجود في الملحق رقم(10)، الجدول رقم (8)

يظهر هذا الجدول ترتيب الرموز حسب عدد تكراراتها من الأكثر تكرارا الى الاقل تكرارا، حيث نرى ان الرموز الأكثر تكرارا، تشير الى رمز غياب التفاعل والتواصل (34 مرة) وبالتالي غياب التعاون والتكامل (34مرة) وهذا راجع الى غياب الارادة الجماعية (29 مرة) للعمل معا من طرف الفاعلين، الظاهر في غياب مشاركة المعلومات والامكانيات(27 مرة) بين الفاعلين كالمهارات مثلا، وهذا راجع الى غياب ثقافة التجمع العنقودي لدى الفاعلين (26 مرة)، الراجع الى قلة التوعية والتحسيس (26مرة) كبرامج فعاليات وتظاهرات التي يتعلم منها الفاعلين كيفية العمل في اطار التجمع العنقودي، وهذا راجع لقلة

الكفاءات في هذا المجال (22 مرة) وكل هذا يؤدي الى تعقيد عملية التنسيق بين الفاعلين وانشطتهم (18 مرة)، كذلك رمز المرافقة والدعم الذي تكرر (17 مرة) و نوه إليها المستجوبون بقلتها و اقتصارها على بعض الإرشادات من طرف بعض خبراء التجمع.

هذا بالإضافة إلى رمز الثقة (17 مرة) الذي يدل على غياب الثقة بين الفاعلين لمشاركة ما ينبغي مشاركته، مما أدى الى ضعف الاداء (17 مرة) وهذا الأخير يؤدي بلا شك الى عدم الرضا (16 مرة) من طرف الفاعلين.

نلاحظ كذلك رمز المعلومة الملائمة (16 مرة) التي يفترق اليها التجمع، كون المعلومة التي يتم مشاركتها من طرف المسير ليست معلومات استراتيجية وإنما معلومات قانونية أو بسيطة فقط ، وهذا ما يعني غياب الشفافية (16 مرة) . إضافة إلى الاجتماعات التنسيقية (14 مرة) التي ينظمها التجمع، فيشكوا المستجوبين من قلة حضور هذه التجمعات من قبل الفاعلين في التجمع اذ يرسل هؤلاء ممثلين عنهم بعيدين كل البعد عن ثقافته التجمع وهذا التهاون في حضور الاجتماعات يدل على غياب اهداف مشتركة (13 مرة) بين الفاعلين اذ لم يتم تحديد اهداف مشتركة حتى يتعاونوا عليها.

إضافة الى نظام التشبيك (13 مرة) الذي يعدّ عصب التجمع العنقودي و أساس الإبداع، الذي يشير إلى غياب التشبيك بين الفاعلين ومراكز البحث والجامعات الظاهر في غياب الاستثمار في مجال البحث و التطوير من قبل الفاعلين....الخ

أما الرموز الأقل تكرارا أو عدد تكرارها صفر (0) والظاهرة في كل من رمز التسيير التشاركي، التشخيص الاقليمي، البعد الاقليمي للتسيير، التمكين...الخ والتي لم يتطرق إليها المستجوبين، فتشير إلى أنه لا وجود لها في التجمع.

2) مرحلة التصنيف: في هذه المرحلة قمنا بتصنيف الرموز التي أنشأناها في فئات، حيث تعبر كل فئة عن ظاهرة معينة. ثم قمنا بتجميع الرموز الموضوعية معا، ودمجها من خلال تحديد الظواهر والأحداث التي تنبثق من البيانات بطريقة أكثر شمولية. تتطلب هاتين الخطوتين الكثير من التنظيم والدقة، يجد فيهما الباحث نفسه أمام صفحات كثيرة من المقابلات المدونة التي يتعين عليه إعادة قراءتها عدة مرات من أجل تحليل كل رمز، كل فئة مع العلم أن الفئات غير مستقرة وستتغير أثناء عملية التحليل.

بعد تصنيف الرموز، تم تشكيل ثلاث فئات: فئة البعد الإقليمي للتسيير، فئة الحد من تماثل المعلومات و فئة التنسيق بين الفاعلين، هذه الفئات تم توضيحها في الأشكال (15) و (16) و (17)

الملحق رقم(11). توضح كل فئة من هذه الفئات مجموعة من الرموز ذات الصلة بها و التي تم تصنيفها بشكل تسلسل هرمي

3) **مرحلة الربط:** في هذه المرحلة، نقوم بإنشاء روابط بين الفئات المختلفة التي تم إنشاءها، وهذه المرحلة يمكن أن تقودنا أيضًا إلى إعادة صياغة الفئات المعتمدة أثناء التصنيف وإعادة التفكير فيها وتعديلها، وربط الظواهر المرصودة والتي تعبر عن علاقات استمرارية، سببية توافقية، تداخل... الخ ويمكن إقامة روابط عن طريق الملاحظة على مستوى العينة (هل الفاعل في خطابه يربط بين ظاهرتين)، والبحث على المستوى النظري (احتمال وجود علاقة بين ظاهرتين).

إذا لاحظنا إلى الفئات التي تم تشكيلها في مرحلة التصنيف (فئة البعد الإقليمي للتسيير، فئة الحد من تماثل المعلومات و فئة التنسيق بين الفاعلين) نرى أنها تشير إلى ركائز الحوكمة الإقليمية والعوامل الرئيسية لنجاحها، والتي أشرنا إليها في بناءنا النظري، وافترضنا أن أسلوب الذكاء الإقليمي يمكنه تحقيق هذه الركائز الثلاث، بالتالي فإن الربط فيما بينها، يكون عن طريق الذكاء الإقليمي، كما هو مبين في الشكل رقم (18) ملحق رقم (12).

5. تقييم حوكمة تجمع مشروبات الجزائر

سنناقش من خلال هذا المبحث كيف تتم حوكمة CBA. وسنقوم بتقييمها من خلال تحليل البعد الإقليمي لتسيير هذا التجمع ، وكيف يتم التنسيق بين الفاعلين فيه و كذا تماثل المعلومات المتداولة فيما بينهم وتأثيره على حوكمة CBA. وذلك بناء على إجابات المستجوبين و تحليلها.

5.1. من حيث البعد الإقليمي لتسيير CBA

إن العمل على البعد الإقليمي يمكن أن يكون أداة التحليل المناسبة لفهم طرق و وضعيات التسيير القائمة في التجمع العنقودي لمشروبات الجزائر، ومورداً لإدارتها. إذ يعد **تحديد مكان العمل**، ومجالاته محرك إدارة أصلي في إدارة وضعيات التسيير، نظرًا لأن العديد من الفاعلين مدعون للتعاون. وبالتالي، فإن تعبئة البعد الإقليمي في تصميم وضعيات التسيير هو أمر استراتيجي لأن المساحة المشتركة تخلق التزام الفاعلين وتزيد من التقارب والتماسك فيما بينهم. كما أنه عامل مهم في حشد مهارات متنوعة وجديدة أحيانًا لإدارة المشكلات التي لا يمكن أن تكون من مسؤولية فاعل واحد ولا تسيير روتيني محدد مسبقًا.

ولتحليل هذا البعد، سنتناول النقاط التالية:

1. تحديد إقليم التجمع (مكان العمل، الأدوار و المسؤوليات)
2. النظام البيئي لـ CBA (من حيث التنوع، الجودة و الوفرة).
3. أساليب ووضعيات تسيير الفاعلين المتعددين (التفاعل بين الفاعلين داخل الإقليم، سيرورة التعلم الجماعي).

يعد تحديد إقليم التجمع أحد أهم معايير الحوكمة الجيدة، لذا ينبغي وضع حدود واضحة وهيكل إقليمي مؤسسي كفاء للتجمع، وأن تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة. وذلك باستعراض الأدوار المختلفة لمستويات التسيير من أجل تعزيز التنافسية الاقتصادية ودعم مصالح جميع الأطراف.

في حالة إقليم CBA فإن مكان عمل هذا التجمع، أو حدود الجغرافية تظهر لنا في بدايات تشكله التي انطلقت من منطقة بجاية، أين تتمركز فيها أغلب المؤسسات التي تنشط في نفس فرع الإنتاج، ثم توسع بعدها إقليم هذا التجمع بانضمام مؤسسات عدة من مناطق مختلفة من داخل الوطن، على غرار مؤسسات: ماء معدني سعيدة من الغرب الجزائري، و الماء المعدني جميلة من الشرق، و مارس لوجستيك من الوسط... الخ هذا بالإضافة إلى العلاقات التي يقيمها CBA مع أصحاب المصالح من خارج الوطن، كخبراء من الاتحاد الأوروبي، أو زبائن صدرت إليهم منتجات الفاعلين في التجمع.

أما الحدود الإدارية والتنظيمية، فإن ما يعاب على التجمعات العنقودية في الجزائر عامة و CBA خاصة حسب رئيس هذا التجمع هو « هيئتها القانونية التي تعرف التجمع العنقودي *Cluster* بالتجمع ذو منفعة اقتصادية، حسب ما جاء في المادة 796 من القانون التجاري، رغم أن لديه قاعدة تنظيمية وهيكلية للعلاقات، إلا أن التجمع العنقودي اليوم في الجزائر يحكمه قانون أشبه بقانون الجمعيات، فهو يقيد عمله نوعا ما. وله علاقة بالولاية. و ما نريده نحن هو تعريف أكثر توسعا و أكثر مرونة). فنحن لسنا في فضاء إداري و إنما في فضاء اقتصادي، كما أن التجمع العنقودي له استراتيجية و بُعد و وظيفة أوسع، له تعريف اقتصادي، إرساء إقليمي و سلسلة القيمة».

هذا بالإضافة إلى ما أدلى به أحد المستجوبين عن غياب قوانين مُساندة ومُساعدة على استمرار نشاط التجمع و توسعه، إذ لا يوجد مثلا قوانين محفزة للخبراء والمختصين في مرافقة المؤسسات لتطوير منتوجها أو نشاطها، فهم لا يتقاضون أجرا على ذلك، إضافة إلى اضطرارهم إلى التنقل (بإمكانياتهم الخاصة) لحضور الاجتماعات التي ينظمها التجمع خارج الولاية التي يقطنون بها، زد على ذلك قلة القوانين المشجعة و المحفزة على انضمام مؤسسات أخرى الى التجمع.

وبخصوص أدوار و مسؤوليات كل طرف في التجمع، فرغم أن ردود المستجوبين توحى بأنها واضحة بموجب العقد المبرم فيما بينهم، إلا أننا لمسنا بعض الغموض و الاختلاف في فهم هذه الأدوار و المسؤوليات لدى البعض.

أما بالنسبة للنظام البيئي لـ CBA ، فإنه يمكن أن يشكّل شبكة متنوعة من الفاعلين، فمن حيث المدخلات مثلا نجد: مؤسسات Meri plast packaging، Arôme Algérie، Général Emballage و Meri plast Général. و من حيث خدمات النقل اللوجستي نجد: SNTR , NUMILOG, Bejaia Logistique, MISTRAL...الخ، كما نجد وكيل عبور جمركي للنقل البحري مؤسستي GLOBTAINER و GEMA، إضافة إلى خدمات إعادة التدوير و الرسكلة PLASTICYCLE ALGERIE. أما خدمات الإدارة والتدريب فنجد مؤسسة PERFORMANCE CONSULTANTS INTERNATIONAL.

وهذا يعني وجود شيء من التنوع في CBA، إلا أن علاقات التعاون و التواصل بين هؤلاء الفاعلين ضعيفة جدا، وغير كافية لخلق منافسة في فرع الانتاج. إضافة إلى افتقار بعض مؤسساته إلى الخبرة التي ترقى بمنتجاتها إلى درجة الجودة. مما يدفع بعض الفاعلين لاقتناء مدخلاتهم من خارج التجمع.

وأما من حيث أساليب ووضعيات تسيير فاعلين متعددين، التي ينبغي أن تخلق نوعا من التفاعل بين الفاعلين داخل الإقليم، و كذا تفعيل سيرورة التعلم الجماعي، فإن الإقليم المحدد، يُعدّ تحديا لمسرح العمل. كما أن تحديد المشكل سيؤدي إلى خلق مسرح أو سيناريوهات للعمل، التي يتم فيها "استدعاء" مختلف الفاعلين بحكم دورهم شبه الرسمي فيما يتعلق بهذا المكان. أين تتجلى تأثيرات البعد الإقليمي على تسيير الوضعيات بطرق مختلفة. حيث من جهة فإن مساحات العمل يتم تحديدها في بعض الأحيان بشكل صريح، بهدف إشراك بعض الفاعلين في العمل الجماعي، ومن جهة أخرى فإن العمل الجماعي، يعبئ الفاعلين الآخرين عبر أقاليمهم المبنية، وبالتالي فهي تستند إلى المعاني التي تحملها هذه المساحات بالنسبة لهؤلاء الفاعلين.

إن ما يمكن استنتاجه من خلال المقابلات التي تم إجراءها، مع فاعلين في تجمع مشروبات الجزائر، هو ضعف أساليب التسيير التي ينتهجها هذا الأخير، والتي أدّت إلى انسحاب بعض أعضائه (توقفهم عن دفع الأقساط التي عليهم) (رغم أن مبلغ القسط زهيد جدا) والتوقف عن حضور الاجتماعات التي ينظمها (CBA). إضافة إلى عدم تحقيق التجمع لأهدافه، وبقاءه في مرحلته الجنينية، رغم بدأ نشاطه منذ قرابة العشرة سنوات.

ولعل من بين أهم الأسباب التي إن صح التعبير، جمّدت نشاط هذا التجمع، ولم تمكنه حتى من تحديد أهداف مشتركة بين الفاعلين، باستثناء الهدفين المذكورين آنفاً، هو ما أشار إليه رئيس التجمع ألا وهو غياب الترابط والتواصل والتفاعل بين الفاعلين، وعدم القدرة على تحديد القواسم المشتركة، إضافة إلى افتقار التجمع إلى صناعات ومقدمي الخدمات في مجالات عدة، بما يكفي لتحفيز الفاعلين على التواصل والتفاعل. وكذا غياب التنظيم، وغياب التعاون في إدارة هذا التجمع، و تقاعس بعضهم عن حضور حتى الاجتماعات التنسيقية التي يقيمها التجمع، بدعوى عدم جدواها، وقد نوّه بعض الفاعلين إلى أن إدارة هذا التجمع تتم بعفوية وارتجالية، غموض، ولا تتم بمنهجية واضحة، ولا أهداف دقيقة ومسطرة، ولا محتوى ولا حتى برنامج.....

كما أن مبادرة انشاء CBA لم تأتي من القاعدة Bottom-up أي ليست مؤسساته من أدركت ضرورة إنشاء تجمع عنقودي، وإنما جاءت بفضل وزارة الصناعة ومنظمة GIZ، (لو جاءت المبادرة من القاعدة لربما نجح هذا التجمع أكثر في تحقيق أهدافه)، كما أن إنشاء هذا التجمع لم يأتي استجابة لتطلعات مؤسسات CBA ، ففي الواقع فإن هذه الأخيرة، حسب أحد المستجوبين « لم تكن لديها فعلا تطلعات للتجمع، وليس لديهم هذه الثقافة أصلا، ولا حتى الطموح لدخول السوق الدولية». وكل ما تم انشاءه بهذا الشكل سيجد صعوبات في الاستمرار.

5.2. من حيث التنسيق بين الفاعلين في CBA

يعمل التنسيق الإقليمي على خلق اشكال متنوعة من التشارك بين فئات مختلفة من الفاعلين، إذ أن استراتيجياتهم رغم تباينها في معظم الأحيان، إلا انه إذا تمت صياغتها بالتنسيق فيما بينهم وبالتشاور وتبادل المعلومات، فإنها ستصبح موردا حقيقيا للتنمية. أما إذا تمت صياغتها بشكل منفرد، فستحدث هناك أعطال وخسائر وإهدار للموارد وعرقلة لعملية التنمية ككل.

لذلك، يعدّ التنسيق بين الفاعلين في الإقليم عمادا للحوكمة الإقليمية، وأحد العوامل الرئيسية لنجاحها. وكونه يرتكز على التواصل والتعاون والتشارك بين مختلف الفاعلين الإقليميين، فإنه قد لا يكلف التنسيق أحيانا بين الفاعلين الإقليميين سوى تنظيم اجتماعات تنسيقية بسيطة فيما بينهم، فهذه الاجتماعات بلا شك ستعطي نتائج مذهلة.

للتذكير فإن النشأة الرسمية لـ « تجمع مشروبات الجزائر » كانت سنة 2015 ، غير أن هذا لا يعني أن مبادرات التنسيق والتعاون بين مؤسساته بدأت حين ذاك فقط، فالتجمع جاء ليرسم بنية من التعاون والتنسيق كانت قائمة من قبل ويضفي الصبغة الرسمية على الشبكات العفوية.

و على الرغم من وجود بعض المبادرات للتشارك في التجمع العنقودي لمشروبات الجزائر، إلا أنها قليلة جدا مقارنة بحجمه. وقد أشار رئيس CBA و كذا بعض المستجوبين، إلى وجود نوع من التشارك أو التقاسم (Mutualisation) في الامكانيات والموارد داخل التجمع، مثلا مؤسستي "إفري" و "سعيدة"، كلاهما تعمل في مجال إنتاج المشروبات و المياه المعدنية، وبالتالي فهما متنافستان، رغم ذلك فقد تمكنتا من تحديد هدف مشترك بينهما وهو تخفيض تكاليف النقل. إذ أن إفري لديها مؤسسة "بجاية لوجستيك" تابعة لها، تحتاج إلى نقل منتوجها إلى زبائنها المتواجدين في منطقة سعيدة، ولكي لا تعود شاحناتها فارغة، فإنها تمر بمؤسسة "سعيدة" لتنتقل لها منتوجها²⁸ إلى زبائنها في المتواجدين في منطقة بجاية و ضواحيها، وبالتالي فكلتا المؤسستين تستفيد، حيث تستفيد "سعيدة" من تخفيض تكاليف النقل، وتستفيد إفري بعدم عودة شاحناتها فارغة و بالتالي تعويض تكاليف تنقلها إلى مدينة سعيدة. وكذلك الحال بالنسبة لمؤسسة NUMILOG التي تنقل المياه المعدنية "لالة خديجة" إلى الغرب الجزائري، وكي لا تعد شاحناتها فارغة، يأتوا بماء "سعيدة" (من الغرب) وكلاهما يستفيد. إذا هو خلق لجو جديد، فهم متنافسين في السوق ومتعاونين فيما بينهم.

هذا بالإضافة إلى عمليات الشراء الجماعية، التي استفاد منها بعض الفاعلين، إلا أن عمليات الشراء هذه اقتصرت على شراء مادة السكر فقط. نظرا لضعف النسيج الصناعي لـ CBA و كذا قلة التنسيق، لم يجد الفاعلين سوى هدفين مشتركين بين بعض الفاعلين دون غيرهم، و هذين الهدفين هما: تخفيض تكاليف النقل (بعودة الشاحنات ممتلئة) و تخفيض تكاليف الشراء (بعمليات الشراء الجماعية لمادة السكر).

من الجيد ان يكون في CBA هذا النوع من التعاون، ولكن كان بالإمكان أن يكون هناك تعاون ومشاركات في أمور عدة، على رأسها الاستفادة من تجارب و خبرات مؤسسات كبيرة و عريقة عضوة في التجمع كمؤسسة سيفيتال. إلا أن ضعف جهاز تسيير هذا التجمع، و ضعف علاقات التواصل، جعل التعاون بين الفاعلين يقتصر فقط على الشراء الجماعي لمادة السكر، و تخفيض تكاليف النقل.

كما كان بإمكان رئيس التجمع والفاعلين فيه على حد سواء أن يعملوا كل ما بوسعهم على تبسيط وتسهيل و تخفيف إجراءات التعامل فيما بينهم ومحاربة البيروقراطية، وإزالة العراقيل والعوائق الإدارية والقضائية لتكريس الحوكمة.

²⁸ مؤسسة بجاية لوجستيك التابعة لمؤسسة Ifri ، لديها شاحنات، منها ما يحمل العلامة التجارية (Bejaia Logistique) و منها ما يحمل العلامة التجارية Ifri، عند نقلها منتجات المنافسين لـ Ifri فإنها لا تستعمل الشاحنات ذات العلامة التجارية Ifri و إنما الأخرى.

5.3. من حيث التحكم في عدم تماثل المعلومات

يعتبر عدم تماثل المعلومات (L'asymétrie d'information) من الظواهر الهامة التي تنشأ بين الفاعلين الإقليميين، وعدم التحكم فيها يعيق السير الحسن لحوكمة التجمع العنقودي، وذلك لما تُحدثه من آثار سلبية على أداءه. و كما أسلفنا في الذكر، فإن أساس هذا المشكل هي المعلومة. فإذا لم تكن هذه الأخيرة ملائمة لاحتياجات مستخدميها، وإذا لم تكن مفهومة ومتوفرة وحاضرة في الوقت المناسب، فإنها ستفقد قيمتها، ولن تضيف الرشادة في اتخاذ القرار.

ولعل من أهم الأسباب التي تعيق تطور CBA، هو هذا المشكل بالذات (عدم التحكم في عدم تماثل المعلومات)، فبالإضافة إلى ندرة المعلومات المتداولة بين الفاعلين، عبر groupe whatsapp الخاص بهم، و كذا عدم ملائمة الكثير منها لاحتياجاتهم، فقد أدت بالكثير منهم إلى العزوف عن متابعتها، كما أن اختلاف الفاعلين وسوء فهمهم لبعض المعلومات القانونية، والمعلومات الأخرى المتداولة بين أطراف التجمع، والتي أشار إليها أحد المستجوبين، يدخل ضمن عدم تماثل المعلومات.

و قد اعترف معظم المستجوبين بوجود عدم تماثل المعلومات في تجمع مشروبات الجزائر، وأرجعوا سببه إلى غياب الشفافية (الضرورية لحوكمة التجمع)، الناتج عن غياب الثقة بين الفاعلين، إذ أن معظم مؤسسات CBA، إن لم نقل كلها، لديها جزء من نشاطاتها يتم بشكل غير رسمي أي، دون شفافية « فمثلا لدينا أغلب مؤسساتنا لديها محاسبة مزدوجة، الأرقام والحسابات الحقيقية لا نراها، كما أن المعلومات الاستراتيجية والحساسة، كمفاتيح النجاح *les facteurs clef de succès* لتطوير وتحسين جودة المنتج أو تقنيات اختراق السوق الدولية أو حتى المحلية، لا تتم مشاركتها».

وبانعدام الثقة، وبغياب الشفافية وعدم مشاركة المعلومات الاستراتيجية، لم تستطع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والناشئة دخول السوق الدولي بمفردها، و هذا ما أدى إلى ضعف العلاقات في CBA. « اعتقد اننا لم نصل بعد الى مستوى الشفافية التامة لمشاركه كل شيء، حتى ننافس السوق الدولية ».

و بالتالي فإن عدم تماثل المعلومات في CBA أساسه انعدام الثقة بين الفاعلين وغياب الشفافية. فلو توصل الفاعلون في CBA إلى بناء هذه الثقة، و شاركوا المعلومات الاستراتيجية، لقوي نظام التشبيك بينهم، و لتوصلوا مثلا لدرجة البناء معا لعرض منتج مشترك يُنافسون به السوق، إذ لا يمكن لمؤسسات CBA مواجهة المنافسة الدولية بمفردها. وان بقيت هكذا فلن تتمكن من تحقيق تنافساتها ولا تصدير منتجاتها²⁹.

ولو كان جميع الشركاء في CBA على درجة كافية من الوعي بأهمية العمل ضمن نظام التجمع العنقودي و بأهمية العمل التعاوني و الجماعي لما توانوا لحظة عن مشاركة وتقاسم كل ما لديهم من معلومات و مهارات و إمكانيات مع أعضاء الفريق.

زد على ذلك فإن عدم تماثل المعلومات في CBA قد يؤثر سلبا على العلاقات بين الفاعلين فيه، ويزيد من تعميق الفجوة بينهم. وبحكم تضارب المصالح الذي قد يكون بين الأطراف، والذي قد ينتج عنه توترات، تجعل من الصعب استقرار المعاملات في سياق عدم اليقين. فإذا لم تكن الأطراف المتعاقدة على نفس المستوى من الاستعلام قد تؤدي بالطرف الأقل استعلاما إلى اتخاذ قرارات تلحق الضرر بأصحاب المصالح دون يدركوا ذلك.

لذا ينبغي التصدي لهذا المشكل، وتسخير كل ما من شأنه القضاء عليه، أو على الأقل التقليل من حدّته.

المبحث الثالث: الذكاء الاقليمي وتحسين حوكمة تجمع مشروبات الجزائر

بعد هذا التقييم لحوكمة تجمع مشروبات الجزائر، سننتقل من خلال هذا المبحث إلى تقييم سياسة الذكاء الاقليمي في الجزائر أولا، ثم تبيان مختلف السبل التي يمنحها الذكاء الإقليمي، و التي من شأنها تحسين حوكمة CBA، وبالتالي رفع فعاليته. وذلك بدءً من البعد الاقليمي للتسيير، مروراً بالتنسيق بين الفاعلين، ثم إدارة عدم تماثل المعلومات.

²⁹ وهنا نضرب مثلا بإيطاليا التي لديها أكثر من 200 ألف مؤسسة من بينها مؤسسات صغيرة تمكنت من تصدير منتجاتها، نظرا لنظام التشبيك القوي الذي تتمتع به تجمعاتها العنقودية.

1. بؤادر ظهور الذكاء الاقلىمى فى الجزائر، و واقع ممارسته فى CBA.

1.1. بؤادر ظهور الذكاء الاقلىمى فى الجزائر

أثبتت بعض الدراسات الميدانية التى أُجريت على المستوى الوطنى، حول الذكاء الاقصادى فى الجزائر، أن ممارسة هذا الأخير على المستوى الكلى Macro لم تصل بعد إلى تحقيق الشروط الدنيا، رغم الوجود الرسمى للذكاء الاقصادى فى الجزائر منذ قرابة العشرين سنة، على رأسها (دراسة Mohand Amokrane Belkacemi و Nicolas Moinet و Hichem Sofiane Salaouatchi، 2019). و(دراسة حمزة العوادم، 2021).

كى تدخل الجزائر فى الحرب الاقصادية التى يخوضها العالم اليوم، ينبغى لها أن تتسلح بوضع استراتيجية وطنية صلبة، ونظام ذكاء اقصادى وطنى فعال. وأدنى الشروط التى ينبغى أن تتوفر وفى نفس الوقت لتحقيق هذ المسعى هى:

- وجود سياسة عمومية للذكاء الاقصادى واضحة المعالم؛
- التكوين فى مجال الذكاء الاقصادى؛
- نظام معلومات وطنى فعال
- إنتاج المعرفة (مراكز الفكر (think-tanks)، مراكز البحث، جامعات)؛
- رفع مستوى الوعى وإشراك المؤسسات؛
- التآزر بين القطاعين العام والخاص؛ (BELKACEMI, MOINET, & SALAOUATCHI, 2019)

وفىما يلى، سنناقش هذه الشروط كل على حدى:

1.1.1. السياسة العمومية للذكاء الاقصادى فى الجزائر:

لإقامة نظام الذكاء الاقصادى فى الجزائر، قامت هذه الأخيرة بإنشاء المديرية العامة للذكاء الاقصادى، الدراسات والاستشراف على مستوى وزارة الصناعة وترقية الاستثمار سابقا سنة 2008، وهذا قصد مساعدة المؤسسات الوطنية وتمكينها من إنشاء خلايا لليقظة على مستواها. وبموجب التعديل

الوزاري لسنة 2010، والذي تم على إثره دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، تكّلت هذه الأخيرة باليقظة الاستراتيجية. (العوادي، 2021)

و في إطار تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة، تم تنظيم المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات وأنظمة المعلومات³⁰ سنة 2021، وتكّلف هذه الأخيرة بالمساهمة في تصور ووضع أنظمة اليقظة والذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف، بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية؛ تحديد ومتابعة إنجاز الدراسات لاحتياجات القطاع؛ اقتراح وتنفيذ عمليات التحول الرقمي للإدارة والهيئات تحت الوصاية، مع الأخذ بعين الاعتبار التوصيات المرتبطة بالمقاييس؛ ضمان متابعة مشاريع وبرامج دراسات دعم الصناعة بالتنسيق مع مديري برامج التعاون؛ إبرام اتفاقيات لتبادل المعطيات الإحصائية بين مختلف الفاعلين المؤسستين؛ و ضمان تسيير المحفوظات وفقاً للتنظيم المعمول به. (وزارة الصناعة و الإنتاج الصيدلاني، 2021)

و تضم المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات وأنظمة المعلومات، المديريات المركزية التالية: مديرية الذكاء الاقتصادي، مديرية الدراسات والتحليل الاقتصادية، مديرية الإحصائيات والاستشراف، و مديرية أنظمة المعلومات و التحول الرقمي. و كل مديرية من هذه المديريات لها مهام تقوم بها، كما تنقسم كل منها إلى مديريات فرعية.

هذا بالإضافة إلى تنظيمها لندوات دولية حول الذكاء الاقتصادي على رأسها مؤتمر الذكاء الاقتصادي لعام 2019 ، و الذي أسفرت توصيات الطبعة الأولى منه عن الإجراءات التالية:

- إصدار ثلاثة مراجع مهنية تم إنتاجها بمساعدة ثلاث مجتمعات صناعية عمومية؛
- التكوين في ISGP و INPED دفعات جديدة في الذكاء الاقتصادي لأكثر من 100 إطار؛
- تنصيب أنظمة اليقظة الاستراتيجية في ثلاث مجتمعات صناعية عمومية؛
- إنشاء أول جمعية وطنية للذكاء الاقتصادي (ANIE). (DGVSESI, 2023)

أما الطبعة الثانية للندوة الدولية للذكاء الاقتصادي، و التي أشرف على افتتاحها وزير الصناعة، السيد أحمد زغدار، يوم السبت 18 فيفري 2023 حول موضوع “التحديات العالمية الجديدة والسيادة

³⁰ الجريدة الرسمية رقم 96 الصادرة في 26 ديسمبر 2021، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 516-21 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1443 الموافق 25

ديسمبر سنة 2021

الاقتصادية، الذكاء الاقتصادي كرافعة للإنعاش الصناعي." فكانت تهدف إلى تعزيز وظيفة الذكاء الاقتصادي مع توفير آليات اليقظة الاستراتيجية مدعومة بنظام معلومات فعال في المؤسسات الصناعية من أجل رفع مستوى مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي ولتحسين تنافسية الشركات الصناعية وتقوية قدرتها على الصمود.

و قد ضم هذا اللقاء أكثر من 350 مشارك، يمثلون الفاعلين في بيئة المؤسسات من خبراء وطنيين ودوليين، متعاملين اقتصاديين من القطاع العام والخاص، باحثين وأساتذة جامعيين، وذلك قصد تبادل الخبرات والأفكار حول تطبيق الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية لمجابهة التحديات الجيوسياسية والاقتصادية الجديدة.

وفي إطار هذه التظاهرة، تم تقديم ثلاث إصدارات مرجعية تم اعدادها من طرف قطاع الصناعة بمساهمة خبراء في المجال، من شأنها ان تساعد على تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات والمتمثلة في:

- الكتاب الأبيض للذكاء الاقتصادي في خدمة الصناعة والذي يحدد استراتيجية القطاع خلال الخمس سنوات القادمة؛
- دليل ارساء الذكاء الاقتصادي الذي يسمح بمرافقة المؤسسات والمنظمات لإنشاء هياكلها الخاصة؛
- دليل التكوين في الذكاء الاقتصادي الذي يمكن المستخدمين من اكتساب مهارات ومؤهلات أولية تتطلبها الأنشطة المختلفة لهذه الوظيفة وهي: اليقظة، الحماية والتأثير. (DGVSESI, 2023)

و تم توزيع هذه الإصدارات على مختلف المشاركين في هذه الندوة كما تم وضعها تحت تصرف كل المهتمين عبر الموقع الإلكتروني للوزارة لتعم الفائدة.

كما تم وضع آليات في هذا المجال حيث تم تشكيل مجموعة عمل تتألف من إطارات مركزية وأخرى تابعة لبعض المجمعات الصناعية العمومية، للإشراف على عمليات إنشاء خلايا اليقظة الإستراتيجية على مستوى المجمعات، وذلك بإنشاء فعلي لخلايا على مستوى المجمعين "أغروديف" و "جيك" علما أن الخليتين في مرحلة متقدمة من النشاط على ان تعمم هذه التجربة على مستوى كل المجمعات كمرحلة أولى ثم على مستوى كل المؤسسات والهيآت. ومن أجل تعزيز القدرات المهنية للعنصر البشري في هذا المجال فقد تم على مستوى القطاع تكوين أكثر من 200 إطار من المجمعات الصناعية، الهيئات تحت الوصاية والإدارة المركزية. (DGVSESI, 2023)

ولكن، رغم المجهودات الكبيرة التي تبذلها الجزائر في سبيل إقامة نظام فعال للذكاء الاقتصادي ، إلا أنها لم تحقق فعاليتها بعد. فالسياسة التي انتهجتها لم تكن مستقرة و واضحة المعالم، وبأدوات قوية، حتى تمكنها من رفع الجزائر إلى مصاف الدول الناشئة. كما أنها لا تزال تعاني من بعض النقائص، إذ يفترض أن تعمل على دفع ثقافة الذكاء الاقتصادي على المستوى الوطني. كما أن نظام الذكاء الاقتصادي الجزائري يعاني من غياب الاستقرار المؤسسي، ومن التعديل الجذري والمتكرر، إذ مع كل تعديل وزاري، كان الوزير الجديد المكلف بقطاع الصناعة يعيد هيكلة مديرية الذكاء الاقتصادي، وهو ما يظهر مرة أخرى غياب سياسة عمومية واضحة المعالم في هذا المجال. (BELKACEMI, MOINET, & SALAOUATCHI, 2019)

بالإضافة إلى عدم التحكم في مفهوم الذكاء الاقتصادي والخلط بينه وبين اليقظة الاستراتيجية، فقد بدأت بإنشاء مديرية واحدة للذكاء الاقتصادي لدى وزارة الصناعة. ومع مرور الوقت، تضاعف دورها بشكل كبير، ليتغير اسمها بعدها إلى "المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات ونظم المعلومات". وتضم مديرية الذكاء الاقتصادي والمديريات السالفة الذكر. فكما نعلم أن اليقظة الاستراتيجية تعد جزء من الذكاء الاقتصادي و أحد محاوره الرئيسية، و ليس العكس. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على غياب التنسيق بين الإطار القانوني الذي يضع الهيكل التنظيمي والاطار المكلف بالمهام في المعرفة حول الموضوع.

كما ان سوء إدارة الموارد البشرية، أدى الى نوع من التثبيط لدى بعض الإطارات المكلفين بالمهام عند بداية إطلاق الذكاء الاقتصادي بمديرية هذا الأخير بالوزارة والذين وجدوا أنفسهم بعد ذلك مكلفين بمهام أخرى، مما يدل على تأخير حقيقي مقارنة للأهداف التي تم تحديدها في البداية. (BELKACEMI, MOINET, & SALAOUATCHI, 2019)

كما أن إدخال الذكاء الاقتصادي ومحاولة جعله قاطرة لتسيير الاقتصاد الجزائري، ما هو إلا مساهمة من أشخاص لهم تصور للتسيير وفقا للذكاء الاقتصادي وليست ثقافة مؤسساتية أصيلة، والدليل على ذلك هو تخطيط هذه الفكرة ومراوحة أدرجها، والتي أصبحت يتيمة بعد ذهاب واضعها. (العوادي، 2021، صفحة 439)

1.1.2. التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي:

أما التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي في الجزائر فلا يزال غير كاف. فهو يقتصر أولا على جامعة التكوين المتواصل، المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP)، والمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (INPED)، المدرسة الوطنية العليا للإدارة (ENSM) و التي توفر تكوينا بعنوان "الإدارة

الاستراتيجية ونظم المعلومات"؛ وهو مخصص لإطارات المؤسسات والطلاب الذين تلقوا بالفعل تكوينًا في علم الاجتماع والاقتصاد... وما إلى ذلك. (BELKACEMI, MOINET, & SALAOUATCHI, 2019) إضافة إلى بعض المدارس والجامعات التي بادرت إلى دمج مقياس الذكاء الاقتصادي، مثل المدرسة العليا للتجارية HEC بالجزائر العاصمة، وجامعة الجزائر 3- دالي إبراهيم. و هذا التكوين القليل في مجال الذكاء الاقتصادي لا يزال يتركز في الجزائر العاصمة، فماذا عن تكوين باقي الأشخاص من خارج العاصمة؟

1.1.3. نظام معلومات وطني.

قامت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات سابقا بعملية إحصاء تشمل الاقتصاد الوطني بالتعاون مع المركز الوطني للإحصائيات، وهذا من أجل الوقوف على الاحتياجات الصناعية والعمل على تحديث القطاع الصناعي في الجزائر. كما قامت بتوقيع الاتفاقية الأولى من نوعها مع الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة للاستفادة من شبكة، فروعها منتشرة على المستوى الوطني، مصممة لتحقيق التطبيق الدائم لمفهوم الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الجزائرية.

وعملت على البناء التدريجي لنظام وطني للمعلومات الاقتصادية، و تتمثل المهام المسندة إلى هذا الأخير في تقديم المعطيات الإحصائية التي تسمح بوصف المسار العام للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية في البلاد؛ المساهمة في تصور الإحصائيات الوطنية وذلك بالاتصال مع الوزارات أو مصالح أخرى؛ إجراء تحقيقات إحصائية وطنية جهوية أو قطاعية ذات طابع ديمغرافي أو اقتصادي أو اجتماعي؛ تنظيم و تطوير نشر الإعلام الإحصائي. (مغمولي، 2016، صفحة 190)

إلا أن ما يعاب على هذا النظام هو عدم استجابة العديد من المؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء للمسوح الإحصائية؛ إضافة إلى ضعف الموارد البشرية والمادية المخصصة للإحصاءات. كما أن عدم الاستقرار في الهيكلة المؤسسية لنظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر والهيئات القائمة عليه، يشكل مؤشرا على غياب نظام معلومات دائم قادر على المتابعة وعلى إنتاج معلومات دقيقة، ملائمة، متزامنة وذات مصداقية. (العوادي، 2021، صفحة 438)

1.1.4. إنتاج المعرفة (مراكز الفكر (think-tanks)، مراكز البحث، جامعات)؛

وضعت وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات سابقا، بالتعاون مع بعض الهيئات الوزارية الأخرى بنكا للمعطيات والمعارف في متناول مختلف المؤسسات الاقتصادية، ليتم الاعتماد عليه في إيجاد حلول للمشاكل والصعوبات التي تواجهها، و في الاندماج في السوق.

إلا أن هذه المعطيات قليلة مقارنة بالتغيرات المستمرة للبيئة والمنافسة الشرسة التي تفرضها العولمة. كما أن مراكز التكوين و الجامعات المتخصصة والمهتمة بمجال الذكاء الاقتصادي في الجزائر قليلة أيضا، هذا و قد أشار (فيلالي، 2014، ص101) في هذا الإطار إلى وجود ضعف للعلاقة بين قطاعي المؤسسات والبحث العلمي، والذي يعتبر من أهم معوقات التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وهذا الضعف ناتج عن قلة التحسيس أو التوعية، كما أن بعض الملتقيات و اللقاءات العلمية التي نظمت قدمت توصيات بقيت بدون متابعة؛ يضاف لذلك عدم قدرة مراكز البحث على نقل نتائج أبحاثها للمؤسسات بفعالية.

يشكو كذلك نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر من غياب قواعد وشبكات المعلومات، التي يمكن للمؤسسات أن تستغلها وذلك على عدة مستويات ومن عدة أوجه فعلى سبيل المثال نسجل غياب إحصائيات أو معطيات عن سوق العمل بالشكل المطلوب، فلا توجد مثلا أرقام أو معطيات دقيقة عن طالبي العمل تكون منظمة بشكل تبين من خلالها طبيعة طالب العمل من حيث الشهادة، السن، الجنس، ... الخ. كما أنه في المقابل لا توجد بيانات كافية عن المهتمين بالتوظيف، وان وجدت فإنها تكون متفرقة في شكل إعلانات عن التوظيف لا أكثر، هذا بالإضافة إلى غياب المعطيات التي يبني القرار الاستثماري والتي تظهر إمكانيات وفرص الاستثمار وهذا يؤدي لا محالة إلى اضمحلال الفكر الاستثماري. (العوادي، 2021، صفحة 439)

هذا وتشكو المؤسسات الجزائرية خاصة الصغيرة و المتوسطة منها، من غياب المعلومات المتعلقة بالمحيط الدولي، وهو ما يشكل خطرا يهدد وجودها، فنقص المعطيات و البيانات عن المنافس الأجنبي يعني الدخول في معركة ضد منافس مجهول. بالإضافة إلى الصعوبة التي تجدها في التعرف على الخدمات التسويقية المتاحة، كأماكن المعارض وتواريخها، وشروط الجودة في الأسواق المحلية وكذا الخارجية. كما تقتصر إلى هيئات متخصصة في دراسة السوق وسلوك المستهلك.

وهذا النقص في المعلومات، أو توفرها كبيانات في شكلها الخام، واستعمالها دون اللجوء إلى رؤية عامة للذكاء الاقتصادي، يشكل مخاطر في معظم الأحيان، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب هذه المؤسسات لا تمكنهم من فهم و استغلال هذه البيانات أحسن استغلال، أو قد يتم التعامل معها

بطريقة عشوائية، نظرا لقلّة الوسائل والأنظمة الخاصة بمعالجة المعلومات وتنظيمها، وهذا ما يؤدي إلى ضعف الوضعية الاستراتيجية، في ظل غياب هيئات متخصصة في تحليل و نشر هذه البيانات في شكل معارف.

وبالتالي فإن غياب هذا المصدر المهم من مصادر المعلومات يترك المؤسسات الجزائرية تعمل بأدوات أقل تنافسية وأكبر تكلفة، وهو ما يحول بينها وبين تحقيق أهدافها.

1.1.5. رفع مستوى الوعي وإشراك المؤسسات؛

على الرغم من المجهودات التي تبذلها الدولة في سبيل رفع مستوى الوعي لدى المؤسسات الجزائرية بأهمية وضرورة تبني الذكاء الاقتصادي كأسلوب من أساليب التسيير و الحوكمة، إلا أن صداها لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب. فالمؤسسات الجزائرية مازالت تعاني من قلة الوعي بهذا المفهوم. وعلى الرغم من تواجد بعض الممارسات البدائية لليقظة لدى البعض منها، إلا أنها تمتاز طابعها الفردي، وغياب ثقافة العمل الجماعي و مشاركة المعلومات. وهذا إشارة إلى عدم فهم المغزى الحقيقي لهذا المفهوم من قبل مسيري هذه المؤسسات.

يضاف لذلك ما أشار إليه (حميدوش، 2015، ص168-170) من انتشار لثقافة احتكار المعلومة والتي يرى فيها بأنها مصدرا للحصول على قسط من السلطة، فضلا عن غياب رؤى استراتيجية لتسيير هذه المؤسسات وعليه فإن إدماج الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية يصطدم بمقاومة ذات طبيعة ثقافية واجتماعية قبل أن تكون اقتصادية.

هذا ونوّه (بلزغم، 2015، ص86) إلى أن المؤسسات الجزائرية تعاني من مشكل قلة الابتكار، فهي تعرف جمودا في مجال الإبداع والابتكار، البحث والتطوير، نظرا لقلّة وعي مسيري المؤسسات بأهمية الإبداع كعامل أساسي لدعم وتحسين تنافسياتها، فالنشاطات المتعلقة بالبحث والتطوير عادة ما تكون مكبوحة بسبب قلة الإجراءات المحفزة والدافعة لها. هذا إلى جانب قلة التمويل اللازم لذلك. وإلى النقص كبير في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وغياب ثقافة المعلومات، حيث كشفت المعطيات أن 20% فقط من المؤسسات الجزائرية لديها أجهزة وبرامج ناجعة في مجال المعلوماتية، وفي مجال تأمين التراث اللامادي للمؤسسات الجزائرية، وأن 15% فقط منها تتوفر على مواقع الكترونية خاصة بها، و 50% منها تقتصر لنظام محاسبي مناسب. هذا بالإضافة إلى غياب التجمعات التكنولوجية التي تهتم بثقافة الذكاء الاقتصادي وتطوير وسائل معالجة المعلومات. (العوادي، 2021، صفحة 440)

1.1.6. التآزر بين القطاعين العام والخاص؛

يعد إنشاء التآزر بين القطاعين العام والخاص، من بين الأهداف التي سطرته السياسة العمومية للذكاء الاقتصادي في الجزائر، وقد ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها مصدر للإبداع و إنشاء الثروة، وحثتها على تبني وظيفة اليقظة الاستراتيجية لديها بهدف مواكبتها لتطورات الأحداث، كما عملت على استعادة الثقة بين القطاعين العام والخاص.

إلا أن الأهداف التي سطرته الدولة في سبيل تحقيق التآزر بين القطاعين العام و الخاص، أو في تطوير نظام الذكاء الاقتصادي ككل في الجزائر كانت في كل مرة تصطدم بالواقع و تجعلها مجرد حبر على ورق، فكل تلك المجهودات المبذولة إن لم تتبعها مراقبة صارمة و مستمرة لتنفيذها، و تسهر على دفع عجلة تطويرها، فإنها تظل مجرد كلمات رنانة يتغنون بها. فما حدث لوزارة الاستشراف والإحصائيات التي تمارس أيضا الصلاحيات الخاصة بالذكاء الاقتصادي من خلال المديرية العامة للمناهج وتنظيم المنظومة الإحصائية لهذه الوزارة، والتي أسندت لها مهمة تنظيم جهاز اليقظة والذكاء الاقتصادي وتنسيقه وتطويره، هو أنها عرفت هي الأخرى عدم الاستقرار من حيث التنظيم والهيكلية، وتم إزالتها فيما بعد بدون أن يوجد لها جسور وظيفية مع وزارة الصناعة، (العوادي، 2021) فكل وزارة تعمل بمعزل عن الأخرى وبدون تنسيق في مجال الذكاء الاقتصادي، وهذا الأمر يجعل من الحديث عن النظام الوطني للذكاء الاقتصادي أمرا بعيد التحقيق في ظل غياب رؤية واضحة عن ما يجب فعله في الميدان؛ وتشتت الجهود وعدم تنسيقها.

ويضاف لذلك الازدواجية في العمل والتكرار، حيث نجد أن الوظائف التي يقوم بها المركز الوطني للمعلومات الإحصائية هي نفسها التي يقوم بها كل من الديوان الوطني للإحصائيات والديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية، وهذا ما سيؤدي إلى ارتفاع تكاليف الحصول على المعلومات، و كما أن المستفيد يجد نفسه أمام مؤسسات وهيئات متعددة تقوم بإنتاج ونشر نفس المعلومات، هذا ما من شأنه التضليل عن الوجهة السليمة في الحصول على المعلومات.

1.2. واقع ممارسة الذكاء الإقليمي في تجمع مشروبات الجزائر.

أفادت المقابلات التي أجريناها مع بعض الفاعلين في هذا التجمع، أن هذا الأخير لا يملك خلية رسمية للممارسة الذكاء الإقليمي ولا حتى ممارسة اليقظة الاستراتيجية، إذ يمكن القول بأن ما يقوم به مجرد جمع للمعلومات (بيانات) التي تهم التجمع، خصوصا المعلومات القانونية، ومشاركتها في وسائط التواصل الاجتماعي (Groupe WhatsApp) مع الفاعلين، في شكلها الخام، دون عرضها على خبراء و مختصين لمعالجتها وتحليلها وتنظيمها وحفظها في شكل معرفة تمكن أعضاء التجمع من استغلالها أو الاستفادة منها في توجيه قراراتهم نحو ما يخدم مصالح مؤسساتهم ومصالح التجمع ككل.

يضاف إلى ذلك، أن مهام الذكاء الإقليمي مهام جبارة تحتاج إلى تعيين أشخاص متخصصين في هذا المجال، (وليست مجرد مهام بسيطة يضيفها رئيس التجمع إلى مهامه أو إلى مهام سكرتيرته).

وهذا ربما من أهم الأسباب التي جعلت هذا التجمع لا ينمو ولا يتطور، رغم بدأ نشاطه منذ قرابة العشر سنوات، كما أنه لم يضيف شيئا للمؤسسات الأعضاء فيه حسب ما أدلى به بعض الفاعلين فيه.

1. الذكاء الإقليمي وحوكمة تجمع مشروبات الجزائر

انطلاقا من تقييمنا لحوكمة تجمع مشروبات الجزائر CBA، من خلال المحاور التي اعتبرناها في أدبيات هذا البحث كعوامل رئيسية لنجاح الحوكمة، ألا وهي: البعد الإقليمي للتسيير، التنسيق بين الفاعلين في التجمع، وتماثل المعلومات فيما بينهم، سنناقش من خلال هذا العنصر مجمل ما يمكن أن يقدمه الذكاء الإقليمي لتعزيز عوامل نجاح حوكمة CBA.

قد يقول قائل بأن توجه نظام الذكاء الاقتصادي الإقليمي خارجي أكثر منه داخلي، بمعنى أنه يحرص أكثر على رصد إشارات الانذار المبكر من البيئة الخارجية للمنظمة، بينما تحليلنا و تقييمنا لـ CBA فقد ارتكز على بيئته الداخلية، هذا لأننا اكتشفنا أن أزمة هذا التجمع داخلية أكثر منها خارجية، لذلك نعتقد أنه لا يمكن لـ CBA أن يواجه بيئته الخارجية، ويحقق تنافسيته ما لم يتحكم في بيئته الداخلية أولا، ويزيل كل العقبات التي جعلته يدور في حلقة مغلقة، ويتخبط في مرحلته الجينية، رغم بدأ نشاطه منذ عشرة سنوات.

لذا فإن نظام الذكاء الإقليمي IT سيعمل إزالة هذه العقبات واحدة تلو الأخرى، بدءاً بالعودة بـ CBA إلى المرحلة الأولى من إنشائه، وهي مرحلة التعريف بالتجمع لدعم المشاركة والانضمام إليه، لأنه لا يزال غير معروف بما يكفي لدى حتى المؤسسات المنخرطة فيه، إذ من أكثر العقبات التي وجدها في الميدان، هي صعوبة تحديد المستجوبين، نظراً لقلة استعلام أفراد المؤسسات المنخرطة بوجود هذه العلاقة بين مؤسساتهم و CBA ، فقد تمكنا من الوصول إلى أشخاصاً رغم أنهم يتقلدون مناصب مرموقة؛ كمدبر اتصالات، إلا أنهم لا يدركون حتى أن مؤسساتهم منخرطة في CBA، مما يعني ضعف جهاز الاتصالات لدى تلك المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى، غياب فريق التنشيط (الذي يفترض إليه التجمع) والذي يتولى مهمة التعريف بالتجمع.

من هذا المنطلق، سيعمل IET أولاً، من خلال بعده الإقليمي في التسيير، على تحديد إقليم CBA، وذلك بتحديد مكان العمل، وتوضيح العلاقات وتحديد أدوار ومسؤوليات كل أصحاب المصالح من مختلف مستويات التسيير، من أجل تعزيز التنافسية الاقتصادية ودعم مصالح جميع الأطراف.

بعد تعيين فريق التنشيط، سيقوم هذا الأخير بتحديد مشاكل البنى التحتية، عدد المؤسسات المنخرطة وخصوصيات كل منها واحتياجاتها... وغيرها من الإجراءات، بما يسمح بتحليل نظام الإنتاج المكوّن لهذا التجمع، و مورديه و زبائنه، نظام تنمية المهارات، نظام التنسيق المؤسسي وتمثيل المؤسسات...

ثم يضع الذكاء الإقليمي سياسة إعلامية قوية للتعريف بـ CBA لدى مديري المؤسسات وهيئات الدعم العمومي والخاص ومختلف الفاعلين، تتضمن برامج وملتقيات، وتنظيم عدد من الاجتماعات المفتوحة، من أجل ترسيخ وإقناع المجتمع المستهدف بأهمية هذا المسعى، ليزداد وعي أرباب الأعمال بفوائد العمل الشبكي في إطار التجمع العنقودي، إضافة إلى التعريف أكثر بمفهوم التجمع العنقودي، الذي لا يزال مبهم لدى بعض الفاعلين في CBA الذين ينتظرون من التجمع أموراً ليست من اختصاصاته، و يعرفونهم بمعنى هذا المفهوم وبمهامه، وبأهمية التواجد فيه، وبأهمية العمل الجماعي وتجميع الجهود والإمكانات، وخصوصاً بالدور الذي يمكن أن يلعبه الفاعلين لتطوير مؤسساتهم و بالتالي تطوير هذا التجمع.

وبما أن النظام البيئي لـ CBA يعاني من ضعف علاقات التعاون والتواصل بين الفاعلين، رغم أنه يضم تشكيلة متنوعة منهم، فإن توطيد علاقات التعاون والتواصل والتشارك من المهام الرئيسية لـ IET التي يمكن أن يشكّل بها شبكة تفاعل متينة بين أصحاب المصالح، ومن جهة أخرى، سيعزز

انضمام فاعلين اقتصاديين آخرين إلى CBA ، وبالتالي تقوية النسيج الصناعي للتجمع، وخلق منافسة في فرع الانتاج.

وبما أن إقليم CBA يتطور في بيئة يتأرجح فيها بين اغتنام الفرص، وتخطي العقبات، فإنه يصطدم بعوامل نظامية عدة قد تؤثر على العمل الجماعي، لذا فإن تنظيم هذا الأخير وتحقيق فعاليته يعتبر تحدي كبير أمام هذا التجمع، في هذا السياق سيعمل الذكاء الإقليمي على التحليل المنظم للعوامل التي تؤثر على العمل الجماعي لـ CBA، وذلك من خلال جعل إقليم هذا التجمع على اطلاع دائم ومتزامن على القيود التي تواجهه، وعلى فرص العمل التي تنتظره. باعتماد أساليبه المختلفة في تسيير فاعلين متعددين، سيعمل IET على تنظيم العمل الجماعي وتفعيله، بدءاً من تحديد مختلف المشاكل التي يعاني منها CBA، إلى وضع سيناريوهات حولها، وصولاً إلى بناء أدوات العمل الجماعي وبناء وضعيات للتسيير بطرق مختلفة ومبدعة، يشارك فيها مختلف الفاعلين بخبراتهم ومهاراتهم المتنوعة.

وهذا ما يثبت صحة فرضية البحث التي مفادها أنه: «**صهك لكك؟ ئلأ تكضي قهف لك عفف لك، ضدعي لكأ عفف**»

تأتي بعدها مرحلة التخطيط الاستراتيجي، أين سيحتاج CBA إلى تعاون من مؤسسات متخصصة لتتكامّل فيما بينها، ويعتبر البعد السياسي في هذه المرحلة اللبنة الأولى لتكريس الحوكمة والذي يقتضي ضرورة توفر شرعية السلطة الحاكمة للتجمع، من خلال وضع آليات التعاون بينها وبين مختلف أصحاب المصالح، أي أن وصولها وممارستها للحكم قد تم بطريقة تتوافق مع إرادة هؤلاء، بحيث يتم انتخاب رئيس التجمع، و أعضاء مجلس إدارته، وبطريقة نزيهة وشفافة، مما يخلق رضا الفاعلين ويكسب ثقتهم و تعاونهم لإنجاح مشروع التجمع، ومن ثم يستعد الجميع لتطوير هذا الأخير من خلال استراتيجية يتم ضبطها وفقاً لاحتياجات كل الأطراف المكونة لـ CBA. والتي يمكن أن تشمل: تحديد أهداف دقيقة وواضحة وقابلة للتحقق، ووضع الإطار القانوني للتجمع، بالإضافة إلى سن قواعد لتنظيم العمل بتوزيع المهام والمسؤوليات.

كما ينبغي عليه توضيح العلاقة بين القيادة المركزية للتجمع وبين أصحاب المصالح توضيحاً شديداً، حتى يتمكن الذكاء الإقليمي من تفعيل التعاون في قيادة التجمع والذي يعد كذلك من معايير الحوكمة؛ تنسيق وتبسيط كل الاجراءات التي من شأنها تمكين جميع الفاعلين من التصويت وابداء الرأي في كل الشؤون والمسائل التي تعنيهم، المشاركة في اتخاذ القرار وعضوية مجلس الإدارة؛ التشاور من

أجل الالتقاء في برنامج توافقي بحيث يجد فيه الجميع مصلحته ومن تعزيز كل أشكال التحالف النشط بين الفاعلين...الخ.

وهنا سيعمل الذكاء الإقليمي على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات العضوة في CBA كمرافقتها في تنفيذ استراتيجياتها لاختراق أسواق جديدة وضمان تحسين سمعتها على الصعيدين المحلي و الدولي؛ هذا من جهة ومن جهة أخرى سيعمل على الحد من نزيف النسيج الصناعي وعدم استقرار المنظمات في التجمع، الذي لاحظناه من خلال المقابلات التي أجريناها، رغم أن عدد أعضاء CBA بقي مستقرا منذ نشأته إلى يومنا، حسب ما أدلى به رئيس التجمع، وكذا بعض الأعضاء المؤسسين، إلا أن العديد من الأعضاء المتبقين في هذا التجمع لا يدفعون الأقساط التي عليهم منذ سنين، مما يعني انسحابهم حتى وإن لم يعلنوا ذلك بشكل رسمي. على رأسهم مؤسستي عطور الجزائر و نوميوف و هذا راجع من جهة إلى قلة التواصل و التفاعل بين الفاعلين، و من جهة أخرى إلى قلة تنوع نشاطات التجمع من موردين و مقدمي الخدمات...، مما صعب عليهم تحديد أهداف مشتركة.

كما سيحتاج CBA أيضا الاستعانة بمراكز مهارات التجمعات العنقودية التي تتولى مهمة متابعة حاجات الصناعة، تطوير المناهج التدريبية الجديدة، البقاء على اتصال مع مجالس التجمعات العنقودية، والقيام بالتحليل المقارن Benchmarking، ومن خلال المعلومات المحصلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء البرامج التدريبية المناسبة.

ثم تأتي مرحلة وضع البنيات التنظيمية، والشروط الأساسية لعمل الفاعلين في CBA ، وذلك بتوفير الهياكل القاعدية الملائمة من خلال الحرص على إنشاء شبكات التموين والتسويق، ترقية مراكز البحث و التطوير ؛ وكذا مراكز التكوين و الاستشارة والمرافقة وغيرها من الخدمات اللازمة والبقاء على تواصل دائم بها لتحسين جودة منتجات وخدمات التجمع ؛ وضع العقد الذي يتضمن الإجراءات التي تنسق وتدير العلاقة بين مختلف الفاعلين؛ تأسيس نظام معلومات إداري متكامل على مستوى التجمع، وربطه بمنصة معلوماتية، تحوي كافة المعلومات المتعلقة بالفاعلين المحتملين كما يضمن التغذية العكسية.

للتسيق بين الفاعلين في CBA، سيعمل الذكاء الإقليمي على وضع استراتيجية إقليمية واعية ومتناسكة، تعمل على تنسيق جهود الفاعلين وتحولهم إلى فاعل جماعي، لذا يتطلب من جميع أصحاب المصالح في CBA إرادة قوية للتفاعل مع الاجتماعات التنسيقية بين الفاعلين، فهذه الاجتماعات بلا شك لها دور هام في تفعيل التشاور فيما بينهم للالتقاء حول برنامج توافقي يخدم مصالح الجميع، وفي إنشاء

شراكات وتحالفات بين أعضاء CBA تساعد على تحقيق أهداف لم يتمكنوا من تحقيقها بشكل فردي، وفي مشاركة كل الفاعلين في هذا التجمع في صياغة برامج لتنمية إقليمهم.

لهذا ينبغي على رؤساء المؤسسات المنخرطة في CBA أن يسعوا لحضور الاجتماعات التي ينظمها هذا التجمع بأنفسهم بدلا من إرسال ممثلين عنهم لا يدركون ربما حتى معنى التجمع العنقودي أو أهميته.

في مرحلة تفعيل التنسيق بين مؤسسات التجمع؛ سيعمل IT من خلال فريق التنشيط على بناء الثقة بين الفاعلين، و تكثيف وسائل التواصل فيما بينهم، وتحفيزهم على إظهار مهاراتهم وتخصصاتهم وقدرتهم على الابتكار، لتعزيز الاعتماد المتبادل فيما بينهم، إلى جانب التحفيز على الالتزام بفحوى العقد، وخلق الشعور بالمسؤولية اتجاه هذا التجمع بين أفرادهم، ثم مرافقة الفاعلين في CBA، وتوجيههم نحو العمل كفريق، والتعاون والاتحاد والتكامل والمشاركة في تنفيذ بعض الأعمال ولو البسيطة، التي تعود بالنفع على الجميع، ك:

- شراء مجمع للمواد الخام،
- المشاركة الجماعية في المعارض المختلفة،
- تصميم كتالوجات مشتركة لعرض المنتجات،
- القيام باستثمارات إنتاجية مشتركة قد تكون الدولة طرفا مستثمرا فيها من أجل التسويق الخارجي المشترك أو من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا، وهذا بلا شك سيعمل على استعادة الثقة بين القطاعين العام و الخاص.
- إنشاء علامة تجارية للتجمع وتنظيم أعمال ترويجية على المستوى المحلي والوطني والدولي،
- إلغاء الحواجز الجمركية لتسهيل انتقال صادرات هذه المؤسسات إلى باقي الدول؛
- تنظيم ملتقيات وندوات بين الفاعلين لنقل الخبرات والتجارب و المهارات وتبادل المعارف،
- العمل على وضع قاعدة بيانات مشتركة ومتصلة بالإنترنت، تساعد متخذي القرار على تبني أساليب أكثر فعالية؛ سواءا من حيث الكفاءة الداخلية أو من حيث خدمة الزبائن، من أجل تحسين جودة المنتجات.
- والعمل على ربط CBA بمثلث نظم الإنتاج، نظم التعليم والتدريب ونظم مراكز البحث العلمي،
- إنشاء ديناميكية التواصل مع المراكز الدولية، فإن ذلك يوفر من ناحية إمكانية حضور الأفراد في الدورات التدريبية، ومن ناحية أخرى فهو يوفر الفرصة للندوات والمؤتمرات لنقل الخبرات و اكتساب المعارف والمهارات.

سيعمل فريق تنشيط CBA على تحفيز أعضاء الفريق لدخول أسواق جديدة، بدلا من الاكتفاء بالسوق المحلية، وتعزيز الإبداع، تحفيزهم كذلك على إنشاء علاقات مع تجمعات عنقودية أخرى لتطوير هذا التجمع، أو ربما لخلق منتجات وتجمعات جديدة. كما هو الحال في تجمع وادي السيليكون في أواسط التسعينيات، حيث ظهر تجمع صناعة الكمبيوتر وتقنياته، ومع تسارع وتيرة الإبداع دخلت العديد من المؤسسات في تحالفات لتدعم موقفها وموقف التجمع التنافسي.

كما يمكن توسيع شبكة CBA باستقطاب فاعلين جدد إلى التجمع وإثراء نشاطاته و تنويعها، من خلال مثلا حث كل مؤسسة عضوة في CBA على إقناع المؤسسات التي اعتادت التعامل معها من خارج التجمع على الانضمام إلى هذا الأخير، فيفيد ويستفيد، وتتسع بذلك شبكة التجمع. أو كأن يعرض مثلا مدير مؤسسة عطور الجزائر على منتجي المشروبات التابعة لـ CBA تجربة العطور الغذائية التي يصنعها، أو أن يعطوه مواصفات المدخلات التي اعتادوا استيرادها من الخارج لإنتاج مشروباتهم، ويمنحوه فرصة لينتجها لهم، فإن نجح في إنتاجها وفق للمواصفات المطلوبة ذوقا ولونا و رائحة، فسيكون بذلك قد ربح زبائن جدد من داخل التجمع، كما سيربح أصحاب هذه المؤسسات موردا جديدا من داخل التجمع و بأقل التكاليف. وبذلك يتعزز الاتحاد و التعاون فيما بين الفاعلين، كما سيحد ذلك من النزيف الصناعي للتجمع.

من خلال مختلف هذه المراحل، سنكون قد وضعنا CBA على بنية تأسيسية صلبة، قيادة واضحة، اتصال دائم بين أعضاءه، بحث وتطوير مستمر ومشترك، قائم على فريق عمل متكامل من المؤسسات، تربطهم أهداف مشتركة، متعاونين ومتنافسين فيما بينهم في نفس الوقت.

ولأن من أهم الأسباب التي تعيق تطور CBA كما أسلفنا في الذكر، هو عدم تماثل المعلومات الظاهر في ندرة المعلومات المتداولة فيما بين الفاعلين، سوء فهم بعضها من قبل البعض، إضافة إلى عدم ملائمة الكثير منها لاحتياجاتهم، وهذا راجع إلى عدم مشاركة المعلومات الاستراتيجية وغياب الشفافية الناتج عن غياب الثقة بين الفاعلين، وغياب الوعي بأهمية المشاركة وتقاسم كل ما لديهم من معلومات ومهارات وإمكانيات، لنتمكنوا معا من مواجهة المنافسة الدولية، وهذا المشكل قد أثر سلبا على العلاقات بين الفاعلين في CBA، وزاد من تعميق الفجوة بينهم.

إن إدارة عدم تماثل المعلومات أو التحكّم فيه وتعديله يعتبر من أبرز آليات نجاح نظام الحوكمة، ونظام الذكاء الإقليمي على حد سواء، و تحقيق هذا المسعى مرهون بمدى توفر عنصر الثقة و روح المشاركة لدى مجمل الفاعلين الذين يحملون المشروع ويعكفون على تنفيذه على أحسن وجه.

وباعتبار أن الذكاء الإقليمي قائم على مشاركة المعلومات، سيسمح بوضع سياسة إقليمية منسقة، تضع مختلف الإمكانيات المتاحة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتسهيل التفاعل بين أصحاب المصالح، وتضع مؤشرات بالتشارك مع فاعلين مختلفين ومتنوعين، لإنتاج معارف إقليمية ذات قيمة، تشرك جميع الفاعلين في التنسيق الإقليمي، وتحولهم إلى فاعل جماعي، وذلك بمساعدة فريق التنشيط الذي سيعمل على خلق الثقة بين الفاعلين ويحثهم على مشاركة كافة المعلومات المالية والتقنية وكذا الحلول التي تم تجربتها في مواجهة مختلف المعضلات التسييرية والأمنية، وأهمية الإفصاح عنها، باعتبارها خلاصة تجربة ومراس يحتاجها الكثير من الفاعلين خصوصا PME, TPE, start-up،

من المهم جدا كذلك على CBA نشر ممارسات الذكاء الإقليمي على المستوى الجزئي، لما له من دور كبير في التحكم في عدم تماثل المعلومات، بمعنى إقامة خلية للذكاء الاقتصادي على مستوى كل مؤسسة من مؤسسات تجمع مشروبات الجزائر، والتنسيق فيما بينها، لما لها من أهمية كبيرة في الاحاطة أكثر ببيئة هذا التجمع والترقب الجماعي لإشارات الإنذار المبكر، وتحليلها معا وفهمها، و اتخاذ القرار بشأنها في الوقت المناسب، إذ كلما زاد استعلامهم زاد تحكمهم في عدم تماثل المعلومات وتداعياته.

وبهذا تتأكد صحة فرضية البحث التي مفادها أنه: « كلما زاد تطبيق الذكاء الإقليمي كلما زاد تحسين إدارة عدم تماثل المعلومات » .

ونظرا لأهمية المعلومة في تطوير إقليم CBA وجاذبيته، فإن تحصيلها وتثمينها يقتضي مشاركة جميع أطرافه وبمختلف الإمكانيات المتاحة لديهم، وفي جميع مراحل إنتاجها، لذا فإن وجود نظام معلومات إقليمي مشترك بين الفاعلين في هذا التجمع، كشكل من أشكال التواصل الاجتماعي والاقتصادي له دور كبير كذلك في إدارة عدم تماثل المعلومات، خصوصا إذا كان هذا النظام مدعوما بمنصة معلوماتية مشتركة، حتى لو كانت بسيطة كتلك التي أنشأها CBA (وسيلة التواصل الاجتماعي Groupe Whatsapp) كبداية فقط لتعزيز التواصل والتفاعل، ومع الوقت وبالتعاون بين أعضاء التجمع تصبح هذه المنصة منظومة متكاملة من المعلومات الموثوقة والمتزامنة مع الأحداث، وبثبات للمعرفة، كفيل بتقديم الكم الهائل من المعلومات بطريقة عادلة بين جميع الفاعلين، ودون تأخير، والإفصاح أيضا عن المخاطر التي قد تحيط بعمل التجمع، وهذا ما سيساعد على إدارة عدم تماثل المعلومات بين الفاعلين في CBA

كما سنُمكن هذه المنصة الفاعلين من تبادل الخبرات التي يمتلكونها، والمعلومات التي يرصدونها؛ الاستعلام عن المعلومات المبهمة لفهمها؛ مشاركة المعارف التي ينتجونها؛ طرح المشاكل

التي يواجهونها؛ مناقشتها والتشاور بشأنها، وتحديد بل وخلق أهداف ومشاريع مشتركة والتسيير التشاركي لها، وهو ما سيشكل في النهاية سيرورة للتعلم الجماعي.

وبهذا يكون الفاعلين في CBA على مستوى عالي من الاستعلام يمكّنهم من إدارة عدم تماثل المعلومات، باعتبار أن المصدر واحد والمرجع واحد، وبالتالي تكون هذه المنصة بمثابة أداة داعمة لاتخاذ القرار الإقليمي في بيئة معلوماتية معقدة ومتعددة المستويات، تعزز التواصل والتنسيق فيما بين الفاعلين، والتشبيك فيما بينهم وبين المعرفة التي تمثل أصل الذكاء الجماعي.

وهذا ما يؤكد صحة فرضية البحث التي مفادها أن: « إنشاء منصة مشتركة بين الفاعلين يساهم في تحسين إدارة عدم تماثل المعلومات، وفي التنسيق فيما بينهم ».

وبالنظر إلى الأهمية التي تكتسبها هذه المنصة المعلوماتية خاصة، والذكاء الإقليمي عامة، ينبغي على CBA إدراجها ضمن السيرورة العامة لحوكمة التجمع، بل ولإدارته الاستراتيجية ككل، إذ يشكلان معا سيرورة معلومات واتصالات إقليمية، وإنشاء محتويات مبتكرة من الممكن أن تعزز التشارك والانضمام إلى مشاريع إقليمية جديدة، بالإضافة الى ذلك فإن عمل الفاعلين كفريق بهذا الشكل من التنظيم الشبكي والمتكون من علاقات متنوعة أفقية وعمودية، يصنف ضمن الحوكمة الهجينة، التي تعد إبداعا تنظيميا، يسمح بتحقيق أكبر قدر من الكفاءة و الفعالية، باعتبار أنه يكشف عن مزيج من أصحاب المصالح ويُنسّق فيما بينهم.

وبهذا يكون الذكاء الإقليمي قد حقق العوامل الرئيسية لنجاح حوكمة CBA، بدءً من بعده الإقليمي للتسيير، إلى التحكم في عدم تماثل المعلومات بين الفاعلين، وصولا إلى التنسيق فيما بينهم.

من خلال هذا التحليل تبين لنا أن أكثر ما يحتاج إليه الفاعلون في تجمع مشروبات الجزائر، كتجمع عنقودي، أو كإقليم هو الإفصاح عن رؤية واضحة تسمح للفاعلين فيه بالاستباق والاستعداد للتصرف، وهنا تظهر أهمية تنبيه لنظام الذكاء الإقليمي، الذي سيخرجه من الحلقة الضيقة التي يدور فيها طوال السنين الماضية، والحد من عدم استقرار المؤسسات المنخرطة فيه، وإيقاف نزيف نسيجه الصناعي.

بعد التعرف على واقع نظام الذكاء الإقليمي في CBA، والذي كان مجرد جمع لبعض البيانات ومشاركتها مع الفاعلين في شكلها الخام دون عرضها على خبراء لتحليلها وإنتاج المعرفة، مما حال دون

بلوغ الأهداف المنشودة، يمكن استعراض النموذج التالي، والذي صممناه في إطار هذا البحث والذي نقترحه على CBA، وعلى التجمعات العنقودية ذات نفس السياق، لاعتماده من أجل تحسين الحوكمة:

2. نموذج إشراك الفاعلين في إقامة نظام الذكاء الإقليمي

من المعلوم أنه لا وجود لنموذج مثالي ومناسب لكل أشكال التنظيم، إلا أننا سنحاول من خلال ما يلي تصميم نموذج وفقا لواقع وطبيعة "تجمع مشروبات الجزائر".

إن تنويع مشاريع هذا الأخير وتنشيطها يقتضي العودة إلى إقليمه باعتباره حجر أساس لتنميته الاقتصادية، من خلال إشراك الفاعلين فيه لبناء مشاريع إقليمية مختلفة ومشاركة، بناء على تطوير "استراتيجية إقليمية جماعية"، تعتمد على تدخل العديد من الفاعلين، العموميون والخواص والاجتماعيون والاقتصاديون.

ومن خلال تحليل ومناقشة نتائج المقابلات التي أجريناها مع بعض الفاعلين في CBA، إضافة إلى دراسة كل من (Amina Kaci, Lila Amiar, 2022) حول تجمع مشروبات الجزائر، وانطلاقا كذلك من تقييمنا لحوكمة هذا التجمع، وجدنا أن أداء هذا الأخير يعاني أساسا من:

- غياب الثقة، وضعف الروابط، إن لم نقل غيابها، بين مختلف الفاعلين؛
- عدم توزيع الأدوار والمسؤوليات؛
- تباين الإجراءات وضعف التشاور على مستوى مختلف أصحاب المصالح في CBA؛
- غياب الإبداع بغياب التشبيك مع مؤسسات البحث والتطوير التي تعد أساس التجمع العنقودي.

هذا ما أنتج نزيف في النسيج الصناعي وعدم استقرار المنظمات في هذا التجمع، وأظهر ضعف الأساليب المعتمدة في حوكمته والتي يمكن أن تكون السبب في فشل مسعاه.

وقد توصلنا إلى أن أكثر ما يحتاج إليه CBA هو تبنيه لرؤية متجددة، تؤكد على بناء الثقة وتقوية الروابط بين الفاعلين، و تنظيم العمل الجماعي، وتشبيك العلاقات مع مراكز البحث، والتي ستشكل تدريجياً شبكة في أصل مجموعة جديدة تكشف عن التغيير والابداع.

وكون نظرية فاعل-شبكة la théorie de l'acteur-réseau : (1986, Callon) التي تحدثنا عنها في أدبيات بحثنا، تُعد مقارنة مصممة لتنظيم العمل الجماعي وإنشاء شبكة تربط بين فاعلين غير

متجانسين. يبدو من المناسب تطبيقها، لما لها من دور في فهم سلوك الفاعلين وفي الحد من العوامل التي قد تسبب في عدم الالتزام بمشروع التجمع. وهي تتطلب مقارنة متزامنة ومستمرة، حيث تلعب المعرفة وبنائها ونشرها دوراً هاماً.

وعليه فإن النتائج التي توصلنا إليها، والنموذج الذي سنعرضه سيكون وفقاً لهذه النظرية، إلا أننا سنستخدم جزءاً فقط منها، كونه يخدم إشكالية هذا البحث، ألا وهو مراحلها الثلاث:

- **مرحلة السياقية Contextualisation:** التي ستسمح لنا بتحديد الفاعلين وأصحاب المصالح الذين سيتم تعبئتهم وتحليل اهتماماتهم وتحدياتهم حول المشروع المشترك.
- **مرحلة الإشكالية Problématisation:** التي سنسعى من خلالها إلى فهم كيفية قيام قائد المشروع بصياغة المشروع للحصول على التعاون من الفاعلين وأصحاب المصالح.
- **مرحلة التعبئة أو التجنيد Mobilisation:** سيتم فيها تحديد الأدوار التي يلعبها الجميع في سبيل إنجاز هذا المشروع.

كما أننا سنتناول الوضعية التي تكون فيه المنظمة هي التي ترغب بإشراك أصحاب المصالح وليس العكس، وهو السيناريو الذي أشار إليه كل من الباحثين (El Abboubi و Cornet ، 2010)، فتجمع مشروبات الجزائر يدخل ضمن هذه الوضعية. فهو من في أمس الحاجة إلى إشراك جميع الفاعلين من نظامه البيئي، في هذا المشروع الذي يتطلب اعتماد مقارنة تعاونية، يتبادل، يتفاعل و يتشارك فيها الفاعلون وأصحاب المصالح، من أجل إنشاء مشترك للقيمة (la Co-création). وليس على رئيس CBA أن يتحمل وحده عبء تطوير التجمع.

1.2. مرحلة السياقية Contextualisation

لكي تتم تعبئة الفئة الصحيحة من فاعلين وأصحاب المصالح وإشراكهم في إقامة مشروع الذكاء الإقليمي و إنجاحه، لابد من تقييم الكفاءات والمهارات المطلوبة لقيادة هذه الوظائف الجديدة، وتصنيفها تصنيفاً صحيحاً، من أجل تحديد الفاعلين الذين لا يمكن الاستغناء عنهم، من الذين لا يعتبر الحفاظ على العلاقة بهم أمراً ضرورياً لإنجاح المشروع؛ ومن ثم تحليل اهتماماتهم وتحدياتهم حول المشروع المقترح والقيمة المضافة لمشاركتهم؛ ثم تقييم قنوات التواصل بين الفاعلين وتوقعات كل منهم.

وبما أن تجمع مشروبات الجزائر يضم فئات متنوعة من الفاعلين أو أصحاب مصالح، منهم منتجين للمشروبات، و مقدمي الخدمات اللوجستية، وخبراء وطنيين (أساتذة جامعيين و رؤساء مخابر

ومراكز بحث) و أجنب (تجمعات عنقودية أوروبية، GIZ)، فإننا سنعمد في تحديد الفئة الصحيحة من الفاعلين لإشراكها في مشروع الذكاء الإقليمي، على تصنيفهم وفقاً لطبيعة النشاط الذي سيقومون به، وهو التصنيف الذي يصنف به نظام الذكاء الإقليمي الفاعلين فيه، ألا و هو تحديد: شبكة الملاحظين، شبكة الخبراء والمختصين، شبكة صناع القرار.

حيث تختص شبكة الملاحظين بالبحث عن البيانات و مصادرها، وتختص شبكة الخبراء والمختصين بمعالجة البيانات وتحليلها ومصادقتها، بينما تختص شبكة صناع القرار بنشر المعلومة المناسبة للشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. وسيتم هذا طبعاً بعد تعيين المسؤول عن مشروع الذكاء الإقليمي داخل التجمع، بحيث يكون ذو مهارات عالية، وكفوفاً للقيام بهذه المهمة، مع منحه كل الصلاحيات، الوقت اللازمين لأجل إتمام مهمته بشكل فعال.

يتعين في هذه المرحلة تحديد مختلف الوظائف التي تقوم عليها سيرورة الذكاء الإقليمي و الخطوات التي ينبغي اتباعها لإنجاز هذه الوظائف، وهي نفسها المحاور الرئيسية التي يركز عليها هذا النظام، ألا و هي اليقظة الاستراتيجية، أمن و حماية المعلومة و التأثير و الضغط.

في إطار اليقظة الاستراتيجية لإقليم CBA ستقوم إدارة هذا الأخير بمهام عديدة وعلى مراحل مختلفة، تركز على المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للتجمع، ومن كل جوانبها؛ التجارية، التنافسية، التكنولوجية، القانونية... الخ، وتحدد نوع وطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها من قبل كل أصحاب المصالح في CBA، وتحدد كذلك مصادر هذه المعلومات، ثم تكلف فريق الملاحظين برصد كل إشارات الإنذار المبكر حولها، ثم تقوم بجمعها ومعالجتها وإرسالها إلى خبراء من أساتذة جامعيين وإطارات خبيرة في مجالات معينة من مؤسسات داخل CBA، أو خارجه لتحليلها والتشاور بشأنها وإعداد سيناريوهات حولها وذلك بالاستعانة بمختلف الأساليب، كأسلوب القياس المقارن Benchmarking، أو نموذج قوى المنافسة لبورتر، أو مصفوفة SWOT... وغيرها ثم تحويلها إلى صناع القرار لحفظها وتخزينها كمعارف مهمة، ليتم استرجاعها في الوقت المناسب، وإيصالها بسرية لمستحقيها للاستعداد للتصرف.

أما وظائف أمن وحماية معلومات التجمع الحساسة أو أي من مقوماته من الهجمات السيبرانية، ومن السرقة، التزوير، الاستيلاء على براءات الاختراع، وكذلك من اختلاس العملاء، الصيد غير المشروع للموظفين الرئيسيين أو حتى الإضرار بصورة وسمعة CBA، فإن إدارة التجمع أمام تحدي الإدارة والتخزين الذكي للمعلومات عن طريق نظام معلومات إقليمي مزود بمنصة معلوماتية لإنتاج المعارف

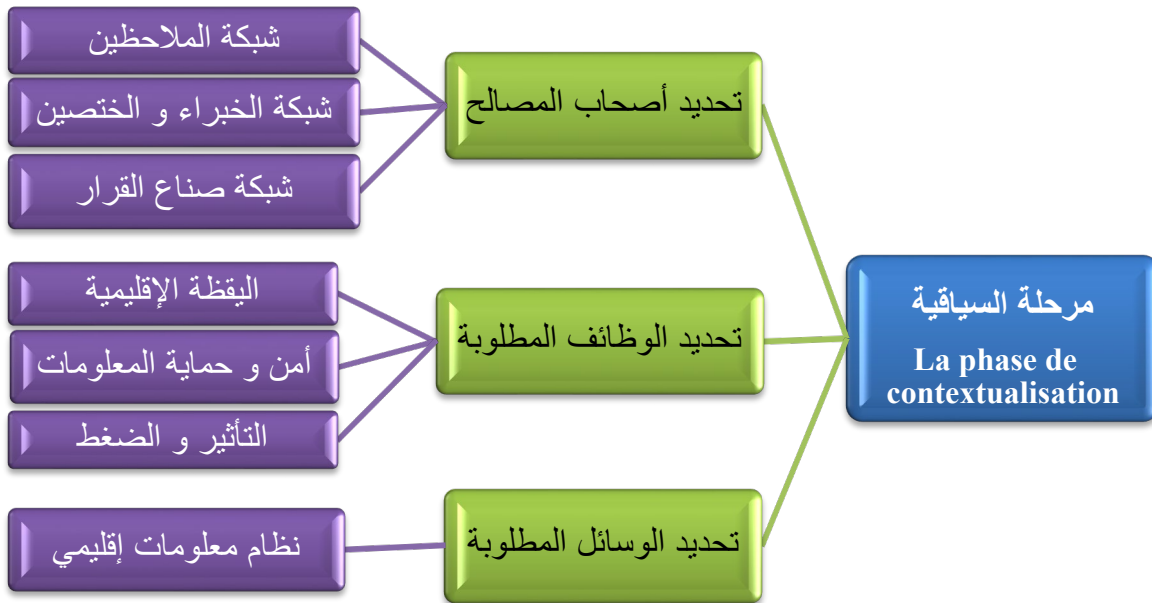
وللتواصل بين أعضاء التجمع، ومزودة بتطبيق مضاد للفيروسات، لضمان عدم ضياع المعلومات أو إتلافها، وإيجاد طرق تشفيرها لضمان عدم تسريبها؛ نشر الوعي بين الفاعلين بحساسية المعلومات وسريتها وبالممارسات الجيدة لضمان عدم الإفشاء بها، وهذا من أجل تعزيز الأمن الاقتصادي والسيبراني للتجمع.

أما للتأثير والضغط على بيئة CBA فيطلب من إدارة هذا الأخير تشكيل جماعات الضغط والتأثير أو الدفاع والهجوم، تعمل على الاستخدام الذكي والتكتيكي للمعلومات الاستراتيجية للتنبؤ بالفرص المتاحة والاستباق لاقتناصها، وبالمخاطر المتوقعة وتخطيها، من أجل تعزيز جاذبية إقليم التجمع وقدرته التنافسية.

ينبغي في هذه المرحلة كذلك تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة للقيام بكل هذه الوظائف.

ويمكن اختصار هذه المرحلة في الشكل الموالي

الشكل رقم 11: مرحلة السياقية La phase de contextualisation



المصدر : من إعداد الباحثة

2.4. مرحلة الإشكالية Problématisation

تهدف هذه المرحلة إلى فهم كيفية قيام قائد المشروع بصياغة المشروع للحصول على التعاون من أصحاب المصالح. و في هذا السياق، يعدّ التنسيق بين الفاعلين في الإقليم عماد مشروع الذكاء الإقليمي، يرتكز على التواصل والتعاون والتشارك بين مختلف الفاعلين الإقليميين، لذلك ينبغي على إدارة CBA في هذه المرحلة أن تعمل بالتنسيق مع وزارة الصناعة و الإنتاج الصيدلاني و كذا مع الخبراء من أساتذة جامعيين و مدراء مراكز البحث، لما لهم من القدرة على التأثير على الفاعلين في التجمع، على وضع سياسة عمومية متماسكة لكسب ثقة أصحاب المصالح، وتحريك إرادتهم الجماعية نحو التفاعل والتواصل والتعاون والتشارك لإنجاح هذا المشروع.

إذ من المهم جدا في هذه المرحلة التي تعد مرحلة حاسمة للتخطيط الاستراتيجي، إدراج أكبر عدد ممكن من الفاعلين بل وكل أفراد التجمع، للعمل كفريق في تنظيم مشروع الذكاء الإقليمي، لأن هذا الأخير يخص كل مؤسسات التجمع، لهذا ينبغي تحسيس الموظفين بأهمية مشاركتهم من أجل السير الحسن لهذا المشروع، وبالتالي تحقيق أهدافه المرجوة في تحقيق تنافسيته و دخول السوق الدولي.

وستتم في هذه المرحلة، عملية التشخيص الإقليمي لمعرفة نقاط القوة وتثمينها، ونقاط الضعف وتصحيحها، والمخاطر التي قد يصادفها لتقاديها، و الفرص التي تنتظره لاقتناصها، ثم تتم صياغة استراتيجية المشروع بشكل جماعي وفقا لاحتياجات كل الأطراف، وسيتم على إثرها ضبط أهداف دقيقة وواضحة وقابلة للتحقق، كما سيتم وضع السياسات، وتحديد القواعد التي يقوم عليها، ومتطلباته من شفافية ومشاركة المعلومات و المهارات ... وغيرها، وتنظيم العمل الشبكي في هذا الإطار. بالإضافة إلى تفعيل التواصل لأنه يعد مفتاح نجاح مشروع الذكاء الإقليمي، لهذا ينبغي التجنّد بكل وسائله من (وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، لوحات الإعلانات، الاجتماعات،...الخ).

وسيحتاج هنا CBA إلى الاستعانة بأحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات، كأنظمة الذكاء الاصطناعي وغيرها من أجل ضمان تدفق سهل وسريع ومتزامن للكم الهائل من المعلومات، لذا من الضروري تطوير منصة معلوماتية متينة و متصلة بالإنترنت لتمكين تسييرها عن بعد و في كل وقت، و مزودة بالأنظمة الخبيرة في التحليل والاستغلال السريع للكم الهائل من المعلومات وفي زمن قصير، وذلك للحفاظ على القيمة الاستعمالية للمعلومة، و هذا فيه إشارة إلى المنصة المعلوماتية المشتركة بين الفاعلين التي اقترحناها لتسهيل التواصل و إنتاج المعارف ومشاركتها، بالإضافة إلى تثبيت أنظمة الأمن المعلوماتي لحماية الموروث المعرفي للتجمع من مختلف الجرائم الإلكترونية التي قد تهدده. وتحسيس الفاعلين بل و كل الموظفين من مخاطر تسريبها.

كما سيحتاج إلى تفعيل الهياكل القاعدية المكلفة بمتابعة استراتيجية الذكاء الاقليمي، وكون وزارة الصناعة أحد أصحاب المصالح في CBA، والمسؤولة عن نظام الذكاء الاقتصادي في القطاع، يتطلب منها العمل بمبدأ اللامركزية ومبدأ التفريع (la subsidiarité) لتوزيع الاختصاصات، فهو مبدأ مهم لتكريس الحوكمة، وذلك بنقل تبعية مكاتب الوزارة المكلفة بمتابعة استراتيجية الذكاء الاقتصادي لقطاع المشروعات والنقل اللوجستي إلى المستوى الإقليمي، ثم القيام بتقييم للكفاءات والمهارات المطلوبة لقيادة الوظائف الجديدة الموكلة إليهم في الإقليم، ثم حصر القدرات المتوفرة والموارد البشرية، وتحديد ما يلزم من مناصب وبرامج لتنمية القدرات.

يعتمد الذكاء الاقليمي أساسا على العنصر البشري، باعتباره موردا قادرا على إنتاج التفوق الاقتصادي، بناء على مهارات و خبرات معينة تمكنه من إنتاج أو توليد المعارف. وفي هذا السياق، ونظرا للضعف الملحوظ من ناحية التكوين في هذا المجال في CBA، فإننا نقترح توسيع التكوين في مجال الذكاء الاقليمي ليشمل جميع القائمين عليه، حتى يكونوا على علم بنوع المعلومات التي يحتاجها التجمع، وبمصادر تواجدها، وتشجيعهم وتحسيسهم بضرورة تحصيلها وتحسينها ونقلها إلى مستحقيها في الوقت المناسب، وتعلم سيناريوهات التأثير واستراتيجيات الدفاع والهجوم.

وباعتبار جامعة بجاية، وجامعة هواري بومدين للعلوم التكنولوجية ومخابر بحث أخرى أعضاء في CBA، فمن المهم فتح تخصصات في التدرج وما بعد التدرج تعنى بالذكاء الاقليمي؛ والتشجيع كذلك على إنجاز بحوث ودراسات في هذا المجال. وإدخال هذا التخصص إلى مراكز التكوين الاحترافي والسماح للخواص بالتكوين في هذا المجال، فضلا عن تطوير وتحسين البرامج البيداغوجية من طرف الجامعات و مؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات مع مراعاة انفتاح هذه البرامج للمعرفة والتعليم النوعي وفقا لما هو جاري العمل به في البلدان المتقدمة من حيث الكفاءة.

والغرض من كل ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات ومعالجتها وتحليلها واستغلالها أحسن استغلال؛ ويكون ذلك بالاستفادة من كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات كمراكز التكوين المحلية والأجنبية في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وباقي اتفاقيات التعاون الدولية في مجال التكوين والتدريب. والعمل كذلك على تحويل منتجات البحث إلى استثمارات إبداعية وتجسيدها ميدانيا، مع وضع برنامج يتضمن تحفيزات مالية مغرية للمؤسسات المبتكرة، مثلما فعلت الو.م.أ، هذا وينبغي تشمين نتائج البحث العلمي بما يسمح بالتوصل إلى طرق جديدة تستخدمها المؤسسات بهدف تحسين تنافسيتها على المستوى المحلي والخارجي. (العوادي، 2021)

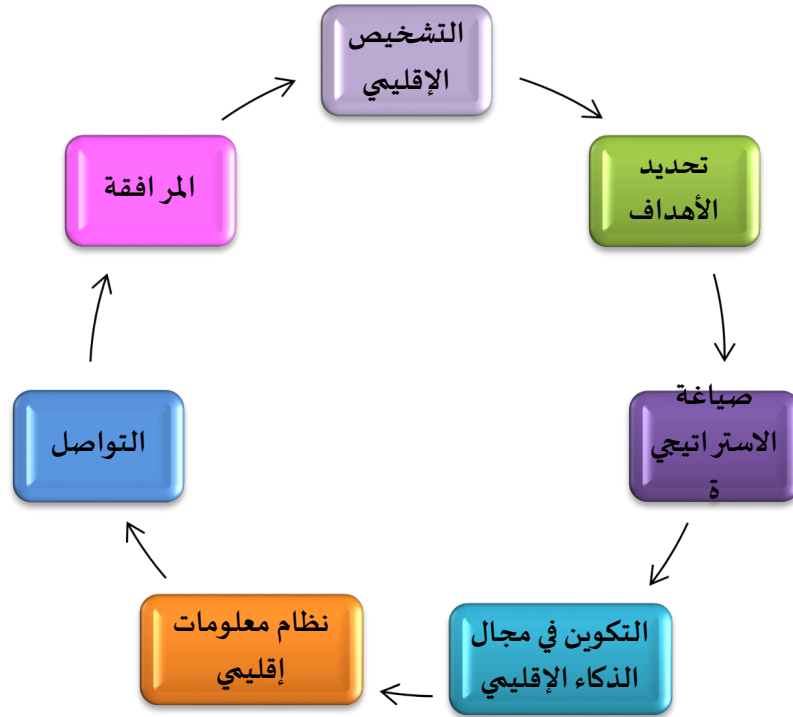
هذا على المستوى الكلي أو القيادي لـ CBA أما على المستوى الجزئي أو التشغيلي أو على مستوى المؤسسات، فينبغي تنويع نظام الذكاء الاقليمي، وذلك بِحَثِ الفاعلين على إقامة خلايا متخصصة في الذكاء الاقتصادي لديها، أو خلايا لليقظة الاستراتيجية، أو على الأقل تجنيد كافة الأفراد لديها على متابعة محيط التجمع وجمع البيانات التي تُهمّه، وعرضها على الخبراء لإنتاج المعارف و تخزينها في بنك معلومات التجمع، و تحويلها لبنك معلومات وزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني لإثرائه واسترجاعها وقت الحاجة إليها.

كما هو الحال في اليابان، إذ أن نشاطات بحث وجمع المعلومات في المؤسسة اليابانية لا تقوم بها مصلحة معينة بحد ذاتها وإنما هي موكلة لكل المصالح، وحتى لكل العاملين، والمعلومات التي تُجمع وتُخزّن في بنك معلومات المؤسسة، يتم تحويلها إلى وزارة الاقتصاد، التجارة والصناعة لتغذية بنوك معلوماتها. (بوريش، 2019)

لذلك، وبما أن الذكاء الاقتصادي كنشاط وممارسة غير معروف بما يكفي لدى أغلب القائمين على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خاصة تلك التابعة للقطاع الخاص والتي تعتمد على التسيير العائلي نظرا لضعف الكفاءة التسييرية، وافتقارهم إلى نظرة استراتيجية في التسيير؛ بالإضافة إلى ضعف تكوين الموظفين في مجالات عدة؛ وقدم المناهج التسييرية التي يتبعونها، والتي تهتم بتخفيض تكاليف الإنتاج دون الرأسمال البشري؛ وانتشار البيروقراطية في هياكلها، بالإضافة إلى تهميش الكفاءات والطاقات الحيّة التي تتضمنها (سيواني، 2015)، فإن هذه المؤسسات عامة و المنخرطة في CBA خاصة، لكي تتمكن من تحقيق نجاحات اقتصادية كبيرة، فإنها مدعوة لفهم محيطها الداخلي والخارجي، الوطني والدولي، وتحديد الفرص التي يمنحها لها هذا المحيط، وتقادي كل ما يهددها من مخاطر، وذلك بإقامتها وفقا لإمكاناتها، لأنظمة ذكاء اقتصادي متينة لمتابعة هذا المحيط، الذي يتسم بالتغير وعدم اليقين.

خطوات هذه المرحلة تم اختصارها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: مرحلة الإشكالية La phase de Problématisation



المصدر: من إعداد الباحثة

3.4. مرحلة التعبئة Mobilisation.

تتمثل هذه المرحلة في سيرورة تعبئة أو تجنيد أو حشد الفاعلين وأصحاب المصالح حول مشروع الذكاء الإقليمي في CBA، أو بتعبير آخر، تعبئة الذكاء الجماعي. بعد تقييم الكفاءات والمهارات المطلوبة لقيادة هذا المشروع، وتحديد الفئة الصحيحة من الفاعلين وأصحاب المصالح، وتحديد الوظائف و الوسائل اللازمة للقيام بها، وبعد توضيح الرؤى وشرحها لكل الفاعلين لتحقيق تضامهم الكامل أو اندماجهم في الاستراتيجية الموضوعة من طرف التجمع، سيتم في هذه المرحلة تقسيم الأدوار والمسؤوليات التي سيلعبها الجميع في سبيل تفعيل هذا المشروع، كل حسب مهاراته وإمكاناته و نفوذه.

و كون نظام الذكاء الإقليمي و كذا نظام الحوكمة الإقليمية بل وحتى نظام التجمعات العنقودية يتطلب التعاون و التبادل بين مختلف الفاعلين و أصحاب المصالح، فإن تقسيم الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ مشروع الذكاء الإقليمي في CBA سيتم وفقا لمقاربة التشبيك بين هذه الأطراف. بمعنى أنهم سيعملون معا كفريق ضمن شبكة منظمة وفقا لاستراتيجية تم ضبطها معا. لذا فإن الفاعلين الإقليميين في هذا التجمع غير مرتبطين بعلاقات هرمية، إذ يمكن استيعاب الإقليم في شبكة (Josserand، 2007)، فهذه الأخيرة تؤهل طبيعة العلاقات بين المنظمات التي تكون تعاونية وغير هرمية. ومن هنا جاءت

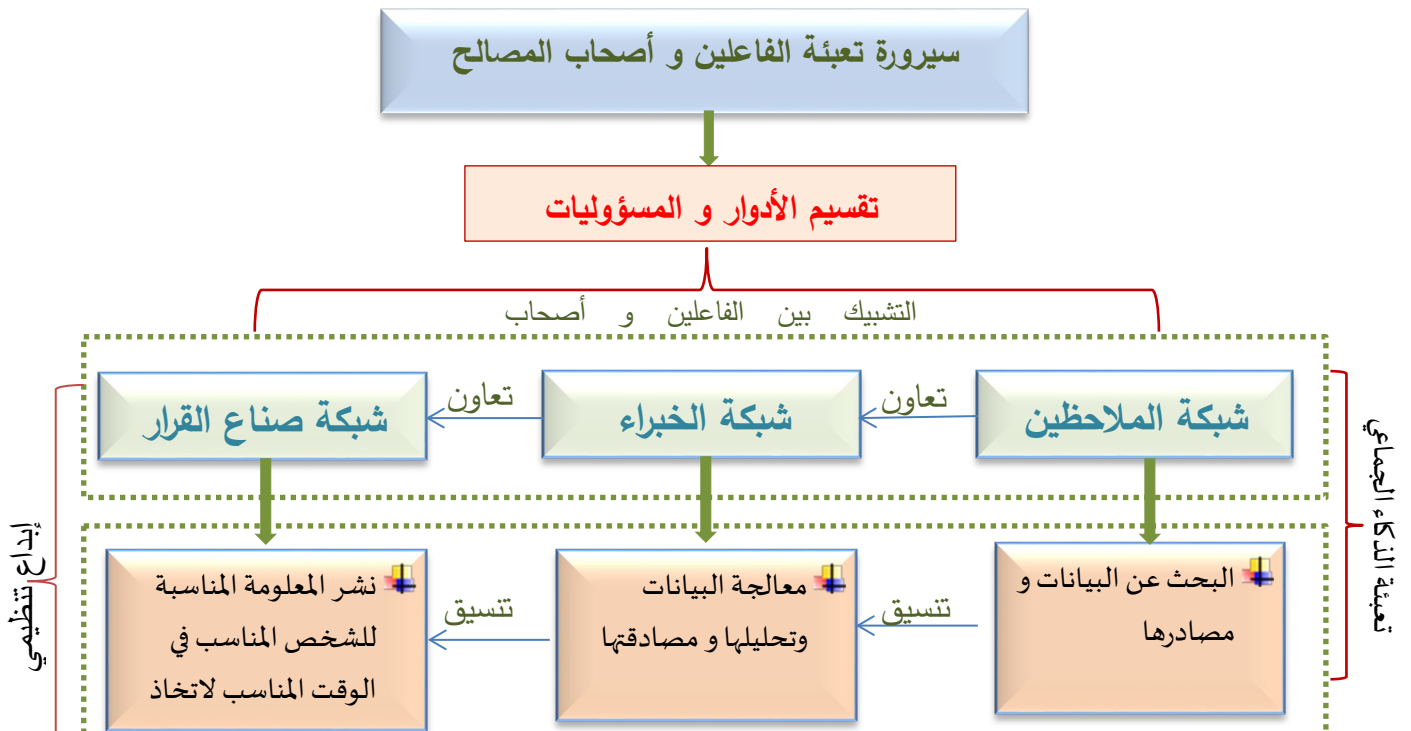
ضرورة استخدام الأساليب التنظيمية والإدارية القادرة على ترسيخ ثقافة التعاون فيما بينهم، على عكس المنظمات الهرمية التي يطغى عليها سلوك الاستحواذ على السلطة واحتكار المعلومات.

ولأن سيرورة الذكاء الإقليمي تتطلب مشاركة عدد كبير من الفاعلين، فإن التشبيك أو إنشاء شبكة اتصالات مرنة بينهم سيعزز التآزر فيما بينهم، كما يمكن لهذه الشبكة أن تنتج سيرورة مزدوجة للتعلّم الجماعي: تعلّم معرفي (اكتساب المعرفة: معلومات+حكمة أو مهارة savoir-faire) وتعلّم علائقي (بناء مشترك للثقة بين الفاعلين يساعد على إنشاء مصداقية معينة بشكل مستدام وبالتالي تعزيز اتفاقيات التعاون) (Voisin، وآخرون، 2004). كما ان سيرورة الذكاء الإقليمي تعتمد على هذا الوضع التعليمي (Herbaux، 2007)، لذا ينبغي إثراء هذا النوع من التشبيك وتحسينه على الدوام.

و من جهة أخرى فإن عمل الفاعلين كفريق بهذا الشكل من التنظيم الشبكي والمتكون من علاقات متنوعة أفقية وعمودية، يصنف ضمن الحوكمة مختلطة أو الهجينة. والذي يعد إبداعا تنظيميا، يسمح بتحقيق أكبر قدر من الكفاءة، فهو يكشف عن مزيج من أصحاب المصالح ويُنتق فيما بينهم.

خطوات هذه المرحلة تم اختصارها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 13: مرحلة تعبئة الفاعلين



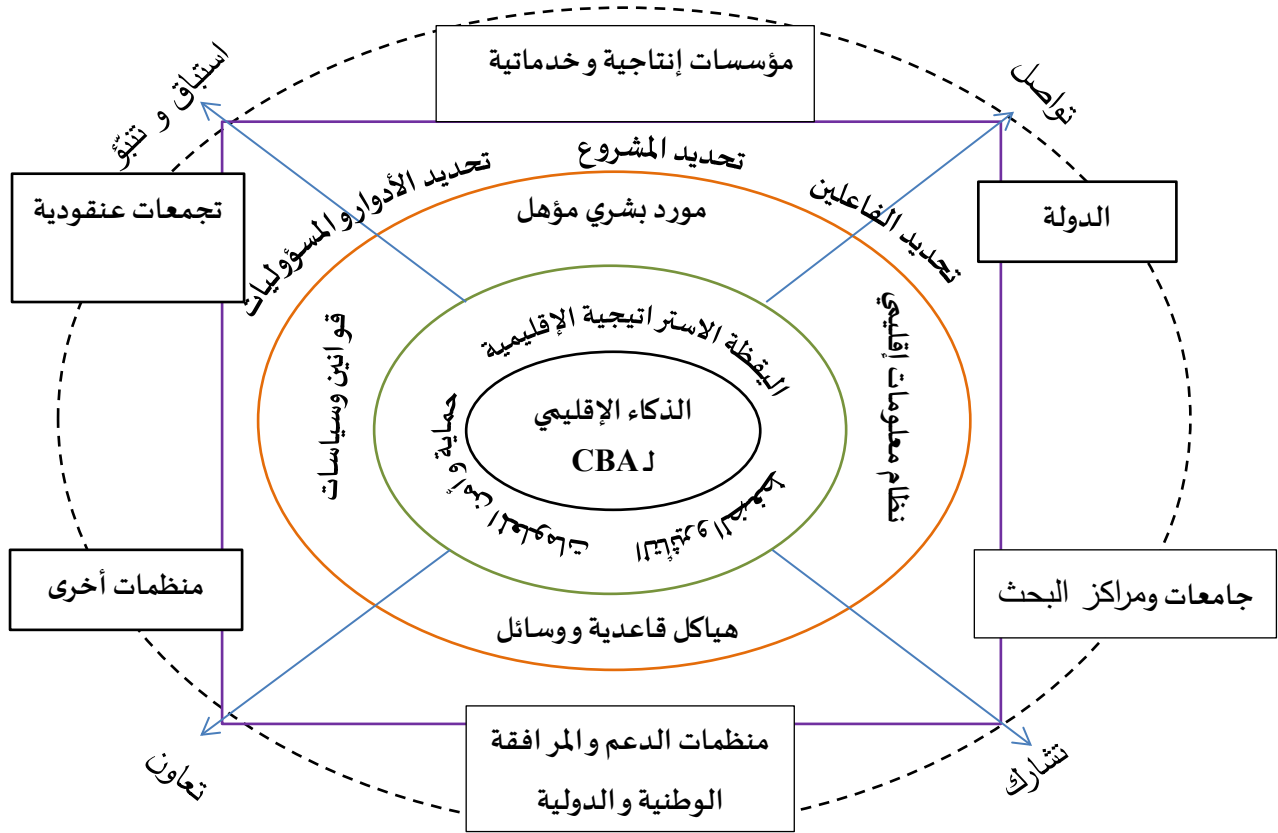
ينبغي على الفاعلين الذين سيتم تعبئتهم أن يعملوا ، وفق لأربع مبادئ ألا وهي: منطق الاستباق، المصدر: من إعداد الباحثة تعبئة الذكاء الجماعي، التيسير الديناميكي للمعلومات، الجمع بين المنطق الإداري و المقاولاتي. فهذه

المبادئ ١ يسمح بـ

كما ينبغي على إدارة CBA أن تأخذ على عاتقها مسؤولية دعم المجهودات التي تتعلق بنشاطات الذكاء الاقليمي بصفة مكثفة، وأن يطبق نمط تشغيله على مختلف الفاعلين في التجمع. وإلا فإن القائمون على سيرورة الذكاء الاقليمي سيجدون أنفسهم معزولون ويكون نتائجهم محدود.

و فيما يلي، الشكل النهائي لنموذج الذكاء الإقليمي في تجمع مشروبات الجزائر

الشكل رقم 14: نموذج الذكاء الإقليمي في تجمع مشروبات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة

يختصر هذا الشكل مشروع الذكاء الإقليمي لدى CBA، يبين وظائف هذا النظام من يقظة استراتيجية و حماية المعلومات و التأثير والضغط، و ما تتطلبه هذه الوظائف من مورد بشري مؤهل، و نظام معلومات إقليمي، و قوانين و سياسات تنظمه، و هياكل قاعدية ووسائل يعتمد عليها في إنجاز هذه الوظائف، وذلك عبر مراحل بدء من تحديد الفاعلين الذين سيقومون بهذه الوظائف، إلى تحديد المشروع من كل جوانبه، ثم تحديد أدوار ومسؤوليات مختلف أصحاب المصالح التي تشارك في إنجاز هذا المشروع، من

مؤسسات إنتاجية و خدماتية، منظمات الدعم و المرافقة وطنية ودولية،، جامعات ومراكز البحث، تجمعات عنقودية...الخ تربطهم علاقات تعاون وتشارك، تتواصل فيما بينها باستمرار و تستبق وتتنبؤ بالفرص و التهديدات.

خاتمة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية لإشكالية البحث التي تبحث عن كيفية تحقيق الذكاء الإقليمي لحوكمة التجمعات العنقودية الصناعية، وقد بدأنا بالحديث عن مختلف السياسات الصناعية التي اعتمدتها الجزائر لإنشاء تجمعات عنقودية صناعية للنهوض باقتصادها خارج قطاع المحروقات، بدءاً بسياسة التهيئة الإقليمية التي ظهرت فيها بوادر تجميع وتوجيه المشاريع الاستثمارية نحو المناطق المؤهلة، مروراً بالاستراتيجية الصناعية الجديدة، والتي تم فيها تحديد المناطق الجغرافية التي يتم عبرها بعث أقطاب تنافسية، وأنظمة إنتاج محلية ، وتنظيم المناطق الصناعية التي بدأت من قبل، وصولاً إلى سياسة إعادة الهيكلة الصناعية، التي نشأت على إثرها تجمعات عنقودية صناعية عديدة.

و في تقييمنا لمجمل هذه السياسات بينا أن النتائج أظهرت عدم تحقق بعد الأهداف المسطرة، وعرفت تأخراً وتراجعا في إنجاز مشاريعها، وتميزت ببرامجها بعدم الشمولية، حيث انحصرت في مناطق على حساب مناطق أخرى، إضافة إلى أن التجمعات العنقودية و مختلف أشكال التنظيم الشبيهة بها التي تم إنشاءها في إطار هذه السياسات، مجملها كانت شبه جامدة، وظل بعضها حبراً على ورق، والبعض الآخر في حالته الجنينية، وحتى اليوم لم يحدث أي من هذه الأشكال التنظيمية المستحدثة أثراً واضحاً على إجمالي الدخل الوطني خارج المحروقات، إضافة إلى افتقار معظمها إلى الشروط الأساسية لتشكيل وإدارة التجمعات العنقودية.

وفي دراستنا لحالة تجمع مشروبات الجزائر الذي اخترناه من بين هذه التجمعات العنقودية، كونه الأكثر نشاطاً، فقد جاءت نتائج تقييمنا لحوكمة هذا التجمع بأن النظام البيئي لإقليم CBA، يضم سلسلة متنوعة من الفاعلين، إلا أنها غير كافية لخلق منافسة في فرع الإنتاج، إضافة إلى افتقار بعض مؤسساته إلى الخبرة التي ترقى بمنتجاتها إلى درجة الجودة، كما أن أساليب التسيير التي ينتهجها هذا التجمع، تثبت أن هذا الأخير لا يزال في مرحلته الجنينية، رغم بدأ نشاطه منذ قرابة العشرة سنوات، إضافة إلى ظهور بوادر الانسحاب من بعض أعضاءه.

وقد بينا أن أهم الأسباب التي كانت تحول دون تحقيق أهداف هذا التجمع في الوصول إلى منافسة السوق الدولي، هو غياب الترابط والتواصل والتفاعل بين الفاعلين، وعدم إيجاد قواسم أو أهداف مشتركة، و بمعنى آخر، افتقار التجمع إلى صناعات ومقدمي الخدمات في مجالات عدة، بما يكفي لتحفيز الفاعلين على التواصل والتفاعل، إضافة إلى غياب التنظيم، وغياب التعاون في إدارة هذا التجمع، وكذا تقاعس بعضهم عن حضور حتى الاجتماعات التنسيقية التي يقيمها التجمع، هذا بالإضافة إلى عدم تماثل المعلومات؛ إذ أن المعلومات المتداولة بينهم قليلة جداً، وهي مجرد بيانات خام لا يتم عرضها على خبراء لتحليلها، و كثيراً ما تكون غير ملائمة لاحتياجات بعض الفاعلين، و مبهمة لدى البعض الآخر.

وقد اقترحنا تبني نظام الذكاء الإقليمي لحل هذه المشاكل، وبعد تقييمنا لسياسة الذكاء الإقليمي على المستوى الكلي (Macro)، بينا أنها تقتصر إلى تحقيق الشروط الدنيا التي ينبغي تتوفرها لإرساء مثل هذا النظام، أما على المستوى الجزئي (Micro) أي على مستوى تجمع مشروبات الجزائر، فقد جاءت النتائج بأن ما يقوم به هذا الأخير مجرد جمع للمعلومات (بيانات خام) التي تهم التجمع، خصوصاً المعلومات القانونية، ومشاركتها في Groupe WhatsApp مع الفاعلين دون عرضها على خبراء لتحليلها و إنتاج المعارف.

ومن أجل رفع فعالية حوكمة تجمع مشروبات الجزائر، فقد اقترحنا في الأخير نموذج إشراك أصحاب المصالح في إقامة مشروع الذكاء الإقليمي.

خاتمة عامة

عملنا من خلال بحثنا هذا على تحليل إشكالية تحسين حوكمة التجمعات العنقودية الصناعية عامة و في الجزائر خاصة، وعلى وجه أخص في تجمع مشروبات الجزائر، عن طريق نظام الذكاء الإقليمي، وكإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بصياغة ثلاث فرضيات نشأت من الأدبيات النظرية لهذا البحث، وتم التحقق من صحتها لاحقاً في سياق دراستنا الميدانية.

بعد إمامنا بمفهوم الحوكمة الإقليمية و العوامل الرئيسية لنجاحها، وأهمية هذه الأخيرة في تطوير الإقليم، وتحسين أدائه وتحقيق تنافسيته وجاذبيته، اعتمدنا كمؤشرات للتحليل والتفسير، تطرقنا بعدها إلى مفاهيم عدّة ذات الصلة بمفهوم الحوكمة الإقليمية، على غرار مفهوم أصحاب المصالح، ومفهوم التجمعات العنقودية، الرائد في مجال المناجمنت كشكل من أشكال الحوكمة الإقليمية، وبيننا كيفية تشكيلها، وعوامل نجاحها وفشلها.

ناقشنا بعدها مفهوم الذكاء الإقليمي، وبيننا أنه أداة مهمة لتحسين حوكمة الإقليم عامة و التجمعات العنقودية خاصة، من خلال مقارنته النظامية وبُعداها الإقليمي في التسيير، وآلياته و أساليبه الفعّالة في تنشيط التنسيق بين الفاعلين وكذا في إدارة عدم تماثل المعلومات.

وفي الجانب الميداني للدراسة تحدّثنا عن مختلف السياسات الصناعية التي اعتمدتها الجزائر لإنشاء تجمعات عنقودية صناعية للنهوض باقتصادها خارج قطاع المحروقات، وبيننا أن نتائج مجمل هذه السياسات أظهرت عدم تحقق الأهداف المسطرة، كما عرفت تأخرا وتراجعا في إنجاز مشاريعها، وتميزت ببرامجها بعدم الشمولية، إضافة إلى أن مجمل التجمعات العنقودية ومختلف أشكال التنظيم الشبيهة بها التي تم إنشاءها في إطار هذه السياسات، كانت شبه جامدة، وظل بعضها حبرا على ورق، وبعضها في حالته الجنينية، والبعض الآخر اضمحل واختفى، وحتى اليوم لم يحدث أي من هذه الأشكال التنظيمية المستحدثة أثرا واضحا على إجمالي الدخل الوطني خارج المحروقات.

وقد بينا في تقييمنا لحوكمة تجمع مشروبات الجزائر الذي اخترناه كدراسة حالة لبحثنا، بأن النظام البيئي لإقليم هذا التجمع، يضم سلسلة متنوعة من الفاعلين، إلا أنها غير كافية لخلق منافسة في فرع الإنتاج، إضافة إلى افتقار بعض مؤسساته إلى الخبرة التي ترقى بمنتجاتها إلى درجة الجودة، كما أن أساليب التسيير التي ينتهجها هذا التجمع، تثبت أن هذا الأخير لا يزال في مرحلته الجنينية، رغم بدأ نشاطه منذ عشرة سنوات، إضافة إلى ظهور بوادر الانسحاب من بعض أعضائه، وبيننا بعدها أن أهم الأسباب التي كانت تحول دون تحقيق أهداف هذا التجمع في الوصول إلى منافسة السوق الدولي هي:

- غياب الثقة بين الفاعلين والذي ساهم بشكل كبير في إضعاف علاقات التعاون فيما بينهم؛
- غياب الترابط بسبب عدم إيجاد قواسم أو أهداف مشتركة، وبمعنى آخر، افتقار التجمع إلى صناعات ومقدمي الخدمات في مجالات عدة، بما يكفي لتحفيز الفاعلين على التفاعل؛
- عدم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الفاعلين لإشراكهم في إدارة هذا التجمع؛
- تباين الإجراءات وضعف التشاور بين مختلف أصحاب المصالح في CBA؛

- ضعف التنسيق بين الفاعلين، وتقاعس بعضهم عن حضور الاجتماعات التنسيقية التي يقيمها التجمع؛

- عدم مشاركة المعلومات الاستراتيجية، بسبب غياب الثقة، وبالتالي ظهور عدم تماثل المعلومات؛ إذ أن المعلومات المتداولة بينهم قليلة جداً، وهي مجرد بيانات خام لا يتم عرضها على خبراء لتحليلها، و كثيراً ما تكون غير ملائمة لاحتياجات بعض الفاعلين، و مبهمة لدى البعض الآخر.

- غياب الإبداع بغياب التشبيك مع مؤسسات البحث والتطوير التي تعد أساس التجمع العنقودي.

هذا ما أنتج نزيف في النسيج الصناعي وعدم استقرار المنظمات في هذا التجمع، وأظهر ضعف الأساليب المعتمدة في حوكمته والتي يمكن أن تكون السبب في فشل مسعاه.

وكحل لهذه المشاكل، فقد توصلنا إلى أن أكثر ما يحتاج إليه CBA هو تبنيه لرؤية متجددة، تؤكد على بناء الثقة وتقوية الروابط بين الفاعلين، و تنظيم العمل الجماعي، وتشبيك العلاقات مع مراكز البحث، والتي ستشكل تدريجياً شبكة في أصل مجموعة جديدة تكشف عن التغيير والابداع.

وقد اقترحنا على هذا التجمع تبني نظام الذكاء الإقليمي، لأن النتائج أظهرت بأن ما يقوم به CBA مجرد جمع للمعلومات (بيانات خام) التي تهم التجمع، خصوصاً المعلومات القانونية، ومشاركتها في وسيلة التواصل الاجتماعي (Groupe WhatsApp) مع الفاعلين دون عرضها على خبراء لتحليلها و إنتاج المعارف.

وقدّمنا في الأخير نموذج إشراك أصحاب المصالح في إقامة مشروع الذكاء الإقليمي، يقوم هذا النموذج أساساً على سيورة يتحد فيها الفاعلون الاقليميون لتعبئة مهاراتهم المختلفة، ويستدعي مجموعة من الممارسات المرتبطة بالذكاء الإقليمي، وشبكة من المهارات المتعددة التخصصات، يتطلب تدخل جماعي لمختلف الفاعلين، للاصطفاف حول مختلف مشاريع الإقليم لتكون لها تأثيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية.

ونختم دراستنا بذكر حدودها وأوجه القصور فيها، إضافة إلى بعض الاقتراحات كآفاق مستقبلية للبحث.

أما القيد الأول فيتعلق بنطاق البحث، إذ تم تطبيق هذه الدراسة على تجمع عنقودي محدد، وفي قطاع نشاط محدد، وهو تجمع مشروبات الجزائر، وبعض المؤسسات في قطاع المشروبات التي انضمت

إلى هذا التجمع، وكون دراستنا نوعية (Qualitative) فإن العينة التي أخذناها كانت صغيرة مقارنة بعدد المؤسسات التي تنتمي إلى CBA، لأن دراستنا تهتم أكثر بحوكمة هذا التجمع وإدارة العلاقات بين الفاعلين فيه، وليس بعدد هذه المؤسسات. كما أن دراستنا اهتمت بمجال العمل الجماعي والتحكم في المعلومات.

وبالتالي، يمكن للأبحاث المستقبلية توسيع العينة لتشمل تجمعات عنقودية أخرى، وقطاعات نشاط أخرى، لإثراء هذا الجانب من البحث.

وأما القيد الثاني فيتعلق بالسياق: فالجزائر تواجه بيئة أعمال معقدة ومقيّدة بقيود البيروقراطية والثقافة وقلة الموارد الإحصائية، وقلة مصادر المعلومات وقلة الكفاءات لتنمية التجمعات العنقودية ونموها.

أما القيد الثالث فيتعلق بموضوع التجمعات العنقودية بحدّ ذاته، فبالإضافة إلى حداثة هذا النمط من التنظيم الإقليمي في الجزائر، وكذا قلة الوعي وقلة الخبرة بهذا المجال من طرف المؤسسات، فإن قيودا عديدة قد واجهتنا، على غرار صعوبة الوصول إلى الشخصيات المؤثرة على نشاط هذه التجمعات (رؤساء التجمعات العنقودية في الجزائر، وبعض أعضاء CBA)، والتواصل معها باستمرار لمراقبة نشاطها ونمط تسييرها وأسلوب تعاملها للوصول إلى نتائج أكثر دقة، بالإضافة إلى تردد أو تهرب بعض المستجوبين عن الإدلاء ببعض المعلومات أو الحقائق. ومن ناحية أخرى عدم قدرتنا على الحصول على بيانات ودراسات الداخلية حول CBA كرقم أعمال المؤسسات المنخرطة في CBA قبل و بعد الانخراط فيه.

و بالتالي، وكأفاق لبحوث مستقبلية، نقترح التقرب والتعمق أكثر في دراسة هذا التجمع الواعد، و مقارنة الأداء الاقتصادي للفاعلين فيه قبل وبعد الانضمام إليه، لدراسة أثر هذا التجمع على الفاعلين فيه. أو مقارنة أداء CBA مع التجمعات العنقودية الجزائرية الأخرى، على غرار تجمع الميكانيك الدقيقة وتجمع الطاقة الشمسية، أو مقارنة أداء التجمعات العنقودية الجزائرية مع أداء التجمعات العنقودية في الدول النامية.

وكتحفيز لأشكال التعاون بين التجمعات العنقودية وتعزيز تنافسيتها، سيكون من المثير جدا للاهتمام إجراء بحوث حول تجمع التجمعات العنقودية في الجزائر Algerian clusters مادام قد تم إنشاءه.

و لأن من أكبر العقبات التي تواجهها التجمعات العنقودية هي ضعف علاقات التواصل الراجع إلى غياب ثقافة المشاركة بسبب غياب الثقة، لذا نقترح اجراء بحوث حول بناء الثقة و نشر ثقافة المشاركة.

وعلى المستوى العملي، يمكن لعمالنا البحثي أن يقدم مساهمة كبيرة، خاصة فيما يتعلق بحوكمة التجمعات العنقودية. لذا من المهم جدا على الحكومة الجزائرية و كذا حكومات الدول ذات نفس السياق تشجيع ومرافقة المبادرات النابعة من القطاع الخاصة لتشكيل تجمعات في جميع القطاعات، لتنويع اقتصادها. من خلال نشر تدابير الدعم و المرافقة (الإعفاءات الضريبية، والعمل بمبدأ دعه يعمل دعه يمر)، وتكثيف حملات التوعية للتعريف بهذه الأشكال من التنظيم الإقليمي والعمل الجماعي وأشكال التعاون، وتحفيزهم وخلق جو المنافسة فيما بينها. ومن جهة أخرى تكثيف حملات التوعية بأهمية التحكم بالمعلومات لمواكبة السوق، وذلك بتبني أسلوب الذكاء الإقليمي من أجل تحسين حوكمة هذه التجمعات وتطويرها وتحقيق أهدافها، تنافسياتها و جاذبيتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع الأجنبية

- Alcimed(DGE). (2008). Les « clusters » américains :cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français.[rapport], *le cabinet Alcimed pour le compte de la Direction générale des Entreprises (DGE)*. [https://irp-cdn.multiscreensite.com > doc_2560](https://irp-cdn.multiscreensite.com/doc_2560).
- BELKACEMI, M. A., MOINET, N., & SALAOUATCHI, H. S. (2019). L'intelligence economique en Algerie : bilan et analyses apres 13 ans d'existence officielle. [article] 18(1), 6-19. *Revue des Sciences Commerciales*, ISSN : 1112-3818 /EISSN : 2602-5396.
- Ben Slymen, S. (2014). sentiment d'appartenance et intelligence territoriale : une application au contexte Tunisien. Tunis: [thèse de doctorat], Université Nice Sophia Antipolis; *Université Tunis El Manar. Faculté de sciences économiques et de gestion de Tunis* (Tunisie).
- BERTACCHINI, Y. (2002). Concertation territoriale et politique territoriale concertée. [article] 6. *International Journal of Info & Com Sciences for Decision Making*.
- Bertacchini, Y. (2007). Intelligence territoriale. LeTerritoire dans touses états.[ouvrage],Toulon: ISBN:2-9519320-1-4EAN:9782951932012, *Collection Les ETIC, Presses Technologiques*.
- Bouchet, Y. (2006). dispositif d'intelligence économique territoriale & gouvernance hybride. [article], *Centre de Recherche Magellan, IAE de Lyon*, Université Jean Moulin, Lyon 3: <https://isdsm.univ-tln.fr> > isdm27 > isdm27_bouchet.
- Calame, P. (2014, Janvier 15). la gouvernance à multi-niveaux,. [article], *la Fondation Jean-Jaurès / L'Observatoire de l'action publique*.

- CALLON Michel .(2006) .Sociologie de l'acteur réseau .276-267 .[chapitre d'un ouvrage], Sociologie de la traduction. Textes fondateurs.
- CBA. (2021). *À propos du Cluster Boisson Algérie*. [site web], Consulté le 09 29, 2023, sur <https://clusterboisson.com>: <https://clusterboisson.com/a-propos.php>
- Chabault, D. (2011). l'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité. [article], *1(187)*. andese | « Vie & sciences de l'entreprise ».
- CHARREAUX, G. (1998). le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. [article], *l'Université de Bourgogne*: <https://www.researchgate.net/publication/4799209>.
- CHARREAUX, G. (2004). Les théories de la gouvernance:de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. [ouvrage], <https://www.researchgate.net/publication/4875284>.
- Cretté, O. (2015). Reporting intégré et mesure de la performance. Limites et perspectives d'une approche par les parties prenantes et les territoires en France et en Allemagne. [article], *1(6)*, 57 à 79. *Prospective et stratégie*.
- Dawance, J.-P. (2006, décembre 20). *Les clusters*. [étude], *centre d'éducation populaire André Genot*.
- DGVSESI. (2023, février 18 et 19). Les actes du 2ème Colloque International sur l'Intelligence Economique. Les Nouveaux enjeux mondiaux et souveraineté économique : L'intelligence Economique, levier de la résilience de l'entreprise et de la relance industrielle. [communication], *Ecole Nationale d'Administration - Algérie: Direction Générale de la Veille Stratégique des Etudes et des Systèmes d'Information*.
- DJOUAB , M. (2018). Le secteur industriel algérien : de la PME aux clusters Étude de la formation du « cluster de boissons de la Soummam » à Bejaia, [article]. 327-358. Université de Bejaia / Algérie: *AFKAR wa AFFAK*.
- Dknews. (2019, 10 15). *Création d'une plateforme d'échange entre les clusters*. [site web], Consulté le 10 17, 2023, sur <https://www.dknews-dz.com>: <https://www.dknews-dz.com/article/110051-creation-dune-plateforme-dechange-entre-les-clusters.html>

- Dupuis, J. (2015). une approche de la gouvernance et de la régulation territoriales et interterritoriales des politiques et projets communautaires à travers l'analyse comparée des contrats de territoire dans deux communautés urbaines. [article], 4(1), 5-28. AIRMAP | « *Gestion et management public* ».
- El Abboubi, M., & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. [article], 3(33), 275 à 297. *Revue management et avenir*.
- Hachimi, S. Y. (2005). Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles. [article], 10(3), 1-17. *La Revue de l'innovation dans le secteur public*.
- HAMADOUCHE, A. (2022, Juin 15). Voyage au pays de la gouvernance des entreprises". [Conférence], Université Alger 3 - Algérie.
- HARRIET, L. (2014, 12 1). l'intelligence économique a la lumiere des concepts manageriaux L'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique.[Thèse doctorale], l'université de bordeaux.
- IDIR, M., BENAICHA, B., & CHABI, T. (2020, 06 25). Confiance et structuration des réseaux d'entreprises en Algérie : Cas du Cluster Boissons Soummam –Bejaia. [article], 09(1)). Université A. MIRA de Bejaia, Algérie: *Entreprise Review* ISSN 5332-8331.
- Kaci, A., & Amiar, L. (2022). Analyse des conditions territoriales de la mise en place d'un cluster de boisson agrologistique. [article], *Revue Forum d'études et de recherches économiques* Volume: 06 / N°: 01, 703 - 720.
- LARGIER, A., LARTIGUE, S., SOULARD, O., & TARQUIS, C. (2008). Clusters mondiaux: regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux. [Etude réalisée pour le compte du Conseil Régional d'Ile-de-France].
- Le Pennec, E., & Olivaux, M. (2014). Le rôle des Parties Prenantes dans la gouvernance de la conception des plans communaux de développement au Maroc. [article], (H. I. hal-01826323, Éd.) AIX-Marseille Université: *Maghreb-Machrek*.

- LELOUP, F., MOYART, L., & PECQUEUR, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination.[article], 7(4), 321-332. *Géographie Économie Société*.
- MARSO , S., & FOUAD , Z. (2018). contribution des parties prenantes a la co-creation de valeur territoriale: une analyse a travers l'approche SDL. [communication], 3(1). Le Maroc: *public & nonprofit management review*.
- Marwala , T., & Hurwitz, E. (2015). Artificial intelligence and asymmetric information theory. [document dans un site web], *arXiv preprint arXiv:1510.02867*.
- MAZZILLI, I. (2011). Construire la GRH territoriale: une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau. [Thèse doctorale], Université de Grenoble.
- Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes: Une synthèse de la littérature. [article], 157-172. *Décider avec les parties prenantes*.
- M'RABETY, O. L. (2008). Méthode de qualification des grappes industrielles québécoises.[rapport], Institut de la statistique du Québec.
- Orvedal, L. (2002). Industrial clusters, asymmetric information and policy design, [article].
- PAILLÉ, P. (1996). Qualitative par théorisation (analyse de contenu). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales,[article], 184-190.
- Pecqueur, B. (2007). L'économie territoriale: une autre analyse de la globalisation. [article], 33(1), 41-52. *L'Économie politique*.
- Pelissier, M. (2009). étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? [article], 1(2), 291-304. (v. 1. HAL Id : hal-04035668, Éd.) *Revue Internationale d'Intelligence Économique*.
- Pesqueux, Y. (2009). La notion de territoire. Paris, France: Colloque Propedia - Observatoire économique des banlieues. [communication]

- Plottu, J. É., & Plottu, B. (2009). logiques territoriales et aménagement durable du territoire : quelles règles de coordination et de décision ? [article], *11(4), Lavoisier | « Géographie, économie, société »*, 283 à 299.
- Pommier, P. (2019, Mars). Clusters au Maghreb Entre mondialisation et territorialisation. [étude], la France: institut de prospective économique du monde méditerranéen.
- PRÉVIL, C. (2009, mai). Participation du public dans la gouvernance de l'environnement et du territoire : pour améliorer l'instrumentation. [article], *9(1)*. (VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Éd.) <https://doi.org/10.4000/vertigo.8580>.
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion.[article], *(4)*, 137-150. Paris, La France: *Revue française de gestion*.
- Roth, F., & Avioutskaa, V. (2014). Les clusters régionaux comme forme de gouvernance territoriale : l'étude du « cercle vertueux » IDE – spillovers technologiques – pouvoirs publics en Pologne. [article], *18*. (H. Montréal, & U. P. Dauphine, Éd.) *Management international International Management Gestion internationale*.
- Saadou, A. (2009). La Grappe Une Stratégie Dynamique D'harmonisation Et D'intégration Des Pme Maghrébines. [article], *8((2 Special))*, 109-120. *Revue d'Economie et de Management*.
- SOULA, O. (2017). *Points de vue.Qu'est-ce que l'intelligence territoriale?* Récupéré sur le laboratoire territorial, [document dans un site web], <https://www.laboratoireterritorial.fr/quest-ce-que-lintelligence-territoriale/>
- TELAIDJIA, D. (2016). Gouvernance des territoires et développement local. Cas de la wilaya d'Annaba (Extrême Nord-est Algérien). (Thèse doctorale, Caen).
- Ternaux, P., & Pecqueur, B. (2008). Territorial resources, social structures and the behaviour of actors. [rapport], *Canadian Regional Science Association*.
- Timeridjine, S., Timeridjine, M., & Chitti, M. (2022). Concentration géographique: état des lieux des agglomérations agroalimentaires de la wilaya de Bejaia. [article], *2(1)*, 26-40. *Revue tadamsa d'unegmu*.

- Torra, M. (2013). Territoire comme espace d'attractivité et de déclinaison de l'intelligence économique en intelligence territoriale. [article], 18(2), 67-85. Marché et organisations.
- Ugarte, B. M. (2008). Territorial intelligence and the three components of territorial governance. [communication], (<halshs-00516499>, Éd.) Besançon, France.: In International Conference of Territorial Intelligence
- Van Der Yeught, C. (2016). Construire une chaîne de valeur « tourisme durable» sur un territoire : une approche par la Théorie de l'Acteur-Réseau. [article], 2(84), 159 - 177. (M. Prospective, Éd.) *Management & Avenir*.
- WOODS, N. (2011). Rethinking aid coordination. [article], (2011/66). (G. E. University of Oxford, Éd.)
- YOUBI, K., & KECHROUD, B. (2023). La pratique de la recherche collaborative d'information dans un contexte d'intelligence territoriale au niveau des clusters industriels en Algérie : enjeux, contraintes, et recommandations. [article], 10(01). Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies.

قائمة المراجع العربية

- أسعد معتوق. (2009). بيانات و مؤشرات التنمية الإقليمية كمدخل لصياغة الأقاليم التنموية - دراسة حالة الأقاليم السورية. [رسالة ماجستير]، جامعة دمشق - سوريا.
- الدراجي شعوة . (2019). أهمية إعادة الهيكلة في دعم النمو للمؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية. [أطروحة دكتوراه]، قسم علوم الاقتصاد، جامعة باتنة - الجزائر.
- إلياس بن ساسي، و خيرة الصغيرة كماسي. (2019). آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات. [مقال]، جامعة قاصدس مرباح، ورقلة - الجزائر.
- أحمد بن عدة، و محمد لكل . (2022, 06 30). مخطط الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي في ظل نموذج النمو الاقتصادي الجديد: رؤية الجزائر 2020-2030. [مقال]، جامعة غليزان -

الجزائر: مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 07 / العدد: 01 (2022) ، ص 407 - 418.

جهاد رحماني، و كمال ديب. (2022, 06 12). دور القطاع الخاص في الصناعات الغذائية بالجزائر (دراسة تحليلية للفترة 2019 - 2000). [مقال]، 117-136. المركز الجامعي مرسلّي عبد الله، تيبازة (الجزائر): دفاتر البحوث العلمية المجلد 10 العدد 1.

حسينة رحوي. (2018). آليات الحوكمة المحلية الرشيدة وواقعها في ظل الإصلاحات المؤسسية المحلية بالجزائر وأثرها على التنمية المحلية من وجهة نظر لجان الأحياء - دراسة حالة بلدية شتوان. [أطروحة دكتوراه]، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر.

حمزة العوادي. (2021). الإقلاع الاقتصادي في الجزائر في ظل اختلال التوازنات الاقتصادية نتيجة جائحة كورونا (كوفيد 19). [كتاب جماعي] ، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق - الجزائر أهراس، ISBN: 978-9931-9719-2-4.

حمزة رملي، و إسماعيل زحوط. (2013). دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. [مقال]، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر: جامعة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

خالد دهان. (2021). دور شبكات المؤسسات في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر. [أطروحة دكتوراه]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.

خديجة العرابي ، و عزيز دحماني . (2018, 09). واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: قطاع الصناعة الإلكترونية-الكهرومنزلية لولاية برج بوعريّيج. [مقال]، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE، العدد السابع.

ساسية عروسي . (2017, 12 15). الطبيعة القانونية للتجمع ذي المنفعة الاقتصادية في القانون الجزائري. 10(4)، 356-376. كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، [مقال]، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - المجلد العاشر - العدد الرابع.

سعاد قوفي. (2017). التجمّعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة لبعض تجارب البلدان النامية. [أطروحة دكتوراه]، علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر: أطروحة دكتوراه.

سعد العنزي . (2007). محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال. [مقال]، جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد: مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 13/ ع 48/لسنة 2007.

شعبان فرج. (2012). الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر (2000-2010). [أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية] ، جامعة الجزائر 3.

شهرزاد ثلاثية، و محمد قوجيل. (2020). دور لامركزية الجماعات الإقليمية في خلق أقاليم جذابة في الجزائر: دراسة حالة إقليم ولاية سوق أهرس. [مقال]، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة / الجزائر: 2020 / (01) -07 -EISSN:2588-2457*PISSN: 2392-5302 المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.

صالح دباش. (2019). دور الحوكمة الاقليمية في تحقيق التنمية الريفية المستدامة دراسة تحليلية مقارنة بين الحظائر الوطنية تازة، قوراية وجرجرة. [أطروحة دكتوراه]، جامعة فرحات عباس سطيف - 1.

صليحة يعقوبن. (2021). واقع القطاع الصناعي في الجزائر في ظل النموذج الاقتصادي الجديد. [مداخلة]، جامعة الجزائر - 3 إبراهيم سلطان شيبوط: مخبر: العلوم الاقتصادية والتسيير. القطاع الصناعي في الجزائر ... الواقع والرهانات المستقبلية.

عادل غربي ، و محمد البشير بن عمر. (2021). العناقيد الصناعية ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية. [مقال]، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14 / العدد: 01، ص 295 - 314.

عبد الوهاب سيواني. (2015). نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري. [أطروحة دكتوراه]، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر-3.

فريد حدادة ، و الحاج مداح عرايبي . (2017). متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية إعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية دراسة حالة: فرع الطماطم الصناعية اجلزائرية. [مقال]، الأكاديمية

للدراستات الاجتماعية والانسانية / قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 18 - جوان 2017
.. ص 117 - 132.

قميتي ,ع (2020). 12. مارس . التنوع الاقتصادي والاستدامة في الجزائر في ظل نموذج النمو الاقتصادي الجديد أفق 2030 الواقع ..والرهانات المستقبلية .جامعة عمار تليجي بالأغواط - الجزائر:[مداخلة]، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات الأمن الطاقوي في الجزائر والتحديات الاقتصادية الاقتصادية.

كلثوم كبابي. (2018). العناقيد الصناعية كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية الاقتصاد الجزائري دراسة مقارنة للتجربة الهندية. [أطروحة دكتوراه]، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة 1 - الجزائر.

لحسن فرطاس. (2007). التهيئة الإقليمية في الجزائر بين مستلزمات الحكم الراشد و الممارسة في المجال الجغرافي. [مقال]، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2 - الجزائر.

محمد ندا. (05 يوليو، 2012). هل يجب أن نعيد النظر في الحوكمة الإقليمية والتخطيط من أجل التنمية الاقتصادية في مصر؟ [موقع إلكتروني]، <http://www.errada.gov.eg>، نشرة أخبار إرادة.

محمد ياسين غادر. (15، 17 ديسمبر، 2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. جامعة الجنان، طرابلس - لبنان: [مداخلة]، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة - جامعة الجنان.

معتصم يونس عبد الرزاق عناني. (2006). التخطيط لتطوير إقليم الشعراوية وتنميته في شمال محافظة طولكرم. نابلس، فلسطين.: [أطروحة دكتوراه]، الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

مليكه سايل . (2020). دور سياسة التهيئة الإقليمية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر. [أطروحة دكتوراه]، جامعة الجزائر 3.

موقع وزارة د.ج.م.ت.ع. (07 02، 2023). وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية يقدم عرضا أمام لجنة الإسكان بالمجلس الشعبي الوطني حول الإدارة المحلية وتهيئة الإقليم. تاريخ الاسترداد 03، 05، 2023، من <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/80>

قراءة-كل-الأخبار/4023-وزير-الداخلية-والجماعات-المحلية-والتهيئة-العمرانية-يقدم-عرضا-
أمام-لجنة-الإسكان-بالمجلس-الشعبي-الوطني-حول-الإدارة-المحلية-وتهيئة-الإقليم.html

ناصر ل. (2020). الاستراتيجية الصناعية و مساهمتها في ترقية التنوع الاقتصادي .دراسة حالة
الجزائر،[أطروحة دكتوراه]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة البشير
الابراهيمى -برج بوعريرج -الجزائر.

نسرین مغمولي. (2016). دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية
الجزائرية، [أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية]. الجزائر - جامعة بسكرة.

نضيرة دوابي زوجة براهيمى. (2010). الحكم الراشد المحلي وإشكالية عجز ميزانية البلدية. [رسالة
ماجستير]، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان - الجزائر.

وردية آيت شعلال . (17 09, 2020). النظام القانوني للتجمعات ذات المنفعة الاقتصادية في التشريع
الجزائري. 93-111. [مقال]، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس -
الجزائر: مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية المجلد 06 العدد 01 ص 111- 93.

وزارة الصناعة و الإنتاج الصيدلاني. (25 12, 2021). مديرية الذكاء الاقتصادي. تاريخ الاسترداد 20
07, 2024، من <https://www.industrie.gov.dz/die>

وسام داي. (2014). تطبيق السياسات الإقليمية للذكاء الاقتصادي في الجزائر واقع و آفاق. (جامعة
البصرة كلية الإدارة و الاقتصاد، [مقال]، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير -
الجزائر: مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الخامس و ثلاثون، المجلد التاسع،.

وسام داي. (2016). الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم "دراسة حالة الصناعة الصيدلانية
والبيوتكنولوجية في الجزائر"، [أطروحة دكتوراه]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير ، جامعة باتنة، الجزائر.

قائمة المراجع المرجعية

في المجال الحوكمة الاقليمية

- Callon Michel .(2006) .Sociologie de l'acteur réseau .276-267 .[chapitre d'un ouvrage], Sociologie de la traduction. Textes fondateurs.
- Charreaux, G. (1998). le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. [article], *l'Université de Bourgogne*:
<https://www.researchgate.net/publication/4799209>.
- Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance:de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. [ouvrage],
<https://www.researchgate.net/publication/4875284>.
- El Abboubi, , M., & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. [article], 3(33), 275 à 297. *Revue management et avenir*.
- Le Pennec, E., & Olivaux, M. (2014). Le rôle des Parties Prenantes dans la gouvernance de la conception des plans communaux de développement au Maroc. [article], (H. I. hal-01826323, Éd.) AIX-Marseille Université: *Maghreb-Machrek*.
- Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination.[article], 7(4), 321-332. *Géographie Économie Société*.
- Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes: Une synthèse de la littérature. [article], 157-172. *Décider avec les parties prenantes*.
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion.[article], (4), 137-150. Paris, La France: *Revue française de gestion*.

في مجال التجمع العنقودي

- Dawance, J.-P. (2006, décembre 20). *Les clusters*. [étude], *centre d'éducation populaire André Genot*.
- Largier, A., Lartigue, S., Soulard, O., & Tarquis, C. (2008). Clusters mondiaux: regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters. Identification et cartographie des principaux clusters internationaux. [Etude réalisée pour le compte du Conseil Régional d'Ile-de-France].
- M'rabet, O. L. (2008). Méthode de qualification des grappes industrielles québécoises.[rapport], Institut de la statistique du Québec.

في مجال الذكاء الاقليمي

- Bertacchini, Y. (2002). Concertation territoriale et politique territoriale concertée. [article] 6. *International Journal of Info & Com Sciences for Decision Making*.
- Bertacchini, Y. (2007). Intelligence territoriale. LeTerritoire dans touses états.[ouvrage],Toulon: ISBN:2-9519320-1-4EAN:9782951932012, *Collection Les ETIC, Presses Technologiques*.

- Bouchet, Y. (2006). dispositif d'intelligence économique territoriale & gouvernance hybride. [article], *Centre de Recherche Magellan, IAE de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon* 3: https://isdsm.univ-tln.fr/isdsm27/isdsm27_bouchet.
- Ugarte, B. M. (2008). Territorial intelligence and the three components of territorial governance. [communication], ((halshs-00516499), Éd.) Besançon, France.: In International Conference of Territorial Intelligence

الملاحق

الملحق رقم (01)

جدول 5: التجمعات العنقودية الجزائرية

موقعه الجغرافي		ميدان النشاط	وضعيته الحالية	تاريخ النشأة	التجمع العنقودي
إقليم مبني	إقليم متجذر				
	بجاية	1	ق.ن	2015	تجمع مشروبات الجزائر (CBA)
	قالمة وعنابة والطارف	1	اختفى	طور الانجاز	التجمع العنقودي لفرع "الطماطم الصناعية (CTI)
	بسكرة-غرداية	1	اختفى	2017	التجمع العنقودي لإنتاج التمور (CPD)
	البويرة	1	اختفى	2004	التجمع العنقودي للزيت الزيتون (CHOK)
الجزائر العاصمة		1	ق.ن	2018 طور الانجاز	التجمع الجزائري للخضروات والفواكه المخصصة للتصدير (CAFLEX)
الجزائر العاصمة		2	ق.غ.ن	2017	التجمع العنقودي للميكانيك الدقيقة (CMPA)
قسنطينة		2	ق.غ.ن	2016 طور الانجاز	التجمع العنقودي للصناعة الميكانيكية (CM)
المدينة		3		2022 طور الانجاز	التجمع العنقودي للنسيج و الجلود (CT-C)
باتنة		4	ق.ن	2018	التجمع العنقودي للمجوهرات
قسنطينة		4	ق.ن	2018	التجمع العنقودي لنحاسيات

الجزائر العاصمة		5	ق.غ.ن	2022	التجمع العنقودي للطاقة الكهربائية (CEE)
الجزائر العاصمة		6	ق.ن	2017	التجمع العنقودي للطاقة المتجددة (CER)
الجزائر العاصمة		7	اختفى	2017	التجمع العنقودي للسياحة (ATC)
تيسمسيلت		8	ق.غ.ن	2023 طور الانجاز	التجمع العنقودي للنباتات الطبية والعطرية والزيوت الأساسية (CPMAHE)

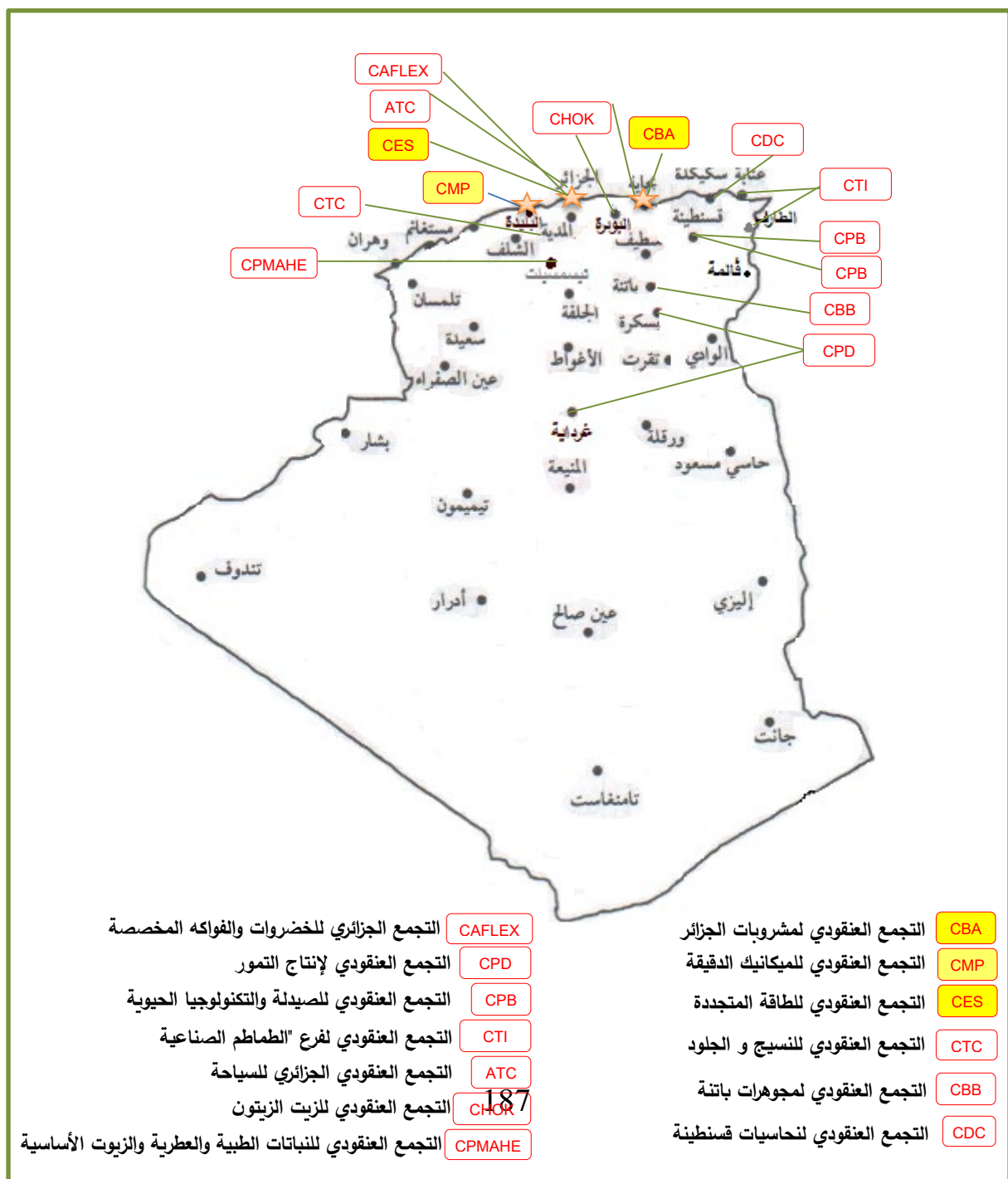
توضيح رموز و أرقام الجدول

ميدان نشاط التجمع	الموقع الجغرافي للتجمع	وضعيته الحالية
1: صناعة الأغذية الزراعية 2: الصناعات الميكانيكية 3: صناعة النسيج و الجلود 4: الصناعات الإبداعية والثقافية 5: الصناعات الكهربائية 6: صناعة الطاقات المتجددة 7: السياحة و الفنادق 8: النباتات الطبية والعطرية والزيوت الأساسية	- إقليم متجذر: الإقليم التاريخي للإنتاج - إقليم مبني: منطقة استقبال الأنشطة الجديدة (الحظيرة أو المنطقة الصناعية).	- ق.ن: قائم و نشط - ق.غ.ن: قائم و غير نشط - اختفى: تم إنهاء التجمع

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على:

- Paulette Pommier, Clusters au Maghreb entre mondialisation et territorialisation, 2019
- Atik maatouk, Identification des clusters industriels à constituer en Algérie, 2018
- المواقع الالكترونية للتجمعات العنقودية المعنية
- مقابلات مع رؤساء التجمعات العنقودية أو/و مع الفاعلين المنخرطين

الشكل رقم 15: خارطة التجمعات العنقودية في الجزائر



الملحق رقم (3)

جدول رقم 6: بطاقة التعريف بتجمع مشروبات الجزائر

CBA

تجمع مشروبات الجزائر Cluster Boisson Algérie / Cluster Boissons Agrolologique www.clusterboisson.com 		
تاريخ إنشاءه:	2015	رئيس التجمع: مراد بوعتو
مقره	وادي الصومام ب بجاية، مكتبه ب الجزائر العاصمة	
قطاع النشاط	إنتاج المشروبات ، الحليب ومشققاته، والصناعات والأنشطة المرتبطة بها، واللوجستيات.	
الوضعية القانونية	تجمع ذو منفعة اقتصادية	
طريقة التمويل	مساهمة المؤسسات العضوة في التجمع على النحو التالي: - 50.000 دج (مؤسسة صغيرة جدا) - 150.000 دج (مؤسسة متوسطة) - 200.000 دج (مؤسسة كبيرة)	
خاصية التميز	المشروبات و الحليب	
أعضاء CBA	Les PPT du CBA : AAPI, DIM, Université de Bejaia, Chambre de commerce, APAB, CRTAA حوالي ثلاثين مؤسسة خاصة في القطاعات: - المياه المعدنية المعبأة (إفرن، قنيعة، يوكوس، سعيدة... إلخ)؛ - العصائر (إفري، توتجا، كانديا... إلخ)؛ - المدخلات (عطور الجزائر "Arômes d'Algérie"، التغليف العام "Général Emballages"	

... إلخ) - النقل اللوجستي (Bejaia Logistics ،Globtainer ،... إلخ.) - خدمات الموانئ وإعادة التدوير وتأمين ائتمان الصادرات والإدارة والتدريب؛ - الأعضاء المؤسسين: ANDPME ،DGPME/MIM ،ANDI ،CCI Soummam ، جامعة بجاية، جامعة USTHB ، جامعة باتنة 2، ENP الحراش، INRA ،CNTTP حجم المؤسسات: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / المؤسسات الكبيرة.	
التدريب (دليل المهن والمؤهلات)؛ الهندسة و المرافقة؛ فضاء التشغيل؛ حاضنة المؤسسات. المشتريات الجماعية. نادي التصدير: "التمركز في السوق الوطنية، مع طموحات لدخول السوق الدولية". منصة رقمية.	خدمات CBA
مستوى تعاون CBA مع التجمعات العنقودية	
Interclustering. بين التجمعات العنقودية	وطنيا
المنتدى المغاربي لأقطاب الصناعة الغذائية و التجمعات العنقودية للصناعة الغذائية (Forum Maghrébin des agropoles et clusters de l'agroalimentaire) منصة التعاون للتجمعات العنقودية الأوروبية	أورو متوسطيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- دراسة Paulette Pommier ،2019، تحت عنوان: Clusters au Maghreb entre mondialisation et territorialisation ص67
- مقابلة مع رئيس تجمع مشروبات الجزائر
- دراسة قاسي أمينة، 2023، تحت عنوان: Attractivité et dynamiques territoriales : analyse des conditions de la mise en place du cluster de boissons agro-logistique dans la wilaya de Bejaia

الملحق رقم (4)

جدول رقم 7: الفاعلين في تجمع مشروبات الجزائر

المؤسسة	القطاع	رأس المال	الهيئة القانونية	بداية النشاط	العنوان	النشاط
المشروبات الغازية والمياه المعبأة والعصائر Soft drinks Eaux embouteillées et Jus						
إبراهيم وأبناءؤه - إفري 	خاص	1.293 مليار دج	شركة ذات مسؤولية محدودة	1995	أوزلافن-بجاية	- إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع - إنتاج مشروبات مختلفة غير الكحولية
توجا 	خاص		شركة ذات مسؤولية محدودة		بجاية	- إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع - إنتاج مشروبات مختلفة غير الكحولية
ليمونادري الصومام 	خاص	232,5 مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	1984	بجاية	- إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع - إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية
بعلوج وأبنائه (يوكوس) 	خاص	480 مليون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	1994	شريعة/تبسة	- إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع - إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية
عزوز للمياه المعدنية والمشروبات الغازية سفيد 	خاص	247 مليون دج	شركة ذات مسؤولية محدودة	2004	سيدي بلعباس	- نقل البضائع - تجارة بالجملة للمشروبات غير الكحولية - إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع

إفران للمياه المعدنية ومشتقاتها	خاص	51.05 مليون دج	شركة ذات مسؤولية محدودة	2004	اقبو- بجاية	- إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع
						
ماء معدني سعيدة	خاص	1391 مليون دج	مؤسسة ذات شخص وحيد و مسؤولية محدودة	1997	سعيدة	- إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع - إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية
						
الماء المعدني جميلة	خاص	600 مليون دج	شركة ذات مسؤولية محدودة	2005	سطيف	- إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع
						
مشروبات خواص قنيعة	خاص	10 مليون دج	مؤسسة ذات شخص وحيد و مسؤولية محدودة	2008	أقبو/ بجاية	- إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية - إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع
						
عبد الله إدحمانن (جرجرة)	خاص	300 مليون دج	شركة ذات مسؤولية محدودة	2004	البويرة	- إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع
						
أوفيظال	خاص		شركة ذات مسؤولية محدودة	1991	بجاية	- إنتاج المشروبات المختلفة غير الكحولية
						
مسرغبين	خاص		شركة ذات المسؤولية المحدودة		وهران	- إنتاج المياه المعدنية و مياه الينابيع
						

تشين-لي Tchén-Lait / Candia	خاص	27571400000 0 دج	شركة ذات أسهم	1999	بجاية	- إنتاج وتسويق الحليب طويل الأجل المعقم ، و المنتجات المشتقة مثل الحليب والعصائر ومشروبات البرتقال وكوكتيلات الفاكهة وما إلى ذلك ..
Inputs المدخلات						
التغليف العام	خاص	2مليار دج	شركة ذات أسهم	2000	المنطقة الصناعية تحراشت - بجاية	- التحويل الصناعي للورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق
عطور الجزائر	خاص	4.82مليون دج	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة	1988	الجزائر	- صناعة مستخلصات والنكهات الغذائية - المضافات والمنكهات والخمائر (التصنيع والبيع بالجملة) - نكهات الطعام ألوان الطعام والمنكهات الجواهر والروائح خلاصات ومنكهات غذائية (تصنيع)
مريبلست	الخاص	454 مليون دج	شركة ذات مسؤولية محدودة	2000	بجاية	- صناعة أدوات من البلاستيك - مطبعة صناعية - تجارة بالجملة للأدوات من المطاط ومن البلاستيك الموجه لكل الاستعمالات - نقل البضائع

جنيرال بلاست		الخاص	221 مليون دج	شركة ذات مسؤولية محدودة	1999	المنطقة الصناعية تحراشت - بجاية	- صناعة أدوات من البلاستيك
النقل اللوجستي Transport logistique							
الشركة الوطنية للنقل البري		عام	1 مليار دج	شركة ذات أسهم		القبة الجزائر	- نقل البضائع - تجارة بالجملة للعجلات المطاطية - التركيب والصيانة الصناعية لكل الأجهزة، - المحركات والمعدات
نوميلوق		خاص	1 مليار دج	شركة أسهم	2007	القبة الجزائر	- استيداع التبريد - شحن وتفريغ البضائع ونقلها - تخزين السلع - توضيب وتغليف المواد الأولية للأنسجة - توضيب المنتجات المختلفة الأخرى - إيجارات مختلفة - مكتب الدراسات في التنظيم، دراسات الأسواق واستقصاءات
بجاية لوجستيك		خاص	70 ملون دج	شركة ذات المسؤولية المحدودة	2008	أوزلاقن / بجاية	- كراء معد ت وأدوات للبناء والأشغال العمومية - تجارة بالجملة للعجلات المطاطية - نقل البضائع

- شحن وتفريغ البضائع						
- نقل البضائع	عين البنيان /الجزائر	2002	شركة ذات المسؤولية المحدودة	120 مليون دج	خاص	مؤسسة نقل البضائع ميسترال 
- مؤسسة التنظيف، الصيانة والتطهير - تركيب وتصليح تجهيزات الموانئ ، تفريغ البضائع، الرفع و وسائل الإنقاذ البحري - نقل البضائع - مساعد نقل البضائع عبر الطرقات - تخزين السلع - شحن وتفريغ البضائع - وكيل السفينة - وكيل الحمولة	القبة /الجزائر	2008	شركة ذات المسؤولية المحدودة	140 مليون دج	خاص	مارس لوجستيك 
- استعادة واسترداد المعادن الحديدية وغير الحديدية وزيوت المحركات والزيوت النباتية ومواد البناء و الآلات. - نقل البضائع	بير مراد رايس / الجزائر				خاص	 بالسرستيل
- تقديم الخدمات اللوجستية (التحصيل والتخليص الجمركي والتسليم)	سينغال	2010	شركة ذات المسؤولية المحدودة	222448.95 دج	خاص	 ترانسلوغ

- النقل (الشحن الجوي والبحري)						
خدمة الميناء Prestation portuaire						
- مؤسسة خدمات ذات خدمات الموانئ - نقل البضائع - مساعد نقل البضائع عبر الطرقات - تخزين السلع - شحن وتفريغ البضائع - استيداع التبريد	بجاية	1982	شركة أسهم	3,5 مليار دج	العام	مؤسسة ميناء بجاية 
	بومرداس		شركة ذات المسؤولية المحدودة	100 مليون دج	خاص	فلوبتاينر 
النقل البحري وسيط ترانزيت جمركي Commissionnaire transport maritime douane transit						
- السمسرة البحرية، - مودع السفن والحمولات - وكيل معتمد لدى الجمارك - امتياز (تموين - وسيط الشحن - تموين قواعد الحياة - مؤسسة جمع وإزالة القمامة - مؤسسة التموين بالتجهيزات،	الجزائر	1988	شركة أسهم	750 مليون دج	العام	الشركة العامة للخدمات البحرية جيما 

- المعدات والمواد الغذائية للفنادق، - المقاهي، المطاعم والجماعات						
إعادة التدوير Recyclage						
- استرجاع المواد غير المعدنية للرسكلة	قسنطينة	2012	مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة	100 ألف دج	خاص	بلاستي سيكل الجزائر 
الإدارة والتدريب Management et coaching						
تطوير أداء الأفراد و الجماعات و المؤسسات.					خاص	مستشار الأداء الدولي 
ضمان تصدير الائتمان Assurance credit export						
- مؤسسة التأمين	الجزائر العاصمة	1996	شركة أسهم	2 مليار دج	العام	الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات 

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على:

- أطروحة دكتوراه للباحث خالد دهان تحت (دور شبكات المؤسسات في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. دراسة حالة تجمع مشروبات الجزائر، 2021)،
الموقع الالكتروني لـ **CBA**؛ المواقع الالكترونية للمؤسسات؛ دليل المؤسسات الجزائرية.

الملحق رقم (5)

نموذج المقابلة مع رئيس التجمع و الأعضاء المؤسسين باللغة العربية

أسئلة المقابلة

(مع رئيس تجمع مشروبات الجزائر) (CBA)

محور التعريف بالمستجوب:

1. المستوى التعليمي :
2. ميدان التكوين:
3. هل يمكنكم تقديم عرض موجز عن CBA ودوركم كرئيس للتجمع والمهام التي تقومون بها ؟

محور التشخيص الإقليمي و العنقودي للتجمع:

1. كم عدد المنخرطين في CBA و ماهي طبيعتهم؟

مؤسسات الدولة ومراكز البحث	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	TPE / start-up

2. هل تعبرون أن CBA يتوفر حاليا على مجمل الصناعات و الخدمات الضرورية لمزاولة نشاطه

على أحسن وجه؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتكم ب لا: في رأيكم ماهي النشاطات التي تنقصه ؟

☐ مواد اولية ☐ خدمات (نقل، ترويج، استشارات، معلومات...)

3. نسبة الانخراط في تجمعكم منذ نشأته هل هي:

☐ في ازدياد مستمر ☐ مستقرة ☐ في تناقص مستمر

إلى ماذا ترجعون ذلك؟

4. هل يمتلك CBA الرؤية الدولية؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتكم بنعم، فما هي الدول التي تعامل معها CBA ؟

الدولة	نوع العلاقة التي ربطت CBA بمؤسسات هذه الدول؟

محور تقييم نظام الحوكمة

1. هل تعتبرون أن حدود التجمع، والأدوار والمسؤوليات واضحة لدى جميع الفاعلين و أصحاب المصالح؟ ☐ نعم ☐ لا هل من توضيح أكثر
2. من هم أصحاب المصالح مع CBA؟ وما هي طبيعة العلاقات والتفاعلات معهم؟
3. هل لديكم الفاعلين يتم دعمهم بصفة خاصة؟ ☐ نعم ☐ لا ولماذا
4. هل حددتم أصحاب المصالح الذين يؤثرون أو يتأثرون بنشاط CBA؟ ☐ نعم ☐ لا ماهي خصوصياتهم
5. هل تصحون لهم عن كافة المعلومات التي يحق لهم الاطلاع عليها؟ ☐ نعم ☐ لا
6. هل يمتلك CBA الموارد البشرية اللازمة، والكفاءات والمهارات المطلوبة لقيادة الوظائف الموكلة إليه؟ ☐ نعم ☐ لا

محور تقييم التنسيق بين الفاعلين في CBA:

1. هل تقومون بتنظيم الاجتماعات التنسيقية بصفة دورية مع الفاعلين؟ ☐ نعم ☐ لا
 2. هل تجد في الفاعلين المرونة و روح المشاركة (l'esprit participative)؟ ☐ نعم ☐ لا
 3. هل تجدون أن هناك تقاسم mutualisation للموارد والمهارات فيما بين الفاعلين؟ ☐ نعم ☐ لا
 4. هل سجلتم تشاركات و تعاونات (collaborations) واتحاد (fédération) بين الفاعلين في CBA؟ ☐ نعم ☐ لا
- إن كانت إجاباتكم بنعم، فهل لكم أن تستشهدوا لنا بمثال؟
- وإلا فما المانع؟
5. هل لديكم شبكات اتصالات قوية (Le réseautage) ؟ (علاقات بين المؤسسات ومراكز البحث من أجل توجيه الباحثين في بحوثهم، أو علاقات بين مختلف الباحثين الإقليميين، الوطنيين أو الدوليين. أو شبكة كبيرة من المنظمات الصغيرة التي تؤدي إلى الكفاءة والفعالية في تقسيم العمل والإنتاج (هيئة صناعية متنوعة) بفضل التخصيص أو التعاقد من الباطن (la sous-traitance)) ☐ نعم ☐ لا
 6. هل تقيمون شراكات Partenariats فيما بينكم وبين باقي التجمعات/أو فيما بين الفاعلين؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجاباتكم بنعم، فهل حققت هذه الشراكة:

☐ المصلحة المشتركة للشركاء، ☐ التعاون، أم ☐ إنهاء اتفاقية التعاون؟

7. على المستوى الإقليمي، كيف هو شكل العلاقة بين الفاعلين؟

استشارة ☐ صراع ☐ انفصال ☐ شكل آخر ☐

محور تقييم نظام الذكاء الإقليمي

1. هل تقيمون حملات تحسيسية للتعريف ببيئة التجمع من خلال السرد الدقيق والمستحدث لمختلف الفاعلين فيه والقطاعات ذات الصلة مع إعداد قائمة لتخصصاتهم وخصوصياتهم؟ ☐ نعم ☐ لا

2. في إقليم CBA هل يتم رصد معلومات عن السوق الذي ينشط فيه الفاعلين؟ ☐ نعم ☐ لا

3. هل تقومون بنشر المعرفة (المعلومات المحللة و المتحقق من صحتها)؟ ☐ نعم ☐ لا

4. المعلومات التي يتم تداولها بين قادة التجمع والفاعلين وأصحاب المصالح، هل هي:

☐ دقيقة وموثوقة؛ ☐ متماثلة؛ ☐ متزامنة؛ ☐ منظمة ☐ ليست بهذه الصفات

5. هل توجد منصة مشتركة بين المديرين في التجمع و الفاعلين فيه و أصحاب المصالح (من أجل تمكين تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم).؟ ☐ نعم ☐ لا

6. هل لدي CBA خلية مهيكلية ومتخصصة في الذكاء الإقليمي؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابكم بنعم، فهل يمتلك المسؤول عن هذه الخلية مهارات الكافية للقيام بهذه المهمة؟ ☐ نعم ☐ لا

7. هل تقومون بتكوين القائمين على نظام الذكاء الاقتصادي في CBA؟ ☐ نعم ☐ لا

8. هل يتم تقاسم مهام أنشطة الذكاء الاقتصادي بين القائمين و الفاعلين؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم؛ فما المهمة التي يمكنكم تقاسمها؟

☐ مهمة جمع المعلومات ☐ مهمة معالجة المعلومات وتحليلها

☐ مهمة تخزين المعلومات ☐ مهمة نشر وتبادل المعرفة

☐ مهمة حماية المعلومة ☐ مهمة التأثير

9. في رأيكم أيّ من هذه العوائق ساهم في الحد من نشاط CBA؟

- ☐ الافتقار إلى الفاعلين (الحاجة إلى المزيد من المنظمات، الجامعات، مراكز البحث والتطوير، مراكز التكنولوجيا، المنظمات المالية...)
- ☐ قلة اللقاءات المادية و/أو الافتراضية بين الفاعلين (غياب التفاعل والتواصل)
- ☐ غياب التشراك la collaboration
- ☐ غياب نظام التشبيك (réseautage)
- ☐ قلة الاستثمارات في البحث والتطوير في مجال المشروعات و اللوجستيات
- ☐ التدخلات الحكومية المقيدة (عدم إرساءها للقوانين واللوائح الملائمة)
- ☐ تكاسل واستغناء بعض الفاعلين عن إنشاء علاقات تبادل وشراكة فيما بينهم؛
- ☐ قلة الوعي بأهمية العمل الجماعي،
- ☐ غياب التنسيق بين أنشطة الفاعلين؛
- ☐ عدم تماثل المعلومات بين مسيري CBA و أصحاب المصالح؛
- ☐ ضعف نظام الحوكمة.

شكرا لإجاباتكم

**Les Questions d'entretien, adressées au président de
(Cluster Boissons Algérie) (CBA)**

Axe de présentation de l'interviewé :

4. Niveau d'étude :
5. Domaine d'étude :
6. Pourriez-vous brièvement nous présenter le CBA et votre rôle et missions au sein de celui-ci ?

Axe de diagnostic sur la clusterisation et territorialisation

1. Combien d'adhérents au CBA ? et quelle est leur nature ?

Entreprise étatique et centre de recherche	PME	TPE / start-up

2. Pensez-vous que CBA dispose actuellement de toutes les industries et services nécessaires pour mener à bien ses activités ? ☐ Oui ☐ Non

Si votre réponse est non : Selon vous, quelles activités manquent ?

☐ Matières premières ☐ Services (la logistique, la publicité, la consultation, l'information...)

3. Le taux d'adhésion à votre cluster depuis sa création est-il

☐ En augmentation continue ☐ Stable ☐ En diminution continue

A quoi attribuez-vous cela ?

4. Le CBA a-t-il une vision internationale ? ☐ Oui ☐ Non

Si votre réponse est oui, avec quels pays le CBA travaille-t-il ?

Le pays	Quel genre de relation CBA entretenait-elle avec les entreprises de ces pays ?

L'axe d'évaluation du système de gouvernance :

1. Considérez-vous que les objectifs, les rôles et les responsabilités du cluster sont clairs pour tous les acteurs et parties prenantes ? ☐ Oui ☐ Non Pouvez-vous expliquer plus ?
2. Qui sont les parties prenantes de CBA ? et quelle est la nature des relations et des interactions avec eux ?
3. Avez-vous des acteurs spécifiquement soutenus ? ☐ Oui ☐ Non Pourquoi ?
4. Avez-vous identifié les parties prenantes qui influencent ou sont influencées par les activités de CBA ? ☐ Oui ☐ Non Quelle est leur spécificité ?

5. Leur divulguez-vous toutes les informations qu'ils ont le droit de voir ? ☐ Oui
☐ Non
6. Le CBA dispose-t-il des ressources humaines, des compétences et des aptitudes nécessaires pour diriger les fonctions qui lui sont assignées ? ☐ Oui ☐ Non
réseaux de contact avec experts

Axe d'évaluation de la coordination entre les acteurs de CBA :

1. Organisez-vous régulièrement des réunions de coordination avec les acteurs ? ☐ Oui de type de r 3 a 4 réunions ☐ Non
2. Trouvez-vous chez les acteurs de la flexibilité et l'esprit participatif ? ☐ Oui
☐ Non
3. Constatez-vous une mutualisation des ressources et des compétences entre les acteurs?
☐ Oui ☐ Non
4. Avez-vous enregistré des collaborations, des fédérations et des synergies entre les acteurs de CBA ? ☐ Oui ☐ Non
Si votre réponse est oui, pouvez-vous nous donner un exemple ? Sinon, quel est le problème ?
5. Disposez-vous d'un système de réseautage solide (relations entre entreprises et centres de recherche afin d'orienter les chercheurs dans leurs recherches, ou relations entre différents chercheurs territoriaux, nationaux ou internationaux. Ou encore un vaste réseau de petites organisations qui conduisent à l'efficacité et à l'efficacité dans la division du travail et de la production grâce à la spécialisation ou à la sous-traitance) ☐
Oui ☐ Non ?
6. Établissez-vous des partenariats entre CBA et d'autres clusters/ou entre acteurs ? ☐ Oui
☐ Non Si votre réponse est oui, ce partenariat a-t-il atteint:
☐ Intérêt commun des partenaires, ☐ Coopération ou ☐ Résiliation de l'accord de coopération
7. Au niveau territorial, la relation entre acteurs prend quelle forme ?
☐ Consultation ☐ Conflit ☐ Séparation ☐

L'axe d'évaluation de système d'intelligence territoriale

1. Menez-vous des séances de sensibilisation pour présenter l'environnement de cluster à travers une description précise et actualisée de ses différents acteurs et secteurs concernés, tout en préparant une liste de leurs spécialisations et spécificités ? ☐
Oui ☐ Non
2. Dans le CBA, les informations sur le marché sur lequel les acteurs sont actifs sont-elles suivies ? ☐ Oui ☐ Non
3. Les informations qui circulent entre les dirigeants du cluster, les acteurs et les parties prenantes sont-elles : ☐ Exacte et fiable ; ☐ Symétrique ; ☐ Synchrones ;
☐ Organisées ☐ Non traitées
4. Existe-t-il une plateforme commune entre les dirigeants du cluster, ses acteurs et ses parties prenantes (afin de permettre l'échange d'informations et d'expériences entre eux) ?
☐ Oui ☐ Non
5. disposez-vous d'une cellule structurée spécialisée dans l'intelligence territoriale?

- ☐ Oui ☐ Non
6. Si votre réponse est oui, la personne en charge de cette cellule possède-t-elle les compétences suffisantes pour mener à bien cette tâche ? ☐ Oui ☐ Non
7. Formez-vous les responsables du système d'intelligence économique de CBA ?
☐ Oui ☐ Non
8. Les tâches des activités d'intelligence économique sont-elles partagées entre responsables et acteurs ? ☐ Oui ☐ Non
Si oui; Quelle tâche pouvez-vous partager ?
☐ La tâche de collecte d'informations ☐ La tâche de traitement et d'analyse de l'information
☐ La tâche de stockage d'informations ☐ La tâche de diffuser et d'échanger les connaissances
☐ La tâche de protection des informations ☐ lobbying
9. Selon vous, lesquels de ces obstacles ont contribué à limiter l'activité de CBA ?
- ☐ Manque d'acteurs (besoin de plus d'organisations, d'universités, de centres de R&D, de centres technologiques, d'organismes financiers...)
 - ☐ Manque de rencontres physiques et/ou virtuelles entre acteurs (manque d'interaction et de communication)
 - ☐ Manque de collaboration
 - ☐ Absence du système de réseautage
 - ☐ Manque d'investissements en recherche et développement dans le domaine des boissons et de la logistique
 - ☐ Interventions gouvernementales restrictives (manque de lois et réglementations adéquates)
 - ☐ L'incompréhension de certains acteurs à établir des relations d'échange et de partenariat entre eux ;
 - ☐ Manque de mécanisme conscience de l'importance du travail en groupe,
 - ☐ Manque de coordination entre les activités des acteurs ;
 - ☐ Asymétrie d'information entre les acteurs de CBA ou /et les parties prenantes ;
 - ☐ Faiblesse de système de gouvernance de CBA.

Merci pour votre patience

أسئلة المقابلة

(مع الفاعلين في تجمع مشروبات الجزائر) (CBA)

(Les acteurs de Cluster des boissons et d'agro-logistiques) (CBA)

محور التعريف بالمستجوب:

7. المستوى التعليمي : ميدان التكوين: منصب العمل:

محور التشخيص الإقليمي و العنقودي للتجمع:

1. هل يمكنكم تقديم عرض موجز عن مؤسستكم، ؟
2. منذ متى ومؤسستكم منخرطة في CBA؟
3. لماذا اخترتم الانضمام إلى CBA ؟
☐ الإعلانات (CBA) يمنحني فرصة أن أكون معروفًا
☐ المعلومات (CBA) يزودني بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب
☐
4. هل يتوفر CBA على كل الصناعات و الخدمات الداعمة لنشاط مؤسستكم؟ ☐ نعم ☐ لا
إذا كانت إجابتكم ب: لا فما هي الصناعات أو الخدمات غير المتوفرة في CBA و تشترونها من خارج التجمع؟
☐ مواد أولية ☐ خدمات (نقل، ترويج، استشارات، معلومات...) ☐
5. هل أنتم راضون بما يقدمه لكم CBA؟ (من حيث المواد الأولية و الخدمات)
☐ راض: لماذا
☐ غير راض: لماذا
6. هل حصلتم على الدعم من طرف CBA ؟ ☐ نعم ☐ لا
إذا كانت إجابتكم بنعم، فما نوع الدعم الذي حصلتم عليه؟
☐ تبسيط الاجراءات للحصول على التمويل
☐ التعريف بمنتجاتكم في السوق المحلي

☐ تبسيط الاجراءات للدخول في السوق الدولي

☐ عمليات شراء جماعية les achats groupés ؟

☐

محور تقييم نظام الحوكمة القائم

"الحوكمة الإقليمية هي عملية ديناميكية للتنسيق بين الفاعلين العموميون و الخواص ذات الهويات والموارد المتعددة، وغير المتكافئة حول القضايا الإقليمية. بالمعنى الواسع تنسيق:(السلطات، والعلاقات، والمعرفة، و الوضعيات، ورأس المال المالي)"

وتهدف إلى البناء الجماعي للأهداف والإجراءات من خلال تنفيذ أنظمة متعددة (ترتيب الإجراءات والتدابير والمعرفة والمعلومات) التي تستند إلى التعلم الجماعي والمشاركة في إعادة التشكيل / الابتكارات المؤسسية والتنظيمية داخل الإقليم .

نقصد بحوكمة التجمع العنقودي "مزيج من مختلف آليات التنسيق المستخدمة في التجمع والعلاقات بينها".



7. بصفتكم فاعل في التجمع، هل تعرفون دوركم ومسؤولياتكم اتجاهه ؟ ☐ نعم ☐ لا

8. هل تعرفون أدوار وحدود مسؤولية القائمين على التجمع ؟ ☐ نعم ☐ لا

9. هل أنتم عضو في مجلس إدارة CBA ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتكم بنعم، فهل لمصالح أصحاب المصالح أولوية لدى مجلس الادارة ؟ ☐ نعم ☐ لا

10. هل تعتقدون أن مجلس إدارة CBA ومدراه التنفيذيين يفصحون لكم عن كافة المعلومات التي

يحق لكم الاطلاع عليها؟ ☐ نعم ☐ لا

11. هل تعرفون حدود مسؤولية رئيس التجمع؟ وما هو المرجع المعتمد في ذلك؟

☐ نعم ☐ لا

12. هل تعرفون من هم الفاعلين معكم في CBA ؟ ☐ نعم ☐ لا

13. هل تعرفون من هم أصحاب المصالح معكم في التجمع CBA؟ ☐ نعم ☐ لا

14. هل تعتقد أن جميع الفاعلين في CBA يخضعون لنفس الواجبات ويتمتعوا بنفس الحقوق؟ (مساواة في: الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، حقهم في الاطلاع على كافة

المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين، في الخضوع للضرائب، في الأعباء المختلفة،...الخ) ؟

☐ نعم ☐ لا

15. هل تعتبرون أن CBA يمتلك الموارد البشرية اللازمة، والكفاءات والمهارات المطلوبة لقيادة الوظائف الموكلة إليه؟ ☐ نعم ☐ لا

محور تقييم التنسيق بين الفاعلين في CBA:

8. هل ينظم CBA اجتماعات تنسيقية مع الفاعلين؟ ☐ نعم ☐ لا
9. هل تشاركون في هذه الاجتماعات؟ ☐ نعم ☐ لا
10. هل تشاركون أو تحضرون المعارض والفعاليات والبرامج التي ينظمها CBA؟ ☐ نعم ☐ لا
11. هل يوجد تشاركات (collaborations) واتحاد (fédération) بين الفاعلين في CBA؟ ☐ نعم ☐ لا

إن كانت إجابتكم بنعم، فهل لكم أن تستشهدوا لنا بمثال؟

12. هل توجد شبكات اتصالات قوية في CBA (Le réseautage) ؟ (علاقات بين المؤسسات ومراكز البحث من أجل توجيه الباحثين في بحوثهم، أو علاقات بين مختلف الباحثين الإقليميين، الوطنيين أو الدوليين. أو شبكة كبيرة من المؤسسات الصغيرة التي تؤدي إلى الكفاءة والفعالية في تقسيم العمل والإنتاج (هيئة صناعية متنوعة) بفضل التخصيص أو التعاقد من الباطن (la sous-traitance))

13. هل تقيمون شراكات Les Partenariats مع الفاعلين في التجمع؟ ☐ نعم ☐ لا
- إذا كانت إجابتكم بنعم، فهل حققت هذه الشراكة،
☐ المصلحة المشتركة للشركاء، ☐ التعاون، أم ☐ إنهاء اتفاقية التعاون؟

محور تقييم نظام الذكاء الإقليمي القائم

10. بصفتكم عضو في CBA هل تعرفون كل المؤسسات المنخرطة في CBA من حيث الخدمات والمنتجات والتكنولوجيات والأشخاص؟ ☐ نعم ☐ لا
11. في تجمع CBA هل يتم رصد معلومات عن السوق الذي ينشط فيه الفاعلون؟ ☐ نعم ☐ لا
12. هل يزودكم CBA بالمعلومات التي تحتاجونها؟ ☐ نعم ☐ لا
13. المعلومات التي يتم تداولها بين قادة التجمع والفاعلين وأصحاب المصالح، هل هي:
☐ دقيقة وموثوقة؛ ☐ متماثلة؛ ☐ متزامنة؛ أم ☐ ليست بهذه الصفات
14. هل توجد منصة مشتركة بين المديرين في التجمع و الفاعلين فيه و أصحاب المصالح (من أجل تمكين تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.)؟ ☐ نعم ☐ لا
15. هل لدي CBA خلية مهيكلية ومتخصصة في الذكاء الإقليمي؟ ☐ نعم ☐ لا
16. هل تنشر لكم معلومات مناسبة و في الوقت المناسب؟ ☐ نعم ☐ لا

17. هل تعتقد أن القائمين على هذه الخلية يمتلكون مهارات كافية للقيام بهذه المهمة؟ ☐ نعم ☐ لا
18. في رأيكم أيّ من هذه العوائق ساهم في الحد من نشاط CBA؟
- ☐ الافتقار إلى الفاعلين (حاجته إلى المزيد من المنظمات، الجامعات، مراكز البحث والتطوير، مراكز التكنولوجيا، جمعيات الأعمال، المنظمات المالية...)
 - ☐ قلة اللقاءات المادية و/أو الافتراضية بين الفاعلين (غياب التفاعل والتواصل)
 - ☐ غياب التشراك la collaboration
 - ☐ غياب نظام التشبيك (réseautage)
 - ☐ قلة الاستثمارات في البحث والتطوير في مجال المشروعات و اللوجستيات
 - ☐ التدخلات الحكومية المقيّدة (عدم إرساءها للقوانين واللوائح الملائمة)
 - ☐ تكاسل واستغناء بعض الفاعلين عن إنشاء علاقات تبادل وشراكة فيما بينهم؛
 - ☐ قلة الوعي بأهمية العمل الجماعي،
 - ☐ غياب التنسيق بين أنشطة الفاعلين؛
 - ☐ الفاعلين وأصحاب المصالح ليسوا على نفس المستوى من الاستعلام (عدم تماثل المعلومات)؛
 - ☐ ضعف نظام الحوكمة.

شكراً لإجاباتكم

Questions d'entretien

(Cluster des boissons et d'agro-logistiques) (CBA)

Axe de présentation de l'interviewé :

8. Niveau d'étude :
9. Domaine d'étude :
10. Pourriez-vous brièvement nous présenter votre entreprise et votre rôle et missions au sein de celle-ci ?

Axe de diagnostic sur la clusterisation et territorialisation

1. Depuis quand votre entreprise est-elle membre de CBA ?
2. Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre CBA ?
☐ La publicité (CBA) me donne une chance d'être connu.....)
☐ Information (CBA me fournit la bonne information au bon moment)
☐
3. Le CBA offre-t-il toutes les industries et services qui soutiennent l'activité de votre organisation ? ☐ Oui ☐ Non
Si votre réponse est : Non, quels sont les industries ou services qui ne sont pas disponibles dans le CBA et que vous l'achetez en dehors du cluster ?
☐ Matières premières ☐ Services (transport, publicité, concertation, information...) ☐
4. Etes-vous satisfait de ce que CBA vous offre ? (matières premières et de services)
☐ Satisfait : Pourquoi ?
☐ Insatisfait : Pourquoi ?
5. Avez-vous bénéficié du soutien de la part de CBA ? ☐ Oui ☐ Non
Si votre réponse est oui, quel type de soutien avez-vous reçu ?
☐ Simplification des démarches pour obtenir un financement
☐ Introduire votre produit sur le marché local
☐ Simplification des procédures pour entrer sur le marché international
☐ Achats groupés ?
☐

L'axe d'évaluation du système de gouvernance :

1. Considérez-vous que les frontières du CBA, les rôles et les limites de la responsabilité de ces gérants soient clairs pour vous ? ☐ Oui ☐ Non Quelle est la référence approuvée pour cela ?
2. Êtes-vous membre du conseil d'administration de CBA? ☐ Oui ☐ Non
Si votre réponse est oui, les intérêts des parties prenantes sont-ils prioritaires pour le conseil d'administration ? ☐ Oui ☐ Non

3. Croyez-vous que le conseil d'administration de CBA et ses directeurs vous divulguent toute l'information que vous avez le droit de connaître ? ☐ Oui ☐ Non
4. Savez-vous qui sont-ils les acteurs avec vous au sein de CBA? ☐ Oui ☐ Non
5. Savez-vous qui est vos parties prenantes au sein de CBA ? ☐ Oui ☐ Non
6. Pensez-vous que tous les acteurs de CBA sont soumis aux mêmes devoirs et jouissent des mêmes droits ? (Égalité dans la défense de leurs droits légaux, dans le vote à l'Assemblée Générale des décisions fondamentales, dans leur droit d'être informé de toutes les transactions avec les membres du conseil d'administration ou les gérants, et dans les impôts, et aux charges diverses,... etc.)? ☐ Oui ☐ Non
7. Considérez-vous que CBA possède les ressources humaines, les compétences et les aptitudes nécessaires pour diriger les fonctions qui lui sont confiées ?
☐ Oui ☐ Non

Axe d'évaluation de la coordination entre acteurs en ABC :

1. CBA organise-t-il des réunions de coordination avec les parties prenantes ? ☐ Oui ☐ Non
2. Assistez-vous à ces réunions ? ☐ Oui ☐ Non
3. Participez-vous ou assistez-vous à des expositions, événements et programmes organisés par CBA ? ☐ Oui ☐ Non
4. Existe-t-il des collaborations et des fédérations entre les acteurs de CBA ? ☐ Oui ☐ Non
Si votre réponse est oui, pouvez-vous nous donner un exemple ?
5. Disposez-vous d'un système de réseautage solide (relations entre entreprises et centres de recherche afin d'orienter les chercheurs dans leurs recherches, ou relations entre différents chercheurs territoriaux, nationaux ou internationaux. Ou encore un vaste réseau de petites organisations qui conduisent à l'efficacité et à l'efficacité dans la division du travail et de la production grâce à la spécialisation ou à la sous-traitance) ☐ Oui ☐ Non ?
6. Établissez-vous des partenariats avec d'autres acteurs ? ☐ Oui ☐ Non
Si votre réponse est oui, ce partenariat a-t-il atteindre:
☐ Intérêt commun des partenaires, ☐ Coopération ou ☐ Résiliation de l'accord de coopération
7. Au niveau territorial, la relation entre acteurs prend quelle forme ?
☐ Consultation ☐ Conflit ☐ Séparation ☐

L'axe d'évaluation de système d'intelligence territoriale

1. En tant que membre du CBA, connaissez-vous toutes les organisations impliquées dans le CBA en termes de services, de produits, de technologies et de personnes ? ☐ Oui ☐ Non
2. Dans le CBA, les informations sur le marché sur lequel les acteurs sont actifs sont-elles suivies? ☐ Oui ☐ Non
3. CBA vous fournit-il les informations dont vous avez besoin ? ☐ Oui ☐ Non
4. Les informations qui circulent entre les dirigeants du cluster, et les parties prenantes sont-elles : ☐ Exacte et fiable ; ☐ Symétrique ; ☐ Synchronique ; ☐ Organisées ou ☐ Non

5. Existe-t-il une plateforme commune entre les dirigeants du cluster, ses acteurs ou parties prenantes (afin de permettre l'échange d'informations et d'expériences entre eux) ?
☐ Oui ☐ Non
6. Le CBA dispose-t-il d'une cellule structurée spécialisée dans l'intelligence territoriale?
☐ Oui ☐ Non
7. Publiez-vous des informations appropriées et opportunes ? ☐ Oui ☐ Non
 Pensez-vous que les responsables de cette cellule ont les compétences suffisantes pour mener à bien cette tâche ? ☐ Oui ☐ Non
8. Les tâches des activités d'intelligence économique sont-elles partagées entre responsables et acteurs ? ☐ Oui ☐ Non
 Si oui; Quelle tâche pouvez-vous partager ?
☐ La tâche de collecte d'informations ☐ La tâche de traitement et d'analyse de l'information
☐ La tâche de stockage d'informations ☐ La tâche de diffuser et d'échanger les connaissances ☐ La tâche de protection des informations ☐ lobbying
9. Selon vous, lesquels de ces obstacles ont contribué à limiter l'activité de CBA ?
☐ Manque d'acteurs (besoin de plus d'organisations, d'universités, de centres de R&D, de centres technologiques, d'organismes financiers...)
☐ Manque de rencontres physiques et/ou virtuelles entre acteurs (manque d'interaction et de communication)
☐ Manque de collaboration
☐ Absence du système de réseautage
☐ Manque d'investissements en recherche et développement dans le domaine des boissons et de la logistique
☐ Interventions gouvernementales restrictives (manque de lois et réglementations adéquates)
☐ La paresse de certains acteurs à établir des relations d'échange et de partenariat entre eux ;
☐ Manque de conscience de l'importance du travail en groupe,
☐ Manque de coordination entre les activités des acteurs ;
☐ Asymétrie d'information entre les acteurs de CBA ou /et les parties prenantes ;
☐ Faible système de gouvernance.

Merci pour votre patience

الملحق رقم (9)

الفاعلين في CBA الذين تمت مقابلتهم

(1) أستاذ بروفيسور في مجال علم الغذاء والتكنولوجيا بمركز البحث في تكنولوجيا الأغذية الزراعية *Centre de Recherche en Technologies Agro-Alimentaires* بمدينة بجاية، تم تأسيس هذا المركز سنة 2019، و هو مقسم إلى سبعة أقسام موجهة نحو: كل ما يتعلق بمراقبة الجودة، التحليل، البيئة الزراعية الغذائية (*l'agro écologie alimentaire*)، الترخيص (*l'habilitation*)، إصدار الشهادات (*certification*)، وهندسة الطرائق (*génie des procédés*). هدفه إلقاء نظرة فاحصة على كل ما يحدث في الجزائر لضمان الأمن الغذائي، والنظر إلى كل آليات الاكتفاء الذاتي الغذائي، والنظر كذلك إلى مستوى تكنولوجيا الصناعات الغذائية في الجزائر.

يعد هذا الأستاذ البروفيسور من الأعضاء المؤسسين لـCBA، وقد كان قبلها أي منذ سنة 2012 عضوا في l'APAB الذين اجتمعوا مع GIZ لتجميع الجهود، وكان ذلك بمثابة دافع لولادة CBA.

(2) أستاذ بروفيسور في جامعة بجاية، و مدير مخبر البحث في الإدارة و التقنيات الكمية *Laboratoire de Recherche en Management et Techniques Quantitatives*: بجامعة بجاية. تم إنشاء هذا المخبر سنة 2014، يعد هذا البروفيسور من الأعضاء المؤسسين و المرافقين لـCBA، وعضو في مجلس إدارته. ويساهم بحكم خبرته و درايته في مجال إدارة التجمعات العنقودية، و في مجال التعاون بين المؤسسات، و يساهم كذلك في تحديد استراتيجية تطوير التجمع.

(3) مدير اتصالات مؤسسة التغليف العام: وتعد هذه الأخيرة أكبر منتج للكارطون في الجزائر، تنشط من خلال ثلاث مصانع متواجدة في أقبو، سطيف و وهران، تشغل حوالي 1300 عامل. طاقة إنتاجية نظرية، تقدر بحوالي 26000 طن للكارطون في العام. و هي رائد في الجزائر في هذا المجال، و هي مؤسسة مصدرة نحو تونس، ليبيا و موريطانيا و أوروبا.

وتعتبر مؤسسة التغليف العام كذلك من الأعضاء المؤسسين لـCBA.

(4) وكيل النقل لمؤسسة الخدمات اللوجستية *Globtainer*: وهذه الأخيرة عبارة عن وسيط ومنظم نقل دولي، يتمتع بخبرة مصممة خصيصا في مجال الشحن والتخليص الجمركي والنقل والخدمات اللوجستية. انضم إلى CBA منذ سنة 2016، ولكن لم يدفع الأقساط التي عليه منذ 2021 نظرا لظروفه المالية، إلا أنه ينوي العودة إليه عند تسوية أوضاعه.

(5) مدير مكتب المبيعات (*Sales Back-Office Manager*) لمؤسسة بجاية لوجستيك، التابعة لمؤسسة إبراهيم وأبناؤه-إفري. تأسست SARL BEJAIA LOGISTIQUE سنة 2008، وهي اليوم إحدى الفاعلين

الرئيسيين في مجال النقل البري في الجزائر. تمتد أنشطتها من النقل العام للبضائع، وتأجير الآلات والمعدات للبناء، والأشغال العمومية والمناولة، وتأجير المركبات مع أو بدون سائق وفي نقل المنتجات البترولية. انضمت هذه المؤسسة إلى CBA منذ 2019.

- انخرطت مؤسسة التغليف في CBA منذ 2015، وهي من الأعضاء المؤسسين.

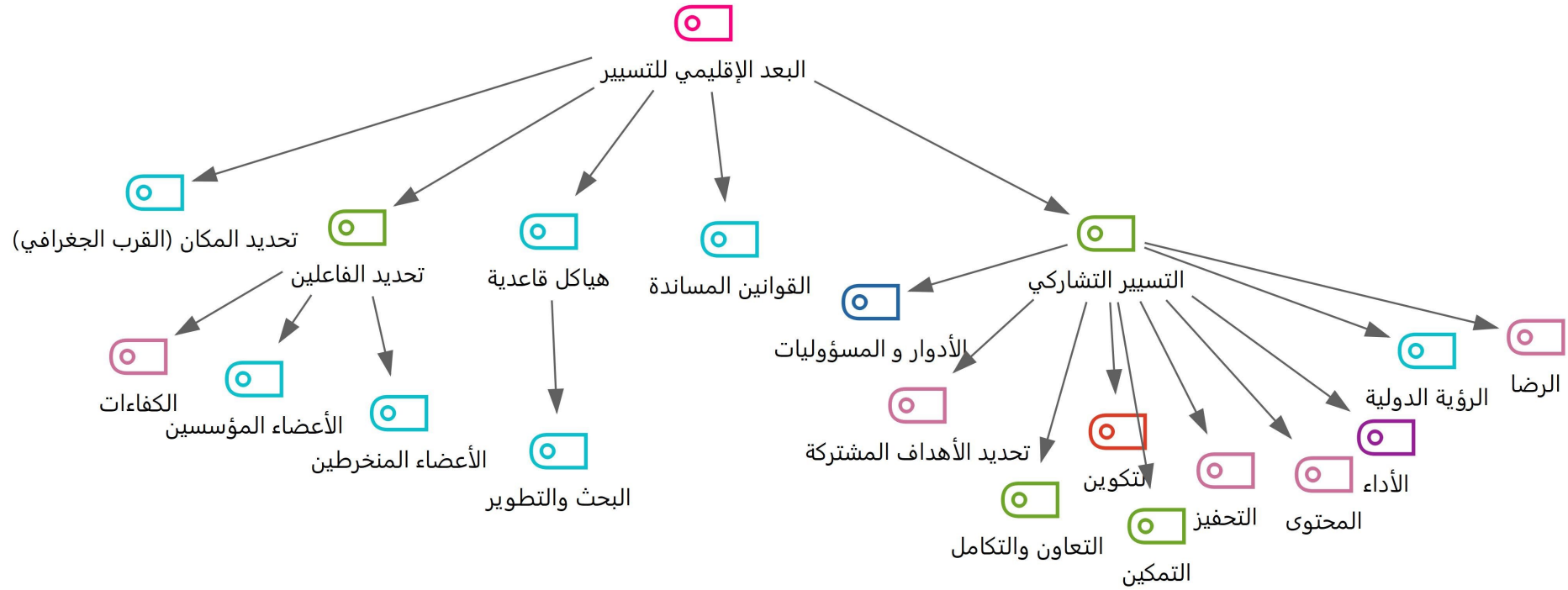
ملحق رقم(10).

الجدول رقم (8): تكرار الرموز المرتبطة بالعقد

قائمة الأكواد (الرموز)	عدد التكرارات	نسبة التكرار
التفاعل والتواصل	34	6,17
التعاون والتكامل	34	6,17
الإرادة الجماعية	29	5,26
المشاركة	27	4,9
ثقافة التجمع العنقودي	26	4,72
التوعية والتحسيس (برامج، فعاليات، تظاهرات...)	26	4,72
الكفاءات	22	3,99
التنسيق بين الفاعلين	18	3,27
المرافقة و الدعم	17	3,09
الثقة	17	3,09
الأداء	17	3,09
الرضا	16	2,9
المعلومة الملائمة	16	2,9
الشفافية	16	2,9
هياكل قاعدية	15	2,72
الاجتماعات التنسيقية	14	2,54
تحديد الأهداف المشتركة	13	2,36
نظام التشبيك	13	2,36
الوضوح	13	2,36
التكوين	12	2,18
اليقظة	11	2
تحديد الاحتياجات	11	2
الإستجابة	11	2
المرونة	10	1,81
العمل الجماعي	8	1,45

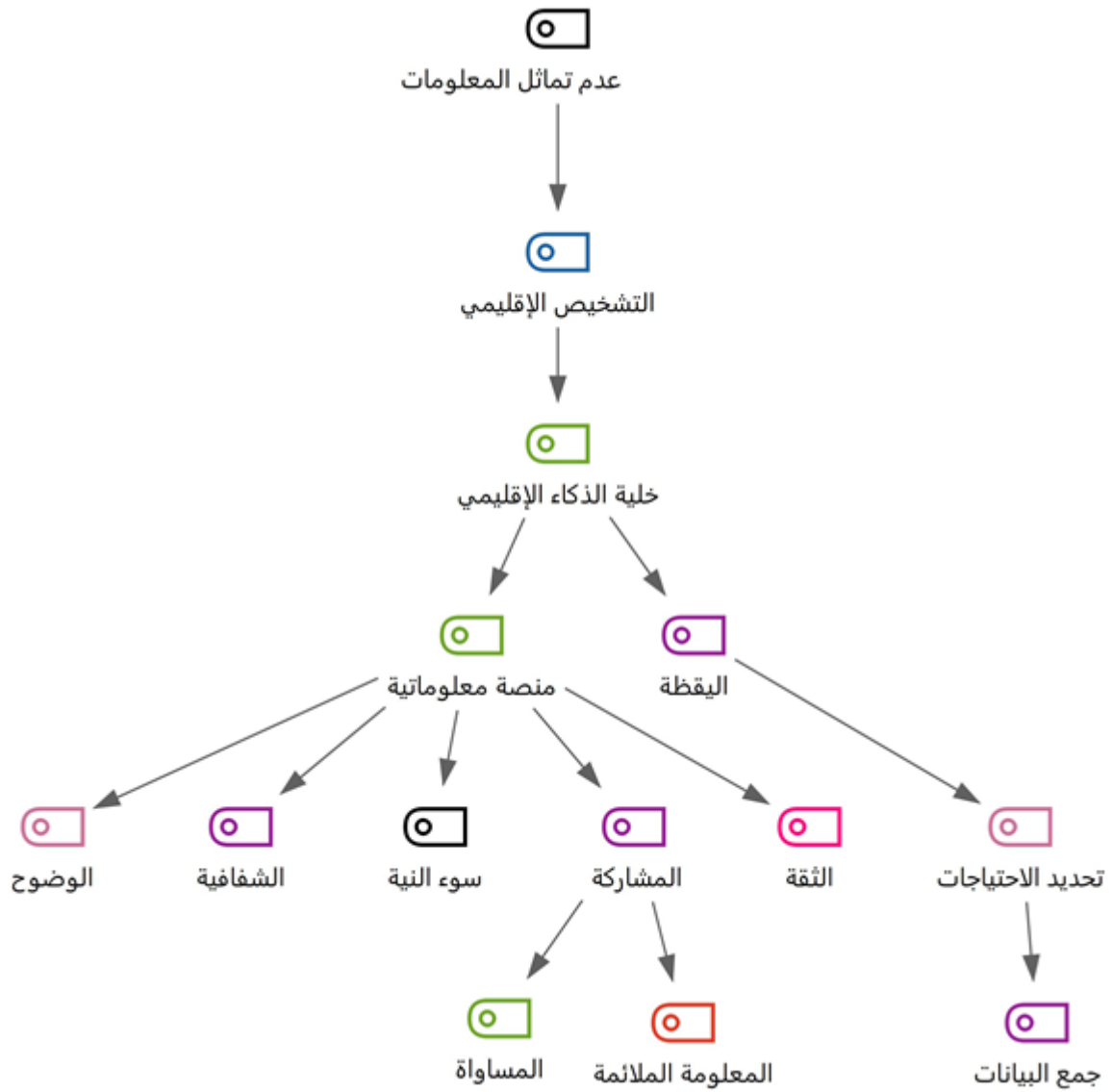
1,45	8	شراكات
1,27	7	منصة معلوماتية
1,27	7	خلية الذكاء الإقليمي
1,09	6	المساواة
0,91	5	الأدوار و المسؤوليات
0,91	5	البحث والتطوير
0,91	5	مبادرة لإنشاء التجمع العنقودي
0,91	5	الحوكمة الإقليمية
0,91	5	الذكاء الإقليمي
0,91	5	المقاومة
0,91	5	شبكة العلاقات الاجتماعية
0,91	5	مجلس الإدارة
0,73	4	الأعضاء المنخرطين
0,73	4	التحفيز
0,73	4	تحديد المكان (القرب الجغرافي)
0,73	4	جمع البيانات
0,73	4	الأعضاء المؤسسين
0,54	3	الرؤية الدولية
0,54	3	القوانين المساندة
0,54	3	التعلم الجماعي
0,54	3	الإلتزام
0,36	2	سوء النية
0,18	1	الجمعية العامة
0,18	1	المحتوى
0,18	1	عدم تماثل المعلومات
0	0	التمكين
0	0	البعد الإقليمي للتسيير
0	0	التجمع العنقودي CBA
0	0	تحديد الفاعلين
0	0	التشخيص الإقليمي
0	0	التسيير التشاركي
100	551	المجموع

الشكل رقم 16: فئة البعد الإقليمي للتسيير



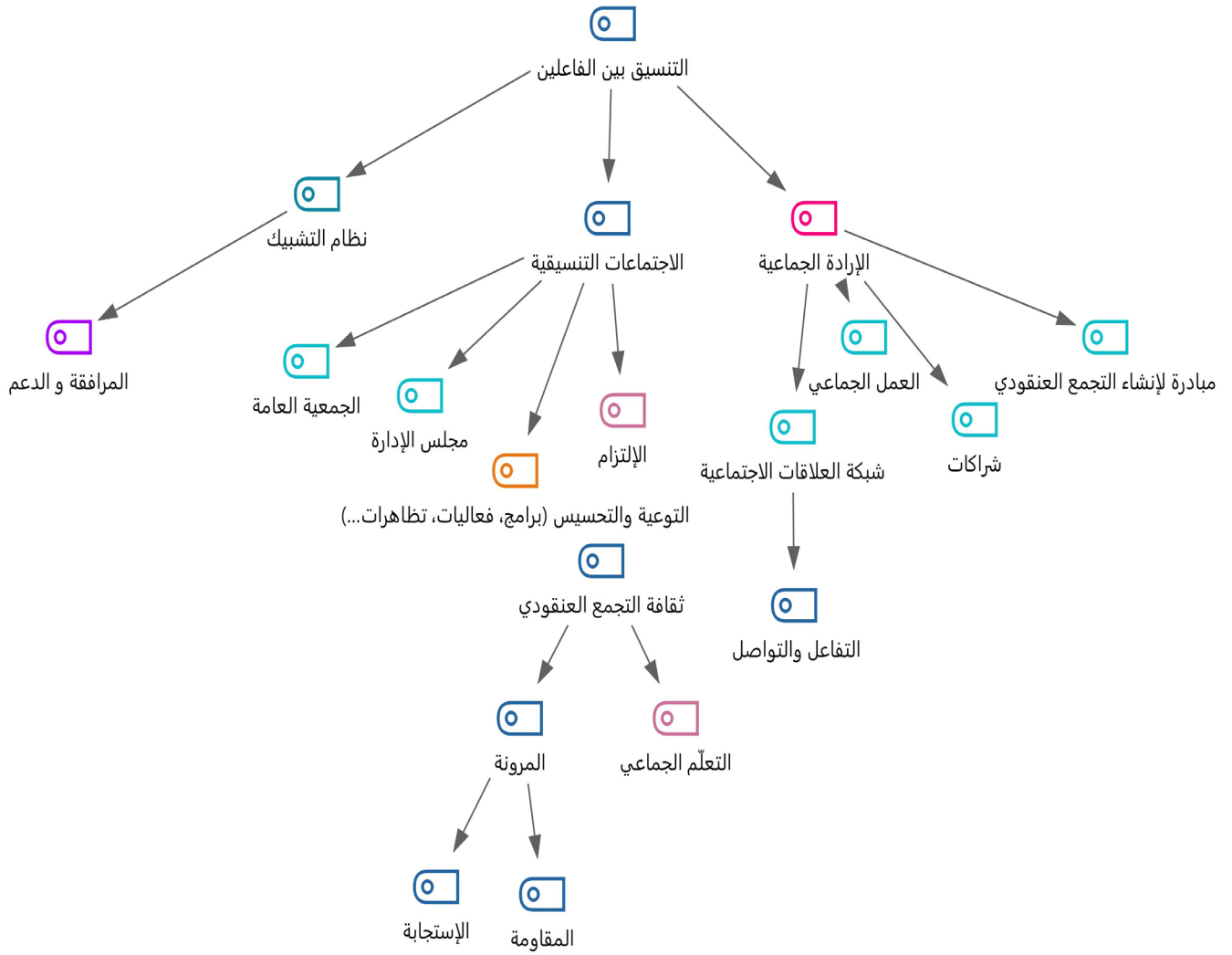
المصدر: مخرجات التطبيق MAXQDA

الشكل رقم 17: فئة عدم تماثل المعلومات



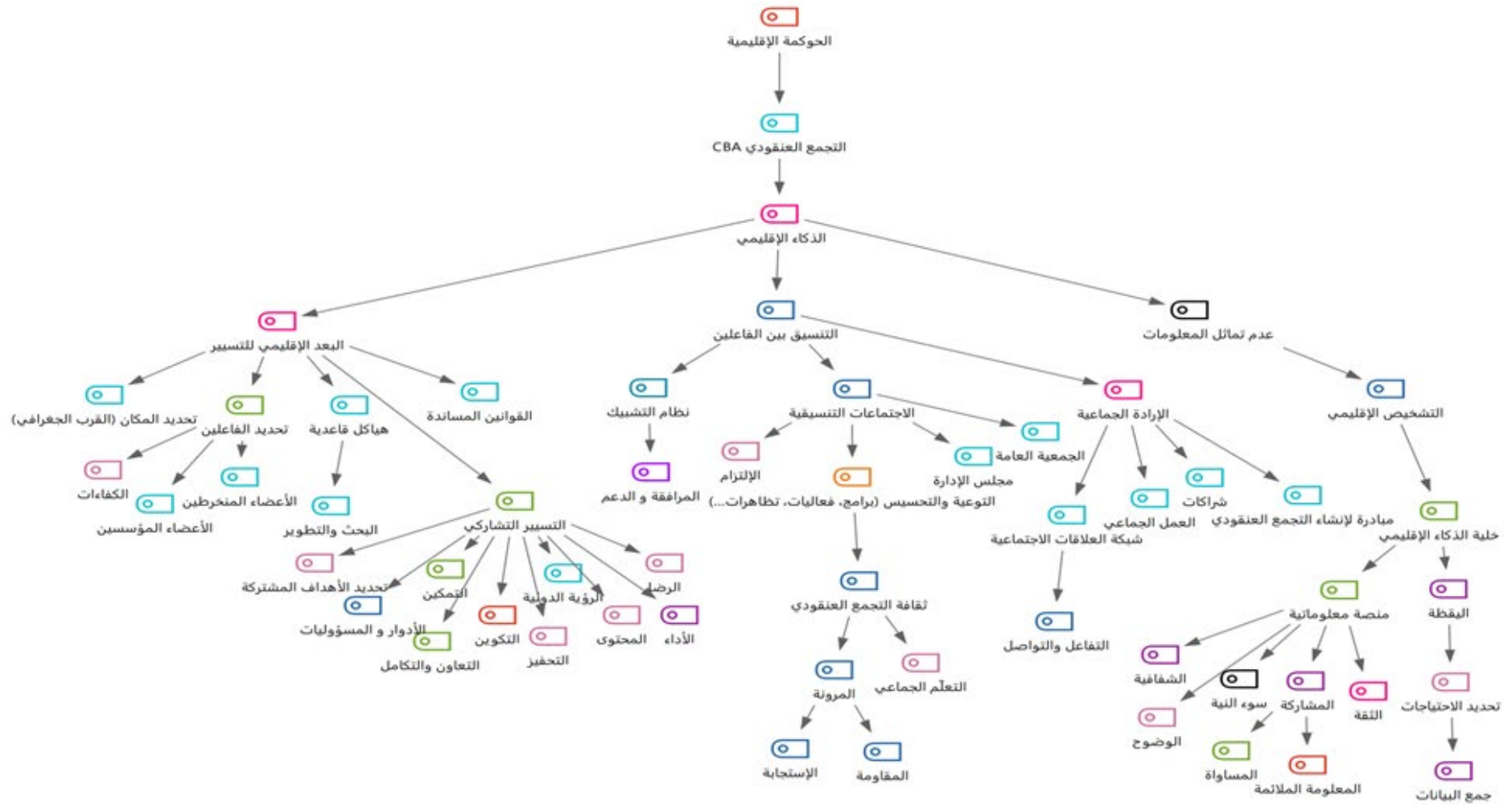
المصدر: مخرجات التطبيق MAXQDA

الشكل رقم 18: فئة التنسيق بين الفاعلين



المصدر: مخرجات تطبيق MAXQDA

الشكل رقم 19: اندماج فئات الرموز



المصدر : مخرجات تطبيق MAXQDA