



### جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



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

الموضوع:

مساهمة الشراكة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية

تحت إشراف:

أ. د. كريم جنادي

من إعداد الطالبة:

أمال ذبيح

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
الداوي الشيخ	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
كريم جنادي	أستاذ	جامعة الجزائر 3	مقررا
طرفاني عتيقة	أستاذة	جامعة الجزائر 3	عضوا
كشود بشر	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
بيشاري كريم	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا
الطيب مصطفىاوي	أستاذ	جامعة المسيلة	عضوا

السنة الجامعية: 2026/2025

## كلمة شكر

اللهم لك الحمد حتى ترضى... ولك الحمد إذا رضيت... ولك الحمد بعد الرضا

اللهم اجعله علما نافعا

اللهم صل وسلم على سيدنا محمد، أما بعد:

أشكر أولا كل من الأستاذ جنادي كريم الذي قبل الإشراف على هذا العمل ومدّ لي يد المساعدة والمساندة حتى آخر لحظة، ومسئولة المشروع أ. بوشعير لويّزة التي لن أنسى فخرها بي.

أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر أساتذتي على تعاونهم ودعمهم وإمدادي بالتفسيرات الضرورية وتخصيص وقت للإجابة على أسئلي: أخص بالشكر أ. سواكري مباركة؛ أ. طرفاني عتيقة.

زملائي وزميلاتي

أخص بالذكر د. بوخاتم لخضر على دعمه المعنوي والفكري وعلى تنقيحه لهذه الأطروحة وعلى كل ملاحظاته التي أفادتني في تصحيح المفوات التي وقعت فيها

أشكر صديقات الدرب ودكاترة المستقبل:

إلى من أوقدت شعلة الحماس كلّما انطفأت... أسماء شريف

إلى من احتضنت مخاوفي وهدأت من روعي... د. فاطمة الزهراء عزيزان

إلى من أنارت لي الدرب وعلمتني أسلوب التفكير والكلام العلمي... د. فاطمة الزهراء طرفاية

إلى المكافحات... أمينة جباري، أسماء جبار، صبرينة خيار

هذا العمل لم يصل إلى نهايته لولا مساعدة كل هؤلاء، فالعمل البحثي شاق فكريا ونفسيا، يحتاج إلى الدعم. الدخول إلى عالم البحث العلمي بقدر ما علمني الصبر، الإصرار وقوّى إرادتي، ثقّني بنفسِي وقدراتي وغنى قيمة مصداقية المعلومة عندي. إلا أنه أخذ مني الكثير، أخذ سنوات من عمري، تفكيري واهتمامي.

## الإهداء

على الرغم من أننا علّمنا أن الإهداء يُكتب بخط اليد ويهدى لكل مهتم، إلّا أنني أثرت كتابته بهذه الطريقة عسى أن تبقى ذكرى تخلد أسماء من كان لهم الفضل من بعد الله عز وجل في إنهاء هذا العمل.

### أهدي هذا العمل إلى أقرب الناس إلي

إلى من علمني أن من وضع نُصب عينيه القمر ولم يصل ... لن يقع إلّا في النجوم، إلى من حرص على تعليمي أنا وأخواتي، إلى من كان ولا زال التعلم بالنسبة إليه حلا لكل مشكل، إلى من أتمنى أن يفتخر بي يوما ما... أبي؛ إلى من لها الفضل في كل ما أنا عليه وفيه، إلى من لا توفيتها حقها الكلمات، إلى التي لم تمل من تشجيعي في كل مرة أذهب إليها خائبة الأمل، إلى من أتمنى أن أرد لها ولو القليل من فضلها علي... أمي؛ إلى من شدّ عضدي... أخواتي، أخي، هم فخري ومن شكّلوا بيئي التي أنتمي إليها وأجد نفسي فيها.

### أهدي هذا العمل

إلى من كان سنداً لي في هذه الرحلة، إلى من تعرفت من خلاله على معنى الرجولة الحقيقية، إلى من لم ييخل عليّ بشيء ابتداءً بالدعم المعنوي وصولاً إلى الترحال بي في كل مكان أجد فيه معلومة تنفعني في عملي... زوجي؛ إلى بناتي... مريم (أم أمّها)، نور وريم اللواتي لولا صبرهن على تقصيري معهن لما رأى هذا العمل النور أبداً.

### أهدي هذا العمل

إلى كل باحثة وأم جاهدت نفسها للوصول إلى استحقاق لقب دكتور.

## المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتوضيح التنافسية ببعديها البعدي (النتائج) والقبلي (السيورات/ المحركات) وشرح كيفية تحسينها من خلال نوع من أنواع التعاون مورد/ زبون الذي تطوّرت ممارساته عبر الزمن وهو الشراكة الصناعية، انطلقنا من المقاربة المبنية على التكيف التي اهتمت بشرح كيفية تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسة، ثم انتقلنا إلى المقاربة المبنية على الموارد التي انبثقت منها المقاربة الديناميكية والعلائقية والتي من خلالها استطعنا عرض وتحليل نموذج نظري يشرح العلاقة بين التنافسية والشراكة الصناعية.

تم اسقاط النموذج النظري على قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية ممثلا بمؤسسة Condor Electronics كحالة مدروسة، اعتمدنا على النموذج ما بعد الوضعي والمنهج الكيفي وقمنا بجمع البيانات باستعمال الملاحظة، البحث الارشيفي والمقابلة شبه موجهة مع مجموعة من المسيرين والفاعلين في القطاع، تم تحليل النتائج باستعمال أسلوب التحليل الموضوعي.

خلصت الدراسة إلى أن استمرارية واستقرار العلاقة من نوع مورد/زبون ضمن إطار الشراكة الصناعية راجع إلى الممارسات التي تتخللها، مع وجود علاقة بين انخراط الشريكين في علاقة التصميم المشترك والاستثمار في أصول خاصة بالعلاقة، مع مساهمة ممارسات نقل المعرفة بين الشريكين في إعادة تشكيل القدرات الديناميكية.

الكلمات المفتاحية: شراكة صناعية، صناعة، تعاون مورد/زبون، تنافسية، قدرات ديناميكية، الجزائر.

## Abstract :

This study aims to understand and clarify competitiveness in both its ex-post (outcomes) and ex-ante (processes/drivers) dimensions, and to explain how it can be enhanced through a form of supplier–customer cooperation whose practices have evolved over time, namely industrial partnership. The research begins with the adaptation–based approach, which examines how the external environment influences firm performance, and then moves to the Resource–Based View, from which the Dynamic and Relational Views emerged. Together, these perspectives enabled the development and analysis of a theoretical framework explaining the relationship between competitiveness and industrial partnership.

The theoretical framework was applied to the electronics and home–appliance sector, represented by Condor Electronics as the selected case study. The study



adopted a post-positivist paradigm and a qualitative research design, with data collected through observation, archival research, and semi-structured interviews conducted with managers and key actors in the sector. The findings were analyzed using thematic analysis.

The study concludes that the continuity and stability of supplier–customer relationships within industrial partnership frameworks result from the practices embedded in these relationships. It also reveals a link between the partners' engagement in joint design activities and their investment in relationship-specific assets, as well as the contribution of knowledge-transfer practices to reshaping dynamic capabilities.

**Key words :** Industrial partnership, Industry, Supplier–Buyer Collaboration, Competitiveness, Dynamic Capabilities, Algeria.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
2	كلمة الشكر
3	الإهداء
4	المستلخص
7	فهرس المحتويات
11	قائمة الجداول
13	قائمة الأشكال
15	قاموس المصطلحات
18	مقدمة
29	الفصل الأول: مراجعة أدبيات التنافسية والشراكة
30	تمهيد للفصل الأول
32	I- التنافسية من المنظور الثابت إلى المنظور الديناميكي
35	I-1- التنافسية الثابتة كنتيجة لأداء المؤسسة
36	I-1-1- التنافسية من خلال أعمال Michael Porter
51	I-1-2- التنافسية من خلال المقاربة الأحادية ومتعددة الأبعاد
54	I-2- التنافسية الديناميكية كمحرك لأداء المؤسسة
55	I-2-1- المقاربة القائمة على الموارد Resource Based View والقائمة على الكفاءات Competence Based View
61	I-2-2- مقارنة القدرات الديناميكية Dynamic capabilities approach
70	I-3-2- المقاربة العلائقية The relational view
73	II- الشراكة الصناعية وسياق ظهورها
77	II-1- تطور العلاقات العمودية مورد/زبون من وجهة نظر أنظمة الإنتاج
79	II-1-1- العلاقات مورد/زبون في نظام الإنتاج الضخم
83	II-2-1- العلاقة مورد/زبون في نظام الإنتاج الحالي من الهدر
95	II-2- التمييز بين خصوصية الشراكة الصناعية وغيرها من العلاقات
98	III- دور ممارسات الشراكة الصناعية في تشكيل الروتينيات ضمن السيورة التنافسية
99	III-1- بناء الشراكة الصناعية دعم للقدرات الديناميكية
104	III-2- انخراط المورد في علاقة الشراكة الصناعية

105	III-3- علاقة ذات أصول خاصة بين الاستثمار والوقوع في فخ الشراكة
110	III-4- سيورة التعلم ضمن علاقة الشراكة الصناعية
115	خلاصة الفصل الأول
116	الفصل الثاني: شراكة Condor-Hisense ومساهمتها في تحسين تنافسيتها
117	تمهيد الفصل الثاني
118	I- تحديد التوقع المعرفي للبحث
122	I-1- النماذج المعرفية Les paradigmes épistémologiques
123	I-1-1- الاستنباط الافتراضي كنمط تفكير
128	I-1-2- ما بعد الوضعي كنموذج معرفي
135	I-2- المنهج الكيفي كمنهج البحث
136	I-3- دراسة الحالة كاستراتيجية البحث
138	I-3-1- عينة الدراسة
138	I-3-2- اختيار الحالة محل الدراسة
139	I-4- تحديد أدوات جمع البيانات في دراسة الحالة
139	I-4-1- المقابلة نصف الموجهة
149	I-4-2- البحث الأرشيفي
149	I-4-3- الملاحظة
150	I-5- التحليل الموضوعي كطريقة لتحليل البيانات
153	II- تقديم قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية والمؤسسة محل الدراسة
155	II-1- تطور قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية
158	II-2- تقديم المؤسسة محل الدراسة Condor Electronics
161	II-3- تحليل تطور نشاط Condor Electronics
164	III- تحليل التنافسية الثابتة للمؤسسة محل الدراسة
165	III-1- تحليل هيكل قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية
165	III-1-1- تحليل كثافة المنافسة
171	III-2-1- تقييم تحديد الداخلين المحتملين وعوائق الدخول
175	III-3-1- دراسة تحديد المنتجات البديلة
176	III-4-1- تحليل القدرة التفاوضية للزبائن والموردين

179	III-1-5- تقييم ضغوطات الدولة
184	III-2- تحليل SWOT
186	III-3- تحليل أداء المؤسسة
188	IV- تحليل التنافسية الديناميكية للمؤسسة محل الدراسة
188	IV-1- تحليل سيرورة عمل المؤسسة
191	IV-1-1- سيرورة تصنيع جهاز التلفاز
193	IV-1-1- إنشاء وحدة تركيب أسطح شاشات التلفاز
195	IV-2- تحليل علاقة المؤسسة مع مورديها/شركائها
197	IV-2-1- علاقة مصلحة سلسلة التوريد مع الموردين/الشركاء
198	IV-2-2- تبادل المعلومات مع الموردين/الشركاء
199	IV-3- تحليل لموارد وكفاءات المؤسسة
202	V- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
202	V-1- تحليل نتائج الدراسة
214	V-2- مناقشة النتائج
221	خلاصة الفصل الثاني
223	خاتمة
228	قائمة المراجع

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	كيفية التغلب على القوى التنافسية	41
02	الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter (1985)	45
03	مؤشرات قياس التنافسية حسب المقاربة البعدية	52
04	الفروقات ما بين القدرات الديناميكية والعادية	66
05	الفروقات بين المقاربات المفسرة للتنافسية	72
06	تصنيف شبه التكامل حسب J. Houssiaux	90
07	حوصلة حول الفرق بين علاقة الشراكة الصناعية والتعاقد من الباطن	95
08	الفروق بين أنواع الاستعانة بالمصادر الخارجية والشراكة الصناعية	96
09	مصنوفة العقود	102
10	شرح لأنماط التفكير (الاستنباط، الاستقراء، الإبعاد)	125
11	سيرورة البحث من منظور ما بعد الوضعية (الاستنباط الافتراضي)	131
12	النماذج المعرفية الوضعية، التفسيرية والبنائية	134
13	المقابلات الأولية	141
14	المقابلات مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة	142
15	المقابلات مع مسؤولين من مؤسسات ناشطة في القطاع	143
16	مقارنة طرق جمع البيانات النوعية	150
17	أهم المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	157
18	محفظة منتجات المؤسسة	160
19	أهم الأحداث في سيرورة عمل المؤسسة	162
20	تحليل SWOT	184
21	تطور رقم أعمال المؤسسة Condor Electronics	187
22	موارد وكفاءات المؤسسة	199
23	تحليل VRIO	200
24	دراسة صحة الفرضيات	219

# قائمة الأشكال



ب- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	مخطط التنافسية	01
34	نموذج التنافسية	02
37	نموذج الماسة	03
38	نموذج القوى التنافسية	04
41	نموذج القوى التعاونية	05
51	هيكل التنافسية على المستوى الجزئي والكلية	06
57	أساس المقاربة المبنية على الموارد	07
60	نموذج 3P's	08
63	هرم القدرات حسب Teece	09
78	تطور العلاقات العمودية مورد/زبون في نظامي الإنتاج الضخم والخالي من الهدر	10
81	العلاقة الوسيطة ما بين علاقات السوق والتكامل العمودي	11
88	تنظيم الموردين في علاقة الشراكة الصناعية	12
89	مصنوفة شبه التكامل	13
94	ممارسات الشراكة الصناعية	14
100	مصنوفة محفظة المشتريات	15
114	نموذج الدراسة	16
121	مستويات التوقع الاستيمولوجي (طبقات البحث)	17
123	النماذج المعرفية	18
126	حلقة عملية التفكير	19
128	النهج المبسط للاستنباط الافتراضي	20
151	مراحل التحليل الموضوعي	21
159	الوحدات التابعة للمؤسسة	22
182	المضلع السداسي لتحليل هيكل الصناعة	23
189	علاقة مصلحة سلسلة التوريد بالمصالح الأخرى	24
190	سيرورة عمل المؤسسة	25
192	رسم توضيحي لمكونات جهاز التلفاز	26
195	مراحل نظام مراقبة الجودة	27
196	بعض المؤسسات التي تتعامل معهم Condor electronics	28

# قاموس المصطلحات

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الأجنبية	المفهوم الاصطلاحي
الشراكة الصناعية	Partenariat industriel/ Industrial partnership	هي علاقة تعاون من نوع مورد/زبون للتصميم المشترك لمكون، منتج أو مشروع معين لفترة محدودة. كما أن هذه العلاقة ليست بعلاقة سوق أين يقوم المورد ببيع مكون معين جاهز مسبقاً، وليست بعلاقة مقاوله باطنية أين يقوم المورد بتصنيع منتج مصمم كلياً من طرف الزبون.
التنافسية	Compétitivité / Competitiveness	هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بقيمة مرتفعة وتكلفة مساوية لتكلفة منافسيها أو قيمة مساوية لمنافسيها بتكلفة منخفضة أو الجمع بين هاتين الميزتين (القيمة العالية وتكلفة المنخفضة) وبالتالي بناء مراكز تنافسية مميزة تتيح لها تحقيق أداء اقتصادي أعلى على مدى فترة زمنية طويلة مقارنة بمنافسيها.
التنافسية البعديّة	Compétitivité Ex-post/ Ex post competitiveness	تتعلق بالمنظور الثابت الذي يهتم بالمركز التنافسي والأداء الاقتصادي المحقق
التنافسية القبليّة	Compétitivité Ex-ante/ Ex ante competitiveness	تتعلق بالتنافسية الديناميكية وهي تلك السيولة التي تضمن المصادر الداخلية للمؤسسة التي تحقق في الأخير أداء متفوق.
معطي الأوامر/منفذ الأوامر	Donneur d'ordres/ Preneur d'ordres – Ordering party/ Order taker	معطي الأوامر هو المؤسسة المسؤولة عن تصنيع المنتج النهائي وتوكل مسؤولية تصنيع مكون معين من خلال دفتر شروط مفصل لمنفذ الأوامر.
مقاول من الباطن	Sous-traitant/ Subcontractor	هو المسؤول عن انتاج مكون معين مع الالتزام التام لما جاء في دفتر الشروط المفصل المصمم من طرف معطي الأوامر سواءً من أجل الحجم أو التخصص.
المورد	Fournisseur/ Supplier	هو من يبيع سلعة مصنعة مسبقاً يحتفظ فيها باستقلاليته التجارية والتقنية.
علاقة مورد/زبون ضمن الشراكة الصناعية	Client/ Fournisseur – Buyer/ Supplier	نقصد بهذه العلاقة علاقة الشراكة التي تربط بين مؤسسة زبون تتعامل مع مورد ضمن شراكة تصميم مشترك لمكون أو منتج معين، إذ يتحمل ذلك المورد مسؤولية تختلف عما يتحمله منفذ الأوامر أو المقاول من الباطن من خلال الاستقلالية في المساهمة في التصميم، ويمكن لكل من منفذ الأوامر والمقاول من الباطن أن ينتقلا لصفة المورد حينما يتحملا نفس مسؤولية التصميم مع الزبون. الفرق في التعريفات السابقة هو درجة التعاون في التصميم.

الموارد	Ressources/ Resources	الموارد هي أصول خاصة بالمؤسسة يصعب إن لم يكن من المستحيل تقليدها، وهي الأسرار التجارية، مرافق الإنتاج المتخصصة، الخبرة الهندسية، يصعب نقل هذه الأصول بين المؤسسات بسبب تكاليف المعاملات وتكاليف النقل ولأنها قد تحتوي على معرفة ضمنية.
القدرات	Capacités/ Capabilities	هي مجموعة من الأنشطة الحالية والمحتملة التي تستخدم الموارد الإنتاجية للمؤسسة لصنع أو تقديم منتج/خدمة ويعني بذلك ما يمكن إنجازه وليس بالضرورة ما تنتجه.
القدرات الديناميكية	Capacités Dynamiques/ Dynamic Capabilities	قدرة المؤسسة على دمج integrate، بناء Build وإعادة تكوين Reconfigure الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير.
القدرات الديناميكية من المستوى الأعلى	Détection, Saisie et Transformation/ Sensing, Seizing and Transforming	هي الاستشعار، الاقتناص والتحويل.
الروتين التنظيمي	Routine organisationnelle/ Organizational routine	أنشطة منتظمة متكررة من الممارسات خاصة بالمؤسسة.
الروتين الديناميكي	Routine dynamique/ Dynamic routine	أنشطة وعمليات تركز على التعلم وتطوير المنتجات تقوم بها المؤسسة بشكل منتظم وقابل للتكيف والتغيير مع البيئة.
الأساسيات الدقيقة	Microfondations/ Microfoundations	سيرورات تهم بناء الشراكات أو تطوير المنتجات الجديدة، تتكون تلك السيرورات من روتينات مميزة تستخدم بشكل أقل تكراراً. العلاقة بين الروتينات والسيرورات تفاعلية.

# مقدمة

## مقدمة

يشهد العالم تغيرات متسارعة على مستوى مختلف الأصعدة، التكنولوجية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية وغيرها، أثرت كلّها على البيئة التي تنشط فيها المؤسسات فزادت ديناميكيّتها، معدل تعقدها، عدم يقينها وحدّة المنافسة فيها.

يعد قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية من بين القطاعات التي تأثرت بتلك التغيرات خصوصا لحساسيتها لتسارع معدل التطور التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتج فيها، سعت الجزائر على غرار البلدان السائرة في طريق النمو إلى مسايرة تلك التغيرات الحاصلة، من خلال الانفتاح الاقتصادي واهتمامها بتطوير قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية والمؤسسات الخاصة الناشطة فيه، أدى ذلك إلى تغيير هيكل المنافسة من قطاع ذو هيكل تحتكره المؤسسات العمومية إلى منافسة حادة تشمل كل من المؤسسات العمومية، الخاصة والأجنبية.

في هذا السياق التنافسي، أصبحت القدرة على مواجهة المنافسة أمرا حتميا حيث أُجبرت فيه المؤسسات على البحث عمّا يجعل أداؤها أفضل من منافسيها، فنجد من نجحت في ذلك ومن لازلت تصارع للبقاء وأخرى ابتلعت أو زالت.

أثار الاختلاف في مستوى الأداء إلى اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية بدراسة وفهم وشرح سبب تفوق مؤسسة على أخرى على الرغم من نشاطهم في بيئات متماثلة وتعرضهم لنفس الضغوطات (Ingham, 1995; Barney, Ketchen, Jr., & Wright, 2021; Dyer & Singh, 1998) تمت دراسة ذلك الاختلاف من منظورين أشار إليهما De ville (1994) وهما المنظور القبلي والبعدي، يعتمد المنظور القبلي على دراسة قدرة المؤسسة على البقاء تنافسية لفترة طويلة من الزمن (Ingham, 1995; Depperu & Cerrato, 2005)، من خلال سيروراتها التي تمكّنها من تامين مصادرها التنافسية والتي تحقق لها أداءً متفوقا (Barney, 2005) أما البعدي فيتعلق بالنتائج التي تحققها المؤسسة، أي يحلّل قدرتها على مواجهة المنافسة "بمعنى تنافسيّتها" من خلال المركز التنافسي الذي تحقّقه في زمن معين أو أداؤها الاقتصادي (Ingham, 1995). ركّز الكثير من الباحثين على المنظور البعدي أما القبلي فقد قلّ الاهتمام به إلاّ مؤخرا.

يشرح المنظور البعدي التنافسية في حالتها الثابتة أي كنتيجة في زمن ما (Teece D. , 2007)، ولا يعطي النظرة الحقيقية لقدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة، أما المنظور القبلي فهو يتعلق بالتنافسية الديناميكية التي تشير

إلى المصادر الداخلية للمؤسسة والتي تساهم في تقييم إمكانياتها التنافسية على المدى الطويل (Ingham, 1995, p. 3; Buckley, Pass, & Prescott, 1988).

تعددت المقاربات التي تبنت المنظورين فوجد المقاربة الكلاسيكية المهتمة بتموقع المؤسسة كأعمال M. Porter والتي تمكّنها من مواجهة المنافسة من خلال الصراع مع القوى المحيطة بها أو الحد منها، أو من خلال استغلال الميزة التي يقدمها البلد التي تنشط فيه، قدم Porter اسهامات قيمة لمجال الإدارة الاستراتيجية وأظهر تأثير البيئة على أداء المؤسسة حسب Barney (1991)، إلا أنه ركّز على نطاق محدود من البيئة التنافسية وتجاهل عدة جوانب أخرى حدّت من قدرة المؤسسات على التميز والتفرد، أو التغيير في قواعد اللعبة التنافسية لصالحها. فلم يقدّم مساهمات تتعلق بالموارد التي تحتاجها المؤسسة للمنافسة فهو ينظر ضمناً لبنية السوق على أنها خارجية، في حين أنها داخلية.

أدى ذلك التجاهل إلى ظهور مقاربات اهتمت بما يميّز المؤسسات ويجعلها تنافسية وذلك بالتركيز على مواردها، كفاءاتها وقدراتها وهي المقاربة المبنية على الموارد RBV التي انبثقت منها العديد من المقاربات الأخرى كالمقاربة الديناميكية Penrose (1959)، Birger Wernerfelt (1984)، G. Hamel & C.K. Prahalad (1990) و Teece (1991)، فحسب النظرة الديناميكية تتأثر التنافسية بالعوامل الداخلية للمؤسسة (Gal, 2010, p. 3)، وهذا ما يؤدي إلى الاهتمام بقدراتها لتستطيع الحصول على الرؤية المستقبلية عن تنافسيتها. تمكّن الباحثون من شرح تفوق المؤسسات من خلال قدراتهم الداخلية والتنظيمية التي تساعدهم على حشد مواردهم وكفاءاتهم المحورية واستغلالها بطريقة تجعلهم أفضل من منافسيهم (Barney & Hesterly, 2015, p. 87). تزامن هذا التفسير مع تطور الفكر الاستراتيجي وانتقاله من مبدأ ضمان بقاء المؤسسة من خلال تكييفها مع بيئتها وحصولها على ميزة تنافسية مستدامة (Saïas & Métais, 2001, p. 185) إلى مبدأ تفوقها من خلال تغييرها لقواعد اللعبة التنافسية والتوفيق بين مزايا تنافسية عديدة غير مستدامة.

مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات وتميز البيئة بالتعقيد، الحركية وعدم اليقين، التغيير التكنولوجي وتسارع معدل الإبداع، لم يصبح الاهتمام بتجميع، حيازة وحماية الموارد من التقليد أو الاحلال قادراً على حماية المؤسسة من المنافسة الشرسة بل جعلها ساكنة، وقّلت من قيمتها وحتى قضى على ندرتها ما استدعى الحاجة إلى بناء قدرات من نوع آخر قدرات ديناميكية تتماشى والتغيير الحاصل (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

ظهرت المقاربة التي تتوافق مع هذا الطرح وهي المقاربة الديناميكية التي تعتبر التنافسية كسيرورة ديناميكية، مستمرة وليست ثابتة والتي تعتمد فيها المؤسسة على دمج، بناء وإعادة تكوين كفاءاتها الداخلية والخارجية لمواجهة المنافسة. فأضاف بذلك Teece بعدا مهما يربط ما هو داخلي بالخارجي، أي اللجوء إلى الموارد والأصول التي تقع داخل وخارج حدود المؤسسة. ما يعني الاتجاه إلى علاقات التعاون ليظهر أن أداء المؤسسة مرتبط أيضا بشبكة العلاقات التي تربطها مع جميع الفاعلين الاقتصاديين في بيئتها سواء كانوا زبائن، موردين أو منافسين وهو ما جاءت به المقاربة العلائقية لتظهر أن مشاركة الموارد وتعزيزها بشكل مشترك يؤدي إلى أداء أفضل للمؤسسة، وذلك من خلال روتينات وسيرورات ضمن ذلك التعاون (Dyer & Singh, 1998).

في ظل التحديات التي فرضتها البيئة التنافسية، أصبحت الحاجة إلى تحسين التنافسية تدفع المؤسسات إلى البحث عن وسائل للتكيف مع الوضع القائم (مقاربة التكيف أو التموضع) أو التغيير فيه (مقاربة الموارد والكفاءات والمقاربة الديناميكية)؛ في كلتا الحالتين كان لابدّ عليها تبني استراتيجيات تتماشى مع التغييرات الحاصلة والتي تمكنها من مواجهة تلك المنافسة وخاصة المؤسسات الصناعية منها، التي تبحث عن تخصيص مواردها والتركيز على مهنتها الأساسية وأنشطتها الجوهرية، والتحدي هو كيفية ربط علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى لتستطيع تخطي محدودية مواردها.

حسب نظرية تكلفة المعاملات لـ Oliver Williamson فإن للمؤسسة خيارين إما الشراء أو الصنع Make or Buy أي تقوم بالأنشطة بنفسها أو تعهد لها مؤسسة أخرى؛ إذا فهي بين خيارين استراتيجيين إما التخريج أو التكامل العمودي، كما أن اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على إمكانيات وتصورات المؤسسة، فإذا اختارت استراتيجية التخريج كان لابدّ عليها من التعامل مع مقاول من الباطن تعهد إليه أنشطتها، أو التكامل كأن تقوم إما بالتوزيع أو التوريد بنفسها وكان ذلك عن طريق الاندماج أو الاستحواذ على المنافسين الأقل حجما قصد امتلاك القدرة على مواجهة المنافسين الآخرين الأقوياء. من الواضح أن استراتيجية التخريج تسمح بتقاسم الاستثمارات والمخاطر، الاستفادة من مرونة المؤسسات وقدرتها على الإبداع أيضا. ولكنها ستفقد المؤسسة الكثير من مهاراتها خاصة إذا تعلق الأمر بالوظائف الأساسية كالبحث والتطوير، وستكون معتمدة بدرجة كبيرة على المقاول من الباطن ما سينتج عنه حسب الدراسات نوع من الانتهازية في العلاقة، كذلك الأمر في استراتيجية الاندماج أو الاستحواذ فإن ذلك مكلف جدا من ناحية، ويلزمه الكثير من الوقت لإتقان الأنشطة الجديدة من ناحية أخرى.



أدت هذه التجزئة واللامركزية الإنتاجية إلى إضعاف الهياكل الإنتاجية المنشئة، حيث لم يعد امتلاك أدوات الإنتاج والتوزيع من بين المهارات المميزة للمؤسسات، بل أصبحت قدرتها على حشدتها بأقل التكاليف وأحسن شروط للجودة، وفي ظل هذه التحديات الجديدة سعت المؤسسات لإنشاء علاقات فيما بينها تسمح بالحفاظ على مرونة وعدم تشتت الأنشطة، والسيطرة على كامل عملية التصميم-الإنتاج-التسويق (Moussaoui, 1996).

ومما لا شك فيه أن حجم المؤسسة يلعب دورا هاما في تحديد قدرتها على المنافسة والبقاء، وهو أمر استراتيجي فالحجم المناسب يمكن المؤسسات من اتباع استراتيجيات معينة واكتساب مزايا تنافسية، حيث أن الحجم الكبير يعطي المؤسسة فرص الاستفادة من اقتصاديات الحجم وإمكانية فرض حواجز للدخول، أما الحجم الصغير يساعدها على المرونة، الإبداع والتكيف (Ben Mlouka & Sahut, 2008)، لذا فأغلب المؤسسات تسعى للوصول إلى الحجم الأمثل الذي يمكنها من الاستفادة من المرونة واقتصاديات الحجم في آن واحد.

هنا ظهرت العديد من أشكال العلاقات بين المؤسسات تختلف ممارساتها ما بين شراكة وتحالف والتي تتخذ هي الأخرى أشكالا وتسعى لتحقيق أهداف متعددة، وذلك للاستجابة لمختلف انشغالات مسيرتها التي ترتبط بعدم اليقين في البيئة التي جعلت الممارسات الكلاسيكية لا تستجيب لها، كتسارع المنافسة الديناميكية.

في وقتنا الحالي تسارع معدل بناء العلاقات التعاونية بل وأصبح من الضروري إنشاؤها بين المؤسسات، من أجل الاستمرارية والنمو، ففي سياق الشراكة الصناعية تظهر هذه العلاقات كمصدر لإنشاء القيمة (كتطوير منتجات جديدة، الإبداع (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014)، تنافسية، اختراق أسواق جديدة)، وكبديل لإنشاء وتوليد موارد ومهارات جديدة من خلال استخدام الموارد والمهارات الإنتاجية غير المستغلة أو من خلال التركيز على مهنتهم الأساسية.

وفي نفس السياق الصناعي يتم تفسير الاهتمام بإنشاء علاقات تعاون بين المورد والزبون على وجه الخصوص، من خلال بحث الزبون عن الاستقرار والحد من عدم اليقين، والرغبة في بناء شبكة علاقات بالنسبة للمورد.

في المقاربة الكلاسيكية المتعلقة بالعلاقة مورد/زبون، تبنى العلاقة على أساس القوة أي يتم اختيار أفضل معاملة شراء من بين عدة موردين، وتكون العلاقة على أساس "مهيمن-مهيمن عليه". أما الشراكة التي تعتبر استراتيجية علائقية، تبنى على أساس تشارك المنفعة (ليس بالضرورة منصفة) وتقاسم المخاطر بين الطرفين وتتميز العلاقة بالاستقرار والثقة طويلة الأمد، لذا تعتبر الشراكة الصناعية كنوع خاص لتخصيص الموارد لمواجهة البيئة غير المستقرة وشديدة المنافسة.

تمثل الشراكة الصناعية تطوراً كفيّاً للعلاقات الكلاسيكية بين المؤسسة الأمرة (الزبون) ومورديها/المقاول من الباطن، التي تتميز بطول مدة المعاملات وانخراط المؤسسات في تصميم وتحسين أداء المنتج النهائي من خلال استقرار علاقاتهم (Etienne De Banville, 1989, Bernard Baudry, 1991) واثمين كل من مهاراتهم ومواردهم.

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية، يبرز قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر كمجال حيوي يعكس بشكل واضح تأثير التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية على ديناميكيات المنافسة. تشهد هذه الصناعة تقلبات سريعة في الطلب، ضغطاً مستمراً من المنافسة المحلية والدولية، بالإضافة إلى قصر دورة حياة المنتجات، مما يجعل قدرة المؤسسات على التكيف والابتكار عاملاً حاسماً للبقاء وتحقيق ميزة تنافسية. في هذا السياق، تبرز مؤسسة Condor Electronics كمثال بارز لمؤسسة جزائرية رائدة، نجحت في مواجهة هذه التحديات من خلال استراتيجيات مبتكرة تجمع بين تحسين جودة المنتجات، تطوير قدراتها الإنتاجية، وتعزيز شبكة العلاقات مع مورديها وشركائها. إن اختيار هذه المؤسسة لدراسة حالة البحث يأتي لتوضيح كيفية ترجمة المفاهيم النظرية المتعلقة بالشراكة الصناعية والتنافسية الديناميكية إلى ممارسات واقعية، ولفهم كيفية مساهمة بناء شراكات استراتيجية مع الموردين في تعزيز التنافسية الديناميكية للمؤسسة داخل قطاع يتسم بالتعقيد والتغير السريع.

### السؤال البحثي:

من خلال ما سبق نريد شرح العلاقة التي تربط بين بناء الشراكة الصناعية بين مؤسسة Condor Electronics ومؤسسة Hisense اللتان تنشطان في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نطرح السؤال البحثي التالي:

**كيف يساهم بناء الشراكة الصناعية في تحسين التنافسية الديناميكية للمؤسسة في سياق صناعي؟**

### الفرضيات:

كإجابة مؤقتة عن السؤال البحثي تم اقتراح الفرضيات أدناه والتي سوف نبين كيف تم بناؤها وتقديم تفسيرات لها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسة الميدانية:

1. تساهم ممارسات العلاقة مورد/زبون ضمن إطار الشراكة الصناعية في استدامتها واستقرارها؛
2. يساهم انخراط المورد في المراحل الأولى من العملية التصميمية إلى زيادة استثماره في الأصول الخاصة بتلك العلاقة؛

3. ممارسات نقل المعرفة في الشراكة الصناعية تساهم في تكوين روتينيات التعلم التي تعيد تشكيل القدرات الديناميكية من المستوى الأعلى.

### أهداف البحث:

تهدف من خلال هذا البحث إلى عرض إطار نظري يركز على تحليل التنافسية الديناميكية للمؤسسة وشرح أسباب تحسنها من خلال بناء شراكة صناعية. وذلك من خلال تفعيل كل من مقاربي القدرات الديناميكية والعلائقية من جهة ونظرية تكلفة المعاملات والتعلم التنظيمي من جهة أخرى. يوسع بحثنا هذا القدرة على فهم التنافسية الديناميكية وتوقع إمكانية تحسنها من خلال الممارسات التي تتخلل علاقة الشراكة الصناعية.

### حدود البحث على المستوى النظري:

تتمثل حدود الجانب النظري في النظريات والمقاربات المستعملة لشرح وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة ما يمنعنا من استخراج نتائج نظرية نهائية خصوصاً فيما يتعلق بالفرضيات المستخرجة ودراسة صحتها في الجانب التطبيقي فيما بعد. فقد اعتمدنا في دراستنا هاته على المقاربة الديناميكية باستخدام القدرات منخفضة المستوى أو الأساسيات الدقيقة، والمقاربة العلائقية إلا أننا لم نتطرق في هذه المقاربة إلى كل من الحوكمة في العلاقة والموارد التكميلية. وكذلك اعتمدنا على نظرية التعلم التنظيمي لشرح العلاقة بين كل من التنافسية والشراكة. إلا أننا لم نتطرق إلى نظرية الوكالة والألعاب اللتان تهتمان بالعلاقات الثنائية بين المؤسسات مثل الشراكة. لهذا يمكننا القول أن هذا العمل تكملته لما تمت دراسته وبداية لدراسات أخرى تستخدم المقاربات غير المستغلة.

### حدود البحث على المستوى المنهجي والميداني:

نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الكيفي الذي يسمح بالتعمق في فهم الظاهرة من خلال سياقها وحدودها، كما تسمح لنا دراسة الحالة من استغلال البيانات المستخرجة رغم محدوديتها من حيث قابلية تعميم النتائج، فرغم الكم الهائل من البيانات في حالتنا إلا أن نتائج البحث تبقى محدودة بمعنى أنها تتعلق فقط بالحالة المدروسة "مؤسسة Condor Electronics" والقطاع الناشطة فيه "الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية" وسياقه الاقتصادي والاجتماعي.

جمعنا البيانات من خلال مقابلات شبه موجهة أجريت مع مسؤولين يشغلون مناصب مختلفة في مصالح سلسلة التوريد، التموين والتسويق داخل المؤسسة، إضافة إلى مقابلة مسؤولين من تسع (09) مؤسسات مختلفة

ناشطة في القطاع، ليصل مجموع المستجوبين إلى 27 مستجوبا. مع الإشارة إلى أن الدراسة الميدانية في مؤسسة Condor Electronic امتدت من سنة 2021 إلى 2024، مما أتاح الحصول على رؤية معمقة وتتبع لتطور العلاقة موضوع الدراسة. بالإضافة إلى ذلك تم استعمال كل MS Word، MS Excel لفرز البيانات لنتمكن من تحليلها كان من المفيد أن تستعمل إحدى البرامج المتخصصة في ذلك.

### الدراسات السابقة:

– أطروحة دكتوراه في علوم التسيير للباحث Issam Moussaoui تحت عنوان: Le partenariat industriel: implications managériales et perspectives stratégiques, Université des Sciences et Technologies de Lille, 1996

درس الباحث الجوانب التنظيمية لإدارة الشراكة الصناعية بين المورد والزبون، مع التركيز على الدور الإداري للمؤسسة زبون باعتبارها المبادر في العلاقة. افترض الباحث أن الشراكة الصناعية تتبع منطق التكامل الزمني والسياقي، حيث يزداد التزام الشركاء من خلال الالتزامات المتبادلة، وأن هذه الشراكة تساهم في تطوير مهام ومهن الشركاء بما يسمح لهم بالتخصص التكيفي ضمن إطار العمل المتبادل مع تنسيق مستقل.

لتحليل الآثار الإدارية للشراكة، استجوب الباحث ثلاثين مديرا من مصلحة التموين في مؤسسات صناعية مختلفة، وركز على فهم ما الذي يحد من تأثير الشراكة في الممارسات الإدارية، مع تسليط الضوء على المزايا التي تقدمها مقارنة بالبدائل مثل السوق والتسلسل الهرمي. أظهرت الدراسة أن الشراكة تنشأ أساسا من رغبة المؤسسة زبون في إشراك مورديها في تحسين الأداء الاستراتيجي، سواء لتحسين منتج محدد أو لمشروع شبه خاص.

تساهم هذه الدراسة في توفير إطار تحليلي لفهم الشراكة الصناعية وآثارها على تنسيق نشاط المؤسسة زبون، مع إبراز التحديات التنظيمية والظروف الملائمة لإدارة هذه العلاقات، لكنها محدودة من حيث التعميم بسبب حجم العينة والزمن المدروس.

– مداخلة لـ Donada, C., & Garrette, B. في مؤتمر دولي IXeme Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS تحت عنوان: Partenariat vertical et gain coopératif: une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile. *Perspectives en management stratégique* (pp. 1-23), (2000), Montpellier

تسلط الدراسة الضوء على أهمية الشراكات العمودية بين الموردين والزبائن في صناعة السيارات، مركزة على مفهوم "الربح التعاوني" كمؤشر على الأداء الاقتصادي للموردين. ومن خلال اعتمادها على ثلاث مقاربات تكاملية، تُظهر الدراسة أن المقاربة العلائقية تفسر بشكل أفضل كيفية تحقيق الموردين لمكاسب من الشراكة، إذ أن التفاعل المكثف وخلق الموارد المشتركة بين المورد والزبون يزيدان من الربح التعاوني، بينما الموارد الفردية للمورد أو هيكل السوق وحده لا يضمنان هذا الربح. كما تكشف النتائج عن تأثير قوة التفاوض: فالمورد ذو القوة التفاوضية العالية قد يحقق ربحاً أقل عند التعاون المكثف، في حين أن الزبون القوي يشجع على التعاون ويعزز الربح التعاوني. يتيح هذا التحليل توجيهاً عملياً للموردين نحو تعزيز التفاعل المشترك والابتكار ضمن فرق المشروع المشتركة، ويؤكد على ضرورة توازن الاستثمار بين الموارد الفردية والموارد المشتركة لتجنب فخ الاستثمار المفرط. رغم أن الدراسة مقتصرة على قطاع صناعة السيارات وتعتمد على منظور المورد، إلا أنها تقدم إسهاماً نظرياً وتطبيقياً مهماً لفهم ديناميكيات الشراكة الصناعية وأثرها على الأداء الاقتصادي للموردين.

– أطروحة دكتوراه للباحث Abdellatif Ezzerari تحت عنوان: Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel : étude de 9 cas de PME sous-traitantes –Université Paul Verlaine– Metz, École Doctorale Sciences Juridiques, Politique, Économique et de Gestion, 2008

قام الباحث بدراسة ديناميكية العلاقات التعاونية طويلة الأمد بين المورد والزبون في القطاع الصناعي المغربي، مع التركيز على تسع مؤسسات صغيرة ومتوسطة مقاوله متعاقد من الباطن في صناعة قطع غيار الحافلات. هدف البحث إلى فهم العوامل التي تؤثر على استمرارية العلاقات التعاونية، وكيفية إدارتها لتحقيق ديناميكية مستدامة. تبين أن مسؤولي هذه المؤسسات يعتمدون على القيم الاجتماعية كآليات للحفاظ على استمرارية العلاقة، وأن التعلم المستمر يعزز المهارات ويزيد دافع الشركاء للانخراط بشكل أكبر في العلاقة. أظهرت الدراسة أن العقود غير الكاملة لا تشكل عائقاً كبيراً، إذا تم تعزيزها بالقيم الاجتماعية وممارسات التعلم، مما يسمح بتحقيق ديناميكية مستدامة. من الناحية النظرية، ساهم البحث في دمج التوجهات التعاقدية، التطورية والتفاعلية لفهم العلاقات التعاونية؛ ومن الناحية التطبيقية، أبرز أهمية تنمية مهارات وقدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاعتماد على القيم الاجتماعية، واستغلال فرص التعلم لتوسيع إمكانيات الابتكار وتحسين الأداء التعاوني. ومع ذلك، تقتصر نتائج البحث على

القطاع المدروس والموقع الجغرافي المحدد، مما يقترح ضرورة دراسات أطول وأوسع على قطاعات ومؤسسات مختلفة لفهم أعمق لهذه العلاقات.

تشير الدراسات السابقة إلى أن الشراكات الصناعية تؤثر على الأداء التنافسي للموردين والزبائن بطرق مختلفة. فقد ركز (1996) Moussaoui على الجوانب التنظيمية لإدارة الشراكات الصناعية، مع إبراز دور المؤسسة زبون كمبادر للعلاقة وأهمية الالتزامات المتبادلة والتكامل الزمني والسياقي في تعزيز التعاون وتحسين المنتج النهائي. ومن جانبه، أظهر (2008) Ezzerari في دراسته على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية أن القيم الاجتماعية تلعب دوراً أساسياً في استدامة العلاقات التعاونية، حتى في ظل العقود غير الكاملة. أما دراسة (Donada & Garrette 2000)، فركزت على الشراكات العمودية في صناعة السيارات، مبينة أن الربح التعاوني للموردين يعتمد بشكل أكبر على التفاعل المكثف وخلق الموارد المشتركة وليس على الموارد الفردية للمورد أو هيكل السوق وحده، مع التأكيد على تأثير قوة التفاوض للزبون والمورد على هذا الربح.

على الرغم من هذه الإسهامات، تظل معظم الدراسات مركزة على تحسين أداء المورد أو على التنافسية الحالية للمؤسسة زبون، بينما يظل بعد تحسين التنافسية المستقبلية أو الديناميكية للمؤسسة زبون في حالة شراكتها مع مورد أقوى من منها أقل دراسة. من هنا تظهر الفجوة البحثية التي تهدف إليها دراستنا، إذ تسعى إلى استكشاف كيف يمكن للشراكة مع مورد أقوى أن تعزز تنافسية المؤسسة زبون من المنظور القبلي (المستقبلي)، مع التركيز على آليات التعاون والصيغ الإدارية التي تتيح تحقيق مكاسب متبادلة، بما يوفر إضافة واضحة لكل من النظرية والتطبيق في فهم مساهمة الشراكة الصناعية في تحسين التنافسية الديناميكية.

### منهج الدراسة:

للإجابة عن السؤال البحثي نعتمد على ما بعد الوضعية كنموذج معرفي فهو نموذج يرى أن الحقيقة ليست مطلقة بل تقديرية ويقبل تعددية التفسيرات والنظريات مما يتيح لنا التحقق الكيفي والاستنباط الافتراضي، كما يمكننا من التحقق من صحة الفرضيات المقترحة من خلال فشل نفيها رغم المحاولات المتكررة وهو ما يسمى بـ "التفنيد" فالمعرفة المنتجة صحيحة ما لم يتم دحضها. وبما أن بحثنا يندرج ضمن علوم التسيير وممارسات الشراكة تعتمد على التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسات ما يجعل دراستها معقدة وتستلزم منهجاً كيفياً يأخذ بعين الاعتبار العوامل الكيفية غير القابلة للقياس بدقة فقد اخترنا المنهج الكيفي، فهو يمكننا من استكشاف التعقيدات التي تصاحب هذه الظاهرة ويساعدنا في فهم السياق العام لها، كما يسمح لنا من الفهم العميق للدوافع والأسباب الكامنة وراء

سلوك المؤسسات وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه بالمنهج الكمي. على الرغم من أن المنهج الكيفي غير كاف لتحليل السيرة التنافسية خصوصا أن مفهوم التنافسية قائم على مقارنة أداء مؤسسة بأخرى، إلا أننا في بحثنا هذا لا نهدف إلى قياس التنافسية بحد ذاتها ولكن نهدف إلى شرح كيفية تحويل الإمكانيات/القدرات إلى أداء والمساهمة في تفسير أسباب تحسن التنافسية. وكانت دراسة الحالة هي استراتيجية البحث المناسبة واستطعنا من خلال المقابلة جمع البيانات اللازمة فهي تتيح لنا مرونة أكبر في طرح الأسئلة وتعديلها قبل وأثناء المقابلة. وقد وقع اختيارنا لإسقاط النموذج النظري على الواقع ودراسة صحة فرضياته على قطاع صناعة الالكترونية والكهرومنزلية ممثلا بمؤسسة Condor Electronics التي تعتبر من بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال، فهي مؤسسة استطاعت من خلال منتجاتها تحقيق مكانة مميزة في السوق الوطني، كما أنها اشتهرت بقدرتها على التنوع والتحسين المستمر في جودة منتجاتها والتزامها بإرضاء زبائنها.

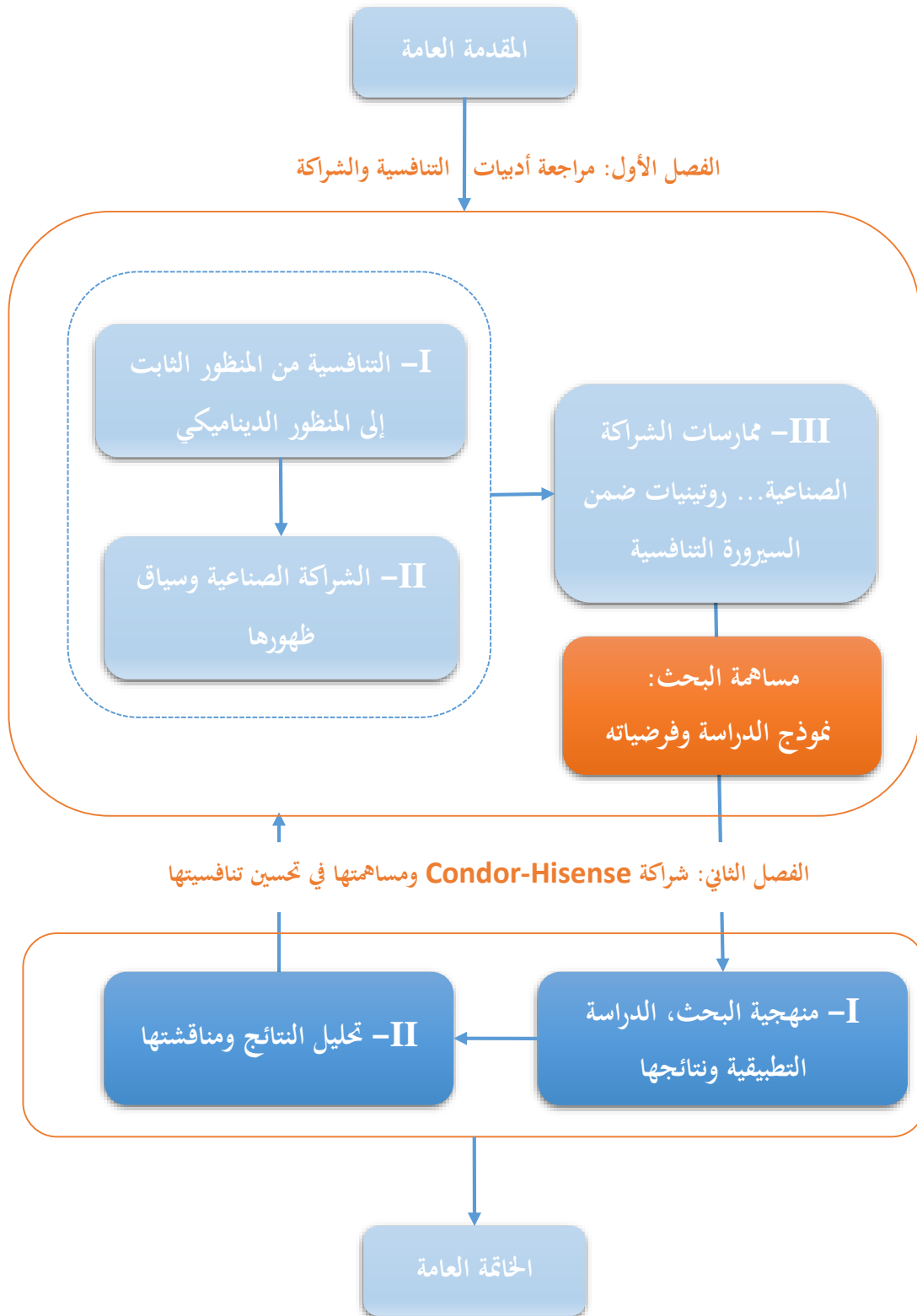
## هيكل البحث:

قسّمنا هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي. يمثل الفصل النظري مراجعة لمختلف المقاربات والدراسات التي تطرقت إلى كل من التنافسية والشراكة، والعلاقة التي تربطهما ببعضهما استطعنا من خلالها اقتراح نموذج نظري يشرح العلاقة بينهما. أما الفصل التطبيقي فيتناول منهجية البحث، الدراسة التطبيقية ونتائجها.

شمل الفصل النظري كل من المقاربات التي اهتمت بالمنظورين الثابت والديناميكي للتنافسية، أدرجنا فيها المقاربة المبنية على تحليل الهيكل الصناعي (التكيف) المنبثقة من مقارنة التنظيم الصناعي والمقاربة أحادية ومتعددة الأبعاد التي تشرح التنافسية من خلال أداء المؤسسة، ثم انتقلنا للمقاربات التي ترى أن التنافسية محرك للأداء كالمقاربة المبنية على الموارد، وعلى الكفاءات ثم المقاربة الخاصة بالقدرات الديناميكية وأخيرا المقاربة العلائقية. لنتقل بعدها إلى ربط التنافسية بالعلاقات التعاونية فقمنا بسرد سياق ظهور الشراكة الصناعية من خلال وجهة نظر أنظمة الإنتاج، ثم ميّزنا بينها وبين العلاقات التعاونية التي تحاكيها. وأخيرا قمنا ببناء الإطار النظري الخاص بأطروحتنا وشرحنا للعلاقة من خلال مختلف الأدبيات السابقة.

أما الفصل التطبيقي فقد قمنا فيه بتحديد موقفنا المعرفي، بعد ذلك قدّمنا القطاع والمؤسسة محل الدراسة، وحلّلنا تطور نشاطها. ولإسقاط ما قمنا به في إطارنا النظري قمنا بتحليل كل من تنافسياتها الثابتة والديناميكية، ثم تحليل علاقتها مع شركائها الخلفيين. وأخيرا قمنا بتحليل نتائج الدراسة باستخدام التحليل الموضوعي الذي ساعدنا في تحديد المحاور المهمة التي تدرس صحة الفرضيات المقترحة، لنصل إلى مناقشة النتائج وإرساء خاتمة لهذا العمل.

## هيكل البحث



المصدر: من إعداد الطالبة



# الفصل الأول

مراجعة أدبيات التنافسية والشراكة

## تمهيد للفصل الأول

يهدف هذا الفصل النظري إلى مراجعة الأدبيات التي تطرقت إلى مصطلحي التنافسية والشراكة، وذلك للوصول إلى تحديد مفهومهما من خلال المقاربات المفسرة لهما ثم البحث عن شرح للعلاقة التي تربطهما ببعضهما وكيفية تفسير تنافسية المؤسسة من خلال إقامة علاقة شراكة من نوع مورد/زبون.

سنقوم أولاً بتحليل التنافسية من خلال منظورين لطالما اهتم بهما الباحثين وهما الثابت والديناميكي، والتطرق إلى التطور الاصطلاحي لمفهوم الشراكة الصناعية وكيفية ظهوره كبديل هجين لعلاقات السوق والتسلسل الهرمي وإظهار الممارسات المصاحبة لذلك التطور، ثم الانتقال إلى تحليل مساهمة تلك الشراكة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة.

يرتكز هذا الفصل على مجموعة من المقاربات، الدراسات والنماذج النظرية التي تهتم بالعلاقة بين التنافسية والشراكة الصناعية.

## تمهيد

على الرغم من الإجماع على أن مفهوم التنافسية<sup>1</sup> مقترن بالقدرة على مواجهة المنافسة من خلال ترجمة الكلمة اللاتينية Competer والتي تعني المشاركة في التنافس التجاري على الأسواق (Ajitabh & Momaya, 2004)، إلا أن معظم الأدبيات المناجيرية والاقتصادية تشير إلى أن هذا المصطلح لم يصل بعد إلى ذلك التصور الدقيق لمفهومه، محدداته، مصادره وكيفية قياسه (Buckley, Pass, & Prescott, 1988)؛ فهو يُعد مفهوما ديناميكيا متعدد الأبعاد (Depperu & Cerrato, 2005; Ajitabh & Momaya, 2004)، معقدا وغامضا (Anca, 2012; Sirikrai & Tang, 2006; Ingham, 1995)، يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تعدد مستويات تحليله (Chikan, Czako, Kiss-Dobronyi, & Losonci, 2021; Anca, 2012; Buckley, Pass, & Prescott, 1988; Lachaal, 2001) ترابطها أحيانا وتعارضها أحيانا أخرى (Ingham, 1995; Chikan, 2008; Gal, 2010)، نجد من بين تلك المستويات البلد، القطاع، المؤسسة أو المنتج كان متجانسا أو متنوعا<sup>2</sup>. يشير عدة باحثين إلى أن كل مستوى يساهم بشكل أو بآخر في تحليل المستويات الأخرى، (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001; Sirikrai & Tang, 2006; Ben Mlouka, 2008; Chikan, 2008; Gal, 2010) فعلى سبيل المثال تشكل محددات تنافسية المنتج من خلال سيرورة إعداداته، فهو يمر عبر عدة مراحل (من مرحلته الأولية من المواد الخام حتى مرحلته الأخيرة كمنتج نهائي)، تلك المراحل ستحدد فيما بعد تنافسيته ما يستدعي بالضرورة العمل وفق المقاربة التنافسية للقطاع التي ستساهم في تحليل تنافسية المؤسسة والمنتج معًا. ويظهر وجه التعارض حسب De ville (1994) في إشكالية تحقيق تنافسية المؤسسات لأهداف الاقتصاد الكلي، فروابط السبب والنتيجة Cause à effets بين التنافسية ونمو البلد ليست واضحة بعد (Ingham, 1995).

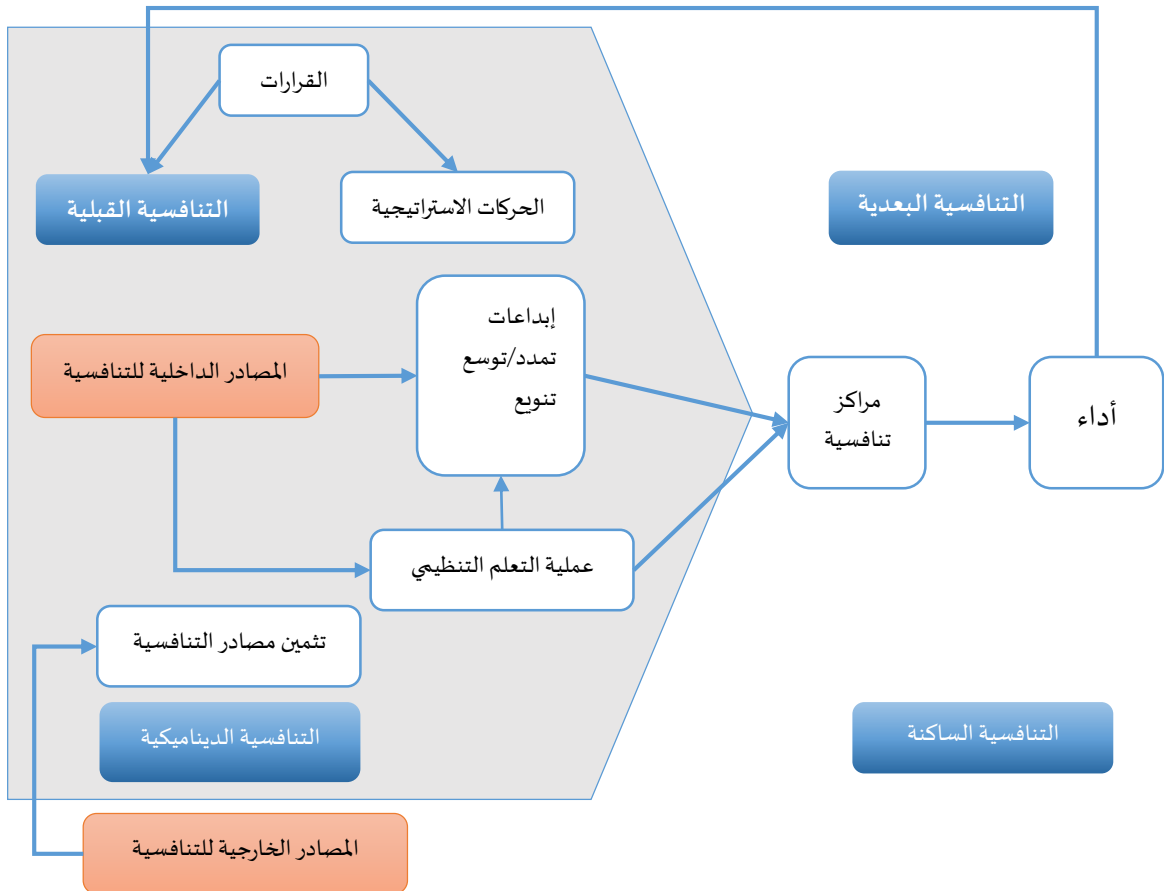
<sup>1</sup> يترجم مصطلح التنافسية إلى La compétitivité باللغة الفرنسية أو Competitiveness باللغة الإنجليزية ويقصد بكليهما القدرة على مواجهة المنافسة بشكل عام.

<sup>2</sup> يختلف قياس التنافسية من حيث تكلفة صنع المنتجات المتنوعة أو المتجانسة، إذ يتحدد سعر المنتجات من خلال ضبط تلك التكلفة. فعندما تنخفض الإنتاجية وتكون عوامل الإنتاج مكلفة في حالة المنتجات المتنوعة يؤدي ذلك إلى خفض تنافسية المنتج، وتعد ضعيفة في حالة المنتجات المتجانسة عندما تكون تكلفة الصنع متوسطة مقارنة بالمنافسين.

## I- التنافسية من المنظور الثابت إلى المنظور الديناميكي :

انطلاقاً من حقيقة أن التنافسية مصطلح معقد، غامض ومتعدد الأبعاد، يجدر بنا أولاً تحديد المستوى الذي نود دراسته وهو "المؤسسة"، ثم بعد ذلك تحديد مفهومه من وجهة نظر العديد من المقاربات التي درسته، فلطالما اهتم به الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال فهم وشرح التباين في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسات بشكل فردي على مدى فترة طويلة من الزمن (Ingham, 1995; Barney, Ketchen, Jr., & Wright, 2021) أو بشكل ثنائي/جماعي (Dyer & Singh, 1998)، سبب تفوق مؤسسة على منافسيها على الرغم من تقليدهم لها؟ (Barney, Mackey, & Mackey, 2023) البحث عن مصادر الميزة التنافسية وكيفية إنشائها؟ (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Dyer & Singh, 1998) ولمعرفة ذلك قاموا بدراساتها من جانبيين أشار إليهما De ville (1994) وهما القبلي والبعدي، قدّم (Ingham, 1995) مخططاً لهما في كتابه "Management stratégique et compétitivité" (أنظر الشكل رقم 01).

الشكل رقم 01 : مخطط التنافسية



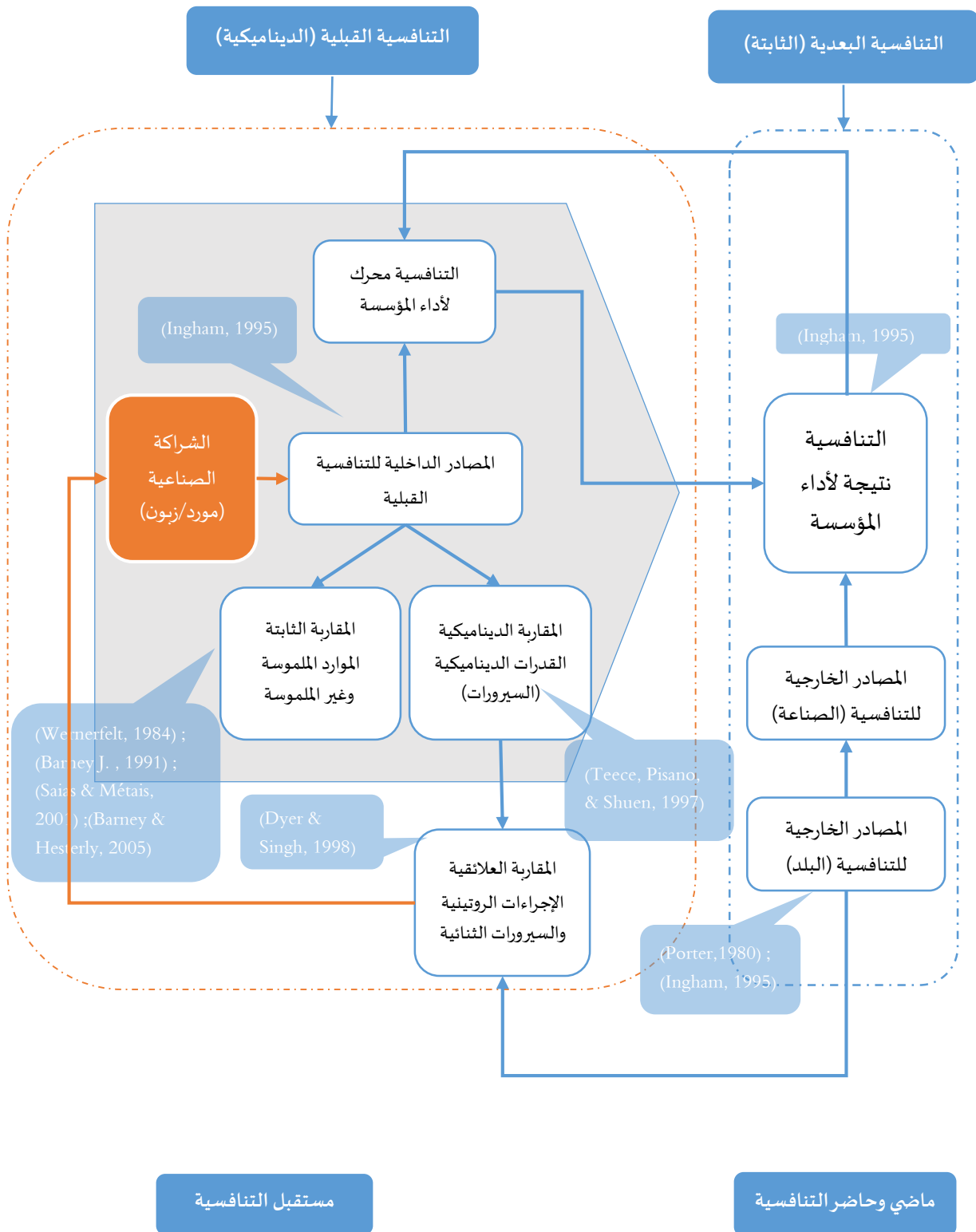
المصدر: (Ingham, 1995, p. 3) بتصرف

كان جل تركيز الباحثين ولفترة طويلة على التنافسية البعدية "Ex-post" أو المكشوفة/المصرح بها "Révélée" (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001, p. 224) والتي تتعلق بالنتائج التي تحققها المؤسسة، ونقصد بذلك المركز التنافسي La position compétitive الذي تحصلت عليه أو قامت ببنائه والأداء الاقتصادي المحقق، يحلل هذا الجانب التنافسية من المنظور الثابت أو الساكن فهو يهتم بمركز المؤسسة التنافسي في لحظة معينة من الزمن أو في الوقت الحالي (Ingham, 1995, p. 2)، يُعد هذا المنظور مضللاً لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في الظروف الأولية التي أدت إلى تلك النتائج ولا يلتقط الطبيعة الديناميكية للقوى التنافسية الخارجية وقدرة المؤسسة على التكيف معها أو التطور، فإذا أردنا حقاً معرفة مستوى التنافسية لا بدّ من الاهتمام بالمتغيرات التفسيرية لها (Debonneuil & Fontagné, 2003).

ظهر الاتجاه الحديث الذي يحلل التنافسية من خلال المنظور الديناميكي الذي يعتمد على دراسة قدرة المؤسسة على البقاء تنافسية لفترة طويلة من الزمن (Ingham, 1995; Depperu & Cerrato, 2005)، يركز ذلك على السيرورات Processus التي يمكن من خلالها تمييز مصادر التنافسية (Buckley, Pass, & Prescott, 1988; Ajitabh & Momaya, 2004) التي تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أعلى وأداء متفوق (Barney, Mackey, & Mackey, 2023). تتعلق تلك التنافسية الديناميكية بالتنافسية القبلية "Ex-ante" التي تشير أساساً إلى المصادر الداخلية للمؤسسة والتي تدوم مع مرور الوقت وتزيد من قدرتها على المنافسة مثل مواردها، قدراتها الفريدة واستراتيجياتها والتي تساهم في تقييم إمكانياتها التنافسية على المدى الطويل (Ingham, 1995, p. 3; Buckley, Pass, & Prescott, 1988). أظهرت دراسة كل من Depperu & Cerrato (2005) أن تحليل تنافسية المؤسسة من هاذين المنظورين يوفر فهماً أكثر شمولاً لقدرتها على النجاح على المدى الطويل، ويشير (Barney, Mackey, & Mackey, 2023) إلى أن المفهوم المعتمد حسب وجهة النظر إما القبلية أو البعدية يمكن أن يغيّر النتائج فيما يتعلق بمن له القدرة على المنافسة والأداء المتفوق أو لا.

من خلال ما يلي نهدف إلى شرح التنافسية من خلال هاذين المنظورين (أنظر الشكل رقم 02) بالاعتماد على المقاربات، الدراسات والنماذج التي اهتمت بهما، يوضح الشكل الموالي العلاقات التي تربط بينهم.

الشكل رقم 02: نموذج التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة مستوحى من (Ingham, 1995)

## I-1- التنافسية الثابتة كنتيجة لأداء المؤسسة :

يُظهر أنصار هذه المقاربة أن المؤسسة التنافسية هي التي تتحصل على مركز تنافسي أو تحقق أداءً اقتصادياً أعلى، نتائج مالية أو تستطيع توليد عوائد، فهي التي تتمتع بأفضلية على منافسيها (Barney, Ketchen, Jr., & Wright, 2021) فالتنافسية الثابتة هي تعبير عن النتيجة المستخلصة من زيادة تنافسياتها والتي تترجم على شكل أداء. لأن الأداء الاقتصادي والسوقي Economic and market performance للمؤسسة هو الذي يقيس النتيجة المرتبطة بوجودها في ذلك السوق (Depperu & Cerrato, 2005).

تعتمد هذه المقاربة على قياس التنافسية من خلال مؤشرات مختلفة للأداء فهو المرآة العاكسة لها، يعود ذلك الاختلاف في المؤشرات حسب Barney, Mackey, & Mackey (2023) إلى استيراد المفاهيم من المنطق الاقتصادي وجلبها إلى الإدارة الاستراتيجية لإثرائها (Barney, Mackey, & Mackey, 2023). يشير (Ajitabh & Momaya, 2004; Depperu & Cerrato, 2005) على ضرورة الانتباه في هذا القياس أنه مرتبط بالبعد الزمني، فتحديد مؤشر القياس سواء كان مالياً أو غير مالي مرتبط عادة بفترة زمنية معينة، فإذا تم قياسها مثلاً من خلال مؤشر الربحية الذي يعد مقياساً للنجاح التنافسي بشكل عام (على الرغم من أن العامل الواحد لا يفسر أداء المؤسسة) فهذا يعني أننا اخترنا مدة معينة من الزمن كانت طويلة أو قصيرة (على الرغم من أهمية طول الزمن) (G. McFetridge, 1995). وإذا تم قياسها من خلال مؤشرات الأداء الأخرى فهذا يعني قياس تنافسياتها في الماضي أو الحاضر.

يعد الأداء مصطلحاً غامضاً سواءً من الناحية المفاهيمية أو التجريبية حسب Peteraf & Barney (2003)، فتقييمه يختلف من باحث لآخر، ما أدى بالعديد من الباحثين في الإدارة الاستراتيجية إلى البحث عن بدائل لقياسه (Barney, Mackey, & Mackey, 2023). أشار Porter (1985) أنه من الأفضل استبدال مصطلح الأداء بالميزة التنافسية، فنجد بعض الباحثين يستعملون الميزة التنافسية للإشارة إلى أسباب قبلية للأداء المتفوق، بمعنى أنه إذا امتلكت مؤسسة ما نوعاً معيناً من الموارد والقدرات أو تنشط في صناعة معينة يمكنها امتلاك ميزة تنافسية ما سيؤدي بالتالي إلى أداء أعلى حسب (Barney J. , 1991) أما البعض الآخر فيرى أنه يمثل النتائج المالية البعيدة فمن تستطيع توليد عوائد أكثر هي من تمتلك ميزة تنافسية (Barney, Ketchen, Jr., & Wright, 2021).

### I-1-1- التنافسية من خلال أعمال Michael Porter :

يعد M. Porter أحد رواد نظرية التنافسية المعاصرة، فقد قدّم التحليل الأكثر شمولاً وتكاملاً للمنافسة والتنافسية<sup>1</sup> (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001; Chikan, 2008; Chikan, Czako, Kiss, Dobronyi, & Losonci, 2021; Talmenssour, 2022).

أشار في كتابه The competitive advantage of nations (1990) أنه للبحث عن تفسير صحيح للتنافسية لا بدّ من النظر إليها من خلال التفوق في المنافسة الدولية، وذلك حسب رأيه يأخذنا إلى إلزامية فهم محددات الإنتاجية على مستوى البلد (Porter, 1990, p. 77). وقد أرسى مقارنته هاته من خلال سد الفجوات التي خلفتها النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وحتى الحديثة التي اهتمت بالتجارة الدولية والمبادلات بين الدول، على الرغم من تطورها وتفسيرها للتجارة من خلال عدة أسباب كالميزة المطلقة والنسبية، ندرة ووفرة عوامل الإنتاج، تشابه الأذواق، وفورات الحجم، الفجوة التكنولوجية، دورة حياة المنتج... إلخ إلّا أنّها لم تتمكن من ضمّها كلها في نموذج واحد.

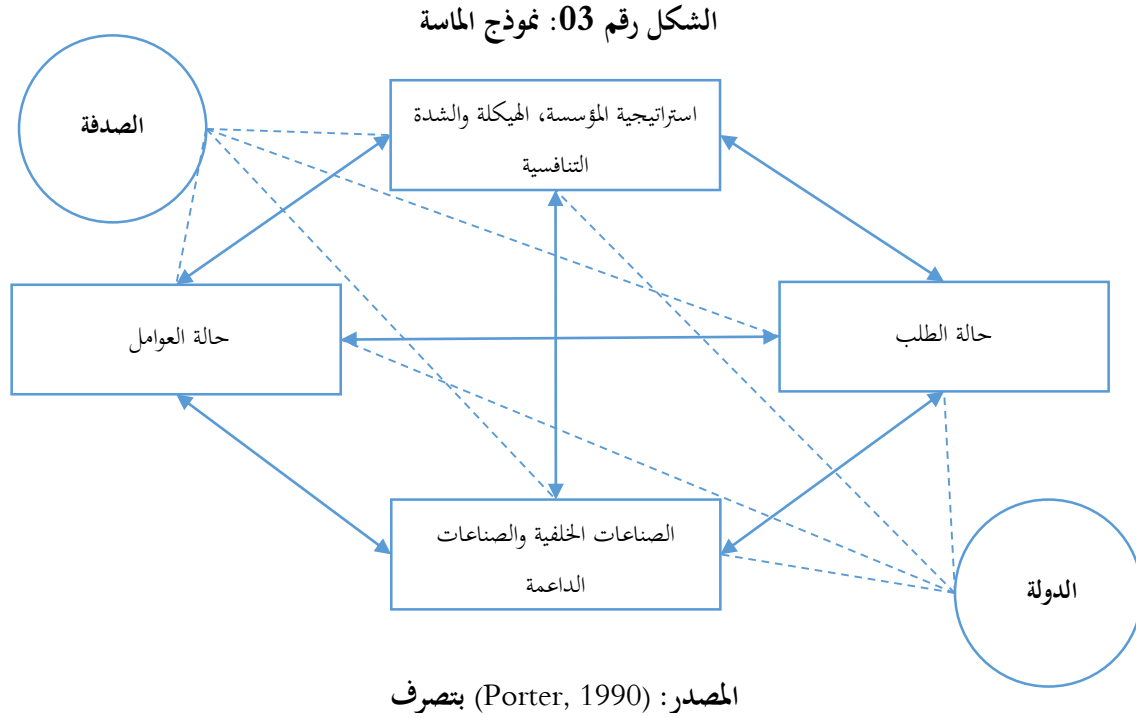
وظّف Porter في هاته المقاربة مصطلح الميزة التنافسية بدلا من الميزة النسبية التي جاء بها David Ricardo ووضّح أن أي بلد ينشئ ميزة تنافسية من مزاياه النسبية سواءً الطبيعية الموروثة (أراضي، موارد طبيعية، عمالة رخيصة...) أو المكتسبة (رأس مال بشري مؤهل، تكنولوجيا حديثة...) يمكنه إقامة صناعة قوية تساهم في اندماجه في الاقتصاد العالمي والمنافسة الدولية.

أشار Porter إلى أن مصادر الميزة التنافسية هي أولاً وقبل كل شيء موجودة على المستوى المحلي (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001, p. 227)، فالمؤسسة التي تفكر في خوض غمار المنافسة العالمية لا بد عليها من الانتباه لذلك. فلا يكفي أن تقلّل المؤسسات تكاليفها أو تحقق أكبر وفورات للحجم لكي تكون أكثر قدرة على المنافسة بل يرتبط نجاحها ارتباطاً وثيقاً ببلدها الأصلي، فكيف نفسّر سبب قدرة مؤسسة متمركزة في بلد ما على التحسين، الإبداع المستمر والبحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية؟ أو على التغلب على الحواجز الكبيرة للتغيير والإبداع؟ يوضح Porter أن الإجابة تعتمد على عدة محددات تكون نموذجها الشهير

<sup>1</sup> وذلك لأنه مس تقريباً جميع مستويات تحليلها، فقد طوّرت الاستراتيجيات التنافسية، وقدّم مخططاً لتحديد مصادر تحليل الميزة التنافسية المتمثل في سلسلة القيمة، ونموذجاً لتشخيص البيئة الخاصة للمؤسسة من خلال الاهتمام بالعوامل الاقتصادية الجزئية وهو "نموذج القوى الخمس"، ونموذجاً آخر لتحديد مصادر الميزة التنافسية الوطنية يسمى "النموذج الماسي".



"النموذج الماسي" (Porter, 1990, p. 78)، عرّف Porter نموذجاً على أنه نظام متكامل يؤثر ويتأثر كل محدد في وبالأحرى لدرجة صعوبة التفريق بين درجة التأثير والتأثر. تمثلت تلك المحددات في أربعة محددات داخلية ومحددات خارجية (أنظر الشكل رقم 03).



تمثلت محددات الإنتاجية الداخلية في حالة العوامل، حالة الطلب، الصناعات الخلفية أو ذات الصلة والصناعات الداعمة، وأخيراً الاستراتيجية، هيكل السوق والشدة التنافسية بين المؤسسات في القطاع (Porter, 1990, p. 78). حيث تتفاعل وتعزز بعضها البعض في عملية ديناميكية، أضاف إليها Porter محددين خارجيين، أبرزهما الصدفة (الاختراعات الجديدة والتكنولوجيات الجديدة، الإضرابات وحالات التمرد، التغيرات في الأسواق المالية، أزمات النفط، القرارات الحكومية الأجنبية، وما إلى ذلك) وتدخلات الدولة أو الإجراءات الحكومية. وهذان المتغيران خارجان عن الماسة التنافسية لأنهما خارجان عن سيطرة المؤسسات (Talmenssour, 2022, p. 69).

تكوّن تلك المحددات البيئة المحلية التي تولد وتتعلم فيها المؤسسات كيفية التنافس، وتستطيع من خلالها إنشاء ميزة وتطويرها مع مرور الوقت ولكن بشرط أن يمتلك ذلك البلد القدرة على تحقيق أسرع تراكم للأصول الخاصة والمهارات، تدفق مستمر للمعلومات وتقدير أفضل للاحتياجات من المنتجات والعمليات، وكذلك الضغط على مؤسساته لدفعها نحو الإبداع والاستثمار (Porter, 1990).

أشار Porter أن امتلاك البلد لعوامل الإنتاج<sup>1</sup> الموروثة كالعمالة، الأرض، الموارد الطبيعية...، لم يعد يلعب ذلك الدور الهام مثلما تطرقت إليه النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية عن طريق Adam Smith، David Ricardo، Heckscher & Ohlin، وأن امتلاك عامل منها هو ما يشكل ميزة تنافسية لتلك البلدان بل الآن وفي الصناعات المتطورة فإن العوامل المكتسبة تعد أهم، كالعمالة الماهرة المتخصصة، البنى التحتية، القاعدة العلمية والتكنولوجيا الحديثة وما إلى ذلك، لأنها ستتغلب على النقص في العوامل الموروثة أو يمكن حتى جلبها بعدة طرق، إضافة إلى ذلك فإنه ليس من المهم كم من العوامل المتاحة بقدر ما يهم معدل استغلالها وإعطائها تلك القيمة وأيضا تكييفها حسب كل صناعة (Porter, 1990, p. 79). فتوفر عاملٍ معينٍ محليا يعد ميزة في حد ذاته، ولكن عدم توفره أيضا على قدر ما سيعد عيبا إلا أنه يشكل أيضا تحديا، على المؤسسات العمل بجدية لإيجاد حل له.

من خلال الدراسات التي قام بها Porter وجد أن للطلب دورا مهما أيضا في تحديد الميزة التنافسية الوطنية على غرار ما جاء به S. Linder في تحليله لنظريته تشابه الأذواق. إلا أن Porter وسّع الاهتمام بالطلب من خلال هيكلته وتكوينه الداخلي بمعنى احتياجات الشرائح المختلفة (تجزئة السوق)، ووضح أنه كلما كانت احتياجاته واضحة وتعطي صورة استباقية لحاجاتها الطارئة كلما ساهمت في تلبيتها؛ حجم ونوع نموه وسرعة تشبعه؛ الآليات التي يتم من خلالها نقل التفضيلات Les préférences المحلية إلى الأسواق الخارجية (التدويل) وقدرتها على عكس الأذواق العالمية (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001, pp. 227-228). ووضح أن الطلب يمثل فرصة وضغطا يجب على المؤسسات اغتنامه والسعي لتلبيته. بهذه الديناميكية سيملك البلد ميزة في تلك الصناعات أو الفروع، فكلما كان الطلب المحلي متطلبا وسريع النمو سيدفع بالمؤسسات المحلية إلى الإبداع وتنويع المنتجات وتحسين جودتها مقارنة بالمنافسين الأجانب والاستثمار في تنمية ذلك القطاع، فتتجح بذلك تلك المؤسسات في اختبارها الأول وهو سوقها المحلي وستستطيع بعدها اختراق الأسواق العالمية، وأكد على ما جاء به A. Marshall في نظريته حول وفورات الحجم المتعلقة بحجم السوق الذي تنشط فيه تلك المؤسسات، فهو يوفّر ميزة إمكانيات وفورات الحجم، فكلما تناسب حجم السوق مع نوعية القطاع (القطاعات التي تتميز بالتكنولوجيا العالية وتنفق الكثير على البحث والتطوير) كلما اكسب البلد ميزة تنافسية فيه.

إن نجاح منتجات معينة في السوق المحلية سينعكس على السوق العالمي، فالتفضيلات تنتقل من بلد آخر مثلها مثل القيم والأذواق وذلك من خلال الإعلام، التأثيرات السياسية والاستثمارات الأجنبية. بمعنى أنه مادام هناك

<sup>1</sup> اقترح Porter تقسيم تلك العوامل إلى خمس فئات، الموارد البشرية والمعرفية، المادية والمالية والبنى التحتية.

عليها طلب داخليا فسيكون عليها طلب خارجي هذا ما أشار إليه S. Linder، إلا أن ذلك ينطبق فقط على البلدان التي لا توجد بينها فجوات تكنولوجيا كبيرة أي بين الدول المتقدمة مع بعضها أو النامية مع بعضها وفي صناعات معينة مثلما أشار إليها M. Posner في نظريته حول الفجوة التكنولوجية، وذلك ما يفسر عدم انتقال الطلب المحلي من الدول النامية إلى الدول المتقدمة لأن الطلب فيها أكثر تعقيدا بالإضافة إلى الفرق الشاسع بين مستويات الدخل الفردي بين تلك الدول (Porter, 1990, p. 82).

المحدد الثالث الذي أشار إليه Porter هو الصناعات الخلفية أو ذات الصلة إذ يساهم وجودها على الصعيد الدولي (الموردون المحليون القادرون على المنافسة الدولية بالتحديد) بالنسبة لأي بلد أو قطاع كان مزايا معينة للصناعات الأمامية (القطاع المرجعي) كالوصول السريع، المبكر والفعال للمدخلات والآلات التي توفر أفضل ثنائية جودة/سعر. إلا أن Porter يضيف أنه هناك ميزة أهم من ذلك وهي علاقات العمل بينهم خصوصا إذا كانوا في منطقة جغرافية واحدة، إذ يمكنهم ذلك من الاستفادة من الاتصال (حول الأنماط الجديدة، تقنيات التصنيع)، التدفق السريع والمستمر للمعلومات وتبادل الأفكار والابتكارات (الاتجاهات الجديدة في الموضة) الذي يساهم في التخطيط لمنتجات جديدة في وقت فعلي. بالإضافة إلى إمكانية التعاون التي ستسرع وتيرة الإبداع كالعمل في مواقع مشتركة للبحث والتطوير. يرى Porter أن هذا التنسيق والتعاون بين المؤسسات لا يحدث تلقائيا بل هو قرار يُتخذ على مستوى تلك المؤسسات ويعملون بجد لتحقيقه (إنشاء عناقيد صناعية). يضيف أنه لا ضير من التعاون مع الموردين العالميين لجلب ما ينقص الصناعة المحلية كالمواد، المكونات والتقنيات (مثلا في قطاع صناعة الإلكترونيات أو البرمجيات) فلن يؤثر ذلك على أداء منتجاتها أو ابداعاتها، فلا حاجة للبلد في أن يكون قادرا على المنافسة في جميع القطاعات حتى يتمكن من اكتساب ميزة تنافسية ينقلها لمؤسساته. مع التأكيد على عدم أسر مؤسساته الموردة مثلما أطلق عليها Porter المؤسسات الأسيرة "Captive suppliers" بل أن يحثها على العمل خارج حدودها وخدمة المؤسسات الأجنبية (Porter, 1990, p. 83). فعلى الرغم من تنافس البلدان مع بعضها إلا أن احتمالية التعاون تبقى دائما قائمة.

علاوة على ذلك، فإن وجود الصناعات الداعمة في بلد معين لها فوائد مماثلة لما تقدمه الصناعات الخلفية من تدفق للمعلومات والتعاون لتسريع معدل الابتكار والتحديث... الخ، كما أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى ظهور مهارات وقدرات تنافسية جديدة في القطاع أو الصناعة المرجعية. فهي تلك الصناعات التي يمكن تنسيق أو مشاركة بعض من أنشطتها الخاصة في سلسلة قيمتها، أو هي تلك الصناعات التي تطرح المنتجات التكميلية. فهي

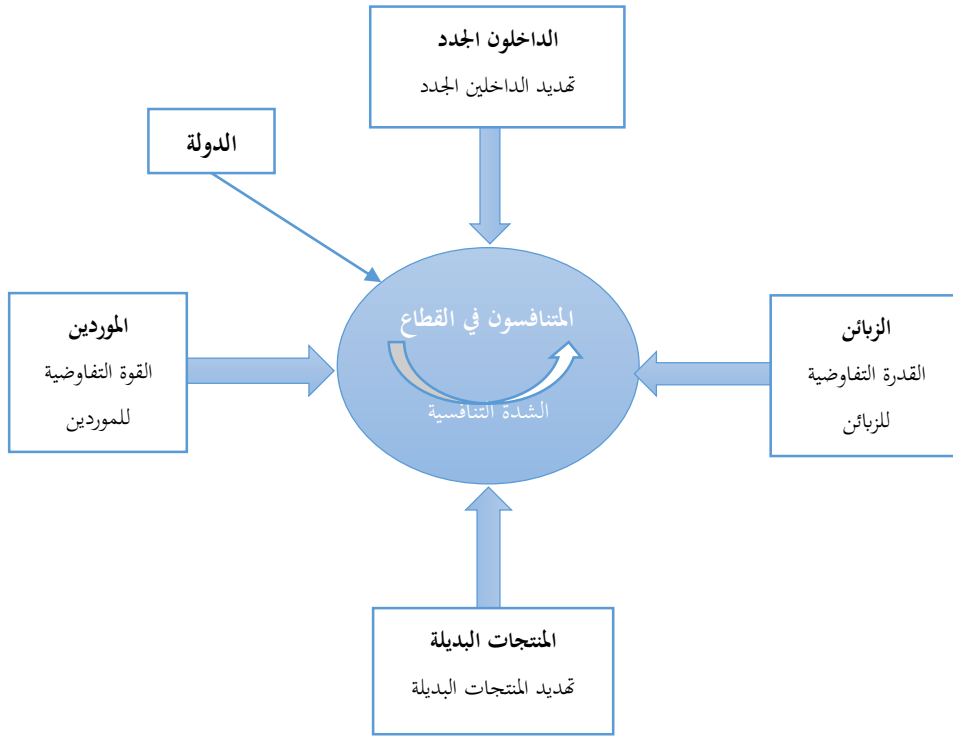
تلعب دورا من خلال تطورها بقدر ما يكون من خلال تنافسياتها (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001, p. 228).

آخر محدد داخلي هو استراتيجية المؤسسة، الهيكلة والشدة التنافسية، يشير Porter أن تنافسية صناعة معينة ناتجة من مصادر ميزتها التنافسية أي متعلق بالظروف والسياق الوطني لتلك الصناعة وتلك الأخيرة هي نفسها من تنشئ الكيفية التي تنظم وتدار بها المؤسسات فضلا عن طبيعة المنافسة فيها، ما يعني أن لكل بلد نظام إداري محدد مناسب له<sup>1</sup>، تقارب تلك الممارسات المناجيرية وأساليب التنظيم المفضلة في بلد معين هي التي تؤثر على صياغة الاستراتيجية التي تحاول بدورها أن تتناسب مع ديناميكيات تلك الصناعة وطبيعة نظام الإدارة السائد فيها (Porter, 1990, p. 83).

في هاذين المحددين الأخيرين أضاف Porter إلى مقارنته بُعد التعاون بين المؤسسات كانت من بلد واحد أو بلدان مختلفة، بعد أن كان قبلها في نموذجها الخاص بتحليل هيكلية القطاع قد ذكر القوى التنافسية فقط دون التعاونية، وحللها على أنها قوى بيئية يمكن أن تتعارض أو تتوافق مع أهداف ومشاريع المؤسسة. بذلك على المؤسسة فهم كيفية التعامل معها حتى تستطيع الدخول لذلك القطاع، الاستمرار أو التطور فيه. وذكر أن تنافسية المؤسسة يمكن التعبير عنها من خلال أدائها الناتج عن هذا الصراع في سوق تنافسي. قسم Porter (1980) تلك القوى إلى خمس قوى أفقية وعمودية (أضاف Austin + 1 ضغوطات الدولة) (أنظر الشكل رقم 04).

<sup>1</sup> يؤكد Porter على أن أنظمة الإدارة تتحدد أيضا بمدى دعم الدولة لمجال معين وأهمية دوافع الأفراد للعمل فيه، وكذلك مهاراتهم، مواهبهم وميولهم على تحقيق الميزة التنافسية فذلك هو ما يوجه تدفق رأس المال والموارد البشري إلى صناعة معينة.

الشكل رقم 04: نموذج القوى التنافسية



المصدر: (Porter, 1999, p. 9) بتصرف

تعتبر شدة المنافسة وتهديد الداخلين الجدد والمنتجات البديلة كقوى أفقية وتنافسية بشكل صريح، أما القوة التفاوضية للموردين والزبائن يمثلان القوى العمودية التنافسية والمتكاملة، فحتى تتمكن المؤسسة من مواجهتها عليها تحديدها أولاً، معرفتها والتفكير في كيفية التغلب عليها أو الحد من تأثيرها حتى تستطيع اكتساب مركز تنافسي مناسب لها في ذلك القطاع (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001, p. 224). من خلال الجدول الموالي يمكن ذكر بعض العناصر الأساسية التي ستمكنها من ذلك (أنظر الجدول رقم 01).

الجدول رقم 01: كيفية التغلب على القوى التنافسية

القوى التنافسية	العناصر التي تمكن المؤسسة من مواجهة تلك القوى
تهديد المنتجات البديلة	تحسين العلاقة سعر/جودة بالتحكم بتكاليف الإنتاج والسعي إلى تحسين تصميم المنتجات وإضافة مميزات جديدة فيها؛ كسب ولاء الزبائن من خلال تحسين سمعة المؤسسة، خدمات ما بعد البيع المقدمة والجودة؛ تحديد تكاليف التحول إلى المنتج البديل وذلك باكتساب تكنولوجيا خاصة بالمؤسسة؛ إحداث طفرة تكنولوجية؛

إطلاق حملة لزعزعة استقرار المنتجات البديلة، أو إمكانية اقتراح المنتج البديل من طرف المؤسسة.	
تحديد سعر غير مريح للداخلين الجدد فأثر الخبرة يلعب دورا مهما للمؤسسات الناشطة في القطاع ما يجعلها تتحكم أكثر في تكاليفها ومنه في أسعارها؛ ولاء الزبائن (السمعة، الخدمات، الجودة، إلخ.)؛ تحديد تكاليف التحويل؛ حماية التكنولوجيا المستعملة سواء في التصنيع أو البرمجيات المدججة (براءات الاختراع والأسرار)؛ السيطرة على الموارد النادرة أو المهارات المميزة.	تهديد الداخلين الجدد
إنشاء علامة تجارية يقدرها الزبون النهائي فالقيمة المتصورة عند الزبون تمكنه من الولاء للعلامة التجارية حتى وإن كان سعرها أعلى من سعر المنتجات الأخرى المعروضة؛ تحديد تكاليف التحول؛ امتلاك شبكات توزيع عديدة والتحكم فيها لضمان وصول السلع في الوقت المحدد؛ التكامل الأمامي.	القوة التفاوضية للزبائن
تعدد مصادر التوريد مع إنشاء علاقة قوية مع الموردين الموثوقين؛ نقل التكنولوجيا؛ التكامل الخلفي الذي يمكن المؤسسة من الاستغناء عن الموردين في بعض المكونات والأجزاء.	القوة التفاوضية للموردين
القدرة على الضغط	دور الدولة
البحث والتطوير لتعزيز القدرة على الابتكار وتوفير تشكيلة متميزة من المنتجات؛ ولاء الزبائن (السمعة، الخدمات، الجودة، إلخ.)؛ تحديد تكاليف التحويل؛ حماية التكنولوجيا (براءات الاختراع والأسرار)؛ السيطرة على الموارد النادرة أو المهارات المميزة؛ تخفيض التكاليف الثابتة.	الشدة التنافسية

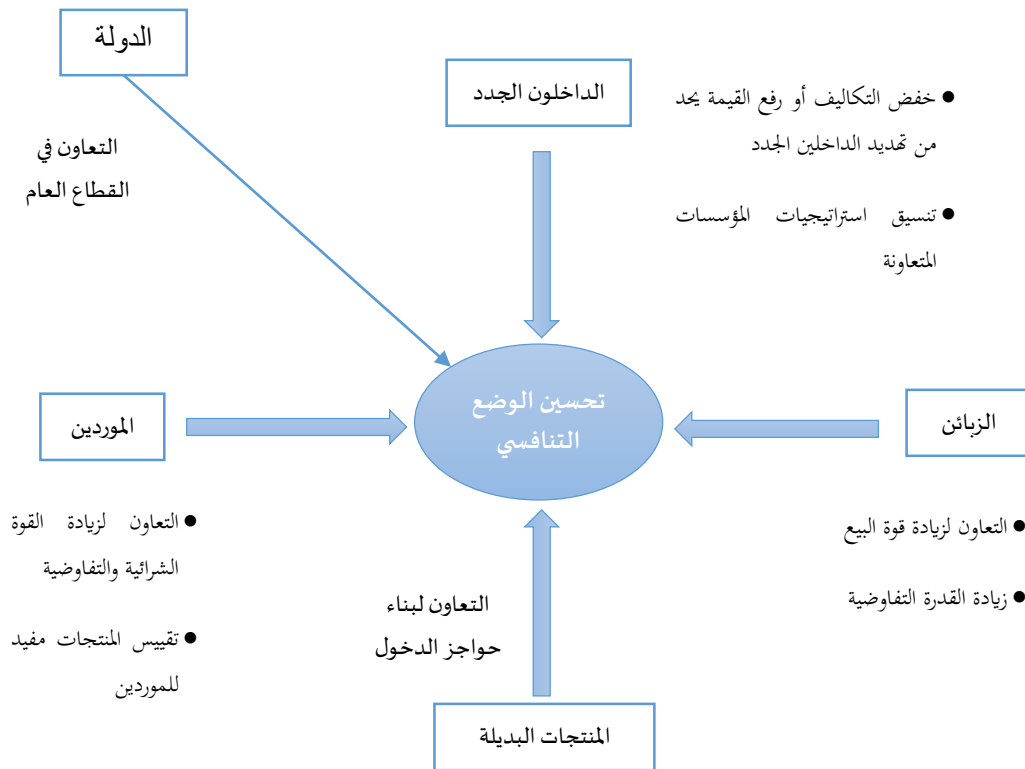
المصدر: (Johnson, et al., 2014, p. 100)

انتقد الكثير من الباحثين هذا النموذج بسبب قياسه لدرجة التنافس، التهديد، الخطر، وإهماله للتعاون بين المؤسسات. إضافة إلى ذلك هو يعمم ولا يترك خصوصية للقطاع ولا لاختلاف سلوك المؤسسات فيها. فسلوك

المؤسسة يُفترض أن يكون عبارة عن تكيف مع البيئة ولا يعطي أهمية لقدرات المؤسسة ولا يراعي البيئة غير السوقية التي جاء بها Baron (1995) أي كل جوانب البيئة التي لا ترتبط ارتباطاً أساسياً بالسوق (حيرش، 2012). كما أن هذا النموذج ينظر للتنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الدفاع عن نفسها ضد تلك القوى، الحد أو تقليل تأثيرها أو التأثير عليها لصالحها (Teece D. J., 2023, p. 114)، فهي في صراع في كل مرحلة من مراحل سلسلة الصناعة من المنبع إلى المصب كلها في منافسة على هامش الربح (Leavy, 2000, p. 326). على الرغم من ذلك لا يزال هذا النموذج مفعلاً إلى يومنا هذا لتقييم المركز التنافسي للمؤسسة في صناعة معينة.

من خلال الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج أضاف بعض الباحثين أسباب وفوائد التعاون على شكل قوى تعاونية (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, pp. 318-319; Johnson, et al., 2014, p. 258) (أنظر الشكل رقم 05):

الشكل رقم 05: نموذج القوى التعاونية



؛ (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Johnson, et al., 2014)

- التعاون لزيادة قوة البيع: يواجه الموردون عادة ضغوطات في حالة زيادة قدرة الزبائن على التفاوض، وينتج ذلك من قلة عدد الزبائن مقارنة مع عدد المؤسسات المتنافسة أو من السمعة الكبيرة لهم. فيبحث الموردون عن إقامة علاقات قوية مع زبائنهم الأقوياء، وذلك لتقليل أوقات التسليم، المشاركة في أنشطة البحث والتطوير وبناء أنظمة معلومات مشتركة لتقليل المخزون، وحتى الانخراط في فرق التصميم للنماذج الجديدة (كالسيارات ومكونات الطيران). فهذه العلاقة تزيد من تكلفة الانتقال من مورد إلى آخر بالنسبة للمصنعين، لأنه في حالة تغيير المورد سيتعين عليهم بناء تعاون من جديد.
- التعاون لزيادة القوة الشرائية والتفاوضية: تتعاون المؤسسات على اختلاف نشاطها وعلاقتها مع بعضها البعض لزيادة قدرتها التفاوضية اتجاه مورديها، يساعدها ذلك على الحصول على شروط تسعير تساهم في زيادة قوتها الشرائية من موردها بشكل جماعي، وخاصة إذا كان من الصعب التخلي عنه وكانت قوته التفاوضية كبيرة؛ كما يمكن تعاون المؤسسات من تقييس طلباتهم ما يعطي الموردين فرصة تحقيق وفورات الحجم.
- التعاون لبناء حواجز الدخول أو تجنب المنتجات البديلة: عندما تحل المنتجات البديلة محل منتجات المؤسسة بسبب أسعارها أو جودتها أو حداثة تسعى هي والمنافسون في الصناعة إلى التعاون من أجل الاستثمار المشترك في البحث والتطوير أو التسويق، لمواجهةها أو لمواجهة الداخلين الجدد. يمكن تخفيض التكلفة الناتج عن التعاون من تقليل اهتمام الزبائن للتحويل إلى منتجات بديلة.
- التعاون للتغلب على حواجز الدخول أو تحسين الوضع التنافسي: إن المؤسسات التي تبحث عن توسيع أعمالها إلى خارج حدودها تلجأ إلى التعاون مع شبكات غير رسمية أو إلى تحالفات هيكلية مع منافسين محليين، وهي طريقة لجمع المعلومات حول سوق معين. ففي العديد من البلدان تلجأ الحكومات إلى إجبار الداخلين الجدد على إقامة مشاريع مشتركة مع المؤسسات المحلية، فالتعاون يسمح بتطوير البنى التحتية بأقل التكاليف مثل شبكات التوزيع، نظم المعلومات أو مراكز البحث والتطوير. كما أنه ولأسباب ثقافية يفضل الزبائن التعامل مع المؤسسات المحلية على الأجنبية.
- التعاون للتنسيق ضد الداخلين الجدد: عند تعاون المؤسسات الناشطة في قطاع معين فإن ذلك يسهل عليهم تنسيق استراتيجياتهم ضد الداخلين الجدد، كخفض التكاليف أو رفع قيمة ما. يؤدي ذلك إلى إضعاف القدرة التنافسية لمنافسيها الجدد.



— التعاون في القطاع العام: التعاون مطلوب من قبل السلطات وذلك لتعظيم تأثير تمويلها أو زيادة معايير الجودة أو حل المشاكل الاجتماعية، ولكن يختلف التعاون في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص وذلك في تبادل المعرفة ونشر أفضل الممارسات إذ يعتبر ذلك من واجباتها أو على الأقل تضعه كشرط عند التعاون، فهي تعطي الأولوية للمصلحة العامة على مصلحة المؤسسة. أما ما يخص التعاون في القطاع الخاص بين المؤسسات فإن تأثيرها على السلطات العمومية يكون قويا يترجم من خلال تقليل ضغط الدولة عليهم أو العكس الضغط على الدولة لحماية مصالحهم.

يجرنا هذا السياق إلى التعمق أكثر في فهم كيفية وصف Porter لعمل المؤسسة، استراتيجياتها ومعرفة ما هي المصادر التي تعتمد عليها لكي تتمكن من كل ما سبق، أشار إلى أن المؤسسة يمكنها الاستفادة من ميزة البلد من خلال تواجدها فيه ويمكنها أيضا إنشاؤها من خلال تحليل سلسلة قيمتها.

تنشأ تلك الميزة من سلسلة قيمة المؤسسة وهي الأنشطة التي تهدف إلى تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع أو دعم<sup>1</sup> المنتج. ولكنها تمثل أكثر من تجاوز بسيط للأنشطة، فهي عبارة عن شبكة مترابطة فيما بينها بشكل متناسق ما يسمح للمؤسسة في الأخير من تسليم منتجاتها في الوقت والشروط المحددة (السعر، الجودة، الخدمات)، لذلك من الضروري دراسة جميع تلك الأنشطة وتفاعلاتها مع بعضها، من أجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التمايز الحالية والمحتملة. فكل نشاط يمكن أن ينشئ قيمة متصورة للزبون المحتمل مع احتفاظ المؤسسة بهامش ربح. فالقيمة<sup>2</sup> النهائية المنشئة من طرف المؤسسة تقاس عن طريق السعر، فهي المبلغ الذي يرغب الزبون في دفعه مقابل ما تقدمه له المؤسسة والذي بدوره يغطي التكاليف الإجمالية للعمليات التي قامت بها، فعلى مسيري المؤسسات معرفة أولا أي نشاط من الأنشطة ينشئ القيمة والاهتمام بتحسين إدارته. ومثلما أن الأنشطة يمكن لها إنشاء القيمة هناك أنشطة لا تساهم في ذلك أو حتى تعد محطمة للقيمة، فكان من بين الخيارات المتاحة للمسيرين أخرجة تلك الأنشطة هذا من ناحية؛ ومن ناحية أخرى، هناك من المؤسسات من تقوم بأخرجة حتى أنشطتها الأساسية إلى مؤسسات أكثر دراية وخبرة في ذلك المجال كالإنتاج أو التسويق... الخ. ولكن من المهم معرفة أنه ليس فقط النشاط في حد ذاته ما ينشئ القيمة ولكن معرفة إدارة الروابط بين تلك الأنشطة هو ما ينشئ القيمة أحيانا وهو من المهارات التي يصعب تقليدها بين المؤسسات (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001, p. 226). لذا يمكن للمؤسسة

<sup>1</sup> الأنشطة الداعمة أو الأنشطة اللوجيستية والتي تهدف إلى الحصول على الموارد أو العوامل الإنتاجية التي تساهم في التنسيق بين الأنشطة والتي تمارس في الوظائف الأخرى في المؤسسة.

<sup>2</sup> يتم قياس القيمة من خلال اجمالي الإيرادات التي تعكس السعر الذي يمكن للمؤسسة الحصول عليه لمنتجاتها وعدد الوحدات التي يمكن بيعها.

أن تكتسب ميزة من خلال تنفيذ هذه الأنشطة المهمة استراتيجياً بأقل تكلفة من/أو أحسن من منافسيها (Naro, 2003, pp. 7-8).

صحيح أن سلسلة القيمة تعد أساس تنافسية المؤسسة في صناعة معينة، ولكنها تندرج أيضاً ضمن تدفق أكبر للأنشطة وهو ما يسميه Porter "نظام القيمة" (Le système de valeurs ou filière industrielle) وهو امتداد لسلسلة القيمة للمؤسسة إلى الخلف (سلسلة القيمة للموردين) أو الأمام (سلسلة القيمة للموزعين) فهو مجموعة العلاقات بين الفاعلين الاقتصادية من الموردين إلى غاية الزبون النهائي الضرورية لصنع منتج أو تقديم خدمة بالتعاون معاً (وهو انتقال المنتج من سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة المنتجة إلى سلسلة القيمة الخاصة بالزبائن)، فمن خلال إدارة سلسلة القيمة كنظام وليس فقط كأنشطة متجاوزة يمكن للمؤسسة أن تكتسب أفضلية تنافسية وذلك من خلال تنسيق وتحسين الروابط التي تنشئ بينها وبين مورديها وزبائنها داخل ذلك النظام (khamassi-El Efrit & Hassainya, 2001, p. 226).

في إطار هذه المقاربة الشاملة (الكلية والجزئية معاً) لـ Porter تختار المؤسسة ما يناسبها من استراتيجيات كرد فعل لمواجهة المنافسة بناءً على تحديداتها لقدراتها ومصادر ميزتها التنافسية (سلسلة القيمة) (حيرش، 2012، صفحة 122)، فتنافسياتها تترجم من خلال قدرتها على تقديم منتجات<sup>1</sup> بقيمة مرتفعة وتكلفة مساوية لتكلفة منافسيها أو قيمة مساوية لمنافسيها بتكلفة منخفضة أو الجمع بين هاتين الميزتين (القيمة العالية وتكلفة المنخفضة) وبالتالي بناء مراكز تنافسية مميزة تتيح لها تحقيق أداء اقتصادي أعلى على مدى فترة زمنية طويلة مقارنة بمنافسيها (Ingham, 1995). يتوافق هذا المفهوم مع ما قدمه (Chikan, 2008) من تصور حول تنافسية المؤسسات التي تعد جزءاً لا يتجزأ من سياقها على المستوى الكلي، وقد تم تعريفها على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق هدف مزدوج بشكل مستدام وهو تلبية طلبات الزبائن والربح، ويتم تحقيق ذلك من خلال تقديم سلع وخدمات قيمتهم المتصورة عالية لدى الزبائن مقارنة بما يقدمه منافسوها. يتطلب تحقيق تلك التنافسية تكيف المؤسسة مع تغيرات المعايير والظروف الاجتماعية والاقتصادية بشكل مستمر" (Chikan, 2008, pp. 24-25). يشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط: أولاً، أنه لتكون المؤسسة تنافسية عليها معرفة القدرات الواجب استغلالها في عملياتها اليومية، وكونها "القدرة على المنافسة" تعني أنها نقطة قوة في المؤسسة ولكن لا تعني بالضرورة نجاحها ما يستدعي معرفة الفرص لاستغلال تلك القدرة؛ ثانياً، على الرغم من تناقض الهدفين المذكورين رضا الزبائن والربح وتعارض تحقيقهما

<sup>1</sup> من بين ما أجمع عليه العديد من الباحثين أنه لا يمكن فصل تنافسية المؤسسة عن تنافسية المنتجات التي تتأثر بعوامل سعرية وغير سعرية (Gal, 2010, p. 2).

على المدى القصير إلا أنهما يدعمان بعضهما على المدى الطويل ويمكن تحقيق كليهما بشكل مستدام تتوافق هذه النظرة مع المقاربة الاستراتيجية للمؤسسة؛ ثالثاً، تم ربط القدرة على المنافسة مع التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة. ويتوافق أيضاً مع تعريف المركز البحثي للتنافسية حسب Czako & Chikan (2007) وهي قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات/الخدمات بشكل مستدام للزبائن بما يتوافق مع معايير المسؤولية الاجتماعية، وهم بدورهم مستعدون للدفع لاقتنائها مقارنة بمنتجات المنافسين، ما يضمن ربحاً للمؤسسة. بشرط أن تكون المؤسسة قادرة على اكتشاف التغيرات الحاصلة داخلها وخارجها، وتحسين أدائها التنافسي في السوق بشكل مستدام مقارنة بالمنافسين (Gal, 2010, p. 3).

لفهم كيفية تقديم تلك المنتجات التنافسية يميز Porter (1990) بين مصدرين رئيسيين للميزة وهما التمايز الذي يسمح للمؤسسة برفع السعر بشرط أن تقدم مستوى أعلى وفريداً من الخدمات للزبائن، وثانياً تخفيض التكاليف الذي يسمح برفع القيمة المقدمة للزبون من خلال تخفيض سعر المنتج. تشير ميزة التكلفة إلى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم منتج إلى السوق بكفاءة أكبر من منافسيها، في حين تشير ميزة التمايز حسب (Botos, 2005 & Szentes al. 1982) إلى قدرتها على تزويد الزبائن بقيمة أكبر من منافسيها من حيث الجودة<sup>1</sup>، خصائص المنتج أو خدمات ما بعد البيع<sup>2</sup> (مواعيد التسليم، التعبئة والتغليف، قطع الغيار... الخ) هذا ما يضمن الاحتفاظ بالزبائن وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة.

وفقاً لـ Porter يظل المجال التنافسي (كل السوق أو جزء منه) عاملاً مهماً يحدد اختيار الاستراتيجيات التنافسية (Talmenssour, 2022, p. 68) وذلك من خلال تقاطعه مع المزايا التنافسية ما ينتج عنه أربعة بدائل ممكنة (أنظر الجدول رقم 02).

<sup>1</sup> جودتها التي تتضمن قيمة فعلية للزبائن.

<sup>2</sup> تتأثر تلك الخدمات بمستوى أنشطة التسويق إلى حد كبير كبحوث التسويق، الإعلان، أنشطة الاتصالات التسويقية وشبكة التوزيع.

الجدول رقم 02: الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter (1985)

الميزة التنافسية		كل السوق	جزء من السوق
تكاليف منخفضة	خصائص فريدة		
السيطرة من خلال التكاليف	التمييز		
التركيز على أساس التكاليف المنخفضة	التركيز على أساس التمييز		

المصدر: (حيرش، 2012، صفحة 124)

في واقع الأمر لا يوجد نوع واحد من الاستراتيجيات القابلة للتطبيق عالميًا لكل صناعة، على الرغم من أن هيكل الصناعة يحد من نطاق تلك الخيارات الاستراتيجية. فلضمان التفوق يجب على المؤسسة أن تحدد بدقة نوع الميزة التي ستسعى إليها والمجال الذي يمكنها تحقيقه فيه. ولكن يجب عليها أيضا أن تتجنب ما يسميه Porter الركود في الوسط L'enlissement dans la voie médiane أي محاولة اتباع اتجاهات استراتيجية متعددة في وقت واحد (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001, p. 226).

بالعودة إلى محددات الإنتاجية الداخلية التي ذكرها Porter في نموذج الماسي تبقى المنافسة المحلية هي الأكثر أهمية بسبب تأثيرها القوي على تحفيز جميع المحددات الأخرى. وذلك لأنها تخلق ضغوطا تدفع بالمؤسسات إلى الإبداع والابتكار، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، طرح منتجات جديدة وتحسين الخدمات... الخ، فعلى عكس الاعتقاد السائد أن حماية المؤسسات المحلية من المنافسة الأجنبية تساهم في استمراريتها يرى Porter عكس ذلك فهناك صلة بين حدة المنافسة المحلية وانشاء واستمرارية الميزة التنافسية الوطنية في قطاع معين، لأنها تمكن تلك المؤسسات من تجاوز الميزة التنافسية الوطنية المتحصل عليها من التواجد فقط في ذلك البلد، على الرغم من أن التركيز الجغرافي مهم أيضا لأنه يرفع ويزيد من التفاعل بين التأثيرات الأربعة المنفصلة (Porter, 1990, p. 85).

إضافة إلى المحددات الأربعة للميزة التنافسية الوطنية، أضاف Porter عاملين آخرين الصدفة والدولة. تتطابق الصدفة مع الأحداث التي ليس لها علاقة بالأحداث الحاصلة داخل البلد والتي تخرج عن سيطرة المؤسسات وحتى عن سيطرة الدول، هذه الصدفة العشوائية تنشئ اضطرابات تعيد توزيع المراكز التنافسية، وذلك من خلال تغيير الظروف داخل الماسة (khamassi-El Efrif & Hassainya, 2001, p. 229). تعد الدول التي لها القدرة على تحويل تلك الصدفة إلى ميزة تنافسية هي التي تمتلك الماسة الأكثر ملائمة من خلال الاستغلال الأمثل للأحداث الطارئة.

بالإضافة إلى استغلال الصدف يمكن للدولة أيضا أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على كل من المحددات الأربعة الأولى بالتالي تعديل تشكيل الميزة التنافسية الوطنية. فعلى سبيل المثال يمكن لسياسة الحكومة أن تؤثر على تلك العوامل من خلال الإعانات، السياسات المالية والتعليم. فبالنسبة للمحدد الأول وهو الطلب فإن تأثير الدولة قوي عليه بشكل خاص بالنسبة للمنتجات التي تكون الدولة زبونا كبيرا لها أو من خلال وساطة الهيئات العمومية التي تصدر المعايير أو اللوائح التي تحفز أو توجه الاحتياجات التي يعبر عنها المشترون. كما يمكن للسياسة التكنولوجية والتكفل بالبحوث الأساسية أن تفضل الصناعات الخلفية والداعمة. ففي النهاية يمكن للدولة أن تستمر في تقديم أنواع مختلفة من الدعم لتشكيل وتطوير ميزة تنافسية وطنية في صناعة معينة (khamassi-El Efrit & Hassainya, 2001, p. 229).

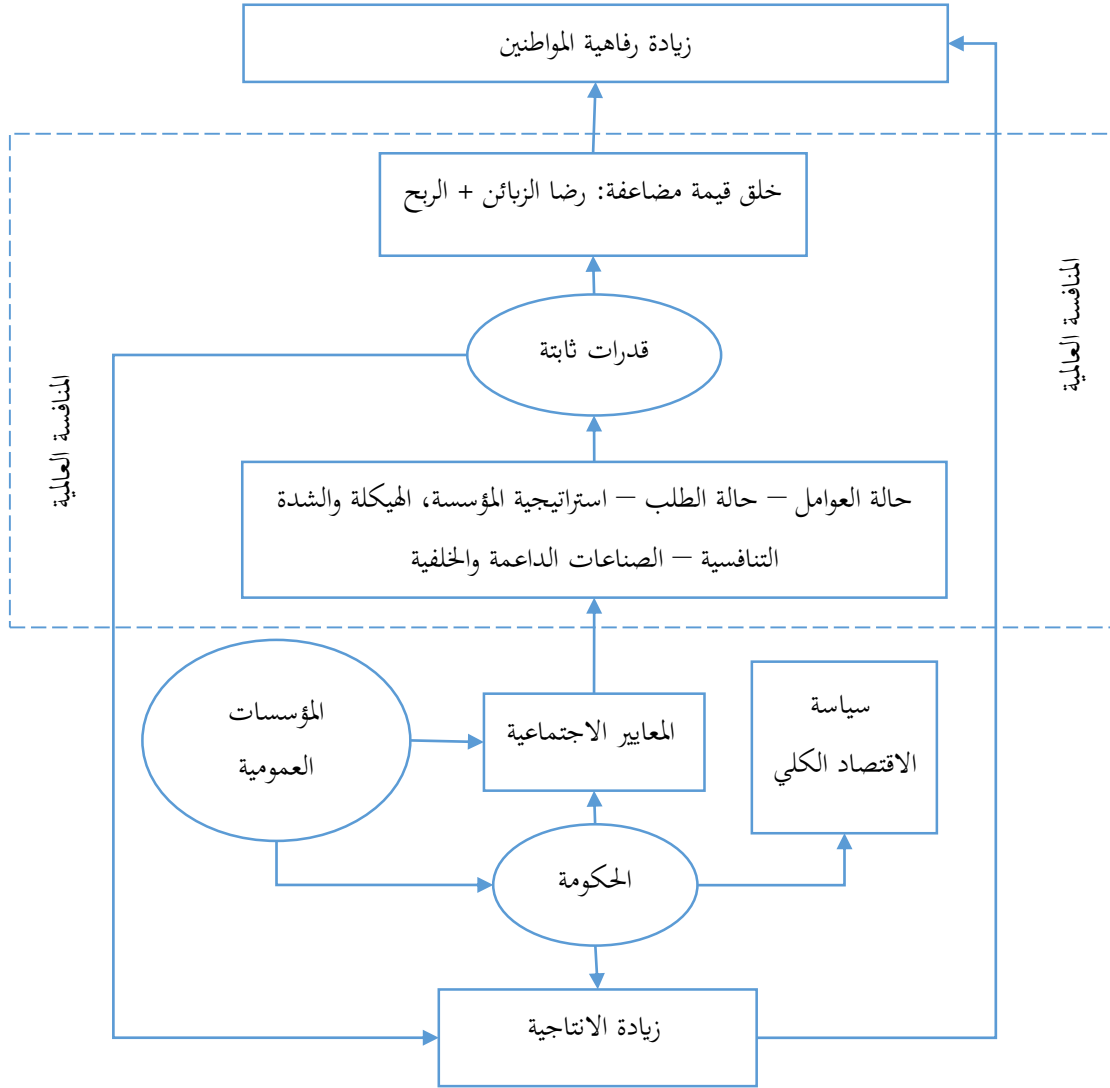
من خلال هذا النموذج يقترح Porter نظاماً كاملاً تتحد فيه التأثيرات الفردية المباشرة للعوامل الست (المحددات الأربعة، الفرصة والدولة) وتتقاطع مع التأثيرات والحقائق التاريخية وتولد ديناميكية إنشاء وتطور هذه الميزة التنافسية.

من خلال شرح التكوين السابق للميزة التنافسية تُعد الماسة أيضاً أداة للتنبؤ بالتطور المستقبلي للصناعة. إذ أن بنيتها وديناميكيته هي التي ستحدد في الواقع ما إذا كان التطور التكنولوجي والأحداث العشوائية وما شابه ذلك، وكذا السياسات الاقتصادية هي التي ستؤدي إلى إنشاء صناعة تنافسية. كما أن خصائص الماسة هي التي ستسمح بالحصول على تقييم لقوة الميزة التنافسية الحالية (khamassi-El Efrit & Hassainya, 2001, p. 229). في الأخير يرى Porter أن البقاء أو الاستمرارية ليس هو الهدف سواءً للدول أو المؤسسات بل تحقيق تنافسية دولية ليس لمرة واحدة بل بشكل مستمر.

في إطار مقارنة Porter يمكن استخلاص الروابط الموجودة بين بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وكيفية تفاعلها مع بعضها، فقدرة المؤسسة على المنافسة (التنافسية) مرتبطة بميزة البلد الذي تنشط فيه، هيكله قطاعها، المركز التنافسي الذي تحتله، وقدرتها على التعامل مع الضغوطات الناتجة عنه والاستفادة من كل العلاقات التي يمكن أن تنشأها مع مختلف الفاعلين الاقتصاديين. بل وتعلق بخياراتها الاستراتيجية أيضاً وقدراتها على التحسين والابتكار، تقديم منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة، المحافظة على مناهج التسويق الجديدة كلها عناصر أساسية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالتنافسية (Talmenssour, 2022, p. 69).

في نفس السياق طوّر عدة باحثين (Chikan, 2008; Gal, 2010; Chikan, Czako, Kiss- Dobronyi, & Losonci, 2021) نموذج الماسة وأشاروا إلى تداخل العوامل المؤثرة في التنافسية الوطنية التي ذكرها M. Porter، أو دمج مكوناتها مع نموذج القوى الخمس (واعتبارها كعوامل تمكينية Enablers) وتنافسية المؤسسة، فالعوامل الكلية للبلد تؤثر على العوامل الجزئية للمؤسسة، حسب نموذج (Chikan, 2008) (انظر الشكل رقم 06) تعد زيادة رفاهية المواطنين والإنتاجية هي المخرجات النهائية للنموذج. فزيادة الإنتاجية للمؤسسات وسيلة لنمو رفاهية المواطنين وتلك الأخيرة تتأثر بكل من قدرات المؤسسات والإجراءات الحكومية المطبقة، هذا من ناحية؛ من ناحية أخرى، تؤثر الحكومات بشكل عام على المعايير المجتمعية (كالتفضيلات وغيرها) في ذلك البلد وكلاهما متأثر بالمؤسسات العمومية، بالإضافة إلى ذلك فمهمة الحكومة أيضا صياغة وتحقيق سياسة الاقتصاد الكلي. هاذين المؤشرين بالذات (السياسات الاقتصادية والمعايير المجتمعية) هما ما يعدان كمدخلات للمجال الذي تنشط فيه المؤسسة. يأتي عمل Porter كوسيط لربط العوامل الكلية للبلد وتنافسية المؤسسة من خلال المحددات الداخلية الأربعة لنموذج الماسة التي ذكرناها سابقا. يظهر هنا التحدي الأكبر للمؤسسة وهو التنافس في ظل تلك العوامل وكيفية تطويرها لقدراتها من أجل التكيف معها تحت ضغط المنافسة العالمية أيضا (Gal, 2010). في الأخير تتمكن المؤسسة من خلال هذا النموذج من إنشاء قيمة مزدوجة متعلقة برضا الزبائن والربح، تلك القيمة المزدوجة هي التي تؤثر في زيادة الرفاهية للمواطنين فسمات الصناعة تؤثر على الرفاهية الاجتماعية (Barney, Mackey, & Mackey, 2023, p. 11) وتعد قدرات المؤسسة العامل المحدد لزيادة الإنتاجية، كل هذه الروابط تشكل هيكل التنافسية على المستويين الكلي والجزئي (Gal, 2010).

الشكل رقم 06: هيكل التنافسية على المستوى الجزئي والكلّي



المصدر: (Chikan, 2008, p. 27) بتصرف

## I-1-2- التنافسية من خلال المقاربة الأحادية ومتعددة الأبعاد :

اهتمت هاته المقاربة بقياس التنافسية من خلال إما مؤشر واحد أو عدة مؤشرات، تعد مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group أحد المؤسسين الأوائل لها في الستينيات، تزامن ظهور أعمالها مع تبني المؤسسات لنظام الإنتاج الضخم وتمتع السوق بنسبة نمو عالي، فربطت تنافسية المؤسسة بميزة التكاليف المنخفضة، وذلك من خلال تحكم المؤسسة الكفاء في العوامل الإنتاجية بالتالي سيرورة الإنتاج واستفادتها

من أثر الخبرة (Ben Mlouka & Sahut, 2008)، في حين أن باحثين آخرين أضافوا إليها قدرة المؤسسة على عرض منتجات بأسعار أقل أو تساوي أسعار منافسيها الفعليين أو المحتملين، تتوافق هذه الفكرة مع آراء كل من Pascallon (1984)، Durand & Giorno (1987) و Jorgenson & Kuroda (1992). فحسبهم يعد المؤشر الأكثر تمثيلاً للتنافسية هو سعر المنتجات/الخدمات، وأن هذه الميزة هي ما سيسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها (Talmenssour, 2022, p. 67). وكذلك وفقاً لـ Dejardin (2006) فإن المؤسسة تستطيع مواجهة المنافسة من خلال تعديل أسعارها التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهيكل تكاليفها، كما أن وضعها التنافسي يعتمد بشكل كبير على إدخال التقنيات الحديثة في عملياتها الإنتاجية ما يؤدي في الأخير إلى تخفيض السعر الوحدوي للإنتاج (M. Benhamma, 2021, p. 31). أما Siggel & Cockburn (1995) فيستخدمان إجمالي تكلفة الوحدة الواحدة للمنتج كمؤشر للتنافسية. يوافق في ذلك كل من Hickman (1992) و Turner & Golub (1997) اللذين يوضحان أن أفضل مصدر للتنافسية مرتبط بتكلفة وحدة العمل. في حين يدعم باحثون آخرون مثل Dollar & Wolf (1993) فكرة الإنتاجية كمؤشر لتنافسية المؤسسة الصناعية. أما Hatsopoulos et al. (1988) و (1991) فيعتبرون الحصة السوقية مؤشراً لتنافسية المؤسسة ويظهرون أن زيادة الحصة السوقية هو علامة على تقدمها فيما يتعلق بالمنافسة التي تسمح لها بالتموضع في سوق معينة (Talmenssour, 2022, p. 67).

الجدول رقم 03: مؤشرات قياس التنافسية حسب المقاربة البعدية

المؤشرات	الباحثون
التكلفة الوحدوية للمنتج إجمالي تكلفة الوحدة الواحدة للمنتج	BCG (1995) Siggel & Cockburn
تكلفة وحدة العمل	(1992) Hickman (1997) Turner & Golub
الإنتاجية	(1993) Dollar & Wolf
التنافسية السعرية	(1984) Pascallon (1987) Durand & Giorno (1992) Jorgenson & Kuroda (2006) Dejardin
الحصة السوقية	(1991-1988) Hatsopoulos & al. (1988) Buckley, Pass, & Prescott (2005) Depperu & Cerrato

المصدر: (Talmenssour, 2022, p. 67) بتصرف



تم انتقاد هذه المقاربة أيضا بسبب حصرها للتنافسية بالمعايير الكمية فقط كالتكاليف، الأسعار أو الحصص السوقية... الخ (أنظر الجدول رقم 03) في حين أن المنافسة لا تقوم على هذه العناصر فقط، ولكنها تركز أيضا على عوامل أخرى كالعوامل البيئية (البنى التحتية، الاطار المؤسسي في البلد، السياسات التنافسية، خدمات الدعم)، العوامل الخاصة بالمؤسسة وقدرتها على تعزيز كفاءة أعمالها (مهاراتها، الإدارة والتنظيم، التسويق، الشراكة، مستوى التكنولوجيا، استغلال قدرة ومرونة أنظمة الإنتاج... الخ) والعوامل الخاصة بالمنتج (الجودة، الإبداع، العلامة التجارية، الخدمات... الخ) (Ben Mlouka & Sahut, 2008; Gal, 2010). إن التفسير الخاطئ للتكاليف في هذه المقاربة نابع من أنها تحلل تكاليف الأنشطة بشكل متسلسل، ولا تراعي الروابط بين الأنشطة التي من الممكن أن تؤثر على تلك التكاليف. بعبارة أخرى، تم حصر التنافسية في العوامل السعرية أو "التكلفة Coût" وغير السعرية أو "خارج التكلفة Hors coût" للمنتج (Ben Mlouka & Sahut, 2008, p. 78). لهذا السبب بالتحديد تم انتقاد مصفوفة BCG التي تقوم على عاملين كميين بسيطين (وهي تسويقية) وهما الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو السوق (الزيادة أو الانخفاض في طلب الزبائن لمنتج معين) على الرغم من أنها قدمت نظرة حقيقية للتنافسية وساهمت في إرساء استراتيجيات صارمة للمؤسسة ووضع قواعد للمناورات في المحيط التنافسي.

لتصحيح هذا القصور قامت كل من McKinsey و General Electric بتطوير مقاربة متعددة العوامل (كمية وكيفية) بناء على فكرة BCG وذلك بتقاطع جاذبية الصناعة ونقاط قوة المؤسسة أو مكانتها التنافسية، ويتم تقييم هاذين العاملين بناء على عدد معين من المتغيرات التي هي الأخرى يتم تقييمها حسب قوتها ليتم في الأخير مقارنة فرص الاستثمار حسب المنتجات أو الأسواق (Chigara, 2013, p. 51).

على الرغم من تعدد النماذج والدراسات التي اهتمت بدراسة التنافسية الثابتة (البعدية)، إلا أنها لطالما انتقدت لأنها غير كافية وغير مفسّرة ولا تعطي النظرة الشاملة أو الحقيقية للتنافسية المؤسسة وقدرتها على مواجهة المنافسة، فهي شرحت التنافسية في حالتها الثابتة أي كنتيجة في زمن ما (Teece D. , 2007)، وقدمت نظرة عن ماضي وحاضر المؤسسة ولا يمكن بذلك الجزم باستدامتها إلا إذا اتجهنا إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تلك النتائج (Buckley, Pass, & Prescott, 1988). مثلها مثل النماذج التي طوّرها Porter كنموذج القوى الخمس التي ركزت على نطاق محدود من جوانب البيئة التنافسية وتجاهلت جوانب عديدة تحد قدرة المسير على استشعار الفرص والتهديدات الموجودة فيها، وقد كان مصدر محدوديتها تحليلاته المأخوذة من أفكار الباحثين Mason (1949) و Bain (1959) في الاقتصاد الصناعي التي تجاهلت معظم ما يجعل المؤسسات فريدة من نوعها (Teece D. ).

(J., 2023, p. 114). وكنتيجه لذلك، حثت هذه المقاربة الثابتة المسيرين على التركيز على تموضع المؤسسة في مركز جيد عن طريق الحد من المنافسة بوضع حواجز للدخول والخروج، تقليل القوة التفاوضية للموردين والزبائن وتهديد المنتجات الإحلالية. على الرغم من أن تحليل "القوى الخمس" ساهم في توضيح تأثير بيئة المؤسسة على أدائها حسب Barney (1991) (Chikan, Czako, Kiss-Dobronyi, & Losonci, 2021)، إلا أنه لم يقدم مساهمات تتعلق بالموارد التي تحتاجها المؤسسة للمنافسة أو كيف تتعامل مع المؤسسات المكملّة لها والنظم البيئية ككل على الرغم من أن Porter وسّع دراسته من خلال نموذج الماسة وبيّن ضرورة العمل على إنشاء علاقات قوية بين المؤسسات وقد بيّن أن البيئة الخاصة بكل بلد هي التي تعزز التعاون، الثقة وحسن النية بين المؤسسات (Dyer & Singh, 1998). إلا أنه ينظر ضمناً لبنية السوق على أنها خارجية، في حين أنها في الواقع داخلية فهي نتيجة للابتكار والتعلم الحاصل داخل المؤسسة. كما أنه يميل إلى افتراض أن التكتيكات المعقدة هي الطريقة المناسبة للحد من المنافسة. وتجاهل حثّ المسيرين على اكتشاف وخلق مصادر جديدة للقيمة وإحداث قطيعة، أو تغيير قواعد اللعبة التنافسية كوسيلة لبناء أصول متميزة على مستوى المؤسسة، ما دفعهم إلى التركيز على الحد من المنافسة بدلاً من شحذها من خلال القطيعة التي يحدثها الابتكار (Teece D. J., 2023, p. 115). أدى ذلك التجاهل إلى ظهور مقاربات أخرى تهتم بما يميّز المؤسسات وما يجعلها تنافسية وذلك بالنظر إلى مواردها، كفاءاتها وقدراتها. فحسب المقاربة البعدية تتأثر التنافسية بالعوامل الداخلية للمؤسسة (Gal, 2010, p. 3)، وهذا ما يؤدي إلى الاهتمام بقدراتها على المنافسة وهي الإمكانيات التنافسية. لذلك ظهرت مقاربات ودراسات أخرى تهتم بالنظرة الديناميكية (القبليّة) لتستطيع الحصول على الرؤية المستقبلية عن تنافسيّتها.

## I-2- التنافسية الديناميكية كمحرك لأداء المؤسسة :

اهتم العديد من الباحثين في مجال التنافسية ك Penrose (1959)، Birger Wernerfelt (1984)، G. Hamel & C.K. Prahalad (1990) و Teece (1991) بإشكالية تفوق مؤسسات مقارنة بأخرى تنشط معها في نفس البيئة وتعرض لنفس الضغوطات، وشرح كيفية تطورها وازدهارها رغم عدم امتلاكها لمواقع تنافسية مناسبة مثلما ادّعى Porter، وبعد تحليلهم للظاهرة استنتجوا أن العوامل المفسّرة لأداء تلك المؤسسات غير متعلق بمنتجاتهم ولا أدائهم في السوق ولا وضعهم التنافسي ولكنه متعلق بقدراتهم الداخلية والتنظيمية التي تساعدهم على حشد مواردهم وكفاءاتهم المحورية واستغلالها بطريقة تجعلهم أفضل من منافسيهم (Barney & Hesterly, 2015, p. 87). تزامن هذا التفسير مع تطور الفكر الاستراتيجي وانتقاله من منطق التكيف والتموضع إلى منطق

التغيير والتحويل الدائم لقواعد اللعبة التنافسية، أي الانتقال من مبدأ ضمان بقاء المؤسسة من خلال تكييفها مع بيئتها وحصولها على ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Saïas & Métais, 2001, p. 185) إلى مبدأ نجاح المؤسسة من خلال تحويلها لظروف المنافسة وتجديدها والتوفيق بين مزايا تنافسية متعددة وغير مستدامة (سواكري، 2008، صفحة 68).

اعتبرت أعمال Edith Penrose الحجر الأساس للمقاربة المبنية على الموارد فهي تسمح بوضع تصور عن المؤسسة التي تعتبرها كمجموعة من الموارد المنتجة<sup>1</sup>، تسمح خيارات تخصيص تلك الموارد ودمجها من تعزيز موقعها التنافسي وفتح آفاق تنافسية جديدة من خلال استغلال الخيارات الاستراتيجية الجديدة، فمن خلالها كتبها "The theory of the growth of the firm" (1959) والذي يعد من أهم الأعمال استطاعت تفسير أداء ونمو المؤسسة، من خلال الطريقة التي يتم بها حشد الموارد ودمجها مع بعضها، ما يساهم في دفع المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل لها والبحث عن أفضل الفرص المنتجة. وذلك ليس متعلقا بالموارد نفسها بل بما يمكن أن تقدمه من خدمات كانت منفردة أو مدججة مع موارد أخرى، فهي لا تعد كمدخلات في السيورة الإنتاجية ولكن الخدمات التي تقدمها هي ما يساهم في ذلك (Ben Temellist, 2013). انبثقت من مقاربتها العديد من المقاربات الأخرى كالمقاربة القائمة على الموارد Resource Based View، المقاربة القائمة على الكفاءات Competence Based View، مقارنة القدرات الديناميكية Dynamics Capabilities Approach والمقاربة العلائقية Relational View.

### I-2-1- المقاربة القائمة على الموارد Resource Based View والقائمة على الكفاءات Competence Based View:

ظهر هذا التيار خلال الثمانينيات أسس كل أعماله حول الموارد، كان الهدف منها تحديد مفهوم الموارد وفهم الارتباط بينها وبين الميزة التنافسية (Saïas & Métais, 2001, p. 198). كانت أعمال Wernerfelt & Rumelt هي أساس تطوير المقاربة القائمة على الموارد "Resource-Based View RBV"، ويعد Wernerfelt أول من استعمل هذا المصطلح من خلال مقاله "A Resource-Based View of the Firm" وهو الذي أضفى عليها الطابع المؤسسي (Wernerfelt, 1984) ومن بعده Barney (1986)، وقد اهتمت هذه المقاربة بالموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة فحسبها تستطيع المؤسسة أن تواجه المنافسة من خلال

<sup>1</sup> تقسمها إلى موارد مادية وبشرية.

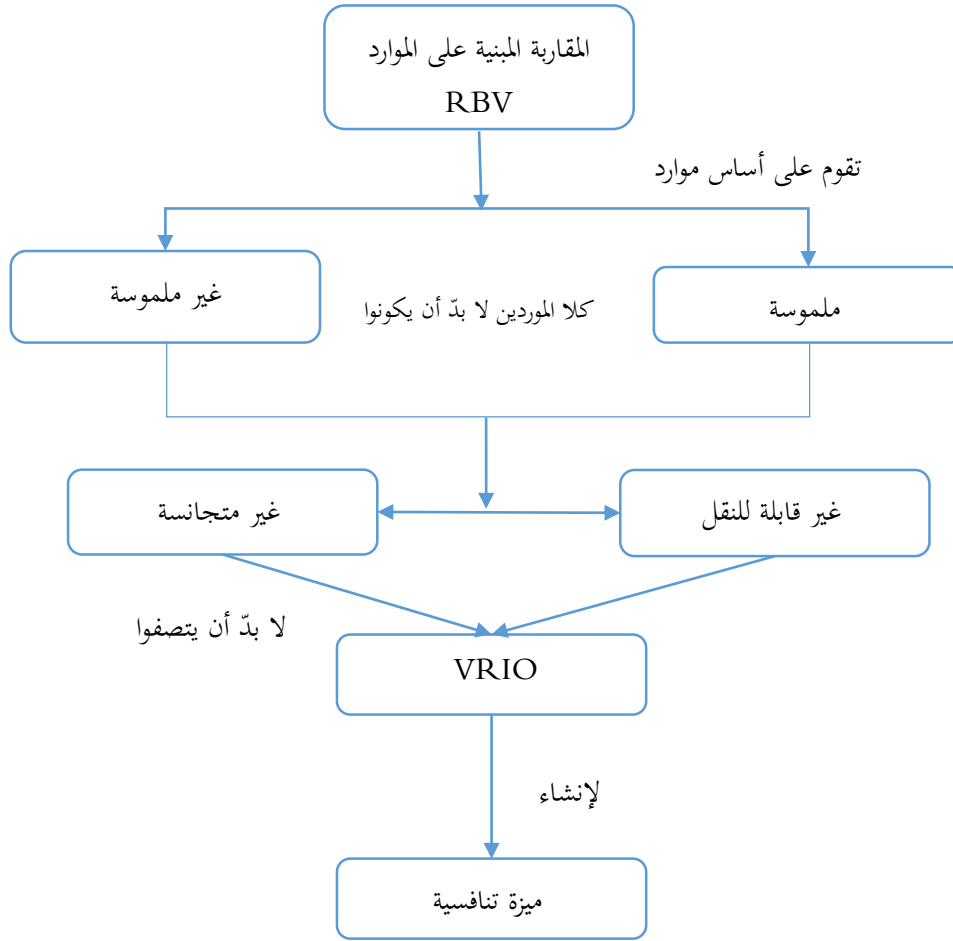
استغلال قدراتها الداخلية ومواردها وإنشاء معرفة تستخدمها في الوقت المناسب وبشكل مربح. وما سيساعدها في اكتساب ميزة تنافسية هو أن تنفذ استراتيجيات جديدة منشئة للقيمة لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين وأن تسعى للتفرد فكلما كانت مواردها فريدة من نوعها كلما زادت قدرتها على استغلالها والربح منها (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014, p. 138).

يعرف Wernerfelt (1984) و Grant (1991) الموارد على أنها كل ما يعتبر نقطة قوة أو ضعف لمؤسسة ما مرتبطة بشكل دائم بها، أو بشكل أكثر رسمية على أنها اللبنة الأساسية للمؤسسة وهي تشمل الأصول الملموسة (المعدات الإنتاجية، مصانع المؤسسة، الموارد المالية والموقع... الخ)، الأصول البشرية (عدد الموظفين، مهاراتهم ودوافعهم) والأصول غير ملموسة (العلامة التجارية، السمعة، الخبرة، المهارة<sup>1</sup>، المعرفة والتكنولوجيا... الخ) (Depperu & Cerrato, 2005, p. 7; Wheelen & Hunger, 2012). تضع مقارنة RBV فرضيتين حول تلك الموارد هما (أنظر الشكل رقم 07): أولاً أن تكون غير متجانسة، بمعنى أنها تختلف عما يمتلكه باقي المنافسين، فالمؤسسات التي تتنافس في نفس القطاع تتعرض لنفس العوامل الخارجية ولكن ما يجعل أدائها مختلف هو مواردها الداخلية؛ وثانياً أن تكون غير قابلة للنقل من مؤسسة إلى أخرى وألاً يستطيع المنافسون تكرار ما تفعله تلك المؤسسة (Barney & Hesterly, 2015, pp. 86-87) فكلما كانت غير قابلة للنقل كلما كان المورد استراتيجياً ويحتمل أن يؤدي إلى ميزة تنافسية (Saïas & Métais, 2001).

قام Barney (1991) باقتراح أداة تساهم في تحليل نقاط قوة وضعف المؤسسة وطرح أسئلة حول مواردها من أجل تقييم تنافسياتها المحتملة ومدى مساهمتها في إنشاء ميزة تنافسية وذلك عبر نموذج VRIN: Valeur أي هل هي ذات قيمة متصورة للزبون؟ وهل تسمح للمؤسسة من استغلال الفرص واجتناب التهديدات؟ Rare هل هي نادرة؟ Inimitable هل هي غير قابلة للتقليد؟ Non substituable هل هي غير قابلة للإحلال؟ ثم في سنة 2006 بالتعاون مع Hesterly قام بتعديل ذلك النموذج بمزج خاصية التقليد وعدم الإحلال وإضافة O بدلا من N وأصبح النموذج VRIO، وتعني الخاصية الجديدة تنظيم الموارد داخل المؤسسة Organisation الذي يسمح بتحقيق التميز التنافسي وذلك بتنظيم الإجراءات والسياسات اللازمة حتى لا يتم استغلال وتقليد ذلك المورد من طرف المنافسين الحاليين أو المحتملين (سواكري، 2008، صفحة 29).

<sup>1</sup> كالمهارات المتجسدة في العمل الروتيني الناتجة عن تراكم المعرفة (Tywoniak, 1997, p. 5).

الشكل رقم 07: أساس المقاربة المبنية على الموارد



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Barney & Hesterly, 2015)

قسّم (Barney & Hesterly, 2015, p. 86) تلك الموارد إلى أربعة أصناف: موارد مالية (جميع الأموال من أي مصدر كان)، مادية (التكنولوجيا، المعدات، الموقع الجغرافي والمواد الأولية)، فردية (متمثلة في المورد البشري: التدريب، الخبرة، الذكاء، العلاقات) وتنظيمية (أنظمة التخطيط، التحكم والتنسيق الرسمية وغير الرسمية، الثقافة والسمعة، العلاقات غير الرسمية بين الأفراد). وقد اعتبروا موارد المؤسسة ذات قيمة إذا مكّنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجية. أما إذا كانت ذات قيمة ولكن شائعة فإنها تصبح مصدراً للتكافؤ التنافسي، وإذا لم يتم استغلالها فهذا يؤدي إلى الضرر التنافسي. أما الموارد ذات القيمة، النادرة والمكلفة لتقليدها هي مصدر الميزة التنافسية المستدامة. حسب نموذج VRIO على المؤسسة التي تواجه منافساً يملك ميزة تنافسية مستدامة عدم الاستجابة بتقليده أو تغيير تكتيكاتها أو استراتيجياتها بل أن تركز على استغلال مواردها لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها (Barney & Hesterly, 2015, pp. 114-115).

كامتداد لهذه المقاربة اقترح كل من C.K. Prahalad & G. Hamel أعمالاً هدفها شرح دور الكفاءات المحورية في تطوير المؤسسة ومساهمتها في بقائها، فهي تكوّن العنصر الأساسي لأدائها. فحسبهما تتأني تنافسية المؤسسة من قدرتها على بناء كفاءات استراتيجية بأقل تكلفة وأسرع من منافسيها التي تمكنها من إنشاء منتجات الغد، فالموارد والقدرات غير كافية لخلق ميزة بل المعرفة الجماعية والروتينيات التنظيمية هي التي تشكل ذلك المزج والرابط بينها لتوليد الأرباح (Ben Temellist, 2013, p. 42). فإذا كانت الكفاءة Competency هي تكامل وتنسيق بين القدرات عبر الوظائف، فالكفاءات المحورية Core competency هي عبارة عن مجموعة من الكفاءات التي تتجاوز حدود تلك الوظائف وتنتشر على نطاق واسع داخل المؤسسة. بالرغم من أن تلك الكفاءات ليست "أصلاً" بالمعنى المحاسبي ولا تتآكل بالاستخدام إلا أنه يجب على المؤسسة إعادة الاستثمار فيها باستمرار حتى لا تتقادم وتصل مرحلة النضج فتتحول بعدها إلى ضعف. فهي عبارة عن مورد ذو قيمة، وكلما زاد استخدامه زاد دقةً وقيمة. أما إذا كانت تلك الكفاءات متفوقة على كفاءات المؤسسات المنافسة فإنها تصبح كفاءات مميزة (Wheelen & Hunger, 2012) Distinctive competencies.

كنتيجة لظهور وتكامل المقاربتين القائمة على الموارد "Ressource-Based View" لـ Birger Wernerfelt (1984) والمقاربة القائمة على الكفاءات "Competence-Based View" لـ Hamel & Prahalad (1990) المرتكزتين على تحقيق الأهداف التي تسمح للمؤسسة بالتفرد من خلال البحث عن التميز التنافسي في داخلها، ظهرت في التسعينات مقاربة الموارد والكفاءات (سواكري، 2011، صفحة 31) التي أصبحت تعرف بنموذج الموارد والكفاءات Le modèle des ressources et compétences (Tywoniak, 1997) وقد اهتمت بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والتركيز على مواردها، كفاءاتها المحورية، قدراتها، معارفها، المعارف التنظيمية الروتينية وقدرتها على التعلم التي تؤكد على أن ربحية المؤسسة وتحقيق وضعيات تنافسية جيدة لا تتبع فقط من التكيف مع البيئة التي تنشط فيها وإنما أيضاً من مواردها الداخلية (طرفاية و حروش، 2022، صفحة 234) التي ستمكنها من أن تكون أفضل من منافسيها وتحافظ على حصصها السوقية بذلك تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحسين تنافسيتها (Luc Foleu, 2018)، يفسّر بهذا انتقال عملية تصميم الاستراتيجية من التكيف مع البيئة الخارجية إلى التوجه نحو تطوير تلك الموارد (سواكري، 2008، صفحة 24) لتواجه بها المنافسة من خلال تحوّل مفهوم المؤسسة من محفظة أنشطتها الاستراتيجية المتمثلة في الثنائية منتج/سوق إلى مفهومها من خلال مواردها وقدراتها الداخلية.

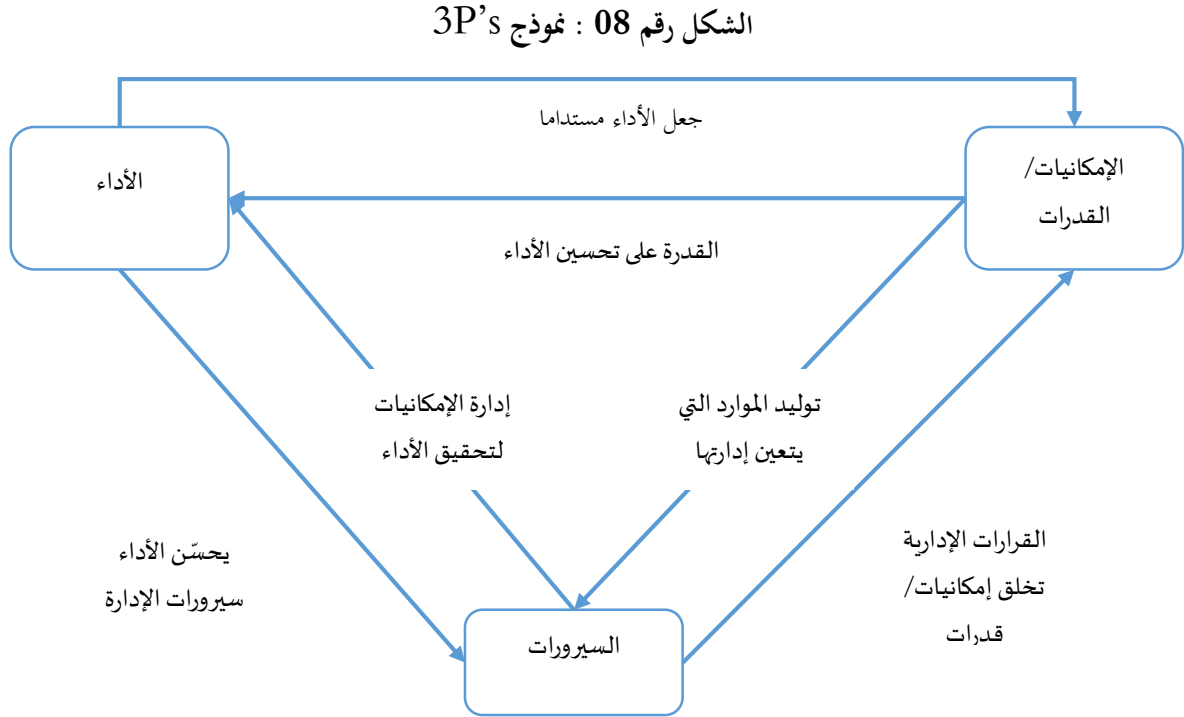
رغم أن هذه المقاربة فسّرت سبب تفوق مؤسسة على أخرى ضمن قطاع واحد بامتلاكها لموارد وكفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة وذكر خصائصها، إلا أنها لم تقدم تفسيرات عميقة حول كيفية تطوير أو اكتساب أو إدارة تلك الموارد (Teece, 2023, p. 115). كما لم تحدد أي نوع من تلك الموارد أو الكفاءات هي التي تنشئ الميزة التنافسية وأي منها لها قيمة أكبر من غيرها، أو كيف تؤثر تلك الموارد والكفاءات على تحسين أدائها بل اقتصر على تحليل خصائصها (Habachi, 2020, p. 125)، كما أنها اقتصر على جعل المؤسسة أكثر حرصاً على تجميع وحماية مواردها من الاستغلال أو التقليد أو الاحلال عوض مشاركتها لتعزيزها والاستفادة منها بأقصى قدر ما يجعلها في كثير من الأحيان ثابتة وساكنة، إذ تم انتقاد نموذج VRIO لطبيعته الثابتة المتعلقة بالقدرات المميزة فهي غير مستدامة فالإبداع يمكن أن يقلل من قيمة تلك القدرة، يقضي على ندرتها ويسهل الحصول عليها، فمن أجل بناء قدرات مميزة من الأفضل السعي لإتقان القدرات الديناميكية (حيرش، 2012) التي تركز على التغيير في القدرات، إعادة تكوينها باستمرار لجعلها أكثر تكيفاً مع البيئة غير المؤكدة (Wheelen & Hunger, 2012). تدعوا مقارنة الموارد والكفاءات المؤسسات حسب (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014, p. 138) لبنى استراتيجيات فردية *Stratégie individuelle* تنشئ من خلالها موارد فريدة بشكل مستدام. فهي ترى أن كسب العوائد Rents حسب (Rumelt (1984)؛ Wernerfelt (1984)؛ Barney (1986) مقتصر على الاستفادة من تلك الموارد الفريدة الخاصة بها والتي لا يمكن حيازتها أو الحصول عليها من خلال مؤسسات أخرى. يشير (Teece, 2023) إلى أن بقاء المؤسسة لا يتطلب مجرد تجميع أو تراكم للموارد (موارد VRIO ذات قيمة جوهرية بحكم تعريفها، لكنها لا تولد قيمة مؤسسية طويلة الأجل من تلقاء نفسها) واكتساب مركز استراتيجي، بل يتطلب أيضاً عملية تعلم مستمرة، صقل وتنسيق مستمر لمواردها وأصولها غير الملموسة. وخصوصاً إدارتها بذلك فهذا لا يقل أهمية عن حيازتها. فعلى المؤسسة امتلاك فريق إدارة قادر ديناميكياً، يستطيع أن ينتهج استراتيجية جيدة. وهذا يعني أيضاً أن وجهة نظر المؤسسة القائمة على الموارد تحتاج إلى قدرات ديناميكية لتفسير كيفية نشر الأصول وكيفية تمديد وتجديد مصادر الربح.

ظهرت نماذج عديدة تحلل تنافسية المؤسسة من خلال هذا الطرح من بينها نموذج 3P's<sup>1</sup> لـ Buckley et al. (1988) و APP<sup>2</sup> لـ Ajitabh & Momaya (2004) مشيرين أن التنافسية تنطوي على المزج بين الأصول

<sup>1</sup> وتعني الإمكانات التنافسية Competitiveness potential، السيوروات الإدارية Management processes، وأداء التنافسية Competitiveness performance.

<sup>2</sup> APP<sup>2</sup> Asset-Processes-Performance وهو نموذج الأصول، السيوروات والأداء، هذا النموذج الذي قدمه الباحثون يقع ضمن حالة المؤسسات المستقرة والتي تبحث عن النمو وقدراتها تسمح لها بالبحث عن مستقبل أفضل لنفسها.

الملموسة وغير الملموسة أو ما سَمَّوها بالإمكانات التنافسية التي تحوّل من خلال السيورورات التنافسية إلى أداء تنافسي (أنظر الشكر رقم 08). لذا اعتبروا التنافسية كعملية ديناميكية، مستمرة وليست ثابتة (Buckley, Pass, & Prescott, 1988, p. 178; Lachaal, 2001)



المصدر: (Buckley, Pass, & Prescott, 1988, p. 178)

تتمثل تلك السيورورة بالسيورورات الإدارية أو كما سَمَّها (Ajitabh & Momaya, 2004) بالسيورورات الجوهرية Core processes التي تسخر وتحوّل الموارد بفعالية لتحقيق أداء أعلى. هنا يبرز الجانب الديناميكي لمفهوم التنافسية، فبينما تشكل الموارد الأساس لقدرات المؤسسات، فإن الكفاءات تعكس كيفية استغلال المؤسسات لمواردها وتطويرها. بالخصوص القدرات الديناميكية (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) التي تلعب دوراً حاسماً في تحويل الموارد إلى مصادر جديدة للميزة التنافسية. تشمل هذه القدرات سيورورات تمكّن المؤسسات من التكيف وإعادة تشكيل الموارد والابتكار، مما يساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل، فإن مسألة الاستدامة تجعل من الضروري تحليل تلك المزايا كسيورورات ديناميكية وليست ثابتة (Depperu & Cerrato, 2005, p. 22).



## I -2-2- مقارنة القدرات الديناميكية Dynamic capabilities approach

يرى Teece (1980-1982) أن المؤسسة التنافسية هي التي تستطيع توظيف قدراتها، صحيح أن منظوره يتوافق مع منظور المقاربة القائمة على الموارد التي استندت آنذاك على أعمال Penrose (1959) وRubin (1973)، إلا أنه يرى أن هذه المقاربة لم تقدم التفسيرات الكافية حول كيفية تطوير تلك القدرات أو اكتساب موارد جديدة وإدارتها بمرور الوقت في بيئة شديدة التطور. فتجميعها غير مجد لبقاء المؤسسة على المدى الطويل فلا بد من سيورة تعلم، صقل دوري، وتنسيق مستمر للموارد والأصول<sup>1</sup> غير الملموسة. فإن إدارة الموارد ليست أقل أهمية من حيازتها. يضيف أن مقارنة RBV لها رؤية ثابتة للميزة التنافسية فتجميع تلك الموارد VRIO حسب Peteraf (1993) التي تحدث عنها Barney (1991) حصل بشكل ضمني خلال تلك العملية. وعلى الرغم من أن تلك الموارد التي لها سمات VRIO قد تتغير مع تغير البيئة فتتحول المؤسسة من التركيز على العمل بتلك الحالة الثابتة إلى التكيف المستمر مع بيئتها. تحدث عن ذلك عالم الاقتصاد W.Brian Arthur (2009) الذي يشير إلى أن الوظائف المرنة التي يمكن جمعها ثم إعادة تكوينها في مزيج جديد New combinations هو الذي يؤدي إلى إنشاء القيمة وتطوير ميزة تنافسية مستدامة (Teece D. J., 2023, p. 115).

أشارت Penrose (1959) إلى أن مصطلح "الموارد" يشير إلى أصول لها حالة ثابتة بمجرد إنشائها وقيمتها تظهر في سماتها أكانت VRIO أو لا، أما مصطلح "القدرات Capabilities" حسب Teece D. J., (2023, p. 118) بشكل عام هي مجموعة من العمليات والأنشطة المكتسبة من خلال التعلم، التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتيجة معينة أو كما فصل فيها في مقاله حول "The foundations of enterprise performance" فهي مجموعة من الأنشطة الحالية أو المحتملة التي تستخدم الموارد الإنتاجية للمؤسسة لصنع و/أو تقديم منتجات/خدمات، ويمكن أن تنشأ تلك القدرات جزئياً من التعلم، الموارد التنظيمية وتاريخ المؤسسة فهي غير مقتصرة على أهداف معينة أو منتجات (Teece D. , 2014, p. 328)، ويعني بذلك ما يمكن إنجازه وليس بالضرورة ما تنتجه. كما أنها تتكون من السيرورات والروتينيات التي تدير التفاعل بين الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات (Wheelen & Hunger, 2012)، ما يعني أنها في نشاط ذو حالة متغيرة أي يمكن أن يؤدي بشكل جيد أو سيئ كما ويمكن أن يتحسن أو يتدهور بمرور الوقت. وهذا ما يسمح للقدرات بأن تكون ذات قيمة ضعيفة أو قوية وأن يتم تعديلها. طرح Teece (2023) أسئلة في هذا السياق على مستوى المؤسسة الفردية وهي: ما

<sup>1</sup> يشير Teece أنه لا يفضل استعمال مصطلح موارد بل مصطلح الأصول الخاصة بالمؤسسة لأنه يرى أنه مضلل، وذلك حتى يحافظ على الربط مع الأدبيات المتعلقة بالمقاربة المبنية على الموارد

القدرات التي يجب أن تنشئها المؤسسات؟ كيف ومتى يجب إنشاؤها؟ ونوه إلى أن تاريخ وتراث المؤسسة وسياقها الخاص يؤثر على الإجابة (Teece D. J., 2023, p. 116).

اهتم (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) بالميزة التنافسية<sup>1</sup> للمؤسسة من خلال إرساء إطار عمل متعلق بالقدرات الديناميكية التي تسعى إلى تحليل مصادر إنشاء الثروة والسيطرة عليها. قدّم ذلك المقال تعريفًا موجزًا للقدرات الديناميكية. وهي: "قدرة المؤسسة على دمج integrate، بناء Build وإعادة تكوين Reconfigure الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير، وبالتالي تعكس تلك القدرات الديناميكية قدرة المؤسسة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من الميزة التنافسية في ضوء تبعات المسار ومواقع السوق" (Teece, Pisano, 1997, p. 516)، يشير (Teece D. J., 2023, p. 114) أن القدرات الديناميكية ليست حيوية فقط لفهم المنافسة في ظل التغير التكنولوجي السريع، ولكن أيضًا لمواجهة عدم اليقين حول الفرص التكنولوجية والسوقية والتغيرات في البيئات التنظيمية المحلية والمستقبلية بشكل عام.

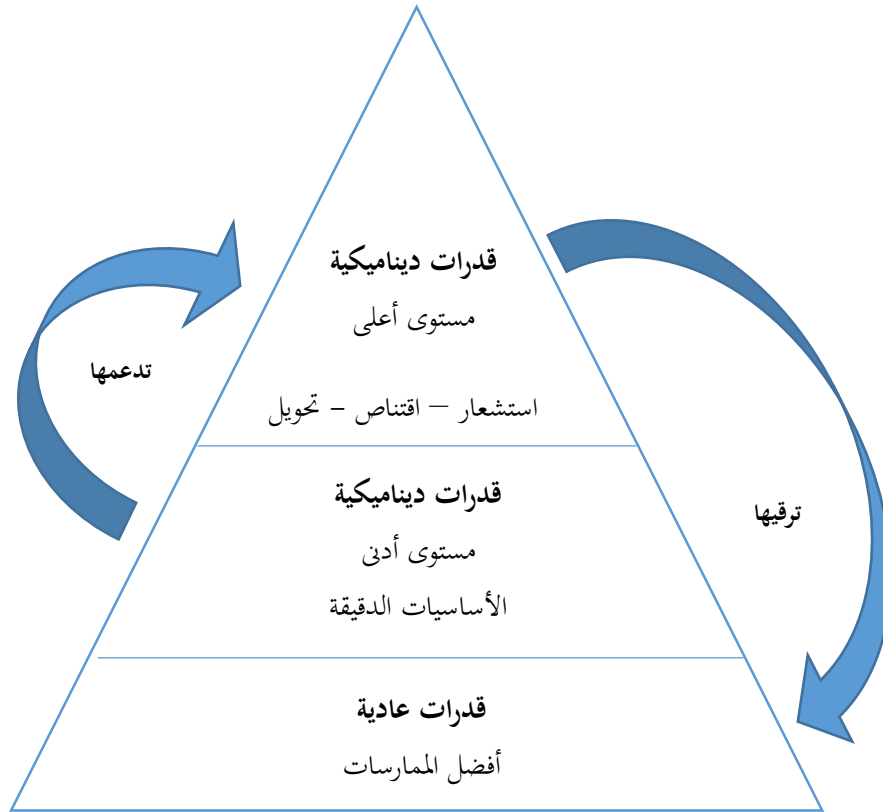
اهتم كل من (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) في مقالهم حول القدرات الديناميكية بالسيرورات Processes (المعرفة والتعلم) التي تعبر عن الحاضر، المواقع أو المواضع Positions (الأصول/الموارد) وهي ماضي المؤسسة والمسارات Paths أي المستقبل. وجعل كلا من المعرفة، التعلم، الأصول والموارد متساوية في الأهمية وأكد على إمكانية وقدرة المؤسسات على التحول في سياق ديناميكي.

يرى Teece, Pisano, & Shuen (1997) أن الميزة التنافسية تنبع من روتينات المؤسسة عالية الأداء High-performance routines التي تتشكل من السيرورات والمواضع. أما المسارات والفرص التكنولوجية هي التي تحدد مستقبل المؤسسة (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

بعد ذلك قام بإعادة صياغة إطار العمل الخاص بالقدرات الديناميكية وتمثلت أهم الإضافات إلى إعادة تصنيف القدرات، فنجد في قاعدة التسلسل الهرمي لها القدرات العادية ثم الأساسيات الدقيقة وهي عبارة عن قدرات ديناميكية من المستوى الأدنى ثم القدرات من المستوى الأعلى (Teece D. , 2018). إلا أنه يشير أن إتقان هذا الإطار صعب للغاية لأنه لا ينطوي على القيام بمهام بسيطة ضمن تصور خطي بل بعملية معقدة، شاقة وتكرارية (أنظر الشكل رقم 09).

<sup>1</sup> إن الميزة التنافسية يمكن مقارنتها بنجاح المؤسسة بمفهومه العام Barney (2001) ومصطلح Rente الاقتصادي Teece et al. (1997).

الشكل رقم 09: هرم القدرات حسب Teece



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Teece D. J., 2023)

اقترح (Teece D. J., 2023, p. 116) ثلاثة مجموعات رئيسية من القدرات رفيعة المستوى من القدرات الديناميكية، وهي: استشعار الفرص (Sensing)، الاستيلاء عليها أو اقتناصها (Seizing)، وتحويلها (Transforming). يعد الالتزام المستمر أو شبه المستمر في تطبيق هذه المجموعات ضروريًا إذا أرادت المؤسسة الحفاظ على نفسها مع تغير الزبائن والمنافسين والتكنولوجيا. تتمثل تلك المجموعات في:

استشعار الفرص في المجال الذي تنشط فيه: وهو تحديد الفرص التكنولوجية التي لم يتم استكشافها أو لم يتم اعتمادها، تطويرها وتقييمها. وتتعلق تلك الفرص بتلبية احتياجات الزبائن الحاليين أو المحتملين التي لم لبي أو لبيت بشكل غير مرض؛

اقتناص الفرص: لكل فرصة من الفرص المستكشفة قيمة معينة على المؤسسة التقاطها، تقييمها واختيار أنسبها، تظهر قدرة المؤسسة على الاقتناص من خلال قدرتها على حشد الموارد لتلبية تلك الاحتياجات، وعلى قدرتها على صياغة آليات تحقق ربح يساهم في دعم أنشطتها ونموها. وكذلك الاهتمام بالتخطيط لسلسلة القيمة

وتحديد الأنشطة التي لا بدّ من تدويلها أو تخريجها، وعليها تحديد الأصول التي لا غنى عنها التي تمثل "عنق الزجاجة" (كالملكية الفكرية، براءات اختراع... إلخ) فعلى المؤسسة امتلاكها أو تأمينها بتكلفة لا تؤثر على أرباحها؛ التحويل أو إعادة التكوين: هو باختصار الاستمرار في التجديد، تجدر الإشارة إلى أن Teece ذكر أن مفهوم "التكوين" يرجع إلى الباحث Williamson (1975) الذي أشار إلى أهمية خصوصية الأصول في تحديد القوة التفاوضية للسوق إذ اعتبر أن هذا المفهوم هو الأساسي لفهم كيفية تجديد المسيرين لأفضل تكوين للأصول داخل وخارج المؤسسة. فمن أجل تنفيذ هذا التحويل على المؤسسة تجديد أولاً الفجوة في قدراتها ثم معالجتها، يعتمد ذلك على تحليل قدراتها الحالية بشكل موضوعي بعيداً عن الفخر التنظيمي Organizational pride الذي يقحم المؤسسة في المبالغة في تقدير مرونة Fitness المؤسسة في مواجهة الأوضاع الجديدة. بعد تحديد الفجوة لا بد من معالجتها من خلال إما النمو الداخلي أو الخارجي (استراتيجيات الاستحواذ أو التعاون). تساهم تلك المعالجة في التنفيذ الجيد للاستراتيجية، يسمى (Teece D. J., 2023) ذلك بقدرات التحويل Transforming. فذلك النمو واكتساب قدرات جديدة مرتبط عادة باستقطاب أفراد جدد، تسعى لإدماجهم في روتينها، وتطوير علاقات العمل بين الفرق المشكلة أو المعاد تشكيلها؛ يجب إعادة تكوين جميع العناصر الضرورية وتنسيقها. وبشكل عام لا بد من المحافظة على التنسيق بين الأنشطة في المؤسسة ككل، أما الأنشطة الجديدة فلا بد من توفير كل الموارد اللازمة لها، المهم في العملية هو توافق الهيكل مع الاستراتيجية.

تستخدم القدرات الديناميكية الموارد للقيام بالأشياء الصحيحة، ولاستكشاف الفرص. فقد عبّر عنها Teece (2023) أنها تتطلع للمستقبل. وتؤدي إلى نتائج تسمى بالقدرة على التكيف Adaptivity. فهي تساعد على تمكين المؤسسة من بناء وتحديد الموارد والأصول التي تقع داخل حدودها وخارجها بشكل مربح، وإعادة تشكيل العناصر اللازمة للابتكار والاستجابة (أو إحداث) التغييرات في السوق وبيئة الأعمال (Teece D. , 2014, p. 332).

لدعم القدرات رفيعة المستوى من القدرات الديناميكية (إستشعار-إقتناص-تحويل) أشار Teece إلى قدرات منخفضة المستوى Low level dynamic capabilities أو كما سمّاها الأساسيات الدقيقة Microfoundations (2007-2018) تشير إلى عمليات بناء شراكات خارجية أو تطوير منتجات جديدة. تتكون هذه العمليات من روتين (أنشطة منتظمة) غالباً ما تكون خاصة بالمؤسسة ويتم استخدامها بشكل أقل

تكرارًا مقارنة بالروتين الخاص بالقدرات العادية كما عرّفها أيضا بالمهارات والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية وقواعد اتخاذ القرار والأنظمة الأساسية التي تدعم القدرات رفيعة المستوى (Teece D. J., 2023, p. 123).

أما القدرات العادية فهي مطلوبة لتحقيق الأهداف الحالية وتتطلب إدارة موجهة نحو الكفاءة (Teece D. 2016) , تستخدم القدرات العادية الموارد للقيام بالأشياء بشكل صحيح من خلال استغلالها، فهي تؤدي إلى نتائج تسمى القدرات التشغيلية Operational capabilities التي تتضمن أداء الوظائف الإدارية والتشغيلية، والمتعلقة بالحوكمة التي تعتبر (تقنيا) ضرورية لإنجاز مهام المؤسسة (Teece D. , 2014, p. 328)، تمكن الأنشطة عالية المستوى من القدرات الديناميكية من ترقية تلك القدرات العادية نحو مساعي ذات عائد مرتفع (Teece D. , 2016) من خلال تطوير وإنتاج منتجات/خدمات متميزة تلبي حاجيات الأسواق الحالية والمحتملة، يتطلب ذلك إدارة وتنسيق موارد المؤسسة لمعالجة وتشكيل بيئات العمل سريعة التغيير (Teece D. , 2014).

يمكن اكتساب تلك القدرات العادية بسهولة نسبيا أو حتى جلبها من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية، ولكنها لا تشكل أكثر من ميزة تنافسية مؤقتة. حسب Teece فإن هذا المنظور هو المنظور التقليدي لقدرات المؤسسة الذي يهتم بما يساهم في التشغيل الكفاء Efficiency أي التحكم فيما تفعله المؤسسة حاليا. في حين أن Helfat & Winter (2011) قد ساووا بين القدرات العادية والقدرات التشغيلية، يشير (Teece D. , 2014, p. 330) إلى أن Winter (2003) قد عرّف القدرات العادية بأنها القيام بنفس الشيء بشكل متكرر. بذلك فإن أي تغيير، مثل تطوير منتج جديد أو فتح فرع جديد لسلسلة البيع بالتجزئة، ينطوي على قدرة ديناميكية. يجد Teece أن هذا التعريف للقدرات العادية أضيق من أن يشمل النطاق الكامل للأنشطة المعنية.

تسمى هذه القدرات بتسميات مختلفة حسب توجهات الباحثين، القدرات الثابتة (Collis 1994)، القدرات الصفيرية Winter (2003)، الرتبة الأولى Danneels (2006)، القدرات الموضوعية Zahra, Substantive Sapienza & davidsson (2006). يرى Teece (2014) أنه لا فائدة من هذه التسميات العديدة بل يفضل تقسيم القدرات إلى عادية وديناميكية<sup>1</sup> (أنظر الجدول رقم 04).

<sup>1</sup> سميت القدرات الديناميكية بتسميات مختلفة أيضا كالقدرات من الرتبة العليا أو الدرجة الثانية حسب (Winter & collis, 1994 ; Zollo, 2002).

الجدول رقم 04: الفروقات ما بين القدرات الديناميكية والعادية

طبيعة الفروقات	قدرات ديناميكية	قدرات عادية
المهدف	تحقيق التطابق مع احتياجات العملاء ومع التكنولوجيا وفرص العمل	الكفاءة الفنية في وظائف العمل
طريقة تحقيق	البناء (التعلم)	الشراء أو البناء (التعلم)
المخطط الثلاثي	الاستشعار، الاستيلاء أو الاقتناص والتحويل	التشغيل، الإدارة والحوكمة
الإجراءات الأساسية	سيورة مميّزة signature processes	أفضل الممارسات
التركيز الإداري	تنسيق أصول ريادة الأعمال، القيادة والتعلم	مراقبة التكاليف
الأولوية	القيام بالأشياء الصحيحة (الفعالية)	القيام بالأشياء بشكل صحيح
التقليد	غير قابل للتقليد وفي حالة تقليدها تصبح قدرات عادية	يقلد نسبيا
النتيجة	اللياقة التطورية (الابتكار، التعلم المستمر، تعزيز القدرات والاصطفاف)	اللياقة التقنية (الكفاءة الثابتة)
جوهر القدرة	التكيف، التنظيم، الابتكار	الكفاءة التقنية

المصدر: (Teece D. , 2014, p. 332; Teece D. , 2016) بتصرف

تسمح هذه القدرات العادية بأداء مهام محددة بكفاءة وأحيانا بتميز، تقع هذه القدرات ضمن ثلاث فئات: الإدارة، العمليات والحوكمة. يمكن قياسها مقابل متطلبات مهام محددة، مثل إنتاجية العمل، معدلات دوران المخزون ووقت الإنجاز، وبالتالي يمكن مقارنتها Benchmarked داخليًا أو خارجيًا بأفضل الممارسات في الصناعة، يعني ذلك أن القدرات هي أفضل ما يمكن التفكير فيه لتحقيق الكفاءة التقنية والقيام بالأشياء بشكل صحيح "Doing things right". ويمكن اعتبارها قدرات عادية قوية عندما تحقق المؤسسة أفضل ممارساتها (Teece D. , 2014, p. 330)

ومع ذلك، فإن أفضل الممارسات وحدها عادة لا تكفي لدعم ميزة تنافسية مستدامة، إلا في بيئات المنافسة الضعيفة أو المستقرة، أو في البلدان النامية أين تفرض الحكومات حواجز أمام المنافسة. وذلك لأن معظم المعرفة التي تدعم القدرات العادية يمكن اكتسابها من خلال الاستشاريين الذين يعملون على تعريف زبائنهم بأفضل الممارسات الناتجة عن المؤسسات الرائدة (Teece D. , 2014, p. 331) يعني Teece بذلك أن أفضل الممارسات قابلة للتقليد ولا تكفي لدعم ميزة تنافسية مستدامة. وحتى إذا كانت قوية ومتميزة بشكل أو بآخر فإنها لن تساهم في معرفة إذا كان ذلك المسار الحالي الذي تسلكه المؤسسة هو المسار الصحيح في المستقبل أو لا.

إن السعي الدائم للبحث وتطبيق أفضل الممارسات في صناعة معينة يؤدي بالمؤسسة في مرحلة ما إلى الثبات والوصول إلى مرحلة اللاتطور، فظنها أن الاتباع الحرفي والروتيني لأفضل الممارسات سيحقق لها عوائد متزايدة مع الوقت ما يوقعها في فخ الجمود. وستصرفها عن التفكير في إحداث التغييرات اللازمة حقاً للمضي قدماً. على الرغم من أنه في بعض الحالات يعد اتقان الممارسات واتقان التقنيات أهم من الابتكار ولكن ليس لوقت طويل.

على الرغم من أن القدرات العادية يمكن ترقيتها وتعديلها من خلال الوصول إلى المعرفة العامة أو المعرفة المرخصة، إلا أنها لن تصل إلى القدرات الديناميكية عالية المستوى التي تعد أكثر خصوصية إذ يجب بناؤها لاستحالة شرائها. ويرجع ذلك جزئياً إلى أنها تنطوي على الإدراك الإداري Managerial cognition حسب Adner & Helfat (2003) والتعلم. يمكن دمجها جزئياً في الروتين التنظيمي المتجذر في ثقافة المؤسسة وتاريخها.

للقدرات الديناميكية مسارين رئيسيين في الأدبيات المتعلقة بها حسب Peteraf et al. (2013) حيث أشار إلى أن الإطار الذي اقترحه Teece et al. (1997) أكد على أهمية القدرات الديناميكية لإنشاء ميزة تنافسية مستدامة حتى في بيئة الأعمال سريعة التغير. وقد وجد رؤية أضيق بكثير اقترحها Eisenhardt & Martin (2000) إلا أنها لقت رواجاً في أدبيات سلوك المؤسسات يشير (Teece D. J., 2023) إلى أنها تفتقد إلى الجوانب الأساسية لفهم الإطار.

ساوى Eisenhardt & Martin (2000) القدرات الديناميكية بالأساسيات الدقيقة Microfoundations وتلك الأخيرة تعد عناصر ثانوية داخلية في العناصر الأساسية للقدرات الديناميكية والتي تتمثل في الاستشعار والاقتناص والتحويل، حيث عرّفها على أنها روتين تنظيمي واستراتيجي يقوم من خلاله المدراء بشراء، استبعاد الموارد، دمجها معاً وإعادة دمجها لتوليد استراتيجيات جديدة، إنشاء قيمة لمواكبة التغييرات في السوق أو إحداثها كتطوير المنتجات، اتخاذ القرارات، تخصيص الموارد، التطور المشترك، إنشاء المعرفة، تكوين الشراكات وعمليات الاندماج والاستحواذ. توافق هذا التعريف مع تعريف Winter أيضاً القائم على الروتين، حيث أشار إلى أن القدرات الديناميكية من الرتبة الأولى تُمكن المؤسسة من تغيير كيفية إدارة أعمالها الحالية كتطوير المنتجات أو فتح منافذ جديدة. انتقد (Teece D. J., 2023) تلك التعاريف لكونها حصرت القدرات الديناميكية في روتين قابل للتكرار تحكمه قواعد بسيطة، بذلك أصبح غير مستقر وقابل للتقليد من طرف المنافسين خصوصاً في بيئة سريعة التغير. كما نبّه إلى إهمال القدرات عالية المستوى (الحرّة) التي تلعب فيها القرارات الإدارية الاستراتيجية غير الروتينية دوراً كبيراً. حسب Teece & al. (1990) فإن تلك التعاريف تنطبق على الروتين الديناميكي وليس



القدرات الديناميكية، يعني بذلك الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل منتظم والقبالة للتكيف والتغيير وفقاً للبيئة، والتي تركز على التعلم المستمر وتطوير المنتجات والعمليات الجديدة، هنا أضاف لها Teece تسمية الأساسيات الدقيقة Microfoundations، وذكر أنها سيرورات وُجدت لبناء شراكات أو تطوير منتجات جديدة. تتكون تلك السيرورات من روتينيات (أنشطة منتظمة) غالباً ما تكون مميزة (خاصة بالمؤسسة) ويتم استخدامها بشكل أقل تكراراً مقارنة بالروتين الخاص بالقدرات العادية.

يسمي Gratton & Ghoshal (2005) تلك السيرورات بالسيرورات المميزة "Signature processes" التي تنشأ من تراث المؤسسة الضمني بما في ذلك إجراءاتها الإدارية، الاستثمارات السابقة وسياق التعلم الخاص بها. فلا يمكن لأي مؤسسة منافسة تقليدها أو حتى محاكاتها (Teece D. , 2014, p. 333). ولكن بشرط ألا تسمح الإدارة لمزايا هذا التاريخ بالجمود وتصبح غير ملائمة مع تغير بيئة الأعمال، يمكن أن توفر السيرورات المميزة أساساً قويا للميزة التنافسية، كونها تستوفي شروط VRIN. يمكن للخبراء الخارجيين توفير عناصر معينة من القدرات الديناميكية، مثل تحديد الاتجاهات الجديدة Trends، إلا أن معظم عناصر القدرات الديناميكية لا يمكن (ولا ينبغي) تخريجها (Teece D. J., 2023)، ولا يمكن شراؤها بل تسعى المؤسسات دائماً إلى بنائها فهي نتاج لتراثها وقراراتها الإدارية السابقة.

يشبه Teece (2014) نظام تويوتا للإنتاج الخالي من الهدر بالسيرورات المميزة التي شملت سلسلة القيمة بأكملها من تصميم المنتج إلى العلاقة مع الزبائن. ضمن ذلك النظام ميزة تنافسية للمؤسسة لزمّن طويل حتى مع محاولات تقليده. في النهاية عند انتشار أي نظام أو سيرورة معينة تفقد تميزها وتنتقل من قدرة من رتبة عليا إلى رتبة دنيا. لذا فإن القدرات الديناميكية القوية تتطلب دائماً التجديد بشكل مستمر أو شبه مستمر (Teece D. , 2014, p. 333).

يشير الباحثين (Collis, 1994 ; Winter & Zollo, 2002) على أن أي من القدرات لا تكفي لتوفير ميزة دائمة، بل التحديث Updating والتعلم المستمر هو الأهم فحتى إذا امتلكت المؤسسة قدرات ديناميكية عالية فهذا لا يغنيها عن التعلم فتقادم تلك القدرات وتراجع Regression تأثيرها واردة، ف "تعلم كيفية التعلم" وجعله روتيناً للمؤسسة هو ما سيخفف من التراجع، انتقد Teece (2014) فكرة التراجع Regress وأظهر أن هناك أفعال مناجيرية غير روتينية هي ما ستقلل احتمالية تراجعها. فالقدرات الديناميكية لا تقتصر على تثبيت روتين معين في المؤسسة (Teece D. , 2014, p. 330). بل تمكن المؤسسة من بناء وتحديد الموارد والأصول المربحة التي



تقع داخل وخارج حدودها، وإعادة تكوينها (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) فهي تساهم في تحديد ما على المؤسسة فعله مستقبلاً وضمان الوصول إلى الموارد التي ستحتاج إليها، مع تنفيذ التصميم التنظيمي المناسب لها.

يتشابه بُعد التحديث في القدرات بحلقات المعرفة لـ Nonaka (1994) لإنشاء المعرفة، إذ يتم مشاركة المعرفة الفردية الضمنية، ثم إظهارها ودمجها مع معرفة جديدة صريحة مع الآخرين، يؤدي ذلك إلى معرفة ضمنية جديدة وهكذا دواليك. تعد كل من المعرفة والقدرات نادرة وصعبة التقليد، على الرغم من إمكانية شرائها أحياناً إلا أنه على المؤسسة بناؤها.

انتقد Barney (2021) هذه المقاربة وأشار إلى أنه على الرغم من أهميتها في مجال الإدارة الاستراتيجية إلا أن الاهتمام الذي أولي إليها نابع من إضافة عنصر الديناميكية للمقاربة القائمة على الموارد "الثابتة"! والتي تعد حسب (Barney, Ketchen, Jr., & Wright, 2021) امتداداً طبيعياً لنظريته بل وهي حالة خاصة فقط من المقاربة القائمة على الموارد، فلا شك أن القدرة على التغيير من المرجح أن تزيد من رغبة الزبون في الاتجاه إلى اقتناء منتجات تلك المؤسسة أو تمكنها من تقليل تكاليفها خصوصاً في البيئات التنافسية سريعة التغير مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك تلك القدرة. ولكن، لأبد من الانتباه إلى أن تلك القدرة من المفروض أن تكون نادرة حتى تكون مصدراً للميزة التنافسية، وأن تكون غير قابلة للتقليد أو الإحلال، فإذا استطاعت المؤسسات تقليدها وتكرارها بتكلفة منخفضة لن تتمتع المؤسسة التي تمتلكها بأي مزايا. يشير (Barney, Ketchen, Jr., & Wright, 2021) إلى أن القدرات الديناميكية ما هي إلا قدرات "ديناميكية" وأن توليدها لقيمة اقتصادية نابع من أنها تتمتع بخصائص VRIO. وتستمد قيمتها من قدرتها على زيادة رغبة الزبون على الدفع و/أو تخفيض تكاليفها، نادرة إلى درجة أن قلة من المؤسسات المنافسة من يمتلك قدرات مماثلة، ومكلفة للتقليد وغير قابلة للإحلال إلى الحد التي تكون فيه معقدة اجتماعياً، تعتمد على مسار أو غموض سببي بطبيعتها. ومع ذلك نجد أن هذه المقاربة استطاعت أن تعترف بالتفاعلات المعقدة داخل المؤسسة ومع المؤسسات الأخرى وبيئتها أيضاً سعياً منها إلى فهم أداء المؤسسة على المدى الطويل (Teece D. J., 2023).

## I-2-3- المقاربة العلائقية The relational view :

تأتي المقاربة العلائقية على عكس المقاربة المهتمة بتحليل هيكل الصناعة لـ Porter والمقاربة القائمة على الموارد في نظرتها لتفوق المؤسسة، فحينما تنظر مقاربة<sup>1</sup> Porter (1980) إلى تفاضل أداء المؤسسات بسبب استفادتها من ميزة البلد المتواجدة فيه ونشاطها في هيكل صناعة مواتية استطاعت من خلاله اكتساب قدرات تفاوضية عالية، إرساء حواجز دخول وخروج... الخ، وترى مقاربة<sup>2</sup> (RBV) أن ذلك راجع إلى عدم تجانسها (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)، فالمؤسسات القادرة على تجميع الموارد والقدرات النادرة، غير قابلة للتقليد... الخ التي توصي بحمايتها والحفاظ عليها هي من ستحقق مزايا تنافسية أكثر من منافسيها، مع الإشارة إلى أن تلك الموارد والقدرات موجودة، مملوكة ومسيطر عليها من طرف مؤسسة واحدة (Dyer & Singh, 1998, p. 660). أما المقاربة الديناميكية فهي ترى أن تلك الموارد الثابتة تظهر قيمتها في كيفية استخدامها أما القدرات فهي شيء متغير يمكن أن تكون عديمة القيمة ثم تنتقل قيمتها إلى أن تصبح ذات قيمة فهي ديناميكية. تأتي المقاربة العلائقية<sup>3</sup> حسب Dyer & Singh (1998) لتظهر أن أداء المؤسسة مرتبط بشكل أساسي بشبكة العلاقات التي تنخرط فيها، تطورها، تحافظ عليها وتستثمر فيها مع جميع الجهات الفاعلة الموجودة في بيئتها (الزبائن، الموردون والمنافسون....) فتتجاوز بذلك حدودها الكلاسيكية، وقدرتها على مشاركة المعرفة، استغلال المهارات التكميلية والحوكمة الفعالة (Donada & Garrette, 2000). إذ تتيح تلك الشبكة من العلاقات إضعاف تنافسية الداخلين الجدد والعكس صحيح، يلجأ الداخلون الجدد إلى التعاون مع مؤسسات أخرى لتقوية تنافسيتهم الجماعية (Johnson, et al., 2014; Luo, Chen, & Zhang, 2022) و/أو إنشاء ودمج الموارد بطرق فريدة متعلقة فقط بخصوصية تلك العلاقة فلا يمكن إنشائها لولا ذلك التفاعل والتكامل الحاصل في سياقها. فالعلاقات بين المؤسسات تتجه إلى التكامل أكثر فأكثر يدفع ذلك التغيير مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي الحاصل إلى تغيير شكل المنافسة بين المؤسسات فتنتقل من منافسة مؤسسات مستقلة عن بعضها إلى منافسة مؤسسات متحالفة أو متشاركة إلى منافسة شبكة مؤسسات ومجموعة من الفرق الحقيقية بين بعضها (Ayadi, 2009)، يغير ذلك شكل السوق ويدعو المؤسسات إلى توثيق علاقاتها مع مجموعة معينة مع الشركاء من بينهم الموردين الذي يشكلون السوق الخلفي لها.

<sup>1</sup> في مقاربة Porter يعد هيكل الصناعة هو وحدة التحليل الأساسية؛

<sup>2</sup> في مقاربة RBV فإن المؤسسة هي وحدة التحليل؛

<sup>3</sup> أما في المقاربة العلائقية فإن الإجراءات الروتينية والسيرورات الثنائية هي وحدة التحليل.

بالإضافة إلى ذلك يشير (Dyer & Singh, 1998) إلى أن المؤسسات الراغبة في ذلك فقط هي من تستطيع إنشاء ميزة مقارنة بمنافسيها الذين لا يستطيعون أو لا يرغبون في ذلك. فحسب المقاربة العلائقية يصبح الأداء أفضل عندما تكون المؤسسة قادرة على مشاركة موارد معينة وتعزيزها بشكل مشترك (Donada & Garrette, 2000, p. 7).

حسب هذه المقاربة فإن الموارد الحرجة أو الحيوية التي تشير إليها هي موارد لا يمكن إنشاؤها وجعلها ذات قيمة إلا من خلال الروتينيات والسيرورات ضمن ذلك التعاون. فالتعاون يُولد ما يسميه (Dyer & Singh, 1998, p. 662) *La rente relationnelle*<sup>1</sup> ويعرفه على أنه ذلك "الربح غير العادي الذي يتم توليده بشكل مشترك في علاقة تعاون حيث لا يمكن تحقيقه من قبل أي من الشريكين بمعزل عن بعضهما ولا يمكن إنشاؤه إلا من خلال المساهمات المميزة المشتركة للشركاء"، تتمثل تلك المساهمات في دمج، تبادل أو الاستثمار في الأصول، المعرفة والموارد/القدرات؛ استخدام آليات حوكمة فعالة تخفض تكلفة المعاملات أو تسمح بتحقيق ربح علائقي من خلال الدمج المشترك للأصول، المعرفة أو القدرات.

انطلاقاً من منظور RBV لتفوق المؤسسة من خلال امتلاكها لموارد صعبة التقليد، نادرة وذات قيمة يمكن القول أن هذه المقاربة تدعو إلى عدم مشاركة تلك الموارد مع مؤسسة أخرى والذي ينجر عنه تقاسم الربح الناتج منها، ولكن مع انتشار التعاون بين المؤسسات نجد أن المؤسسات أصبحت تدعو بعضها البعض لاكتساب موارد ذات قيمة تجعل كل واحدة شريكا أفضل (Donada & Garrette, 2000, p. 6). تقسم هذه المقاربة الموارد الخاصة بالمؤسسة إلى نوعين ما يجب حمايته وعدم نقله للشريك، وما يجب التفاعل معه ضمن علاقة التعاون لأن التعاون وحده هو ما يعطيها تلك القيمة والأهمية. إلا أن المقاربة العلائقية تظهر نوعاً ثالثاً وهو الموارد التي تنشئ وتضمن فقط من خلال التفاعل والتعاون بين الشركاء. فمثلاً امتلاك المؤسسة لموارد خاصة تجعل الشراكة معها جذابة وتساهم في إضافة حقيقية للمشروع المشترك كالتمتع بقدرة عالية من الابتكار التكنولوجي هذا من منظور مقارنة RBV، أما إذا استطاعت تلك المؤسسة اقتراح ابتكارات معينة لم يطلبها الشريك أو تشارك مهارة أو معرفة خاصة هنا يمكن القول من منظور المقاربة العلائقية أن ذلك المورد ذو قيمة فقط في سياق تلك الشراكة. سيتيح للمؤسسة تحقيق مكاسب تعاونية *Gain coopérative* تساهم في زيادة أداؤها الاقتصادي (Donada & Garrette, 2000, p. 2).

<sup>1</sup> على الرغم من أنه من الناحية الفنية يسمى بشبه الربح أو شبه الأرباح *La quasi-rente* والتي يعرفها Peteraf (1994) على أنها العوائد التي تتجاوز تكلفة الفرصة البديلة لعامل من العوامل على المدى القصير وهي فائض عن عوائد عامل من العوامل في أفضل استخدام ثان له.

## الفصل الأول: مراجعة أدبيات التنافسية والشراكة

ساهمت هذه المقاربة في تفسير لجوء المؤسسات إلى التعاون فيما بينها من خلال سعيها إلى اكتساب موارد خاصة وتطويرها مع شركائها التي كانوا من المستحيل أن يطوروها لولا ذلك التعاون (Donada & Garrette, 2000) فينتج في الأخير أحداث للتوازن في محفظة مواردها وتحسين تنافسياتها.

يوضح الجدول الموالي الفروقات في المقاربات المفسرة للتنافسية (أنظر الجدول رقم 05).

الجدول رقم 05: الفروقات بين المقاربات المفسرة للتنافسية

الأبعاد	الاقتصاد الصناعي	المقاربة RBV	المقاربة الديناميكية	المقاربة العلائقية
وحدة التحليل	الصناعة	المؤسسة	المؤسسة	علاقات ثنائية أو أكثر
المصادر الأساسية للفائض في العوائد	القدرة التفاوضية التواطؤ	الموارد المادية النادرة الموارد البشرية/ المعرفة الموارد التكنولوجية الموارد المالية الموارد غير الملموسة	القدرة الديناميكية الاستشعار، الاقتناص، التحويل	الاستثمارات الخاصة بالعلاقة روتينيات تبادل المعرفة الموارد التكميلية الحوكمة الفعالة
آليات الحفاظ على الأرباح	موانع للدخول: الأنظمة الحكومية اقتصاديات الإنتاج/ التكاليف	موانع للتقليد: ندرة الموارد/حقوق الملكية الغموض السببي ضغط الوقت مخزون الأصول المترابطة	عدم القابلية للتقليد بناء وتجديد الموارد والأصول المربحة	موانع التقليد للعلاقة: الغموض السببي ضغط الوقت مخزون الأصول المشتركة ندرة الشريك عدم قابلية الموارد للتجزئة البيئة المؤسسية
الملكية/ السيطرة على سيرورة توليد العوائد/ الموارد	جماعية (المنافسين)	مؤسسة واحدة	مؤسسة واحدة	جماعية (الشركاء)

المصدر: (Dyer & Singh, 1998) بتصرف

## II- الشراكة الصناعية وسياق ظهورها :

اهتم العديد من الباحثين الأنجلوساكسونيون وأشهرها <sup>1</sup>Ronald Coase (1937) و O. Williamson (1981) بتحليل أشكال تخصيص الموارد في المؤسسة إما بالاتجاه إلى السوق أو إلى التسلسل الهرمي<sup>2</sup>. فبرزوا الاتجاه إلى التسلسل الهرمي بارتفاع تكاليف الاتجاه إلى السوق. وأظهروا الفجوة الموجودة بين هاذين الاتجاهين وهي الشكل الهجين من التعامل المتمثل في العلاقات التعاونية بين المؤسسات. أصبحت نظرية تكلفة المعاملات<sup>3</sup> للباحث (Williamson, 1981) من بين أقوى النظريات التي تفسر، تشرح وتبرر دوافع المؤسسات في انتهاج استراتيجيات معينة وقد ركزت على تحديد الحالات التي يجب فيها تبني استراتيجية التكامل العمودي في حالة اخفاق السوق، وذكر الاتجاه إلى استراتيجيات أخرى متعددة الهيكلية (ثنائية أو ثلاثية الأطراف). ومن بين الخيارات التي طرحها نموذج كانت علاقة التعاقد الصناعي أو المقاوله من الباطن كهيكلية ثنائية الأطراف إلا أنه لم يذكرها بالشكل الصريح أو المباشر بل وصفها بأنها علاقة وسيطية بين السوق والتسلسل الهرمي (Neuville, 1997).

تجد هذه النظرية أسسها في المقال الشهير لـ R. Coase (1937) "The Nature of The Firm" "طبيعة المؤسسة" (Williamson, 1981) الذي أجاب فيه على سؤال جاء به D. H. Robertson (1928) حول سبب تواجد المؤسسة الحقيقي؟ والذي أعطى للمؤسسة شرعيتها<sup>4</sup> كبديل للسوق بعد اخفاقه في تخفيض التكاليف التي يتحملها من يتجه إليه بحثا عن المعلومة، المساومة أو شراء السلعة أو حتى أخذ تلك التكلفة بعين الاعتبار. محدثا بذلك قطعة في النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية التي تركز على عدة فرضيات من بينها أن المنافسة تامة وكاملة، المنتجات متجانسة، تعدد البائعين والمشتريين... إلخ وأن المعلومة شفافة، متاحة للجميع بدون تكلفة وبحرية وأن السوق هو الوحيد الذي يمكنه إحداث التوازن بين العرض والطلب من خلال آليات التنسيق (Bonardi, 2003) وتلك الفرضية المتعلقة بمجانبة المعلومة هي ما تم التشكيك فيه في نظرية تكلفة المعاملات

<sup>1</sup> Ronald Coase (1910-2013) اقتصادي بريطاني، حاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1991، أشهر مقالاته : التي تقدم مفهوم ثمن المعاملات ليشرح طبيعة وحدود المؤسسات، ومقال "The Problem of Social Cost" مشكلة التكلفة الاجتماعية 1960، أول مرة استعمل فيها مصطلح تكلفة المعاملة، التي تقترح أن حقوق الملكية المعرفة جيدا يمكن أن تغلب على المشاكل الخارجية بالإضافة لذلك فإن مقارنة Coase لتكاليف المعاملة تحظى الآن بنفوذ كبير في نظرية التنظيم الحديثة، حيث قام بإعادة تقديمها O. Williamson.

<sup>2</sup> أطلق Williamson (1981) مصطلح التسلسل الهرمي على المؤسسة والتي تعتبر مجموعة من المبادلات الاقتصادية فبدلا من استخدام الأسعار والمنافسة لإدارة التبادل يتم استخدام الحوكمة الهرمية والأوامر الإدارية (Barney, Mackey, & Mackey, 2023).

<sup>3</sup> تعني بالمعاملات تحويل السلعة أو الخدمة من عون اقتصادي إلى آخر.

<sup>4</sup> كانت المؤسسة تعتبر كوظيفة إنتاج تعدل مستوى إنتاجها حسب الإشارات التي يقدمها لها السوق ولكن لما أخفق السوق في تخفيض تكاليف المعاملات عند اللجوء إليه استردت المؤسسة شرعيتها كبديل للسوق مكنها من تخفيض تلك التكاليف (Habachi, 2020).

(Abecassis, 1997, p. 11). كما أنه تم الإجابة عما الذي يحدد متى تُقرر تلك المؤسسة التكامل أو الاعتماد على السوق؟ (Williamson, 1981) وكانت الإجابة متعلقة بمقارنة تكاليف الاتجاه إلى السوق مع تكاليف تنظيم تلك المعاملة داخل المؤسسة وهو ما نسميه بـ "تكاليف المعاملات".

من خلال هذه المقاربة المزدوجة لـ Coase للمقارنة بين السوق والمؤسسة استطاع Williamson تصنيف العوامل التي تسمح بالاختيار بينهما، وبّرر الاتجاه إلى تنفيذ المعاملة داخل المؤسسة إلى تكرارها، خصوصية الاستثمارات اللازمة لها وتنفيذها في سياق عدم اليقين، فاستنادا على درجة عدم اليقين والسياق التنافسي يتم الاختيار بين اللجوء لأحد البديلين (Habachi, 2020, p. 100).

سبقه إلى شرح هذه العلاقة أحد أبرز المفكرين الفرنسيين<sup>1</sup> Jacques Houssiaux (1957) في مقال له وكان أكثر تفصيلا وقد أطلق عليها مصطلح شبه التكامل "La quasi-intégration" إلا أن أعماله لم تلق رواجاً آنذاك على الرغم من أهميتها<sup>2</sup> (Baudry, 2013) ولكن تجدر الإشارة إلى أن طرحه لا زال قائماً فهو يشرح ويصف مميزات العلاقة (Dahan, 2023)، توالى بعده المقالات الأكاديمية والأبحاث حول هذا النوع من العلاقات من خلال مساهمة (Blois, 1972 ; Aoki, 1988-1990 ; Dahan, 2023) وقد أدت إلى إثراء الموضوع بشكل كبير من الناحية النظرية والتجريبية.

حسب Williamson (1975) فإن ما يمثل حدود المؤسسة هو ما في داخلها وهو ما يمكن أن يشكل استثمارات خاصة بها أما ما هو خارجها أقل احتمالاً في ذلك، ولكن المساهمات البحثية الحديثة في الإدارة الاستراتيجية تشير إلى أن ما هو خارج حدود المؤسسة يمكنه أن يشكل أيضاً استثمارات خاصة، هنا ما نحتاج إليه حسب Barney, Mackey, & Mackey (2023) هو التخلي عن حدود المؤسسة التقليدية وتبني تحليل العلاقات بين الفاعلين الاقتصاديين الذين ترتبط استثماراتهم المشتركة بعلاقات وثيقة يمكن أن تولد قيمة اقتصادية أكبر مما قد تولده بمفردها<sup>3</sup> (Barney, Mackey, & Mackey, 2023).

إن التطور الحاصل في علاقات التعاون في العديد من القطاعات الصناعية في التسعينات أدى إلى ظهور اتجاه جديد (Fassio, 2000 ; Donada & Garrette, 1996 ; Kalwani & Narayandas, 1995) يربط

<sup>1</sup> لم يقتبس Williamson أو يذكر في أعماله Houssiaux على الرغم من توافقهما في العديد من الأفكار.

<sup>2</sup> يرجع ذلك ربما إلى عدم ترجمة أعماله إلى اللغة الإنجليزية حسب (Chassagnon, 2014).

<sup>3</sup> يشير Barney, Mackey, & Mackey إلى التخلي عن البحث في نظرية المؤسسة والاتجاه إلى البحث عن نظرية خلق القيمة الاقتصادية التعاونية، وفهم كيفية خلق الشبكات وكيفية توزيع القيمة التي تم توليدها في مجال الإدارة الاستراتيجية.

كلا من المورد والزبون بعلاقة طويلة الأمد، لاقى ذلك الاتجاه رواجا كبيرا إلى حد تسمية كل علاقة تربط بين المورد والزبون تتخطى الشراء العادي بالشراكة الصناعية وهذا ما أدى إلى خلط في المفاهيم (De Banville, 1989)، لهذا ارتأينا أنه من الواجب التركيز على سياق ظهور مصطلح الشراكة الصناعية وتطوره (فهو مفهوم تطوري Un concept évolutif) ليس من الجانب التاريخي التسلسلي ولا الجانب الاصطلاحي التسلسلي ولكن من خلال الاختلاف في أنظمة الإنتاج التي ظهرت. وذلك أولا، لفهم تطور العلاقات من نوع مورد/زبون واختلاف الممارسات المصاحبة لذلك الاختلاف في أنظمة الإنتاج، وثانيا للتعرف على المصطلحات المستعملة لوصف تلك العلاقة من خلال تحليل ما جاءت به الدراسات السابقة وصولا إلى نوع الشراكة المراد دراسته.

ظهر هذا الشكل التنظيمي في قطاع صناعة السيارات مثله مثل العديد من الابتكارات في التنظيم الصناعي، فهذا القطاع كان في الكثير من الأحيان هو السباق بالطرق المبتكرة التي يتم تبنيها لاحقا في الصناعات الأخرى (Garrette & Dussauge, 1996, p. 139) خصوصا التي تتميز بالتطور التكنولوجي السريع كقطاع صناعة الطائرات، الالكترونيات والاتصالات (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014)، حتى أن تبني ذلك النوع من التعاون ساهم في العديد من التغييرات الاستراتيجية والتنظيمية وأدى إلى التطور التكنولوجي للصناعة على مستوى المنتج والعملية معا (Donada & Garrette, 2000, p. 3).

يفسّر ظهور علاقة الشراكة الصناعية<sup>1</sup> حسب Garrette & Dussauge (1996) بالانتقال من نظام "الإنتاج الضخم La production de masse" الذي تبحث فيه المؤسسة عن تخفيض تكاليفها برفع حجم الإنتاج من خلال وفورات الحجم وأثر الخبرة إلى نظام "التصنيع الخالي من الهدر Lean production أو La production au plus juste" الذي ينتج تخفيض تكاليفه من تحسين الخدمات اللوجستية ويصاحب ذلك البحث عن الجودة الشاملة (Garrette & Dussauge, 1996, p. 140)، هذه الطفرة هي التي أحدثت ذلك التحول في العلاقات مورد/زبون والذي يتوافق مع الانتقال من Le Fordisme<sup>2</sup> إلى Le Toyotisme<sup>3</sup> (Donada & Garrette, 1996, p. 3).

<sup>1</sup> نوه إلى أن التسميات اختلفت فلم يظهر مصطلح الشراكة الصناعية إلا في نهاية الثمانينات بمعنى بعد التقارب الهجين للأنظمة وظهور الشكل الجديد للعلاقات مورد/زبون، لذا سندرج هذا المصطلح في آخر هذا الفصل عند التطرق إليه.

<sup>2</sup> تهدف طريقة فورد لزيادة الإنتاجية من خلال توحيد المنتجات وتنظيم العمل، تتمثل تلك الطريقة بعمل مسارات للتصنيع لتجميع هيكل السيارة خطوة بخطوة بحيث يبقى العامل في مكانه ويقوم بعمل مكرر طول اليوم.

<sup>3</sup> هي استراتيجية صناعية تقوم على الإنتاج بكميات صغيرة في الوقت المناسب le juste à temps في غياب للمخزون والاستجابة الشديدة للسوق.



قام الباحث Aoki في كتابه حول المؤسسة اليابانية 1988 بالاهتمام بشرح أداء الاقتصاد الياباني بمقارنة أداء المؤسستين A و J، باعتبار المؤسسة الأمريكية على طريقة Ford وسمّاها المؤسسة A، والمؤسسة اليابانية المتمثلة بـ Toyota بالمؤسسة J (Baudry, Bernard; 2019). فقد شهد تاريخ صناعة السيارات في بداية القرن العشرين ثورتين أساسيتين (Garrette & Dussauge, 1996, p. 138) حيث استبدل الأمريكيين H. Ford و A. Sloan التصنيع الحرفي بالإنتاج الضخم وطريقة Ford. وقبلها في الخمسينات قام اليابانيون في Toyota بابتكار طريقة التصنيع الخالي من الهدر و Le Toyotisme والتي لم يتم تبنيها من طرف الغربيين إلا في وقت لاحق (Huchet, 1994)، حيث تعرّف عليها المستكشفون الغربيون عند زيارتهم لليابان في السبعينيات وكان العالم الصناعي هناك مختلف تماما عمّا عهده، فالممارسات الصناعية اليابانية غير قائمة على الإنتاج الضخم أو تقسيم العمل مثلما هو معروف عند<sup>1</sup> F. Taylor (1911) ولكنهم كانوا يعتمدون على مبادئ أخرى كالإنتاج الخالي من الهدر، الاقتصاد المتنوع والهياكل المرنة كما أشرنا سابقا.

كان مبدأ المؤسسة اليابانية يعتمد على تجميع المكونات الفرعية المصممة والمصنعة من طرف الموردين المتخصصين فيتحصلون بذلك على جودة أعلى، ربحية اقتصادية للمنتجات، بالإضافة إلى عدم الحاجة إلى الإنتاج بالكميات الكبيرة. كرتة فعل لتلك الممارسات المختلفة عمّا كان يطبق عندهم قامت المؤسسات الغربية بالتساؤل حول نموذجها في التنظيم الصناعي والتشكيك في فعاليته، الذي يعتمد أساسا على الإنتاج الضخم المتمثل في توحيد أو تقييس إنتاج المكونات الفرعية للمنتجات التامة وهكذا يتم تحقيق وفورات الحجم واكتساب أثر الخبرة الذي يؤدي إلى انخفاض التكلفة الوحيدة (Garrette & Dussauge, 1996, p. 140). في نظام الإنتاج الضخم يكون لهدف الحجم الأسبقية على الجودة، فالمهم هو عدم إيقاف سلسلة الإنتاج مع مراقبة وتصحيح أي خلل في نهاية تلك السلسلة. على عكس الإنتاج الخالي من الهدر الذي جاء ليقبّل تلك الأولويات إذ تصبح مراقبة الجودة أمرا مستمرا وأي عامل له صلاحية إيقاف السلسلة في حال وجود خلل في العملية الإنتاجية فالهدف هنا هو الحصول على الجودة الشاملة وذلك بكلّ شكل من مصدره. أشار إلى ذلك Aoki (1990) من خلال مقالاته المهمة بالممارسات التشغيلية في المؤسسات اليابانية إذ غالبا ما يتم تناوب المهندسين على المهام المتعلقة بالهندسة وغرف التحكم الهندسية التي تعنى بتحديد وحل المشاكل المتعددة وذلك لتسهيل تبادل المعرفة للوصول إلى الحل الفعلي

<sup>1</sup> يعتبر الباحث الأمريكي Frederick w. Taylor (1911) (الإدارة العلمية) الأب الروحي للإدارة، كان من بين الباحثين المنتمين إلى المدرسة الكلاسيكية عزّفها على أنّها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنّهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

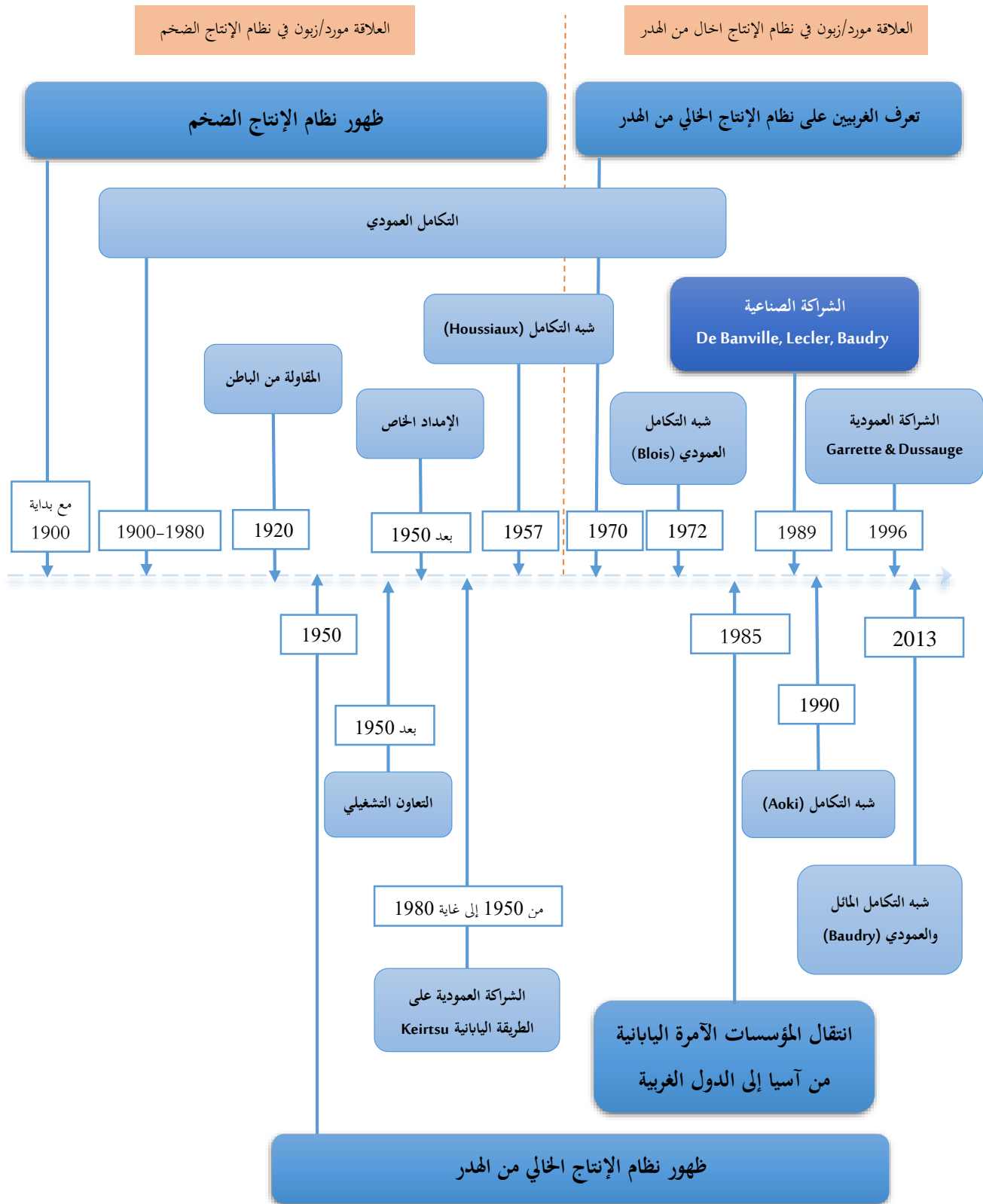


للمشاكل. ويعد هذا النظام فعالاً أيضاً من حيث التكلفة نظراً لعدم ضرورة عمليات التصحيح النهائية (Aoki, 1990).

## II-1- تطور العلاقات العمودية مورد/زبون من وجهة نظر أنظمة الإنتاج :

سنقوم فيما يلي بتوضيح سيروية تطور العلاقات العمودية بين مورد/زبون في النظامين المذكورين وما هي المصطلحات المرتبطة بذلك التطور وصولاً إلى ظهور الشراكة مورد/زبون مثلما كانت عليه في اليابان (أنظر الشكل رقم 10).

الشكل رقم 10: تطور العلاقات العمودية مورد/زبون في نظامي الإنتاج الضخم والخالٍ من الهدر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مقالات الباحثين المذكورين

## II-1-1- العلاقات مورد/زبون في نظام الإنتاج الضخم :

يتطلب الوصول إلى الحجم الضروري في الإنتاج الضخم والحصول على وفورات الحجم ومكاسب الخبرة المتعلقة بأثر الخبرة حسب Donada & Garrette (1996) إلى اتباع استراتيجية من الاستراتيجيتين التاليتين: إما التكامل العمودي أو الاستعانة بالمصادر الخارجية<sup>1</sup> (المقاولة الباطنية) بمعنى إما أن تنتج المؤسسة كل شيء بنفسها بكميات كافية أو أنها تخرّج إنتاج مكونات معينة لموردين قادرين على الوصول إلى الأحجام المطلوبة بسرعة (Baudry, 2013).

### أ- التكامل العمودي L'intégration verticale:

نتحدث عن التكامل العمودي عندما يتم الجمع بين نشاطين في نفس المؤسسة بحيث تكون مخرجات النشاط الأول هي مدخلات النشاط الثاني، هذا العمل الداخلي يسمح لكبار المصنعين ضمان السيطرة الكاملة على جميع مكونات المنتجات التي يقدمونها وهذا ما ينشئ أفضليات التجميع (La synergie) ما بين المراحل المختلفة في سلسلة التوريد (Donada & Garrette, 1996, p. 3). تتحكم المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية في تكاليفها بالسعي إلى تخفيضها عن طريق تصنيع كل شيء من أوله إلى آخره بطريقة موحدة، فوفقا لهذا المنطق استطاع كبار مصنعي السيارات شبه السيطرة على قطاع صناعتهم بامتلاك المصانع، المخازن والأساطيل التجارية. كما أن التكامل العمودي يزيد من القوة السوقية للمؤسسة بشكل كبير، ولكنه في نفس الوقت يمكن أن يمنعها من تحقيق الفوائد المتوقعة إذا أصبح جامدا وبيروقراطيا لا يتكيف مع التغيرات الطارئة كسوء جودة المكونات المصنعة داخليا أو الحاجة إلى التعامل مع مورد خارجي. ظهرت حدود هذا النظام عندما عملت المؤسسات المتكاملة وخاطرت بتحويلها إلى ديناصورات بطيئة غير قادرة على التأقلم مع تغيرات البيئة وأصبحت أكثر بيروقراطية وتحولت وفورات الحجم التي كانت تكسبها قوة سوقية إلى تكاليف تنظيمية باهظة من خلال صعوبة التنسيق بين مختلف مراحل الإنتاج، ما جعل المؤسسة تتحول إلى مؤسسة جامدة ذات تكاليف غير متناسبة على عكس المنافسين الأصغر حجما والأكثر مرونة القادرين على الحركة التي مكّنتهم من امتلاك حصص سوقية معتبرة (Garrette & Dussauge, 1996, p. 141).

<sup>1</sup> جاء بهذا المصطلح "الاستعانة بالمصادر الخارجية - Impartition" Barreyre (1968) وهو يعني اختيار توكيل العمل Faire-faire بدل عمله داخل المؤسسة Faire soi-même. (Ater, 2007, p. 19).

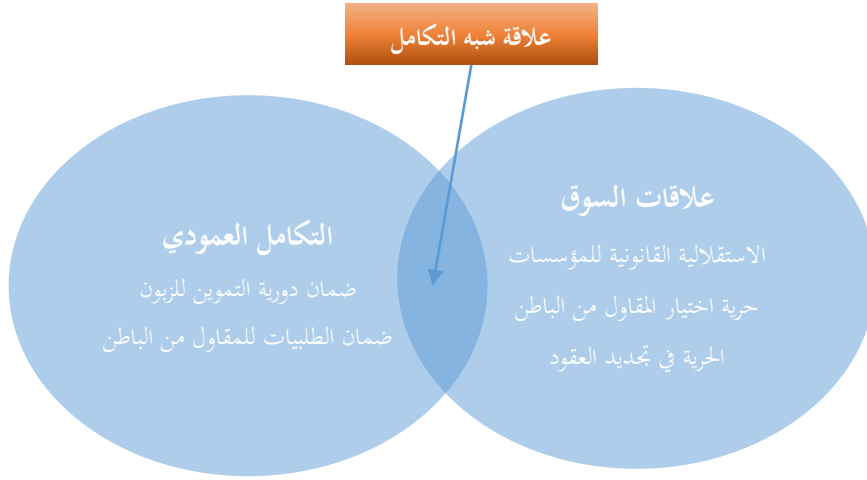
## ب- المقابلة الباطنية La sous-traitance ... العلاقة الوسيطة بين السوق والتكامل العمودي:

بعد التحديات التي واجهت المؤسسات في تطبيقها للتكامل العمودي للأسباب المذكورة ولأسباب فنية أيضاً، اتجهت إلى البحث عن موردين في السوق القادرين على تزويدهم بأجزاء تتكيف مع منتجاتهم الجديدة بأحجام كبيرة، كانت تلك العلاقات حسب الباحث الفرنسي<sup>1</sup> Jacques Houssiaux (1957) بين الزبون والمورد هي ما ساهم في بداية إنشاء المنطقة الوسط ما بين التكامل العمودي والاتجاه إلى السوق (Baudry, 2013, p. 15).

لفهم أفضل لهذا المصطلح أردنا العودة إلى الوراء والبحث في الدراسات السابقة عن أصل هذا التعاون فوجدنا مصطلح "شبه التكامل" الذي يعبر عنه Houssiaux (1957) بأنه تلك المنطقة الوسيطة بين علاقات السوق واستراتيجيات التكامل العمودي فهي تدمج خصائص معينة من كل واحدة منهما في علاقة واحدة (أنظر الشكل رقم 11)، شكك Houssiaux (1957) في التعريف الضيق للمؤسسة الذي قُدم من طرف النظرية الاقتصادية وهو "انتاج المنتجات، تحويلها وتوزيعها" إذ لاحظ ظهور أنماط جديدة من التعامل. فحينما لم تجد المؤسسات منذ 1920 الموردين/المقاولين الأكفاء في السوق لتصنيع أجزاء تتكيف مع منتجاتها الجديدة وعجزت عن التكامل العمودي اتجهت إلى حلول ما قبل السوق كالمجاورة Le voisinage، العائلة والبيئة الاجتماعية، استمرت تلك العلاقات بعد التطورات التي حدثت في القطاع الصناعي وحلت محل السوق. لذا يعزى ظهور وتطور علاقة شبه التكامل لتراجع عمليات التكامل العمودي من ناحية والبحث عن التخصص الوظيفي من ناحية أخرى. وقد عرّفها Houssiaux (1957) بأنها "علاقات السوق بين مؤسسات مستقلة تتموقع في مراحل مختلفة من الإنتاج (...). شبه التكامل هو عملية تكامل اقتصادي لا يقوم داخل المؤسسة ولكن في مجموعة مكونة من المؤسسة الكبيرة ومقاوليها" (Houssiaux, 1957, p. 222)، وقد أكد على أن هذا مفهوم "لا بدّ من أن يركز على أفكار عامة تكفي لتشمل كافة حالات المقابلة من الباطن".

<sup>1</sup> لم يظهر مصطلح المقابلة من الباطن في مقالات J. Houssiaux ولكنه عبّر عنها على أنها عبارة عن علاقة "شبه التكامل" والتي تعد كبديل للتكامل العمودي.

الشكل رقم 11: العلاقة الوسيطة ما بين علاقات السوق والتكامل العمودي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Baudry, 2013)

يشير B. Baudry (2013-2019) في مقالته إلى أن المؤسسات لجأت إلى شبه التكامل لأنها كانت تبحث عن الجمع بين مزايا علاقات السوق وعلاقات التكامل العمودي، فالمؤسسة ستضمن الحصول على منتجات ذو جودة وسعر منخفض في آجال تسليم محددة ما يعني انتظام إمداداتها وكأنها مؤسسة متكاملة عموديا مع ميزة إجراء كل التعديلات اللازمة على المكون المطلوب في أي وقت. فهي تضمن تنفيذ أوامرها بشكل حربي من خلال دفتر شروط مصمم من طرف مصالحها الداخلية. خصوصا إن تعددت مصادر التوريد الخاصة بها سيمنحها ذلك ميزة نقل مخاطر الاستثمار إلى المقاولين وكذلك تخفيض تكاليفها وزيادة ربحيتها الاقتصادية. فهي تعتمد وبشكل أساسي على خبرتهم، تركيزهم على مهنتهم الأساسية التي تتكامل مع أنشطتها الأساسية ومرونتهم. فشبه التكامل وبشكل مبسط هو أحسن مثال على تقسيم العمل بين المؤسسات، هذا من جهة؛ ومن الجهة المقابلة فإن المقاول من الباطن سيتمكن من خلال علاقته بالمؤسسة أن يخفض تكاليفه وأن يتكيف مع طلبات زبائنه، فحصوله على عقد صريح مكتوب يتميز بطول المدة نسبيا يمنحه ضمانا يمكنه من تنظيم إنتاجه على أساس برنامج محدد.

يتفق Aoki (1990) مع هذا الطرح لشبه التكامل وقد انصب اهتمامه على دراسة التنسيق بين المؤسسات الصناعية اليابانية الآمرة والمنفذة، مضيفا أن طول مدة العلاقة هو ما أكسبها وصف "شبه التكامل" (Aoki, 1990). Toward an Economic Model of the Japanese Firm, 1990). تسمح هذه العلاقة الوسيطة كما ذكرنا من الاستفادة من مزايا التكامل العمودي دون مساوئه (Blois, 1972, p. 254).

يشير (Houssiaux, 1957) من خلال دراساته إلى أن هذه العلاقة تحول المقاول إلى ورشة داخلية يُلزم فيها بالامتثال لتعليمات معطي الأوامر (الزبون) في تنفيذ المهمة الموكلة إليه في الوقت الفعلي (Baudry, 1991) فهي تعبر عن عملية تكامل اقتصادي بين مؤسستين.

ترتكز تلك العلاقة على الجوانب التقنية، طرق الإنتاج وآجال التسليم مع الموازنة مع الجوانب المالية، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن هذه العلاقة تسمح باستقلالية الطرفين ولا تختلف عن علاقات السوق في بداياتها، حيث يتم البحث عن المقاولين واختيارهم عن طريق المفاضلة بين أحسن العروض المقدمة من طرفهم، وكذلك هو الحال أثناء النزاعات أو تجديد العقود. فنظام الإنتاج الضخم يهدف إلى تخفيض التكاليف فالمؤسسة التي ترغب في تخريج إنتاج مكون أو منتج معين ستقوم بطبيعة الحال بوضع عدد كبير من المقاولين المحتملين في منافسة مع بعضهم لاختيار أحسن عرض مقدم من حيث السعر وذلك للحد من مخاطر عدم تناظر المعلومات، فما إن يتم تحديد مقاول معين يصبح ملزماً بتنفيذ ما يطلب منه من طرف معطي الأوامر بكل دقة بما يتوافق مع المواصفات المحددة مسبقاً في دفتر الشروط. ومع كل عرض جديد يتم تكرار نفس الإجراء كل مرة دون الاحتفاظ بالمقاول السابق إلا في حالات معينة كمناسبة السعر المعروض من طرف المقاول للمؤسسة. أو في حالة ما إذا كان التنسيق جيداً ما بين المقاول ومعطي الأوامر (الزبون)، هنا يصبح التعاقد من الباطن غير مكلفاً وأفضل من المحافظة على الموردين المتكاملين Les fournisseurs intégrés داخل المؤسسة. ولكن مع ذلك فإن هذا التخريج يعد شكلاً من أشكال التنظيم القائم على الهيمنة والانتهازية. ومن مظاهرها نجد أن (Garrette & Dussauge, 1996, pp. 142-143):

- معطي الأوامر يقوم بتصميم المنتج وطرق تصنيعه بالكامل أما المقاول فيقوم بتنفيذ الأوامر دون اقتراح أي تحسينات؛
- لا يلتزم معطي الأوامر أبداً أو نادراً بتكليف المقاول بنشاط آخر غير المتفق عليه فالعمل المطلوب والمدة محددين في عقد مكتوب كما أنه لا توجد علاقة ثقة أو تعلم متبادلة؛
- يهتم المقاول بتعظيم هامش العمالة لديه لهذا لا يتشارك أي معلومة من غير سعر الوحدة الواحدة، أما بالنسبة للمعلومات الأخرى فهو يحرص على إخفاء مكاسبه الإنتاجية وتكاليفه كي لا يطلب منه معطي الأوامر تخفيض في الأسعار، خصوصاً وأن مدة العقد لا تسمح لذلك المقاول من تحسين أدائه الاقتصادي لأنه في كل مرة سيضطر لإعادة التفاوض على السعر هذا ما قد يسبب الانتهازية من خلال عدم تناظر المعلومات (Baudry, 1991)؛

- لا يتم تشجيعه على اتخاذ مبادرات لتحسين منتجه (Donada & Garrette, 1996)؛
- يقوم معطي الأوامر بالحد من انتهازية المقاول بفرض إجراءات مراقبة مرهقة ومكلفة جدا، إذ يتصرف المكلفون بالمراقبة كأعداء أكثر من كونهم متعاونون في المشروع، إضافة إلى أن التعاقد من الباطن يجعل الاتصال والتنسيق بين الموردین أمرا صعبا لأن مسؤولية كل واحد منهم تقتصر على المكون الذي ينتجه ما يؤدي ذلك إلى حدوث مشاكل متكررة في التوافق والتعديل بين المكونات عند تركيب المنتج النهائي لعدم توافقها وتعد مشاكل يصعب حلّها وهي مكلفة وقت التجميع النهائي (Donada & Garrette, 1996)، كما أن معطي الأوامر يضطر إلى الإشارة في العقد إلى شروط تحميه من تلك الانتهازية (Baudry, 1991).

لم يضمن اللجوء إلى التعاقد من الباطن تقليل التكاليف وهو ما سعى إليه نظام الإنتاج الضخم (Garrette & Dussauge, 1996, p. 143)، ففي الغالب ما تغطي الأسعار غير الواقعية السوق خصوصا في ظل غياب المعلومة، ما يتسبب في العديد من التعديلات فيما بعد، ينتج عن ذلك أجزاء أعلى من تلك التي كان من الممكن صنعها من طرف بعض المقاولين المستبعدين. هذا ما يؤدي بالتالي إلى ظهور بعض المشاكل المتعلقة بالتعامل بهذا الشكل من التعاون.

## II-1-2- العلاقة مورد/زبون في نظام الإنتاج الخالي من الهدر :

أدت عيوب التكامل العمودي بالإضافة إلى علاقات المقاول من الباطن إلى قيام رواد Toyotisme في الخمسينات إلى البحث عن حل ثالث للتغلب على قيود الإنتاج الضخم وبالتالي التنافس مع المصنعين الغربيين، كان الهدف من وراء ذلك هو تخفيض تكاليف الإنتاج، تحسين آجال الاستلام، تحسين الجودة والإنتاج بدون مخزون من خلال الاستفادة من مهارات جميع الفاعلين في النظام الصناعي (Garrette & Dussauge, 1996, p. 143).

رافق نظام الإنتاج الخالي من الهدر ظهور أشكال جديدة من علاقات مورد/زبون (Donada & Garrette, 1996, p. 4) ألا وهي التعاون التشغيلي، الإمداد الخاص ونوع جديد من التعاون وهو الشراكة العمودية.

#### أ- التعاون التشغيلي : La coopération opérationnelle

ظهر هذا النوع من التعاون في اليابان حيث شكلت الجودة الشاملة، التدفق الهزيل<sup>1</sup> Les flux tendus ونظام الإنتاج الخالي من الهدر أساس العلاقات العمودية، فكل مؤسسة في هرم الموردين تعلم أنها تنتمي إلى نظام التدفق الهزيل وأن أي تسليم لأي منتج به عيوب سيؤثر تباعا على كل سلسلة التوريد. فنجد أن Les shukko, kyoryokukai<sup>2</sup> (إعارة الموظفين)، المراقبة السنوية للجودة والمفاوضات الجماعية حول الأسعار (والتي تعد فرص لتحديد الحاجة إلى المساعدة) هي كلها دعائم لهذا التعاون التشغيلي (Garrette & Dussauge, 1996, p. 147).

يتضمن هذا النظام نوعا من التعاون الحقيقي بين المورد/الزبون ولكنه يتشابه مع المقاوله الباطنية في أن معطي الأوامر هو الوحيد المسؤول عن تحديد دفتر الشروط. فالتعاون التشغيلي هو علاقة يقوم فيها معطي الأوامر بتخريج مشاكل التخزين لمورديه أي عبارة عن علاقة تموين مع العلم أن إشراك الموردين في عمليات الإنتاج هو امتداد طبيعي لنظام الإنتاج الخالي من الهدر فهو لا ينتج عن اختيار طوعي من جانب المورد، فالمؤسسات التي تعمل بنظام الإنتاج في الوقت المحدد JAT<sup>3</sup> Juste à temps توجب على مورديها التكيف مع التدفقات الصناعية لهم (Garrette & Dussauge, 1996, p. 146)، يعد هذا النمط كتكيف بسيط لمفهوم المقاوله الباطنية مع سياق الإنتاج الخالي من الهدر (Donada & Garrette, 1996, p. 4).

#### ب- الإمداد الخاص : La fourniture spéciale/Le marketing-achat

ظهر أيضا نوع خاص من المقاوله الباطنية وهو ما يعرف بالإمداد الخاص (Ater, 2007, p. 12) يبحث فيها الزبون عن مزود خدمات/مورد كفؤ ليلبي احتياجاته الخاصة في مجال يختلف عن مجاله. أشار (Houssiaux, 1957) إلى هذا المورد وأطلق عليه صفة المورد المتخصص التكميلي Le fournisseur spécial complémentaire الذي تعتبر منتجاته تكميلية بالنسبة للزبون كالإكسسوارات والملحقات، تركز العلاقة بينهما

<sup>1</sup> يحدد التدفق الهزيل طريقة تحسين الإنتاج بشكل ملموس، يتضمن ذلك تقليل مخزون المواد الخام والمنتجات النهائية إلى الصفر من أجل تخفيض آجال الاستلام. وهي طريقة نابعة من Le toyotisme.

<sup>2</sup> هي مجموعة من الموردين/مقاولين من الباطن على شكل هرمي.

<sup>3</sup> الإنتاج في الوقت المحدد Just in time أو المعروف بنظام انتاج تويوتا TPS هي طريقة إنتاج مقتبسة من هذا النظام، أنشئ هذا النظام في اليابان بين سنة 1960 و1970 وهو منهج يهدف إلى تقليل الوقت داخل نظام الإنتاج تبعا لمبدأ الخمس أصفار، بالإضافة إلى أوقات الاستجابة من الموردين والزبائن (وجود علاقة مع الموردين لضمان تدفق سلس للمواد إلى المصانع وهي علاقة مبنية على الثقة، التعاون والالتزام طويل الأجل).



على رابط قوي دائم قلّما يغيّر الزبون مورده إلاّ في حالة اتباعه لاستراتيجية التكامل العمودي. أما حسب (Garrette & Dussauge, 1996, p. 145) فهما يعرفانه على أنه عبارة عن سيرورة تسويقية يطبقها الزبون على سوقه الخلفي، مهمتها البحث عن أفضل تطابق بين احتياجات المؤسسة وعروض الموردين في هذا السوق ويتطلب تطبيق هذه العملية مراعاة معايير اختيار أكثر تعقيدا من تلك المستخدمة عادة لاختيار مقول من الباطن بسيط.

يظل السعر معيارا أساسيا في هذا الاختيار ولكن ليس الوحيد بل يتم استكمالها بتقييم قدرة المورد على الإنتاج، الاستثمار، الابتكار والعمل بالجودة الشاملة. ليتم اختياره يجب أن يقبل المورد اختبارات تقييم ومراجعة تجعله شفافا أمام الزبون فإذا كانت نتيجة التقييمات تتوافق مع المعايير المطلوبة من طرف معطي الأوامر فإن المورد سيتم اعتباره موردا "متميزا" (Garrette & Dussauge, 1996, p. 146) Un fournisseur privilégié.

من خلال ما سبق نجد أن الاختلاف في علاقات مورّد/زبون نابع من الاختلاف في الأولويات بالانتقال من أولوية الحجم إلى أولوية الجودة، إذ أصبحت المؤسسات تبحث أكثر عن موردين/مقاولين أكثر تخصصا لتلبية احتياجاتهم.

من خلال دفع المصنعين اليابانيين لمنطق الإنتاج الحالي من الهدر إلى أبعد الحدود وتخطيط الأطر المفاهيمية التي أنشأتها نظرية المنظمة ولا سيما نظرية تكلفة المعاملات لـ Coase وامتدادها لـ Williamson فيما يتعلق بالاتجاه إلى السوق (الاستعانة بالمصادر الخارجية) أو التكامل العمودي (التسلسل الهرمي) الذي يحكم العلاقات بين المؤسسات في القطاع الاقتصادي، تم الانتقال من إنشاء علاقات على المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي وهي علاقات الشراكة العمودية بين المورد/الزبون.

### ج- الشراكة العمودية على الطريقة اليابانية Keirtsu:

لفهم ظهور هذا النوع بالذات لا بدّ من الرجوع إلى منشئه وهو اليابان أين كانت العلاقات التي تحكم مؤسساته الصناعية علاقة "شبه التكامل / Quasi-intégration" مشكّلة بذلك مجموعات صناعية تدعى بـ "Keirtsu"<sup>1</sup> وهي هيكلية هرمية (De Banville, 1989) نجد أعلاها المؤسسات الأمرة الكبيرة توكل جزء مهم من إنتاجها إلى مقاولين من الباطن درجة أولى (Baudry, 2013) ففي النظام الياباني يعتبر عمل المقاول جزءا لا

<sup>1</sup> Keirtsu هو مصطلح ياباني ينسب إلى شبكة أعمال متكونة من مؤسسات مختلفة كالمصنعين، الشركاء في سلسلة التوريد، موزعين وممولين.

يتجزأ من تطوير المنتج، إذ له استقلالية كبيرة في تصميم النماذج الأولية واختبارها مع القليل من التدخل والمراقبة من المؤسسات الأمرة (Liker , Kamath, Wasti, & Nagamachi, 1996) وبدوره يقوم بتوكيل المهام الأقل تعقيدا إلى مقاولين درجة ثانية أصغر حجما (Huchet, 1994, p. 125)، كما نجد أن تلك العلاقات تبنى على مدار سنوات من العمل المشترك، كما أن ذلك التعامل يكون حصريا بين تلك المؤسسات ويمنع على المقاولين العاملين ضمن تلك المجمعات من استغلال الموارد الخاصة بذلك التعاون للتعامل مع منافسين من مجمعات أخرى (Kalwani & Narayandas, 1995, p. 4).

على الرغم من ضبابية حدود تلك المؤسسة الأمرة اليابانية التي انتقلت من فضاء المؤسسة إلى فضاء الشبكة على عكس المؤسسات الغربية، إلا أن كل المؤسسات التابعة لذلك التنظيم حسب Aoki (1986) كانت متكاملة ومستقلة عن بعضها البعض في نفس الوقت إذ كانت تعتبر كواحدة من وحدات المؤسسة المتكاملة (Baudry, 2013) ولكنها كانت تعمل حصريا لصالح مؤسسة أمرة واحدة وعلى الرغم من ارتكاز كفاءة هذا التنظيم على الثقة والتعاون (Banerji & Sambharya, 1996) إلا أن التبعية لزبون واحد كانت تشكل خطرا على المورد في البيئة الغربية، أشار إلى ذلك الباحث الإنجليزي Blois (1972) فهو أيضا اهتم بعلاقات شبه التكامل العمودي (كما سمّاها) من وجهة نظر المورد وعبر عنها على أنها اعتماد المورد على زبون مهم، تكمن أهمية ذلك الزبون في أخذه لنسبة كبيرة من مخرجات ذلك المورد أو تمثيله لنسبة كبيرة من رقم أعماله. على الرغم من اهتمام Blois بشبه التكامل إلا أنه أدرجه ضمن الشبكات العمودية ولم يحصرها في المقولة الباطنية بمفهومها الواسع كالفرنسي Houssiaux (Blois k. , 1972, p. 254). اتسعت بعد ذلك رقعة الاهتمام بهذا النوع من العلاقات ضمن نفس السياق وكان من بينهم الباحثين Monteverde & Teece من خلال مقالين لهما ظهرا في 1982 إلا أن تعريفهم يختلف عن تعريف Blois لشبه التكامل في أن الزبون هو الذي يجب أن يمتلك أدوات الإنتاج أي تختلف في الملكية للأدوات، كما أن أعمالهم هي استكمال لأعمال كل من Klein, Crawford & Alchian و Oliver Williamson الذين يظهرون وجود انتهازية بعدية للمورد (Monteverde & Teece, 1982).

حسب Blois (1972) قد يؤثر فشل الزبون على المورد أو إحلاله له، خصوصا إذا كان يشكل نسبة كبيرة من رقم أعماله، وهو ما يختلف عن البيئة اليابانية التي كانت تفرض قيودا تضمن بها المصلحة المشتركة لجميع الأطراف على الرغم من هيمنة المؤسسة الأمرة، كما أن تلك التبعية كانت متبادلة فأني خسارة يتحملها جميع الأطراف وأي فشل لإحدى الوحدات تعني خسارة المؤسسة الأمرة والتي كان من مصلحتها أن تساعد المقاولين الذين يعملون

ضمن هذا التنظيم (كلاستثمار في رأس المال لدى المورد، تبادل الموارد المادية، البشرية والمعلوماتية، تأجير الآلات، منح القروض، المساعدة في عمليات الإنتاج، التدريب، التعاون في التصميم وإدارة الجودة الشاملة) فهي استفادت أيضا من المزايا المرتبطة بالعمل داخل هذا التنظيم من التراكم العالي للمهارات التكنولوجية، المرونة في إدارة الأزمات الاقتصادية، تخفيض التكاليف... إلخ (Huchet, 1994, p. 126).

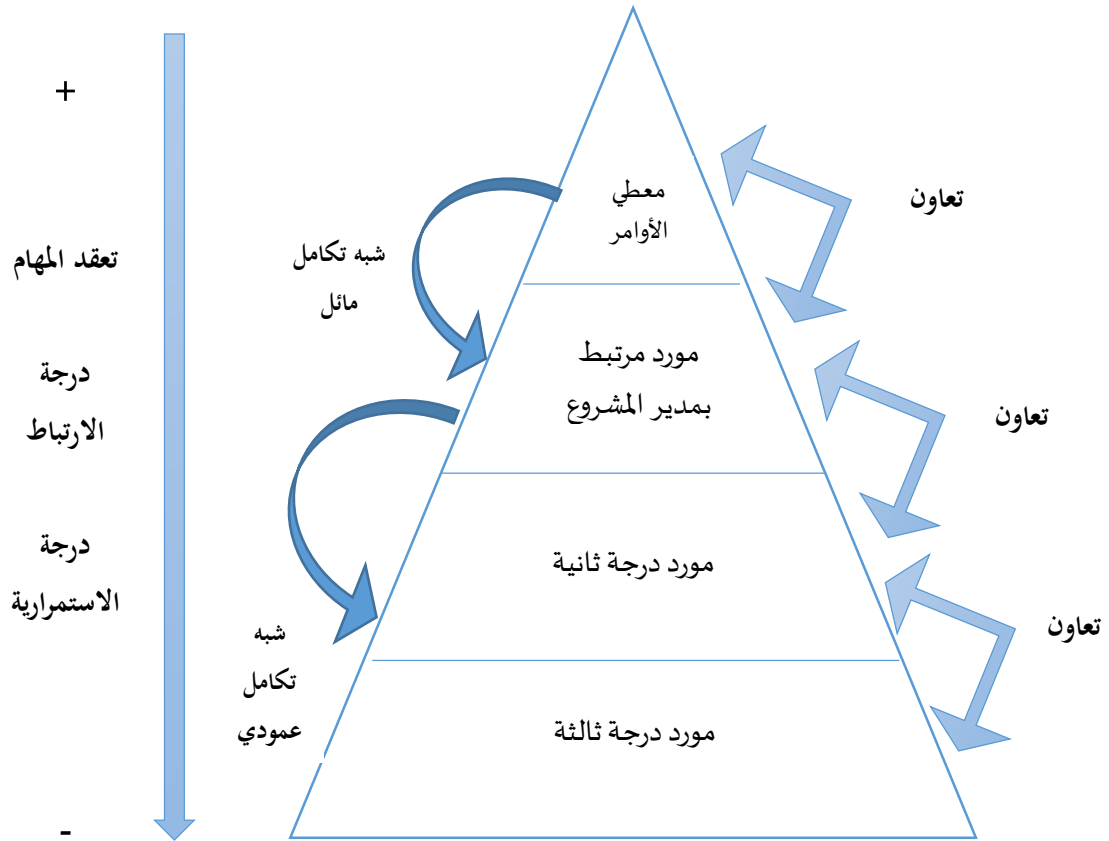
استطاعت المؤسسات اليابانية أن تطوّر من تلك العلاقات وسّعت إلى تحسينها من خلال تعزيز ثقافة العمل ضمنها وهذا نتيجة العمل عليها منذ 1950 إلى غاية منتصف 1980<sup>1</sup>، إذ يشير كل من Yveline Lecler (1993) و (Liker, Kamath, Wasti, & Nagamachi, 1996) أن الشراكة في اليابان تركز على نموذج علائقي يتميز بالاستقرار والثقة بين الشريكين ما يؤدي إلى شمولية التدفقات المعلوماتية، المادية وخاصة البشرية ضمن الشبكة.

هكذا ظهر هذا النوع الجديد من الشراكة مورد/زبون (أنظر الشكل رقم 12)، والتي تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية كما أسسها اليابانيون (Houssiaux, 1957؛ Aoki, 1986؛ Huchet, 1994؛ Donada & Garrette, 1996؛ Baudry, 2013):

---

<sup>1</sup> في منتصف 1980 أدى تدويل الاقتصاد والتغيرات في سوق العمل إلى التأثير على هيكلية الشراكة حيث أدى ارتفاع الين الياباني بالمؤسسات الآمرة إلى تخفيض الإنتاج بالانتقال خارج آسيا كحل للبحث عن العمالة المنخفضة ما أثر على المقاولين الموجودين في أسفل الهرم ما بين 1988 و 1993 حيث أفلس ما يقارب 43% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب انتقال المؤسسة الآمرة.

الشكل رقم 12: تنظيم الموردين في علاقة الشراكة الصناعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية:

(Garrette & Dussauge, 1996; Baudry, 2013; Baudry, Bernard, 2019)

**المبدأ الأول:** تتم هيكلية الموردين في شكل هرمي<sup>1</sup> نجد في أعلى الهرم معطي الأوامر ويأتي بعده موردون درجة أولى مرتبطون بمدير المشروع Le maitre d'œuvre من بداية مرحلة تصميم المنتج. يطلق عليه اسم "المقاول من الباطن/المورد" أو "المقاول من الباطن/المصمم" (Baudry, Bernard, 2019)، يصف (Baudry, 2013) تلك العلاقة على أنها علاقة "شبه التكامل المائل"<sup>2</sup> Quasi-intégration oblique التي تتميز بدرجة عالية من المسؤولية والارتباط مع الزبون وعدم إحلال ذلك المورد واستمرارية العمل معه<sup>3</sup> وهو يقدم للمؤسسة منتجات معقدة نسبياً، لا تفرض عليه المؤسسة الأمرة سوى مواصفات وظيفية وله الحرية التامة في تصميم المنتج. وبعد ذلك كل

<sup>1</sup> تعد هذه الهيكلية خاصة بالمؤسسة الشبكية حسب (Baudry, 2013).

<sup>2</sup> قام الباحث Bernard Baudry بتوسيع دراسته حول شبه التكامل وقسمه إلى نوعين (شبه التكامل المائل - ترجمة خاصة بالطالبة - وشبه التكامل العمودي) حسب درجة الارتباط، الاستبدال والمسؤولية فكلما كانت مسؤولية المورد أكبر كان رابط الاستمرارية أكبر وكلما قلّت كلما زاد معه احتمال استبدال ذلك المورد.

<sup>3</sup> الاستمرارية في العمل مع المورد تعد خاصية لهذه العلاقة فأي علاقة تعاون تتميز بتضارب المصالح والأهداف ما ينتج عنه غالباً نجاح طرف على حساب الآخر ما يؤدي إلى نتائج غير متوازنة بين الطرفين ومنه الانفصال.

مورد من هؤلاء الموردين من الدرجة الأولى بدورهم لديهم شبكة من الموردين من الدرجة الثانية يقوم بتلبية احتياجاتهم موردون من الدرجة الثالثة... الخ، وهو يسمى بشبه التكامل العمودي وهي علاقة تزيد فيها نسبة الإحلال على عكس الموردين من الدرجة الأولى، في هذه الحالة كلما ارتفعت رتبة المورد كلما زاد تعقد المهام الموكلة إليه وكلما انخفضت كلما كانت المهام بسيطة، اعتمد B. Baudry على أعمال J. Houssiaux لتعميق الفهم في هذه العلاقة فقد ذكر (Houssiaux, 1957) في مقاله حول شبه التكامل كيفية التمييز بين المصنع البسيط Le façonnier والمقاول/المورد المتخصص الذي تعقد معه علاقة شبه التكامل وذكر مبدئين مهمين هما الإحلال والرابط القوي بين الشريكين (أنظر الشكل رقم 13)، فلأهمية العمل المشترك وعدم امتلاك المؤسسة الآمرة للموارد والمهارات الكافية تبحث عن أفضل الشركاء لتكوّن معهم روابط قوية ودائمة إلا أن إحلال ذلك الشريك بآخر محتمل، وأضاف معايير أخرى تساهم في شرح الفكرة بشكل أفضل، عبّر عنها بالمعايير الاقتصادية، القانونية والاجتماعية لأن المبدئين السالفين الذكر لا يحصران المفهوم بشكل جيد (أنظر الجدول رقم 06).

الشكل رقم 13: مصفوفة شبه التكامل

درجة الإرتباط بين الطرفين	مرتفع	شبه التكامل العمودي	شبه التكامل المائل
	منخفض	شبه التكامل العمودي	
		درجة إحلال المورد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Houssiaux, 1957)

يبين (Houssiaux, 1957) صعوبة التفرقة بين المقاول المتخصص الذي يعتبر الشريك الوحيد في علاقة شبه التكامل والمصنع البسيط Le façonnier الذي يعد موردا دوريا، بحيث يشير أن المقاول المتخصص يمكن أن يكون هو نفسه المصنع البسيط الذي يمتلك معدات مهتلكة إلا أن القوى العاملة المؤهلة التي لديه هي من تساهم في التصنيع بأسعار تنافسية وسمعته الجيدة التي اكتسبها تجعل المؤسسات الكبرى تسعى للتعاون معه، لذلك يؤكد أن

موضوع التعاون هو ما يحدد نوع العلاقة، فالمقاول المتخصص هو من تطلب منه المؤسسة الآمرة تصنيع جزء محدد أو منتج نهائي تحدد له مواصفاته عبر دفتر شروط لا تستطيع تصنيعه بمفردها، يمكن أن تكون تلك الأجزاء المطلوبة منتجات تكميلية حصرية للمؤسسة الآمرة (اكسسوارات أو ملحقات)، تترك له تلك الأخيرة حرية التنفيذ ولا تراقب عمله لأنها لا تمتلك الموارد والمهارات اللازمة لذلك. يضيف أيضا إلى أن المهمة الموكلة لذلك المقاول تحدد من خلال عقد مفصل توضع فيه البنود التقنية المتعلقة بالعمل، طرق التصنيع، جودة ومكان الحصول على المواد الأولية، آجال التسليم وانتهاء العقد... الخ، هذا إن كان الارتباط حديثا أما إذا تكرر التعامل فتكون تلك البنود ضمنية. يوضح شكل العقد إرادة الطرفين في إقامة علاقات دائمة، وغالبا ما يتعلق ذلك بنية المؤسسة الآمرة وتلك الأخيرة متعلقة بموضوع العلاقة فالمقاول المتخصص التكميلي يحدد له العقد لمدة طويلة وغالبا ما لا تتخلى عنه المؤسسة إلا في حالة اتباعها لاستراتيجية التكامل العمودي فهي علاقة مستقرة، حصرية وتنشئ اعتمادية بين الطرفين.

#### الجدول رقم 06: تصنيف شبه التكامل حسب J. Houssiaux

المعيار	المجموعة الأولى	المجموعة الثانية
اقتصادي	الغرض من التعاون	مورد متخصص
	وظيفته	مكمل لعمل المؤسسة
قانوني	البنود التقنية في دفتر الشروط	محددة ومعقدة
	شكل العقد	خطاب La lettre-contrat
	بدون عقد	عقد مكتوب
	آجال التسليم	برنامج تسليم محدد في العقد
	مدة العقد	طويل المدى - علاقة ولاء
اجتماعية	حصرية التعامل	متغيرة
	استقلالية المقاول من الباطن	أقل ضعفا

المصدر: (Houssiaux, 1957, p. 246)

يشير (Baudry, 2013) إلى أن المورد من المستوى الأول الذي تجمع له علاقة شبه التكامل المائل مع المؤسسة الآمرة لديه القدرة على الإبداع وتوريد مكونات ذات جودة عالية، فهو يمتلك خبرة تقنية حقيقية ومعدات حديثة. من بين الأصول الخاصة التي يمتلكها هذا المورد هي مكاتب الدراسات الخاصة به التي يقوم بها بكل الدراسات حول المكون المراد تصنيعه للمؤسسة الآمرة.

يرى (Aoki, 1990, p. 25) أنه يجدر ذكر أن المورد في هذا المستوى و الذي يصنع الأجزاء المهمة على حد تعبيره لا يعمل بمفرده على تطوير ذلك المكون بل يتشارك في ذلك ومنذ المراحل الأولى من التصميم والتصنيع التجريبي للنموذج الأولي من المنتج ويساهم في سيرورة تطويره مع المؤسسة الأمرة. فهو يمتلك خبرة تقنية وتكنولوجية تمكنه من ذلك، إذ يعد ذلك أصلا معيارا للتصنيف بالشكل الهرمي الذي تحدثنا عنه سابقا إضافة إلى طول مدة التعاقد. أما العلاقة التي تحكم المؤسسة الأمرة مع المؤسسات من المستوى الثاني فهي مسألة سعر فقط.

**المبدأ الثاني:** يأخذ مدير المشروع حصة أقلية في رأس مال الموردين من الدرجة الأولى ويقوم هؤلاء الموردين بنفس الشيء مع الموردين من الدرجة الثانية وهكذا دواليك إلى آخر درجة في الهرم، يحمي هذا الارتباط بين الموردين الزبون من السلوكيات الانتهازية المحتملة من طرفهم (Neuville, 1998) كما ويعطي للزبون حسب (Klein, 1975 ; Oliver Williamson, 1978 ; Crawford & Alchian, 1978) إمكانية مواجهة الانتهازية المحتملة بعد التعاقد (Baudry, 2013, p. 16)، إضافة إلى أن الموردين من نفس الدرجة لديهم نفس الزبائن فيشجعهم ذلك على التعاون فيما بينهم بدلا من التنافس والتعامل كأعداء للحصول على العقد (السوق)، يشير (Aoki, 1986) إلى أن تفويض مراقبة العمل وجودة المنتج لأحد الموردين من نفس الدرجة يساهم في سرعة حل المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والزيادة في تنسيق العمل.

**المبدأ الثالث:** يتم تنظيم الموردين المرتبطين بمدير المشروع في نوادي وهو ما يعرف بـ "Kyoryokukai" تربطهم علاقة أكثر منهجية ورسمية في شكل اتحادات للمؤسسات المتعاونة (Aoki, 1986)، حيث تتبادل فيها المؤسسات العاملين، المعلومات والتقنيات فيما بينها حيث تكمن قوة هذا النظام في أنهم على الرغم من استقلالية الموردين إلا أنهم يظلون مرتبطين بمدير المشروع، كما أن استمرارية العلاقة تفرض تعاونا وثيقا وإرادة تجمع جميع الأطراف (Baudry, 2013).

**المبدأ الرابع:** في الأخير لا يتم تحديد سعر المنتجات محل الشراكة على أساس تكلفة المورد ولكن على أساس سعر السوق، بمعنى أنه من خلال سعر السوق يسعى المصنّع بالتعاون مع مورده من الدرجة الأولى لإيجاد أفضل طريقة لتحقيق سعر البيع المستهدف مع ضمان هامش ربح لهذا الأخير. يطبقون معاً طريقة "Kaizen" (Huchet, 1994)، يُقسّمون تكاليف كل مرحلة ويعزلون مصادر وفورات الحجم المتتالية، فعندما تكون نتيجة لعمل مشترك بين معطي الأوامر والمورد فإنه يتم تقاسم المكاسب أما إذا استطاع المورد تخفيض تكاليفه لوحده فإن المكاسب تكون من حقه لوحده. فالشفافية ضرورية وهذا النظام يشجع على التعاون الحقيقي. جاء هذا المبدأ حسب (Aoki,

(1986, p. 974) من طول مدة التعامل بين الشريكين، فمعرفة كل طرف بالآخر ومعارفه وقدراته التكنولوجية خاصة لا يجعل المساومة غير الفعّالة على الأسعار مشكلة خطيرة، فتبادل المعلومات يسهل التغلب على المشاكل من هذا النوع، فتقاسم الأرباح المتفق عليه سواء بشكل صريح أو ضمني يعد من الممارسات المصاحبة للعلاقات طويلة الأمد.

### د- الشراكة العمودية على الطريقة الغربية:

عند انتشار هذا النظام الجديد وهذا النوع الجديد من الشراكة وبسبب محاولة المؤسسات الغربية اغتنام فرصة تواجد المؤسسات الآمرة الكبيرة اليابانية في الدول الأوروبية والتكيف معه حدث ما يسمى بالتقارب الهجين للأنظمة ما شكّل فرصة للمؤسسات الغربية للاستفادة منه بحثاً عن تحسين تنافسيتهم. فالشراكة العمودية على الطريقة اليابانية هي ما يسمى بـ "الشراكة الصناعية" على الطريقة الغربية (Huchet, 1994) والتي تعبّر عن علاقة تعاون استراتيجية تحمل ممارسات جديدة استوردها الغربيون على أنها وصفة من المعجزة اليابانية وكيّفوا أفضل ممارساتها داخل مؤسساتهم وحاولوا تطبيقها مع بعض الاختلافات التي صاحبت تغير الظروف البيئية والمؤسسية في البلد، ففي دراسة لـ (Dyer, 1996) يشير إلى أن المؤسسات الأمريكية منذ أوائل التسعينات تحاول التعلم ومحاكاة عدة جوانب من علاقة Keiritsu وتحاول الاتجاه نحو شراكات مع الموردين شبيهة بها. وكذلك دراسة (Liker, Kamath, Wasti, & Nagamachi, 1996) تشير إلى أنه حينما كان انخراط المقاولين من الدرجة الأولى في اليابان في التصميم والدرجة الثانية في بعض المهام أقل تعقيداً كان المقاولون من الدرجة الثانية في أمريكا يساهمون في التصميم أيضاً. ولا يعد ذلك إشارة إلى مهارة المقاولين من الدرجة الثانية في أمريكا ولكن إلى اكتمال التصميم المقدمة من المقاولين درجة أولى في اليابان وعدم تكرار الاختبارات للنماذج الأولية.

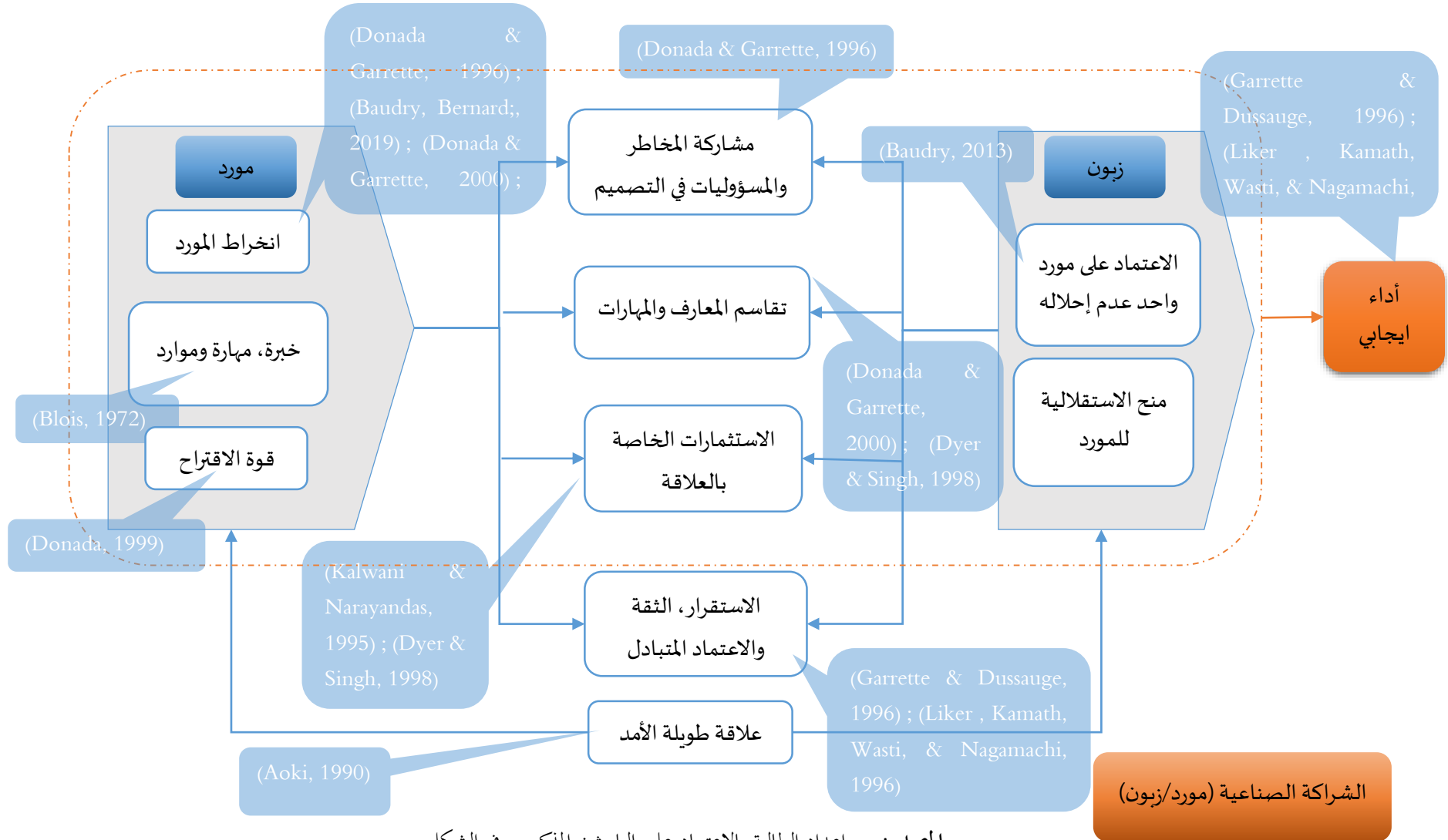
من خلال ما تم عرضه لتطور مفهوم هذا النوع من العلاقات نجد أن التسمية التي يحملها قد تتغير فنجدها شراكة صناعية حسب (De Banville, 1989; Baudry, 1991; Huchet, 1994; Neuville, 1998)؛ علاقة شبه التكامل المائل عند (Baudry, 2013) وشراكة عمودية حسب (Garrette & Dussauge, 1996; Donada, 1999; Helfer, Kalilka, & Orsoni, 2013) ويمكن تفسير ذلك من خلال محاولة التقريب وإعطاء تسمية تترجم محتوى تلك الشراكة. لأنه وفي تلك الفترة كما وضعنا سابقاً كان هناك تداخل كبير ما بين علاقة المقاول من الباطن الصناعية (Ezzerari, 2008) التي انتقلت إلى الشراكة الصناعية حسب (Baudry, 1991) أو تبحث عن الوصول إلى شراكة أو شبه تكامل مائل حسب (Dahan, 2023)، وما بين علاقة شبه



التكامل العمودي الذي أطلقه الباحث الفرنسي Jacques Houssiaux (1957) على العلاقة الوسيطة أو الهجينة التي تربط المؤسسات ببعضها، والمفهوم الواسع لعلاقات مورد/زبون حسب الباحث الإنجليزي Blois (1972) الذين يعملون ضمن نطاق التكامل الاقتصادي (Baudry, Bernard; 2019). فبدمج المصطلحات ومحاوله البحث عن تسمية مناسبة تم اختيار المصطلح الجديد والدارج وهو **الشراكة العمودية** الذي نجده الآن في أغلب الكتب والمقالات المختصة في استراتيجيات المؤسسة.

أما في بحثنا هذا فسنتحفظ بمصطلح **الشراكة الصناعية** لنعبر أكثر عن الفترة التي تحولت وتطورت فيها الممارسات ضمن سيرورة تلك الشراكة (أنظر الشكل رقم 14).

الشكل رقم 14: ممارسات الشراكة الصناعية



## II-2- التمييز بين خصوصية الشراكة الصناعية وغيرها من العلاقات :

على الرغم من أن مصطلح الشراكة الصناعية يحمل ممارسات جديدة إلا أنه أصبح عبارة عن "اتجاه جديد Une mode" (Fassio, 2000) إذ يكفي أن يقيم الزبون ومورده علاقة أوسع من مجرد شراء مواد ليوصف بالشراكة كما أظهر ذلك (Baudry, 1991) في مقاله "Une analyse économique des contrat de partenariat industriel"، في حين أن هذه التسمية غير مبررة حسب (Garrette & Dussauge, 1996, p. 145) فلا ينبغي الخلط بين مفهوم الشراكة والمفهوم الأوسع نطاقا للاستعانة بالمصادر الخارجية L'impartition والذي يضع المؤسسة أمام خيارين إما القيام بالنشاط أو توكيله لطرف ثاني وتختار الخيار الثاني. حسب Party (1994) فإن هذا الخلط ناتج من أن مصطلح الاستعانة بالمصادر الخارجية يمكن أن يحمل ممارسات تكون ما بين القيام بالنشاط داخليا والقيام به معا (Ater, 2007, p. 20)، إذ يتم تكييف تعريفه على حسب القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وعلى حسب مدى تفويض ذلك النشاط للطرف الثاني (المورد) مع الاحتفاظ بمصطلح الاستعانة بالمصادر الخارجية. التي تعد علاقة تعاقدية يقوم من خلالها تفويض مسؤولية نشاط مؤسسة ما إلى أخرى لفترة معينة. يذكر (Ater, 2007) شقين في هذه العلاقة هو العلاقة الاقتصادية التي نعني بها التفويض والشق الذهني L'état d'esprit الذي يدفع المسيرين ضمنا إلى اعتبار المورد كشريك لهم في سيرورة التعاون ورفع احتمالية تطوير العمل معا وتخصيص الموارد لذلك.

لذلك ارتأينا تبيان خصوصية الشراكة الصناعية ومقارنتها بالأشكال الأخرى من الاستعانة بالمصادر الخارجية مع استبعاد التعاقد من الباطن الكلاسيكي القائم على تنفيذ الأوامر فقط الذي يعد نقيضا لها من حيث الممارسات وهذا ما بيّناه في الجدول أدناه (أنظر الجدول رقم 07).

الجدول رقم 07: حوصلة حول الفرق بين علاقة الشراكة الصناعية والتعاقد من الباطن

موضوع الفرق	الشراكة الصناعية	التعاقد من الباطن
الإشراك في العملية الصناعية	الإشراك في مراحل متقدمة من العملية الصناعية (ابتداء من مرحلة التصميم)	الإشراك في مرحلة متأخرة من العملية الصناعية
المسؤوليات والمهام	توكل إليه وظيفة كاملة تقاسم المهام والمسؤوليات	تصنيع مكون أولي على أساس دفتر شروط ومواصفات محددة مسبقا من طرف المؤسسة المصنعة
مدة العلاقة	علاقة طويلة الأمد	علاقة محددة بعقد العمل
معايير التقييم	القدرة على الإبداع والتعاون	احترام المواصفات، تخفيض سعر البيع

عدد الموردين	معتمدة على مصدر واحد	تعدد المصادر التي تعتمد عليهم في تنفيذ الأوامر تنافس بين الموردين وقيام المؤسسة باختيار الموردين على أساس أفضل سعر بالجودة المطلوبة
العلاقة بين المؤسسات	علاقة تعاون	علاقة تبعية
العلاقة بين الأفراد	الإدارة العامة والمشتري من جهة الزبون، والإدارة العامة ومسؤول التسويق من جهة المورد	علاقة بين المسؤول عن التصنيع في المؤسسة الأمرة ومسؤول المؤسسة المقاول
تشارك المعلومات	تقاسم المعلومات والمكاسب	معلومة حول سعر بيع الوحدة الواحدة
مناخ العلاقة	ثقة	انتهازية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (Garrette & Dussauge, 1996; Moussaoui, 1996)

من بين العلاقات التي تندرج تحت مظلة الاستعانة بالمصادر الخارجية ويطلق عليها تسمية الشراكة حسب (Donada & Garrette, 1996 ; Garrette & Dussauge, 1996) نجد الإمداد الخاص والتعاون التشغيلي، سنقوم من خلال ما يلي إظهار الفرق في الممارسات فيها (أنظر الجدول رقم 08):

الجدول رقم 08: الفروق بين أنواع الاستعانة بالمصادر الخارجية والشراكة الصناعية

الفرق	الإمداد الخاص	التعاون التشغيلي	الشراكة الصناعية
الاختيار	على أساس السعر	مؤشرات متعلقة بعلاقة التموين	الرغبة في القيام باستثمارات مشتركة وتطوير العلاقة تكامل في المناهج الاستراتيجية
المشاركة	لا توجد مشاركة حقيقية تكنولوجية أو اقتصادية وإن وجدت فهناك خطر ابتلاع المورد	لا يوجد مشاركة فعلية فالمورد يتحمل حل مشاكل الزبون	مشاركة حقيقية واعتماد متبادل
التبعية أو السلطة	تنفيذ ما في دفتر الشروط من طرف المورد	تنفيذ ما في دفتر الشروط من طرف المورد	العمل مشترك
الثقة	لا توجد ثقة متبادلة، علاقة قائمة على المراقبة	-	علاقة مبنية على الثقة
الانتهازية	سلوكيات انتهازية من طرف المورد (تغيير في السعر والجودة)	-	-
العمل	الزبون يورد المواد الأولية للمورد أحيانا أو يشترط مكان توريدها	لا يوجد اختيار طوعي لمشاركة المورد في عمليات الإنتاج بل طبيعة العمل تقتضي ذلك	تشكيل فريق مشترك من المؤسستين للعمل على المشروع

المراقبة	مراقبة الجودة تقييم ومراجعة	-	المراقبة ذاتية
الخطاب	يتكلم الزبون عن نية الشراكة دون قصدها	-	خطاب شراكة مباشر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Donada & Garrette, 1996 ; Garrette & Dussauge, 1996)

على الرغم من أن الإمداد الخاص يُعادل أحيانا بالشراكة إلا أن Garrette & Dussauge (1996) يدحضان ذلك لأن الممارسات التي يتبناها الفاعلون لا تختلف اختلافا جوهريا عن تلك التي تميز علاقة التعاقد من الباطن الكلاسيكية، كالتصرفات الانتهازية التي يتبناها الموردون فلا وجود لضمان عدم تغييره لسعر أو جودة خدمته من أجل محاولة تحقيق ربح على حساب الزبون، كما أنه لا توجد مشاركة حقيقية على المستوى التكنولوجي أو الاقتصادي، بالرغم من تدخل الزبون في تقويم عمل المورد (Houssiaux, 1957). بالإضافة إلى ذلك يظل ميزان القوى يميل لكفة معطي الأوامر بشكل واضح ويخضع الموردون لاختبارات التقييم كقيود إضافية. ولتقبل المورد كل هذه القيود يحاول مدير المشروع إظهار نيته في الشراكة من خلال خطاب الشراكة مع أن الثقة المتبادلة والمشاركة ضعيفة فهذه العلاقة تميل لكونها شراكة إلا أنها ليست شراكة بالمعنى الحقيقي.

أما فيما يخص التعاون التشغيلي فحتى وإن كان هذا النوع من التنسيق يقتضي تقاسما معينا للمخاطر والمسؤوليات إلا أنه لا يعتبر شراكة استراتيجية لعدة أسباب يذكرها كل من (Garrette & Dussauge, 1996, p. 147):

- إن إشراك الموردين في عمليات الإنتاج هو امتداد طبيعي للإنتاج الخالي من الهدر فهو لا ينتج عن اختيار طوعي من جانب المورد؛
- هيكلية العلاقات العمودية لا تتغير، إذ يظل المصنعون هم معطوا الأوامر وهم الوحيدون المسؤولون عن دفتر الشروط الذي يقوم المورد بتنفيذه؛
- لا يوجد مشاركة حقيقية، فالمصنّع يستعين بمورده لحل مشاكله الخاصة بإدارة المخزون الكبير وفي غالب الأحيان يتحملها المورد بمفرده ليتمكن زبونه من الإنتاج في الوقت المحدد.

هذه الفروقات تقدم فكرة أساسية لا نجدها في الأشكال الأخرى من العلاقات العمودية وهي تقاسم المعلومات والمكاسب، مشاركة المخاطر والمسؤوليات، الثقة والاعتماد المتبادل، فالشراكة نتيجة لقرارات مشتركة تدار على المدى الطويل. نعبّر بذلك عن هذه الشراكة الاستراتيجية المبتكرة بين الزبون والمورد على أنها علاقة ناتجة عن خيار

استراتيجي بين الطرفين، تفوض فيه المؤسسة المصنعة للمورد المسؤولية الكاملة للوظيفة<sup>1</sup> محل الشراكة مع التشارك منذ المراحل الأولى من العملية التصنيعية<sup>2</sup>، مع موافقة المؤسسة المصنعة أن تصبح معتمدة على مورد وحيد.

### III- دور ممارسات الشراكة الصناعية في تشكيل الروتينيات ضمن السيورة التنافسية:

أشار (Buckley, Pass, & Prescott, 1988) إلى أن التنافسية يمكن النظر إليها كسيورة تبدأ من الإمكانيات التنافسية إلى سيورة الإدارة وصولاً إلى الأداء التنافسي، تلك الإمكانيات/القدرات هي مدخلاتها، الأداء هو مخرجاتها أما سيورة الإدارة قصد بها كيفية إدارة القرارات، العمليات والأنشطة، فالتنافسية عملية ديناميكية ومستمرة.

تتمكن المؤسسة من تحسين تنافسيتها من خلال استشعار، اقتناص الفرص وتحويل الموارد/الأصول الملموسة وغير الملموسة وتجديدها. ينطوي استشعار وتشكيل تلك الفرص الجديدة والتهديدات على عدة أنشطة تتعلق كلها باليقظة ومعرفة ما يحدث في الأسواق والتنبؤ بما سيحصل مستقبلاً في هيكل الصناعة، كتغيرات الطلب والتطورات التكنولوجية أو القطيعة، مثلاً في صناعة المعدات/الأجهزة الكهربائية والإلكترونية نجد أن الموردين هم محركي الإبداع في المنتج النهائي (Wang, 1994)، فهم صانعو المكونات وإذا استطاعوا التصميم السريع والمستمر للمكونات/التكنولوجيا فسيتمكنون من امتلاك مصادر الميزة التنافسية الدائمة. إذ نجد أن ثلثي الابتكارات التي عرفت تلك الصناعات راجع إلى الاقتراحات والأفكار الأولية التي تم طرحها إما من المورد أو الزبون خلال علاقة التعاون (Dyer & Singh, 1998).

لدعم تلك القدرات الديناميكية رفيعة المستوى أشار (Teece D. J., 2023) إلى الأساسيات الدقيقة التي تعد كقدرات ديناميكية منخفضة المستوى تتمثل في بناء شراكات خارجية تستطيع من خلالها المؤسسة السعي لمعالجة الفجوة الموجودة في قدراتها واكتسابها من خارج حدودها، ثم إدماجها في روتينها. يسمى Teece ذلك بالتحويل أو إعادة التكوين.

يتطلب بناء تلك الشراكة عمليات، مهارات، إجراءات، هياكل تنظيمية وقواعد اتخاذ القرار، تشكل من خلالها المؤسسة سيورات تعلم باستخدام مواردها، تسمى تلك العمليات بروتينات عالية الأداء تدعم غالباً القدرات الديناميكية (الاستشعار، الاقتناص والتحويل)، ذلك الروتين هو أنشطة منتظمة غالباً ما تكون خاصة بالمؤسسة ويتم

<sup>1</sup> نقصد بها العملية الموكلة كانت تصنيع منتج/مكون.

<sup>2</sup> أي منذ التصميم الأولي.

استخدامها بشكل أقل تكرارا مقارنة بالروتين الخاص بالقدرات العادية، تنشأ تلك السيوروات المميزة (الروتينات) من تراث المؤسسة، إجراءاتها الإدارية، استثماراتها وسياق التعلم الخاص بها.

### III-1- بناء الشراكة الصناعية دعم للقدرات الديناميكية :

يعتمد بناء شراكة صناعية فعّالة ودائمة على عاملين قَدَمهما كل من (Garrette & Dussauge, 1996, p. 149) استنادا على أعمال Williamson وهما تحديد المنتجات التي تستحق أن تكون موضوعا للشراكة، ثم اختيار شركاء موثوقين (De Banville, 1989) قادرين على توفيرها بأفضل طريقة ممكنة.

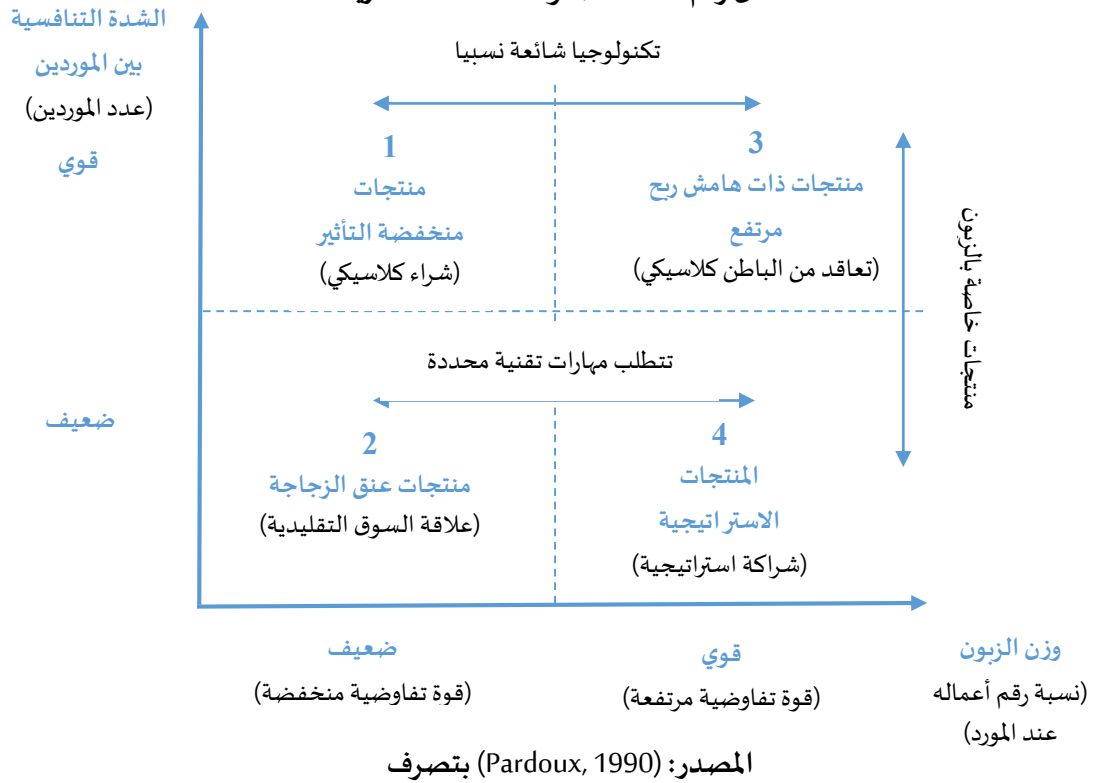
تجري المؤسسة حسب (Pardoux, 1990) تحليلا لحفظة مشترياتها من خلال مصفوفة يتقاطع فيها معيارين، وهما الشدة التنافسية بين الموردين<sup>1</sup> ووزن أعمالها لديهم<sup>2</sup> (Garrette & Dussauge, 1996, p. 150) ما ينتج عنه أربعة فئات من المنتجات (أنظر الشكل رقم 15) تصنف فيها المؤسسة مشترياتها وتختار لكل فئة ما يناسبها من العلاقة مع مورديها.

---

<sup>1</sup> الشدة التنافسية بين الموردين تعتمد على عددهم، يكون هذا العدد مرتفعا عندما يعتمد المنتج على تكنولوجيا شائعة نسبيا ومستخدمة على نطاق واسع. ويكون منخفضا عندما يتطلب مهارات تقنية محددة.

<sup>2</sup> وزن الزبون يعتمد على حصته من رقم الأعمال الذي يمثل في قطاع الموردين، ويرتفع وزن الزبون خصوصا إذا كان ما ينتجه أولئك الموردون هو السوق الوحيد لهم. أشار (Blois, 1972) إلى هذا المفهوم ووصف الزبون بأنه مهم إذا أدى سحب أعماله مع مورد معين إلى خسارة هذا الأخير.

الشكل رقم 15: مصفوفة محفظة المشتريات



يفترض الاقتصاديون في نظرية تكلفة المعاملات حسب (Garrette & Dussauge, 1996 ; Heide, 1994) أنه كلما زادت خصوصية المنتج كلما زادت معها درجة التعاون، فتطوير الموردين لمهاراتهم في تصنيع تلك المنتجات جعل من الصعب إحلال خدماتهم (Donada, 1999).

حسب المصفوفة أعلاه نجد أن الفئة الأولى من المنتجات هي منتجات منخفضة التأثير Produits à faible impact تحتاج تكنولوجيا عادية نسبيا يتقنها عدد كبير من الموردين، كما أن للمؤسسة زبون وزن ضئيل في التفاوض فهي لا تمثل منفذا استراتيجيا لذلك المورد، تقتصر بذلك العلاقة بينهما على إجراءات الشراء الكلاسيكية حيث يتعلق التفاوض حول السعر والحجم فقط وتكون العلاقة محكومة بعقد كلاسيكي (الأصول بدون خصوصية والتكرار ضعيف) (Abecassis, 1997)؛ الفئة الثانية هي منتجات عنق الزجاجة Produits goulots التي يقدمها عدد محدود من الموردين المتخصصين ما يجعلهم في وضع قوي مقارنة بالزبون (قدرة تفاوضية عالية)، في هذه الحالة حسب Williamson على مسير المؤسسة اختيار الاتجاه إلى هيكل ذو ثلاثة أطراف وهو ما يسمى بالعقد نيو كلاسيكي أي كل من الزبون، المورد والخبير فالتكنولوجيا المستعملة عالية وبسبب الخصوصية العالية ستكون هناك تبعية للمورد ما يستدعي الحاجة إلى طرف ثالث وهو الخبير ليزود الزبون بالمعلومات ويساعده بخبرته في المجال لأن البيئة تتميز بعدم التأكد وهناك احتمالية زيادة خطر الانتهازية. تمثل هذه الحالة من منظور التحليل



الهيكلية للصناعة بالقوة التفاوضية المرتفعة للمورد وعدم توازن القوى داخل القطاع كما أن تكاليف الانتقال من مورد إلى آخر تعد كبيرة لا يستطيع الزبون تحملها، هنا تميل المؤسسة إلى البحث عن إقامة علاقة شراكة لحماية نفسها ولكن غالبا ما يرفض المورد ذلك (Garrette & Dussauge, 1996, p. 151)، لأن التعاون لا يعد من بين الخيارات المناسبة له فهي ستقلل من قوته، وتحمله تكاليف التنسيق والتنظيم مع الشريك ما سيؤثر على مكاسبه. لذلك تعد علاقات السوق التقليدية هي الأكثر ربحية بالنسبة له (Donada & Garrette, 2000, p. 7).

أما المنتجات ذات هامش الربح المرتفع Produits à fort potentiel de marge فهي تمثل المنتجات الخاصة بالمؤسسة زبون ولكن في نفس الوقت يتحكم في إنتاجها عدد كبير من الموردين، في هذه الحالة تضع المؤسسة عدد معتبرا من المقاولين المحتملين في منافسة فيما بينهم لتعظم قوتها التفاوضية وتفرض عليهم دفتر شروطها ما يؤدي إلى تحسين أدائها وبالتالي يتيح لها الحصول على مكاسب اقتصادية عالية، على عكس المورد الذي يكون هامش ربحه منخفض من أجل ذلك إذا استطاع الانخراط في شراكة مع الزبون وتطوير مهاراته في إدارة المشاريع وإنشاء ديناميكية لمشاركة موارده يمكن له أن يخفف من هيمنة وانتهازية الزبون ويحسن بذلك قدرته على توليد مكاسب من تلك العلاقة، فالتعاون مع زبائن أقوى يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي له فهناك علاقة طردية بين شدة التعاون ومكاسبه التعاوني (Donada & Garrette, 2000, p. 8)؛ أما المنتجات الاستراتيجية Produits stratégiques فهي التي تتطلب معرفة فنية محددة من جانب المورد وهي منتجات خاصة بالزبون أي بالمؤسسة نفسها، هنا على المؤسسة الاعتماد على مورد وحيد وتترك له حرية اختيار الوسائل لأداء المهام، وتخطر بذلك بفقدان المعرفة الخاصة بها. ما يؤدي إلى تشكيل تهديد لها وقلب كامل الوضع على المدى البعيد (Garrette & Dussauge, 1996, p. 159). ذكر Williamson (1985) في مصفوفة العقود الخاصة به (أنظر الجدول 09) أن الحل ضد تلك التهديدات هو العودة إلى التكامل العمودي ولكن الأمر صعب بعد فقدان المصنعين لمهاراتهم ومعارفهم في العديد من الأنشطة التي تم تخريجها سابقا، فالتخريج يغير من حدود المؤسسة لأنه أمر يتعلق بإعادة توجيه نشاط المؤسسة لمهمتها الأساسية وتوكيل مؤسسة أخرى بأنشطتها المخترجة (Ater, 2007, p. 13)، هذا من جهة الزبون؛ أما من جهة المورد فلطالما نبّه الباحثون أمثال (Blois, 1972, p. 258) الذين اهتموا بخصوصية المنتجات التي يصنعها المورد في مقالاتهم إلى أن تعامل المورد المتخصص في كل من الثنائي منتج/سوق يشكل خطرا عليه ويخفف من قوته التفاوضية إزاء زبونه المهم الذي يتعامل معه، فإذا لم يكن المورد ذو مرونة تمكنه من التنوع في تصنيع المنتجات أو لم تكن لديه الخبرة، المهارة أو الموارد اللازمة لمواجهة خطر إحلاله فإن ذلك سيجعله ينصاع طوعا للتبعية لذلك الزبون.

الجدول رقم 09: مصفوفة العقود

خصائص الأصول				
بدون خصوصية	متوسطة	خصوصية عالية	تكرار العملية	ضعيف
(عقد كلاسيكي / شراء) الاتجاه إلى السوق (عقد كلاسيكي / شراء)	هيكل ذو ثلاثة أطراف (عقد نيو كلاسيكي / شراء)	هيكل موحدة (تصنيع) (مقولة من الباطن) شراكة صناعية (عقد مخصص)		
	هيكل ثنائية الأطراف	هيكل موحدة (تصنيع) (مقولة من الباطن)	قوي	قوي
	شراكة صناعية (عقد مخصص)			

المصدر: (Habachi, 2020, p. 104) بتصرف

تأتي في هذه الحالة الشراكة الصناعية لتكون الحل الصحيح لكلا الطرفين (Garrette & Dussauge, 1996, p. 151). فتحمي الزبون من تخصص المورد وتخفف من حدة تبعية المورد للزبون (Donada, 1999, p. 3). فعادة ما يتم التعاون في إطار هذا النوع من الشراكة لتصميم وتصنيع منتجات أو مكونات تحتاج قدرا معينا من المهارات والمعارف الخاصة لا يملكها طرف واحد بل يتم التعاون بينهما لإكمال المهمة معًا. على الرغم من أن العديد من المصنعين يلجؤون إلى الموردين المتخصصين من أجل خبرتهم ولخصوصية المنتجات المطلوبة إلا أن نتائج دراسة (Donada, 1999) حول 307 من الموردين المتخصصين الشركاء تظهر أنهم يتعاونون أيضا مع زبائنهم على تصنيع نوع خامس من المنتجات وهي المنتجات القياسية<sup>1</sup> نسبيًا، وهو ما يعتبر تناقضا مع ما جيء به في نظرية تكلفة المعاملات التي تبرر وجود شراكة إلا في حالة المنتجات شديدة الخصوصية، إذ تظهر الدراسة أن العمل ضمن علاقات تعاونية عمودية يعد مكسبًا لكلا الطرفين مهما كانت طبيعة المنتج محل الشراكة. كما يشير العديد من الفاعلين في القطاعات الصناعية أنه من غير المربح العمل على منتجات محددة للغاية في حين أنه من المربح العمل في علاقات تعاونية تولد مكسبا مهما كان نوع المنتج. هذا ما يشير إلى أنه ليس لخصوصية المنتج علاقة في بناء تعاون عمودي بين الطرفين كما يؤكد الاقتصاديون في نظرية تكلفة المعاملات.

تعد مرحلة اختيار الشريك المرحلة الثانية من بناء علاقة تعاون ضمن الشراكة الصناعية فلا تعد خصائص المعاملات هي العوامل الوحيدة التي تحدد درجة التعاون بين الطرفين واختيار الزبون لذلك المورد فهناك عوامل أخرى متعلقة بخصائص ذلك المورد (Lamming, 1993). فلا بدّ من الأخذ بعين الاعتبار أن الشريك الجيد ليس دائما

<sup>1</sup> على عكس ما ذكر (Garrette & Dussauge, 1996) أن المنتجات مثل الفولاذ، البلاستيك، المحركات الكهربائية والأجزاء الإلكترونية القياسية لا تعد الشراكة الاستراتيجية فيها مبررة.

أعظم متخصص في مجاله، ولكن يكفي أن يلتزم بتطوير المنتج الذي طلبه الزبون كأولوية وبالتالي فإن الشريك المناسب هو الشريك التنافسي في مجاله والذي يسعى إلى تطوير مهاراته وتقنياته بشكل مستدام في المكون الذي طُلب منه. إذا يجب أن يتأكد مدير المشروع أن شريكه يرغب حقا في إجراء التزام طويل المدى في النشاط المعني.

من أجل اختيار شريك مناسب في سياق الشراكة الصناعية لا بد أن يتعلم الزبون كيف يتعرف على شركائه المحتملين فمرحلة الاختيار مبنية على معايير كيفية صعبة التحديد والتقييم لذلك من أجل أن يقوم بذلك عليه أن يكون على معرفة كاملة بالحقائق، من بين الإجراءات التي تسهل عليه تلك المعرفة هو إرسال فرق تُقيم قدرة الموردين على أن يصبحوا شركاء حقيقيين وبالتوازي مع ذلك فإن مسيري المؤسسات الموردة هم أيضا عليهم الانتقال إلى المؤسسة الزبون حتى يتمكنوا من معرفة توقعاتهم وقيموا إذا كانت متوافقة مع أهدافهم الخاصة، وعلى أساس هذا التعلم المشترك يتم اختيار قرار عقد الشراكة من عدمه (Garrette & Dussauge, 1996, p. 154).

تسمح مقارنة الموارد والكفاءات من إظهار أن كفاءة المورد وشكل المعاملات التي ستربطه بالزبون لا تتحدد فقط بكمية المدخلات اللازمة للإنتاج أو مستوى تخفيض التكاليف ولا حتى حصصه السوقية، ولكن بقدرته على الاستثمار وامتلاك موارد إنتاجية يستغلها وينميها عبر الوقت. فالمورد الذي يبحث عن اكتساب صفة الشريك عليه امتلاك موارد خاصة به تؤهله لذلك، كإكتساب موارد جديدة كالتكنولوجيا التي يحتاجها الزبون، القدرة على الإبداع، مهارات تنظيمية ومناجيرية مرتبطة بإدارة الشراكة (Donada & Garrette, 2000, pp. 8-13). على المورد جعلها أولوية ليصبح بذلك شريكا معترفا به يُنصت له من طرف الزبون وهو ما اسمته (Donada, 1999, p. 4) بـ "قوة الاقتراح للمورد". يتخطى هذا المفهوم مفهوم القوة التفاوضية التي اقترحها Porter التي تعتمد أساسا على ظروف القطاع في التبادل وهو ما يترجم إلى القدرة على طلب أسعار أعلى من المطلوبة، وعادة ما يؤدي إلى نتائج مالية وفورية، على عكس قوة الاقتراح التي تؤدي إلى تطوير الأعمال على المدى الطويل فهي اعتراف للموردين بمصداقيتهم والاستماع إليهم، إضافة إلى إمكانية تقديمهم لاقتراحات مقبولة من طرف زبائنهم وهو ما يستحيل فعله في علاقات المقاول الكلاسيكية هذا ما يؤكد أن الشراكة ليست مقبولة مبطنّة أو مزيفة أو عبارة عن إعادة تسمية دون تغيير في المحتوى (De Banville, 1989; Donada, 1999) كما يدّعي العديد من مسيري المؤسسات الموردة. فهذا الاعتراف هو التزام من الزبون لمورده خصوصا في ظل انخفاض عدد الموردين عند انشاء هذا التعاون (Donada & Garrette, 2000, p. 2).

إن وجود علاقة سببية إيجابية بين قوة الاقتراح للمورد والدرجة العالية من التعاون<sup>1</sup> تشكل بُعداً لمفهوم أكثر عمومية وهو ما يطلق عليه "ميزة الشراكة" *L'avantage partenarial*<sup>2</sup> أو الميزة التعاونية *Avantage coopératif* (Aliouat, 1996) أو الميزة العلائقية *Relational advantage* (Dyer & Singh, 1998). يمكن تعريفها بالرجوع إلى مفهوم الميزة التنافسية فمثلاً تعكس الميزة التنافسية فكرة تحسين وضع المؤسسة في بيئة تنافسية من خلال استغلالها، تتيح ميزة الشراكة أيضاً تعزيز وضع المورد لنفسه في بيئة تعاونية (Donada, 1999) فتشكيك الموردين في المكاسب التي يحققونها من الشراكة وكونها إعاقة لاستقلاليتهم لمراقبة الزبون لهم جاء هذا المفهوم ليدحض تلك الشكوك بجعل الشراكة مجال حقيقي لتطور المورد إذ لا بدّ على المورد أن لا يسعى فقط إلى الحصول على أفضل تقييم من الزبون ليتم اختياره لاحقاً، بل عليه تحديد استراتيجية محفظة علاقات والاستثمار في الإبداع فمستقبله ليس متعلقاً بتقييم الزبون بل بقدرته على بناء وتعزيز ميزة الشراكة.

### III-2- انخراط المورد في علاقة الشراكة الصناعية :

شراكة التصميم المشترك هي التعاون الاستراتيجي الحقيقي، فهذا النوع يعتمد على المشاركة الحقيقية والاعتماد المتبادل بين أطراف الشراكة، فالمورد منخرط في المشروع منذ بدايته، أي منذ المراحل الأولى من تصميم المنتج/المكون، فيعتمد أدائه على سلوك الزبون وأداء الزبون على سلوك ذلك المورد. في هذه الشراكة يتعاون الشركاء لزيادة أرباحهم ومزاياهم التنافسية معاً فكل طرف منهم مصلحة في نجاح الطرف الآخر (Garrette & Dussauge, 1996, p. 147). تشير دراسة Liker , Kamath, Wasti, & Nagamachi (1996) أنه هناك علاقة إيجابية بين مستوى أداء الطرفين ومدى انخراطهم في هذا التعاون. فكلما زاد انخراط المورد في المراحل الأولى من التصميم والالتزام في المشاريع كلما زادت مكاسب التعاون (Liker , Kamath, Wasti, & Nagamachi, 1996).

يتصرف الزبون في هذه العلاقة على أنه يتعامل مع شريك متخصص وليس منفذاً فقط (Donada & Garrette, 1996, pp. 5-6)، بمعنى عوض فرض مواصفات مفصلة في دفتر الشروط يطلب من المورد الالتزام بما يسمى بمجموعة من المواصفات الوظيفية والاقتصادية للمنتج التي تتضمن الأهداف ومواصفات الأداء المرجوة (Baudry, Bernard, 2019)، تشير دراسة (Liker , Kamath, Wasti, & Nagamachi, 1996) أن الثقة الممنوحة للموردين من طرف شركائهم تصل إلى حد إعطائهم الحد الأدنى من المواصفات كمعايير الحجم، الأداء

<sup>1</sup> يمكن تحديد درجة أو شدة التعاون من خلال تدخل المورد في المشروع ومدى انخراطه ومشاركته في المراحل الأولية من التصميم، فكلما زاد تواجده في فرق المشروع زادت معه درجة تعاونه (Donada & Garrette, 2000, p. 2).

<sup>2</sup> ذكر (Martinet, 2002, p. 31) مزايا الشراكة وعرفها على أنها كالمزايا المرتبطة بالموارد والمهارات الداخلية للمؤسسة تنشئ ميزة تنافسية.

والوزن عند تصميم منتج أو مكون معين وهو ما أسماه بـ "المواصفات الحرجة" ويكون ذلك عمدا لمنح الموردين استقلالية أكبر في استخدام قدراتهم الإبداعية في التصميم. خصوصا إذا كانت تلك المؤسسات تنشط في قطاعات صناعية خاضعة لتغيرات سريعة في التكنولوجيا أو دورات حياة المنتج فيها قصيرة فيصبح بذلك تطوير المنتجات المبتكرة عاملا من عوامل تنافسياتها (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014) من أجل ذلك تسعى تلك المؤسسات إلى البحث عن شركاء قادرين على تلبية ذلك وإنشاء فرق بحث معهم في إطار الشراكة (Donada, 1999)، فالقدرة على الإبداع تسمح بإنشاء ميزة تنافسية توفر للمؤسسة ميزة حصريّة من حيث القيمة (Atamer, 2005) كما Durand, & Reynaud, 2005 وتجعلها متميزة في بيئة شديدة المنافسة لذلك تعد كمورد يبحث عنه الزبائن في موردتهم وكعامل من عوامل انتقائهم من بين العديد من الموردين ويحثهم على التعاون معهم. بالإضافة إلى ذلك يعمل الزبون بالتعاون مع المورد في هذا الإطار على إجراء وتحضير كل التطويرات ووسائل الإنتاج اللازمة، أو أحيانا يترك للمورد حرية اختيار وسائل التنفيذ، فله حرية اختيار تولي المشروع بأكمله أو تخريج جزء منه. فدفتر الشروط المفصل والملزم للمورد على التنفيذ الحرفي لما فيه دليل على ضعف درجة التعاون بين الشريكين، يعني أن كثافة التعاون تفسّر بمدى دقة دفتر الشروط والزامية تنفيذ ما فيه للمورد (Donada & Garrette, 2000)، هذا ما أكدته (Ater, 2007, p. 23) أن مستوى الحرية التي يتمتع بها المورد في تنفيذ المشروع بنجاح هي شرط من شروط تحوله من مورد بسيط إلى شريك حقيقي. فالتعاون العمودي يغيّر دور المورد في سيورة العملية الإنتاجية، إذ يستبدل عدد كبير من الموردين بعدد أقل من الشركاء ذوي المسؤوليات الأكثر شمولاً (Garrette & Dussauge, 1996, pp. 157-158) حتى وإن كان المورد المسيطر عليه من طرف الزبون فيمكن له أن يستفيد من علاقة الشراكة من خلال منحه مستوى معين من التفاعل بإعطاء الحرية للمورد ليقترح مساهمات يمكن للزبون أن يتبناها وهو ما أشرنا إليه سابقا بقوة الاقتراح (Donada & Garrette, 2000).

من خلال ما سبق يمكن اقتراح الفرضية الأولى: تساهم ممارسات العلاقة مورد/زبون ضمن إطار الشراكة الصناعية في استدامتها واستقرارها.

### III-3- علاقة ذات أصول خاصة بين الاستثمار والوقوع في فخ الشراكة :

في سياق شراكة التصميم المشترك يتخلى الزبون عن بعض امتيازاته ولا يستثمر في تقنيات معينة لصالح عدد من الشركاء لأنهم المسؤولون عن تصميم تلك المنتجات التي يصنعونها وهذا ما يختلف عن دور المورد الكلاسيكي الذي كان يقوم بتنفيذ أوامر التصنيع فقط. في هذه الحالة على المورد المتخذ صفة الشريك أن يوسع نطاق مهاراته

التقنية، قدراته الصناعية وخصوصا مهارات التصميم والتطوير وأن يجهز نفسه بالوسائل الجديدة التي تعينه على تحقيق ذلك. كالحصول على الموارد التكنولوجية، الإنتاجية وحتى التنظيمية اللازمة للتعامل مع ذلك الزبون (Kalwani & Narayandas, 1995, p. 4). بالإضافة إلى ذلك على المورد الشريك المسؤول عن تصنيع مكونات كاملة بدلا عن مكونات أولية والمجبر على العمل مع مقاولين من الباطن كلاسيكيين في المستويات الأدنى من هرم علاقة الشراكة الصناعية، عليه هو الآخر تطوير قدراته على العمل كمدير مشروع وتسيير المشاريع. ينتج عن ذلك تقاسم مهاراته ومعارفه مع الزبون ما سيولد لاحقا في سياق تلك الشراكة مهارات وموارد/أصول لا تلتصق بقيمتها إلا في إطار تلك العلاقة حسب المقاربة العلائقية (Donada & Garrette, 2000; Dyer & Singh, 1998). ما يجعلها علاقة نادرة ويصعب تقليدها ويمكن لها تولّد أرباحا تتجاوز ما يمكن أن تولده علاقة سوق كلاسيكية. يشير هنا (Dyer & Singh, 1998) إلى مفهوم الإيجار العلائقي الذي يمكن أن يتجسد من خلال الاستثمار في أصول، معارف، موارد/قدرات خاصة بالعلاقة.

تعتبر الأصول الاستراتيجية "ذات خصوصية" بطبيعتها، وهي التي تحقق ربحا حسب Amit & Schoemaker (1993)، ما يعني أن المؤسسات التي تبحث عن تحسين أدائها عليها أن تقوم بشيء متخصص أو فريد وذلك بالتعاون مع شركائها، فالمكاسب الإنتاجية تكون ممكنة إذا كان الشركاء مستعدون للقيام باستثمارات خاصة بالعلاقة (Dyer & Singh, 1998, p. 662).

يشير Williamson (1985) إلى وجود ثلاثة أنواع من خصوصيات الأصول: الموقع، الأصول المادية والبشرية. فتشير خصوصية الموقع إلى أن تقارب مواقع الإنتاج عبر كافة مراحله المتتالية أو العمل ضمن مواقع مشتركة، تمكّن المؤسسة من تخفيض تكاليف التخزين وتسهيل التعاون والتنسيق بين الأنشطة، تقليل مدة الاستلام، وتخفيض تكاليف المعاملات وتكاليف الإنتاج بالنسبة للمؤسسة زبون، يرتبط تقليل التكاليف بالضغط التي تقيمها على المورد بعد تلك المدة من التعامل لتقليل الأسعار وذلك عن طريق تحسينه لتعامله مع المخزون والتحكم في تكاليفه، كما أن العديد من الزبائن يتجهون إلى هذا النوع من التعاون لتحسين مركزهم التنافسي (Kalwani & Narayandas, 1995)، بالإضافة إلى تسريع وتيرة الإبداع وبالتالي تعزيز الأداء (Donada & Garrette, 2000)، أشار إلى ذلك Porter فالعمل ضمن منطقة جغرافية واحدة تمكّن الشركاء من الاستفادة من التواصل حول تقنيات التصنيع، تدفق المعلومات التي تكون مصدرا لأفكار لمنتجات جديدة والتخطيط لتصنيعها في وقت فعلي (Porter, 1990, p. 83).

أما الأصول المادية فتتمثل في الآلات المتخصصة التي يستثمر في شرائها للقيام بعمل معين ضمن تلك العلاقة، فيؤدي ذلك إلى تحسين جودة المنتج وتمايزه وتقليل عيوبه خصوصاً إذا كان مكوناً أو منتجاً نصف مصنع؛ أما الأصول البشرية فهي تلك المعرفة الخاصة بتلك العلاقة والتي تراكمت مع مرور الزمن، منها تفاني أو وفاء المورد وامتلاكه لتلك المعرفة الخاصة بجميع السيرورات المتعلقة بالعمل، تتحسن هذه الخصوصية بزيادة خبرة المورد خلال العمل، تجميعه للمعلومات والدراية الفنية اللازمة التي تساهم في تحسين التواصل. فالمورد يستفيد من تبني استراتيجية للحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع زبائنه وذلك لتحسين ربحيته عن طريق فهم وخدمة احتياجاتهم بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فذلك يؤدي إلى تخفيض تكاليفه وتكاليف خدمة زبائنه بسبب انخفاض دوراتهم وزيادة رضاهم. وكسب عوائد أكبر من الموارد المستثمرة في الحفاظ على تلك العلاقات معهم مقارنة بالموارد التي يتم انفاقها لجذب زبائن جدد (Kalwani & Narayandas, 1995)، إن تطور تلك المهارات الخاصة بالعلاقة بين الموردین هي التي تؤدي إلى تحقيق أرباح فائضة ومزايا تنافسية للمؤسسات المتعاونة حسب Assanuma (1989). في حالة تطوير منتج مشترك يقوم المورد بالاستثمار في عدة موارد جديدة (موارد تكنولوجية، إنتاجية، تنظيمية... الخ) للتعامل مع زبونه وذلك خصيصاً للحفاظ على ولائه له (بدلاً من زيادة المبيعات أو الحصة السوقية على المدى القصير) مستهدفاً بذلك زيادة حجم الأعمال معه، كما يُتوقع من ذلك الزبون عدم استخدام التكنولوجيا المطورة خصيصاً لذلك التعاون في التعامل مع منافسين آخرين (Kalwani & Narayandas, 1995, p. 4). يؤكد العديد من الباحثين (Dyer, 1995 ; Enright, 1994 ; Saxenian, 1994 ; Nishiguchi, 1994 ; Parkhe, 1993) على أن العلاقة بين الاستثمار في الأصول الخاصة مرتبطة إيجابياً بتحسين أداء المؤسسة (Dyer & Singh, 1998).

يشير (Dyer & Singh, 1998) إلى نقطة مهمة وهي أن هذا الاستثمار مرهون بشرط أساسي وهو ضمان تحقيق العائد من هذا الاستثمار فعادة ما يرتبط بتحمل مخاطر جديدة وتغييرات مكلفة (خصوصاً في حالة شراء معدات متخصصة، بناء مصانع... الخ)، يمكن أن يشكل ذلك عبئاً وتكلفة على المورد ما قد يمنعه من جني أرباح إضافية فتصبح بذلك فخاً حسب (Donada & Garrette, 2000, p. 2). كعدم ضمان إمكانية استخدام تلك الموارد/الأصول والمهارات من جديد. وحتى في حالة ما إذا كان المورد غير قادراً على مواكبة تلك التطورات والتكيف معها في أسرع وقت أو غير قادر على تولي دور التصميم وإدارة المشاريع فإنه سيجد نفسه يشغل منصب مقاول من الباطن رفيع المستوى ولكن دون أي اتصال حقيقي مع مدير المشروع وسيختفي المقاولون الآخرون ببساطة كضحايا لتركز القطاع، فموازن القوى لم تتغير، تبقى دائماً المؤسسة المصنّعة هي التي تهيمن على



المؤسسة الموردة وهي التي تجربها على الاستثمار في كل عملية جديدة حتى تقلل من تكاليفها والنتيجة الوحيدة التي يكسبها المورد هو أن يطلق عليه اسم الشريك بدلا من المورد دون أي عائد مالي (Donada & Garrette, 1996, p. 11).

أشار إلى هذا الأمر J. Houssiaux ووضح أن ذلك متعلق بنية الزبون في الاحتفاظ بشريكه فإما أن يختار المشاركة في تطويره أو يسعى للاستفادة القصوى من علاقته به، ويتبين ذلك من خلال مدة العقد بين الطرفين، أما (Baudry, 2013) فيشير أن تلك المدة تختلف حسب المستوى الذي ينتمي إليه المورد خصوصا إذا تعلق الأمر بالموردين من المستوى الثاني كما أشرنا إليه في هرم الشراكة، فإن المؤسسة زبون ستستبدل المورد بشكل متكرر وستستغل قوتها التفاوضية من خلال تعدد مصادر التوريد وانتهاز فرصة التفاوض لتجديد العقود للحصول على امتيازات جديدة أو فرض شروط جديدة، فيضطر المورد لمنحها إياها حتى لا يخسر العقد. هذه السياسة تعد عائقا أمام تطوره لأنه يوضع في حالة عدم استقرار، ما يؤثر سلبا على قدرته على الإبداع، تخفيض التكاليف، التنبؤ بالأرباح والاستثمار على المدى الطويل. أما الموردین المتخصصين الذين تتعامل معهم المتمون إلى المستوى الأول فيصعب استبدالهم لحاجة المؤسسة إليهم ما يجعل الرابط بينهم قوي.

أثارت هذه الإشكالية الباحث Williamson سابقا وهو ما أسماه بـ "المعضلة التعاقدية" التي تتمحور حول فترة العقد فالفترة قصيرة الأمد التي تركز على عدد من الطلبات المتكررة على فترات متباعدة ستحرم المورد من أن ينخرط في استثمار جاد في المعدات الخاصة بالإنتاج لأنه غير متأكد من تكرار العملية الراجع عن وضعه في منافسة عند كل مرة يعاد التفاوض فيها على العمل، في نفس السياق يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحاونه في تحسين جودة المنتج أو عدم احترام مواعيد التسليم أو حتى التلاعب في تكاليفه، تقع كلها تحت طائلة عدم تجديد العقد للمورد (Baudry, 2013). ومن الناحية الأخرى فإن الفترة طويلة الأمد صحيح أنها تساهم في دفع المورد للاستثمار ولكن السلوك الانتهازي الناتج عن العقد غير التام يشكل عائقا في استمرارية وجود العلاقة أيضا (Baudry, 2019). Bernard; 2019). تجدر الإشارة إلى أن السلوكيات الانتهازية تؤدي إلى قطع العلاقة وخسارة المعرفة المشتركة وهي تكاليف غير قابلة للاسترداد.

كنتيجة لذلك إذا أراد المورد/الشريك بشكل عام تحسين أدائه ضمن هذه العلاقة فعليه البحث عن علاقة ثابتة طويلة الأمد لأن ذلك هو ما سيمنحه العديد من المزايا، إذ تظهر الدراسة الاحصائية التي أجراها (Kalwani & Narayandas, 1995) التي تتحدث عن المكاسب التعاونية في العلاقات العمودية طويلة المدى بين 14



مؤسسة صغيرة ومتوسطة وموردين متخصصين في المعدات الصناعية أن البحث عن العلاقات طويلة المدى والحفاظ عليها أفضل من مضاعفة عدد العلاقات قصيرة المدى، على الرغم من أن ذلك سيدفعهم إلى الاستثمار في معدات متخصصة غير قابلة لإعادة الانتشار إلا أن هذا التعاون له أثر إيجابي على أرباحهم، عوائدهم على الاستثمار، وكذلك على تحسّن الأداء الاقتصادي للزبائن.

بناءً على الاستثمار الذي قام به المورد يميل في أغلب الأحيان إلى تخفيض عدد زبائنه، التركيز عليهم، خدمتهم وإنشاء حواجز تمنع المنافسين الوصول إليهم فتدوم العلاقة لتصل من خمس إلى سبع سنوات، كما أن الزبائن بدورهم يزيد اعتمادهم عليهم ما يؤدي إلى تركيز القطاع الخلفي (Kalwani & Narayandas, 1995) فإقامة علاقات شراكة صناعية تتزامن مع انخفاض حاد وسريع في عدد الموردين (Donada & Garrette, 2000, p. 2) ما ينتج عنه خسارة موردين آخرين لأعمالهم ومكانتهم، هذا ما يدعو إلى التفكير إلى أن تطوير علاقات دائمة مع الزبائن ليست استراتيجية موفقة فقط ولكنها ضرورية لبقاء ذلك المورد على المدى الطويل وتوفيره لميزة تنافسية مستدامة (Kalwani & Narayandas, 1995)، فالقدرة على تحقيق مكسب تعاوني<sup>1</sup> Gain coopératif أصبح يشكل مسألة بقاء لهم (Donada & Garrette, 2000, p. 2). تلك العلاقات المستدامة مع الزبائن لن تحقق أرباحاً مالية فورية، مع ذلك نجدها لا تشكل عائقاً نحو استكمال اتباع تلك الاستراتيجية، فنتيجة للتركيز المستمر للعمل مع زبائن معينين ستزيد قدرة المورد على التفوق في الأداء مقارنة مع منافسيه على المدى الطويل، فلهذه الشراكة الاستراتيجية فوائد عديدة على عكس ما قد يبدو أنها تحد من معدل نمو مبيعات ذلك المورد.

من الآثار المباشرة للعلاقات مورد/زبون هو اختفاء المؤسسات الضعيفة أما التي استطاعت البقاء والتي تبحث عن علاقات شراكة همهم الأكبر هو الوصول إلى الحجم الحرج لكيلا يتم ابتلاعهم أو اختفاؤهم، أما على الجانب الآخر فهناك مؤسسات أخرى استطاعت الاستفادة من تركيز القطاع وأصبحت كبيرة وبحجم أوروبي (Garrette & Dussauge, 1996, pp. 157-158) ترى الشراكة وكأنها مجال استراتيجي جديد يزيد من القوة السوقية وهو فرصة أين تستطيع المؤسسة الظفر بالربح، النمو، غزو الأسواق الجديدة وتعديل موازين القوى لصالحها. صحيح أنها مكلفة ولكنها تعد تدريباً حقيقياً على إدارة التغيير وأصل زيادة الإنتاجية كما وتدفع المورد للعمل بجدية فهو يرى الشراكة كميثاق يساهم في نجاح الطرفين (Donada & Garrette, 1996, p. 11). تشير دراسة (Donada & Garrette, 2000, p. 9) أن المورد الذي بذل جهداً في تكييف مؤسسته مع ما تتطلبه الشراكة

<sup>1</sup> المكسب التعاوني هو ذلك الرابط الإيجابي بين مكسب المورد وكثافة تعاونه مع ذلك الزبون، فكلما زاد التعاون زاد الربح.

سيجعل ذلك استثمارا أكثر ربحية لا تكاليف إضافية ما ينجر عنه انخراط أكبر له في علاقته مع شريكه ما سيزيد من مكاسبه التعاونية.

لذا نجد أن مزايا الشراكة لا تتحقق إلا إذا طال أمد العلاقة بين الطرفين، يؤكد على ذلك (Aoki, 1986) إذ يشير إلى أن توطيد العلاقة مع مرور الوقت واستقرارها سيعزز بشكل كبير من تراكم المعرفة الفورية بين الأطراف وتقاسمها. كما أنها تعد كفرصة للمورد للحصول على الخبرات التقنية والمشورة ذات الطبيعة الحديثة , (Blois k. , 1972, p. 265)، خصوصا في مناخ تسوده الثقة لأنها الوحيدة في هذا السياق التي تساهم في تطوير منتجات مبتكرة وتنافسية في وقت قصير نسبيا. يؤكد كل من (Kalwani & Narayandas, 1995; Donada & Nogatchewsky, 2007) على ذلك فللثقة آثار إيجابية على تطوير العلاقات بين المؤسسات فهي من بين المحددات الأساسية في التوجه إلى تعاون طويل الأجل، بالإضافة إلى أنها تؤثر على تقليص الرقابة بين الشريكين ثم تتجه إلى التأثير على مستقبل العلاقة والكفاءة الاقتصادية للشركاء (يجلب الكفاءة الاقتصادية والتشغيلية ويساهم في تقليص عدم اليقين)، ففي سياق تغير البيئة بشكل مستمر تضمن الثقة انتقال العلاقة من علاقة تعاقدية قائمة على الحوكمة الهرمية (الرقابة الرسمية) إلى تعاون مفتوح ومرن قائم على الحوكمة العلائقية (الرقابة غير الرسمية). لذا يجب النظر إليها على أنها من الأصول الخاصة في العلاقات بين المؤسسات، صحيح أنه عندما تنتهي علاقة الشراكة سينتهي دور الثقة في تقويتها، ولكنها بعد ذلك ستكون مصدرا مغذيا لسمعة المؤسسة في بيئتها. يشير (Barney Hansen, 1994; Brulhart, 2002) & أن الثقة المتبادلة يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية ولنجاح الشراكة.

**الفرضية الثانية:** يساهم انخراط المورد في المراحل الأولى من العملية التصميمية إلى زيادة استثماره في الأصول الخاصة بتلك العلاقة.

### III-4- سيرورة التعلم ضمن علاقة الشراكة الصناعية :

استطاعت مقارنة الكفاءات حسب (Saïas & Métais, 2001, p. 201) أن تتجاوز الحدود التقليدية للصناعات لتجد مصادر جديدة للنمو، حيث استُكمل في 1992 مفهوم الكفاءات المحورية بالقدرات التنظيمية بالأخذ بعين الاعتبار جودة استغلال تلك الكفاءات، فامتلاك المعرفة لوحدها غير كافٍ لتشكيل ميزة تنافسية بل لا بدّ من معرفة كيفية التطبيق. بذلك تشكل الثنائية كفاءات محورية/قدرات تنظيمية قاعدة استراتيجية للمؤسسة. فمنذ أن أصبحت مقارنة الحركة والتحول أولوية ومنذ أن ركّزت الاستراتيجية على الكفاءات المحورية أصبح التعلم

التنظيمي محورا أساسيا في استراتيجية المؤسسة إذ يعرف كل من Hamel & Prahalad الكفاءة على أنها نتيجة للتعلم الجماعي للمؤسسة من أجل تنسيق مختلف تقنيات الإنتاج ودمج عدة عناصر تكنولوجية. بالإضافة إلى ذلك فإن سبب نجاح العديد من المؤسسات هو قدرتها على التعلم أسرع من منافسيها. فلم يعد من الممكن تصور أن الميزة التنافسية هي عبارة عن السلاح الوحيد المستدام، فعلى العكس على المؤسسة امتلاك محفظة مزايا تنافسية متجددة باستمرار فمن خلال هذا المنطق الميزة الوحيدة المستدامة هي القدرة على الانتقال من موقع إلى آخر أسرع من المنافسة بمعنى آخر "التعلم التنظيمي" (Saïas & Métais, 2001, p. 194).

اهتم العديد من الباحثين بالتعلم التنظيمي على غرار P. Senge (1991) و C. Argyris (1995) اللذين حاولا تحديد مختلف مستويات التعلم والآليات التي تدعم أو تحد من التعلم.

يفترض كل من مفهومي المؤسسة المتعلمة والكفاءات المحورية حسب (Saïas & Métais, 2001, p. 202) أن فعالية الاستراتيجية وتطور كفاءة معينة متعلق باختفاء حدود المؤسسة وعدم ظهورها مرة أخرى. ففعالية الاستراتيجية المرتكزة على الكفاءات لا تأتي من التميز في كفاءة معينة ولكن في كيفية تركيب كفاءات متعددة مع بعض، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن تطوير كفاءة معينة (أي التعلم) يتطلب التفاعل مع الفاعلين الداخليين والخارجيين ما يعني تقليل الفصل بين الكفاءات والبيئة وبين الكفاءات بحد ذاتها. حسب B. Taylor (1997) فإن الشراكات والعلاقات من نوع مورد/زبون هي المصادر الأساسية لتعديل عوامل النجاح الأساسية في صناعة ما من خلال التقاطع بين مختلف الكفاءات وجمعها.

يعد التعلم التنظيمي (Ingham, 2015, p. 56) دافعا وهدفا مشتركا لإقامة التعاون، فالتعاون هو وسيلة لدمج المعارف الضمنية والتكميلية التي تمتلكها تلك المؤسسات حسب Hennart (1988) وللحصول عليها وتبادلها حسب Kogut (1988) فهي تعد ناقلا للتعلم والخبرة ومن المحتمل أن تحسن كلا من مرونة المؤسسة وتنافسيته مع مرور الوقت (Habachi & Hamadouche, 2020, p. 667)، فالتعلم يقدم تفسيراً لسبب عقد الشراكات في القطاعات التي تشهد تغيرات هيكلية سريعة.

مع تأكيد هؤلاء الباحثين على الآثار الإيجابية لتبني سيرورة تعلم بين المؤسسات على نجاحهم التنافسي، تتمكن تلك المؤسسات من إنشاء تلك السيرورات من خلال الشراكة الصناعية التي يقيمونها بينهم، فتبادل المعلومات ونقل المهارات تعد من ممارساتها اليومية بين الطرفين، تطوّر بفضلها روتينيات متفوقة لتشارك المعرفة بينهم، يعرف Grant (1996) ذلك الروتين على أنه نمط منظم من التفاعلات بين الشركاء التي تسمح بنقل أو إعادة تركيب أو

إنشاء معرفة خاصة، وهي عبارة عن سيوروات مؤسسية تم تصميمها لتسهيل تبادل المعرفة (Dyer & Singh, 1998, p. 665). إن المعرفة التي يتم تبادلها أو إنشاؤها هي معرفة ضمنية، نادرة وصعبة التقليد تسمح للشريكين من اكتساب مزايا من خلال استيعابها واستخدامها لأغراضهم التجارية.

تعد روتينات "تعلم التعلم Learn to learn" ضمن الشراكة كقدرات ديناميكية من المستوى الأدنى وهي تشمل تحليل التجارب الماضية، تدوين المعرفة المكتسبة ونقل هذه المعرفة إلى داخل المؤسسة، أو "تعلم كيفية التخلص من التعلم Learning to unlearn" وهي تطوير وإعادة تكوين للقدرات الديناميكية من المستوى الأعلى من خلال إزالة الطابع المؤسسي المعتمد على بعض الروتينيات القديمة (Schilke, 2014, p. 369). يستمر روتين التعلم في مساعدة المؤسسات على تحسين قدراتها الديناميكية وبالتالي تحسين أدائها.

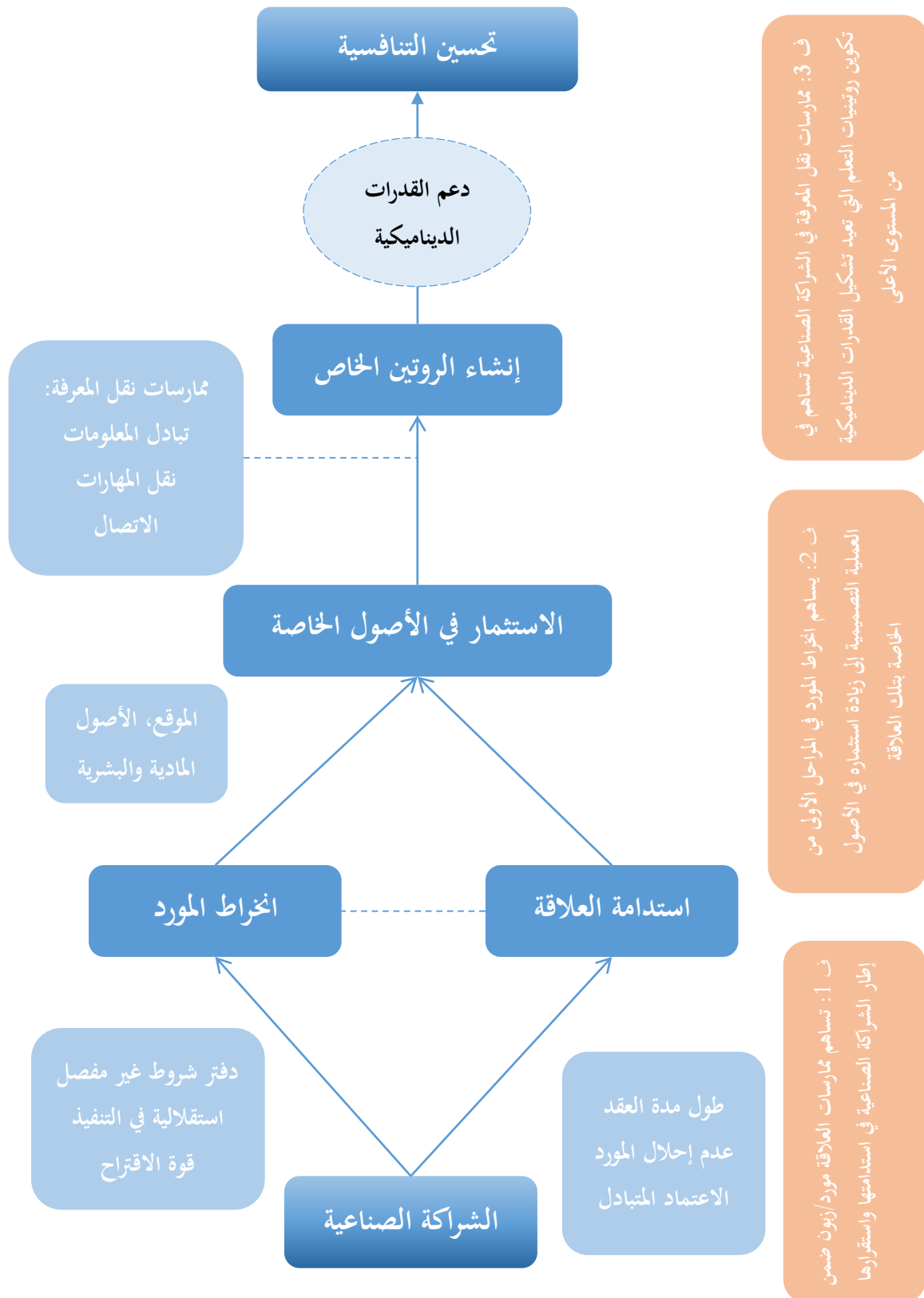
على المؤسسة التي ترغب في تطوير علاقات شراكة مع مورديها التخلي عن ميلها الطبيعي لحماية نفسها لتستطيع تعلم المشاركة (Ater, 2007, p. 22)، فالموارد المستعملة ضمن تلك الشراكة مهما كانت خاصة لمؤسسة ما من الطرفين ستزيد قيمتها من خلال ذلك التعاون كما ستعزز وتنشئ موارد أخرى وترتفع قيمتها بزيادة جودة التفاعل سيعود بالأثر الإيجابي على المكاسب التعاونية للطرفين (Donada & Garrette, 2000)، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى، كنتيجة مباشرة لهذه السلوكيات الجديدة هو تحول الهياكل التنظيمية وإرساء تنظيم ديناميكي متعدد الوظائف ضمن إطار الشراكة الصناعية، يسميه Lecler (1992) "بالشراكة الداخلية" التي تسمح بتوسيع العلاقة مع الزبائن داخل المؤسسة نفسها والعمل بمرونة أكبر، وتساعد على تشجيع المبادرات، الأساليب المبتكرة بإشراك الجميع (المختصين في التسويق، مكاتب الهندسة والتصميم، وحدات التجميع) في الاجتماعات. تُكسب المؤسسة المتبعة لهذا الأسلوب موظفيها معرفة في كيفية العمل كفريق على المنصات (التي تجمع العاملين على المشروع من الطرفين) وهذا ما يعزز الشراكة الداخلية بين هياكلها ويجعلها قادرة على إدارة شراكة خارجية قائمة على نفس أسلوب العمل (Donada, 1999, pp. 4-5). ينتقد (Aoki, 1990, p. 7) بعض الممارسات في المؤسسات الأمريكية التي تتبع نظام التوالي والاستقلالية في العمل في تطوير مشروع جديد فعادة لا يتم الانتقال من مرحلة التصميم إلى مرحلة التصنيع إلا إذا تم المصادقة عليها أولاً. أما في المؤسسات اليابانية فيتم العمل بمرونة أكبر كما وتتداخل المراحل فيما بينها إذ نجد تناوبا في المهام، تفاعلا واتصالا غير رسمي بين مهندسي التصميم ومهندسي التصنيع في المراحل الأولى من التصميم، تحفز هذه الممارسات المهندسين على الأخذ بعين الاعتبار كل المقترحات

المقدمة يسمى عادة هذا الفريق العامل على المشروع بفريق SED<sup>1</sup> متكون من أعضاء من أقسام المبيعات، التصميم والتطوير. هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى فإن هذه الممارسات تساهم في تسهيل العمل ضمن فرق في إطار الشراكة وتعزز تبادل المعرفة وزيادة التفاعلات الاجتماعية والتقنية بين الشريكين، من خلال الزيارات التي تنظمها المؤسسات المشاركة لبعضها، من بين تلك الممارسات نجد نقل المعرفة للموردين من خلال تخصيص قسم معين يساهم في ذلك تسمى عادة "أقسام استشارية لإدارة العمليات" يتمكن من خلالها الموردين بعد قضائهم لمدة تتراوح بين أيام إلى غاية عدة أشهر للتأكد من نقل المعرفة أو العكس نقل موظفي الزبون إلى مصانع المورد (ما يسمى بإعارة الموظفين) لزيادة قدرته على تطبيق المعرفة الجديدة. بصرف النظر عن قنوات الاتصال الرسمية فإن التنسيق في علاقة الشراكة يشمل التبادلات واللقاءات بين الأفراد، في اليابان مثلاً فإن تبادل الموظفين بين الموردين والزبون شائع جداً وهو ما يسهل إدارة الشراكة. أما في أوروبا لا تزال هذه الممارسات غير منتشرة بشكل كبير. إلا أننا نجد أن عدداً كبيراً من مسيري المؤسسات الموردة هم عمال سابقين في المؤسسة "زبون". فمعرفة الجيدة باحتياجات وهياكل مدير المشروع يسهل تسيير المشروع بين الشريكين. إن مسألة تكيف الهياكل الداخلية وتسيير العمل بين الزبون وشريكه مرتبطة ارتباطاً وثيقاً فهي تتعلق بإعداد مشاركة حقيقية للمعلومات (Garrette & Dussauge, 1996, p. 156).

**الفرضية الثالثة: ممارسات نقل المعرفة في الشراكة الصناعية تساهم في تكوين روتينيات التعلم التي تعيد تشكيل القدرات الديناميكية من المستوى الأعلى.**

<sup>1</sup>The sales, manufacturing engineering, and development divisions

الشكل رقم 16: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على كل ما سبق

## خلاصة الفصل الأول

استعرض الفصل الأول الأسس النظرية للتنافسية، من منظورها الثابت إلى الديناميكي، والشراكة الصناعية من خلال أنظمة الإنتاج، مع التركيز على العلاقة بينهما.

في البداية، تم تناول التنافسية الثابتة كنتيجة لأداء المؤسسة، مستعرضين أعمال Michael Porter والمقاربات الأحادية والمتعددة الأبعاد. ثم تم الانتقال إلى التنافسية الديناميكية كمحرك لتطوير أداء المؤسسة، مع التركيز على المقارنة القائمة على الموارد والكفاءات، مقارنة القدرات الديناميكية، والمقارنة العلائقية، موضحين كيف تساهم تلك الأطر النظرية في فهم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة.

بعد ذلك انتقلنا إلى مفهوم الشراكة الصناعية وسياق ظهورها، مستعرضين تطور العلاقات العمودية بين المورد والزبون في أنظمة الإنتاج المختلفة، من الإنتاج الضخم إلى الإنتاج الخالي من الهدر، مع التمييز بين خصوصية الشراكة الصناعية وغيرها من أشكال العلاقات التجارية.

ركزنا في هذا الفصل على توضيح اختلاف مفهوم التنافسية بحسب المقارنة المستند عليها، فالمقارنة الثابتة تنظر إليه كنتيجة لأداء المؤسسة أما الديناميكية فترى أنه عبارة عن محرك لها. ولكي تتمكن المؤسسة من تحسين تلك المحركات التي تعتبر موارد وقدرات المؤسسة تتجه إلى خارج حدودها للتعاون مع الفاعلين الاقتصاديين الموجودين في بيئتها من خلال ربط علاقات شراكة والتي من بينها الشراكة الصناعية التي تعد كعلاقة من نوع مورد/زبون ترتكز على الانخراط في العملية التصميمية ما يؤدي إلى الاستثمار في الأصول الخاصة بالعلاقة التي تتمن ضمنها فتساهم في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

في الفصل الموالي سنقوم بتحليل مساهمة تلك الشراكة في تحسين التنافسية من خلال اسقاط النموذج النظري الذي تم اقتراحه على قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية ممثلاً بمؤسسة Condor Electronics ودراسة صحة الفرضيات التي ارتكز عليها.

## الفصل الثاني

شراكة Condor-Hisense ومساهماتها

في تحسين تنافسيتها



## تمهيد الفصل الثاني

تتمحور دراستنا حول مساهمة الشراكة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة، وتتمثل مساهمتنا في النموذج النظري المشار إليه في الفصل الأول وذلك باستعمال كل من المتغيرات التفسيرية التالية: انخراط المورد، الاستثمار في أصول خاصة بالعلاقة، ممارسات نقل المعرفة وإنشاء الروتينات.

يتكون هذا الفصل التطبيقي من جزأين، الأول خاص بمنهجية البحث التي ستفسر من خلال موقعنا المعرفي أو الاستيمولوجي، حيث أن نظرتنا للمعرفة هي التي ستعكس كلا من المنهج المختار وكذلك شروط إجراء هذا البحث، أما الثاني فستتطرق فيه إلى التحليل الوصفي Descriptive analysis لقطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية والمؤسسة محل الدراسة Condor Electronics كما ستتطرق إلى شراكتها مع المؤسسة الصينية Hisense، وفي الأخير سنستعرض النتائج المتوصل إليها، تحليلها، مناقشتها والمساهمة العلمية المضافة.

## تمهيد:

يندرج أي عمل بحثي تحت إطار معرفي مرجعي Cadre épistémologique de référence خاص به ليكون دليلاً للباحث في كيفية إعداداته، التحكم في تطوره والتحقق من ملاءمة وتماسك سيرورته، فهو يعبر عن حالة، طبيعة، وقيمة المعرفة المنتجة، وهو ما يجدر تحديده عند تحديد التموقع المعرفي Positionnement épistémologique للبحث.

يمكننا تحديد التموقع المعرفي من خلال الانتقال عبر عدة مستويات مترابطة فيما بينها (يسمى الباحثون طبقات البحث أو بصلة البحث The layers of research or The research onion (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019) وذلك بدءاً باختيار النموذج المعرفي Paradigme épistémologique، المقاربة المناسبة ثم المنهج وصولاً إلى استراتيجية البحث وأدوات جمع البيانات وتحليلها، مما يسمح لنا في الأخير من التأكد من اتباعنا لمنهجية صحيحة تؤدي بنا إلى الوصول إلى نتائج موثوقة Fiable، ويمكن لبحثنا أن يتخذ الصفة العلمية.

نهدف في هذا الفصل إلى توضيح سيورة تحديد التموقع الاستمولوجي المتبعة وتبرير اختيارنا لكل من النموذج، المقاربة، الاستراتيجية وأداة جمع البيانات وتحليلها. ثم بعد ذلك ننتقل إلى الدراسة التطبيقية التي من خلالها سنقوم بالتطرق إلى التحليل الوصفي Descriptive analysis للقطاع والمؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير سنستعرض النتائج المتوصل إليها.

## I- تحديد التموقع المعرفي للبحث :

قبل التعرف على الكيفية المتبعة لتحديدنا لتموقعنا الاستمولوجي/المعرفي في هذا البحث المندرج تحت علوم التسيير، ارتأينا التطرق أولاً إلى تحديد مفهوم مصطلح الاستمولوجيا وكيفية توظيفه في هاته البحوث.

يعود أصل مصطلح الاستمولوجيا إلى الاشتقاق من الكلمتين اليونانيتين "épistème" المعرفة و "logos" الخطاب، ليعني بذلك "خطاب عن المعرفة" كما عرّفها القاموس الفلسفي (Bouyzem & Al Meriouh, 2017, p. 7). فهو يعبر عن علم ظهر مصاحباً لتطور مختلف العلوم في القرن السابع عشر ميلادي في

أوروبا، وتكمن أهميته في كون فهم أي علم من العلوم يتطلب فهما مسبقا لخصوصية ذلك العلم بحقائقه، مكوناته والمؤثرات فيه (سعادي، 2018، صفحة 14).

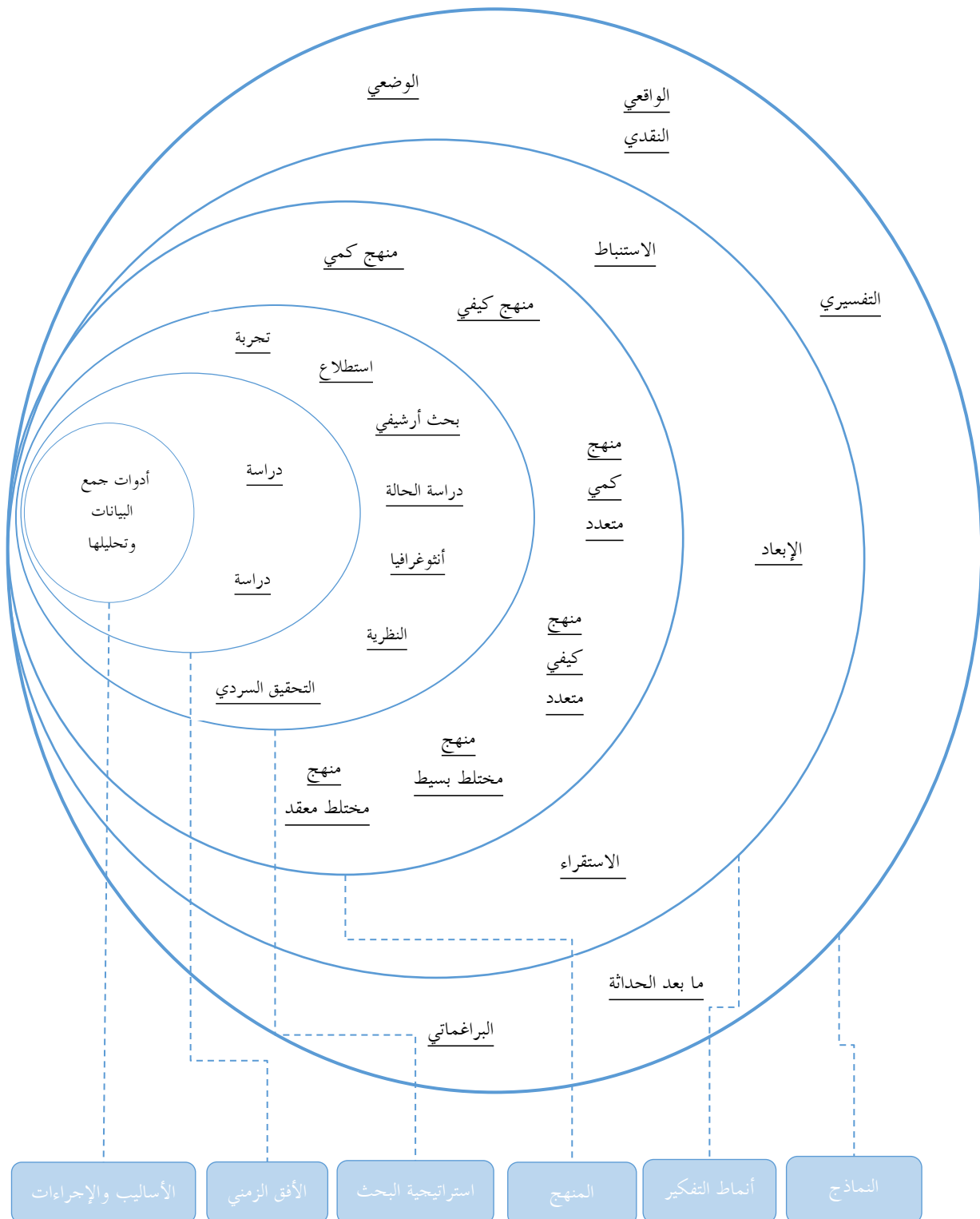
إذ يعرف Piaget (1967) الاستيمولوجيا على أنها: "...دراسة تكوين المعرفة الصحيحة Valable" (Avenier, 2011, p. 374). فهي تعبر عن النظرة النقدية للمعرفة بحد ذاتها، لموضوعها، شروط تكوينها وشرعيتها حسب Cohen (1996). كما يتم تعريفها على أنها فلسفة المعرفة، نظرية العلوم أو حتى نظرية المعرفة (Ben Aissa, 2001, p. 8). يختلف تعريف الاستيمولوجيا بين الفرانكوفونيين الذين يقصدون بها دراسة النظريات العلمية والانكلوساكسونيون الذين يعتبرونها إحدى فروع العلم المتخصص في الفلسفة ونظرية المعرفة، وذلك راجع كما أشرنا أعلاه إلى اختلاف ترجمة الكلمة اليونانية التي تترجم أحيانا بالعلم وأحيانا أخرى بالمعرفة. ما يجعل التوقع الاستيمولوجي رهين لهذا الاختلاف في التعريف (مزهودة، 2007، صفحة 162).

بشكل عام فإن الاستيمولوجيا حسب Thietart وآخرون (2014) تعبر عن كيفية انتاج المعرفة في موضوع ما، فالاستيمولوجيا تتعلق بالطريقة التي يتم بها إنتاج المعرفة وتبريرها (Thietart, et al., 2014, p. 15)، وهنا تكمن علاقتها بالعلوم بشكل عام وبالعلوم التسيير بشكل خاص فهي تمكن الباحث من معرفة الطريقة الصحيحة لإنتاج المعرفة في المواضيع الخاصة بتلك العلوم، وذلك من خلال طرح ثلاث أسئلة (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008, p. 7):

1. ما هي المعرفة التي أريد انتاجها (Le quoi)؟
  2. كيف يمكنني انتاجها، الطريقة (Le comment)؟
  3. كيف أتأكد أنني أنتجت معرفة مقبولة أو موثوقة (La validité)؟
- وبما أن الاستيمولوجيا أو نظرية المعرفة مهمة في أي إنتاج للمعرفة وجب على الباحث وضع بحثه في إطار معرفي مرجعي يسمح له بالتأكد من تناسق وتماسك بحثه. وللوصول إلى ذلك وجب تحديد التوقع الاستيمولوجي ككل من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة الذكر. إذ يسمح ذلك فيما بعد من تحديد اختيارات الباحث المنهجية (طرق التفكير: الاستنباط، الاستقراء أو الإبعاد) حيث تحدد تلك الأخيرة أساليب البحث (كمي أو كيفي) وأخيرا المعرفة التي سيتم إنتاجها (Bouyzem & Al Meriouh, 2017, p. 7).

ينقسم تحديد التموقع الاستراتيجي إلى عدة مستويات وعلى الباحث تحديد موقعه في كل مستوى منها بدقة انطلاقاً من اختيار النموذج المعرفي مروراً بتحديد المقاربة الملائمة لنمط تفكير الباحث الذي يحدد بدوره المنهج الواجب اتباعه ثم استراتيجية البحث انتهاءً بأدوات جمع البيانات وتحليلها، فلا يمكن فصل المستويات عن بعضها ولا حتى تحديد التموقع في مستوى وإغفال آخر فهي عملية متناسقة ومتناسكة (أنظر الشكل رقم 17).

الشكل رقم 17: مستويات التموقع الاستيمولوجي (طبقات البحث)



المصدر: (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, p. 130)

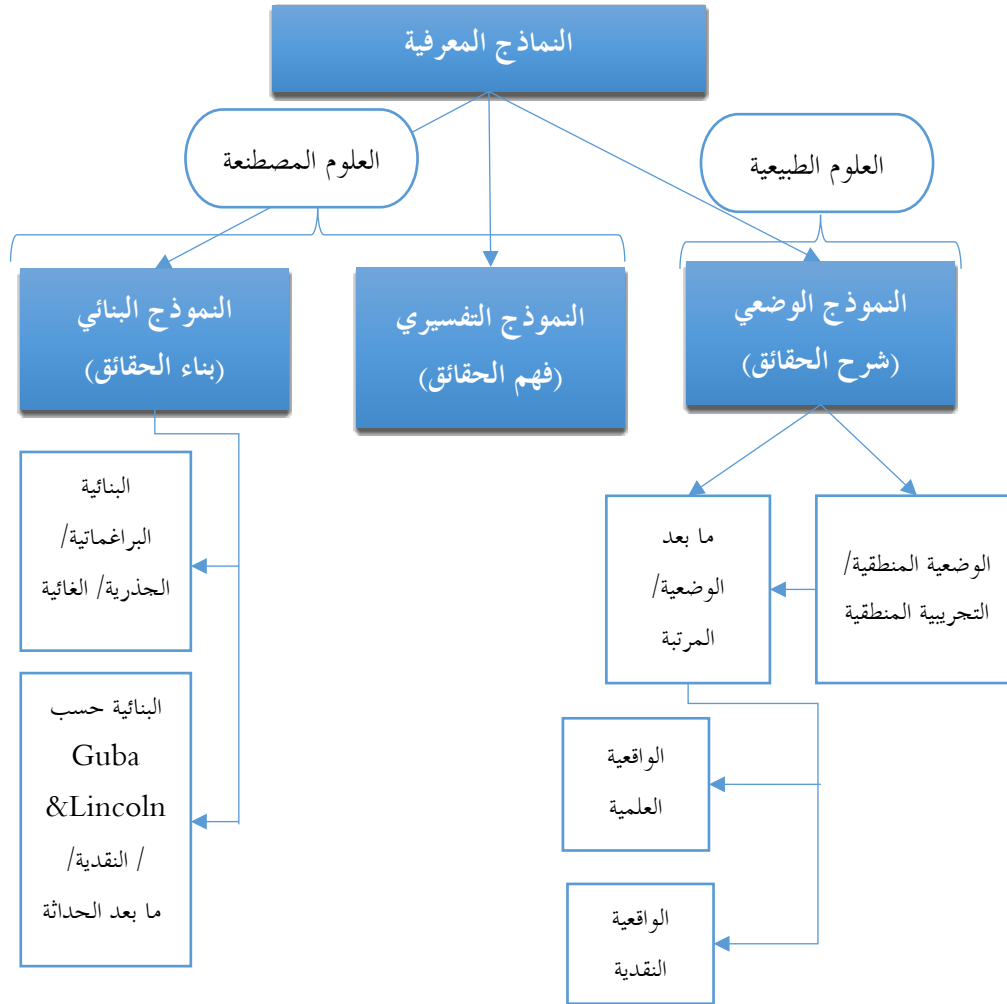
## I-1- النماذج المعرفية Les paradigmes épistémologiques :

كما أشرنا سابقا فإن نظرية المعرفة تهدف إلى دراسة العلوم والتساؤل عن ماهيتها من خلال مناقشة طبيعتها، طرقها وقيمة المعرفة المنتجة فيها، فمن أجل إجراء أي بحث لا بدّ من اتباع تفكير معين يسمح إثبات صحة وشرعية النتائج المتوصل إليها وهو ما يسمى بالتفكير المعرفي La réflexion épistémologique. فجميع الأعمال البحثية تستند إلى رؤية الباحث للعالم، إذ يستخدم فيها طريقة معينة ويقدم نتائج تهدف إلى: التنبؤ، الوصف، الفهم، البناء أو الشرح (Thiétart & coll., 2007, p. 13). ترتبط تلك الرؤية بنموذج تفكير الباحث والتي تسمى بالنموذج المعرفي، إذ يُعرّف بأنه النموذج أو المخطط الأساسي الذي ينظم رؤية الباحث لشيء ما، هدف النموذج هو إرشاد الباحث إلى ما يجب أن ينظر إليه من أجل الحصول على إجابات للأسئلة التي يطرحها على نفسه (Giordano & Jolibert, 2012, p. 16). ويعرفه Guba & Lincoln (1994) على أنه نظام الاعتقاد الأساسي أو رؤية الباحث للعالم التي تقوده إلى الاختيارات المنهجية وتؤثر على علاقته بالمعرفة (Ezzerari, 2008, p. 113). إذ يشمل النموذج المعرفي مجموعة من المعتقدات والقيم والتقنيات المشتركة من قبل مجتمع معرفي معين، فأى باحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية عموما وعلوم التسيير خصوصا حسب Kuhn (1962) لا بدّ أن يدرك أنه يمكن أن يمثل الظاهرة المدروسة بشكل مختلف اعتمادا على النموذج المعرفي المختار، إضافة إلى أن اختياراته المعرفية هي التي ستحدد ممارساته البحثية ومعايير صحة نتائجه المعترف بها ضمن الموقف المعرفي المختار (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008, p. 7). إذا فالمعرفة المنتجة غالبا ما تكون مرتبطة بتصور الباحث لها فهناك من سيعتبرها وصفا للواقع وآخر تمثل بالنسبة له تفسيرا للواقع، وهناك من يرى أنها ابتكار أو بناء لواقع جديد (دبلة، 2012، صفحة 3).

في علوم التسيير يمكن للباحث ادراج بحثه ضمن عدة نماذج معرفية، عرفت تلك النماذج عدة تقسيمات من بينها التقسيم الثلاثي لـ Thiétart وآخرون (2003) وهو: النموذج الوضعي، النموذج التفسيري والنموذج البنائي، والتقسيم الثنائي لـ Gavard-Perret وآخرون (2008) الذين يقسمون العلوم إلى نموذجين العلوم الطبيعية والمصطنعة (دبلة، 2012، صفحة 5)، والتي تمثل النموذج الوضعي بنموذج العلوم الطبيعية وتدمج النموذج التفسيري والبنائي في نموذج العلوم المصطنعة. تتفرع من النماذج المذكورة عدة نماذج معرفية أخذت حيزا كبيرا من الأهمية لدى الباحثين، كان أهمها: النموذج الوضعي وما بعد الوضعي، الواقعي النقدي،

والبنائي البراغماتي، وأخيرا التفسيري أو ما بعد الحداثة (الشكل رقم 18)، ولكن قبل التطرق إلى النموذج المعرفي الذي اخترناه في بحثنا ارتأينا أن نوضح أولا ما هو نمط التفكير الذي يقودنا وينظم أفكارنا.

الشكل رقم 18: النماذج المعرفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

### I-1-1- الاستنباط الافتراضي كنمط تفكير :

نمط التفكير هو السيرة الفكرية التي تنظم فكر الباحث، فهو يسمح له بهيكله خطواته فيها، ابتداء من موضوعه البحثي واشكاله إلى غاية النتائج التي سيستخلصها من دراسته التطبيقية. إذ أن اختيار نمط تفكير معين لتوليد معرفة معينة يمكن أن يتخذ مسارات أو طرق مختلفة، كما أن المعرفة المنتجة يمكن بدورها أن تحت، تنير أو تشير فكر الباحثين الذين يواجهون مواقف مختلفة أيضا خلال إنتاجهم المعرفي (Habachi, 2020, p. 204).

في العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير عادة ما يستخدم الباحثون الذين يسعون إلى الاستكشاف الاستقراء والإبعاد، أما التحقق فهم يستخدمون الاستنباط أو الاستنباط الافتراضي (Thietart, et al., 2014, p. 78). سنوضح باختصار أنماط التفكير الأربعة لتشكيل تصور عنها وتبرير اختيارنا للاستنباط الافتراضي.

### أولاً- الاستنباط La déduction:

الاستنباط هو صياغة فرضية نظرية قائمة على مفاهيم مجردة (Velmuradova, 2004, p. 49) ومحاولة التحقق منها من خلال التجربة لدراسة ظاهرة ما (فهو يركز على منطق التجريب)، للوصول بعدها إلى نتائج متوقعة انطلاقاً من النظريات والقواعد العامة ثم تعميمها، مع اعتبار أن الحقائق والنتائج المتوصل إليها ستكون نفس النتائج الموجودة مسبقاً في النظريات والقواعد العامة للظواهر المدروسة المشابهة للظاهرة محل الدراسة (سعادي، 2018، صفحة 17)، يرجع Pisano (1994) هذا النمط إلى "التعلم قبل التنفيذ - Learning before doing". تسمح هذه المقاربة بتوليد الاستنتاجات التي تعتبر مقبولة وصحيحة مادامت الفرضية الموضوعية صحيحة ومؤكدة (Thietart, et al., 2014, p. 78). فالاستنباط يركز على استخلاص نتيجة من قاعدة عامة من خلال الملاحظة التجريبية، وهو متعلق بالزامية الانطلاق من القاعدة العامة للوصول إلى نتيجة معينة (David, 1999, p. 3).

### ثانياً- الاستقراء L'induction:

الاستقراء مخالف للاستنباط في منطقته فهو انتقال من الخاص إلى العام، من الحقائق إلى القوانين، من المؤثرات إلى الأسباب ومن النتائج إلى المبادئ. ليس الهدف من استعمال هذا النمط التعميم ولكن اقتراح مفاهيم نظرية جديدة في سياق معقد (Thietart, et al., 2014, p. 80). فحسب Charreire & Durieux (2003): "الاستقراء هو وسيلة للتحقق أو للبرهنة، فهو استنباط ما هو متماثل مما هو متماثل" (Habachi, 2020, p. 204).

### ثالثاً- الإبعاد L'abduction:

الإبعاد أو الاستقراء الافتراضي (Hypothético inductive) لا يعتمد على المنطقين السابقين إذ تم تطويره من طرف الفيلسوف الأمريكي Charles Peirce لتخليص البحث العلمي من إلزامية الانطلاق من الملاحظة لسياق معين دون الانطلاق من النظريات كما هو الحال في الاستقراء وإلزامية الوصول إلى تعميم



النتائج كما في الاستنباط، فالإبعاد يسمح للباحث بافتراض العلاقات بين الظواهر المدروسة بالطريقة التي يراها مناسبة فهي حسب Koeing (1993) استنادا إلى Blaug (1982) تخمين أو وضع احتمالات من خلال ملاحظة ظواهر معينة يقوم الباحث باختبارها (وليس تجريبيها) ومناقشتها (Thietart, et al., 2014, p. 81)، ويعتمد في ذلك على كيفية تفكيره اتجاه الموضوع وليس على النظريات والحقائق العلمية التي من شأنها أن تقيّد البحث العلمي، فالإبعاد هو عملية توليد الأفكار، الفرضيات<sup>1</sup> والعلاقات الجديدة بين المتغيرات (سعادي، 2018، صفحة 18).

يرتكز الإبعاد على توضيح الملاحظة التجريبية التي تربط القاعدة العامة بالنتيجة، بمعنى تسمح بإيجاد النتيجة إذا كانت القاعدة العامة صحيحة (David, 1999, p. 3) فهي شرح للآليات الكامنة وراء الظواهر الملاحظة وليس مجرد التعميم (Bouyzem & Al Meriouh, 2017, p. 7).

جدول رقم 10: شرح لأنماط التفكير (الاستنباط، الاستقراء، الإبعاد)

الاستنباط (من العام إلى الخاص)	أ. كل الفاصولياء الموجودة في الكيس بيضاء (القاعدة) ب. الفاصولياء جاءت من الكيس (الحالة) ج. تلك الفاصولياء بيضاء (النتيجة)
الاستقراء (من الخاص إلى العام)	ب. الفاصولياء جاءت من الكيس (الحالة) ج. تلك الفاصولياء بيضاء (النتيجة) أ. كل الفاصولياء الموجودة في الكيس بيضاء (القاعدة)
الإبعاد أو الاستقراء الافتراضي	أ. كل الفاصولياء الموجودة في الكيس بيضاء (القاعدة) ج. تلك الفاصولياء بيضاء (النتيجة) ب. الفاصولياء جاءت من الكيس (الحالة)

المصدر: (David, 1999, p. 3)

الاستنباط يمكننا من توليد النتائج (ج)، والاستقراء من وضع القواعد العامة (أ)، والإبعاد من بناء الفرضيات (ب)، نلاحظ أنه هناك تبديل للوضعيات ما بين القاعدة (أ)، الحالة (ب) والنتيجة (ج)، والشكل المنطقي المرجعي (أ، ب، ج) نجده في الاستنباط. فالاستنباط يركز على إيجاد (ج) من خلال (أ، ب)، والاستقراء يقوم على تخمين (ب) انطلاقا من معرفة (أ، ج)، والإبعاد يقترح (أ) انطلاقا من معرفة (ب، ج).

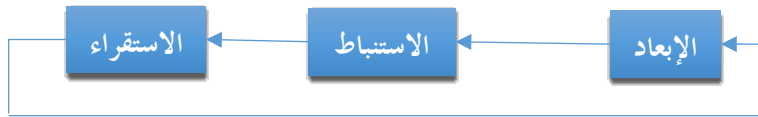
<sup>1</sup> لا نقصد هنا بالفرضيات مثلما هو متعارف لدينا في البحوث العلمية حسب النموذج الوضعي فنحن لا نريد دراسة صحتها أو نفيها.

بذلك نلاحظ أن كل مقارنة لها طريقتها ودورها الخاص في بناء المعرفة (David, 1999, p. 4) (أنظر الجدول رقم 10).

يجدر الذكر أن اختيار نموذج معرفي معين لإجراء أي بحث علمي لن يفرض على الباحث نمط تفكير محدد مسبقاً بل سيتم استعمال أنماط التفكير الثلاثة على مدار إنجاز البحث فمن أجل إما بناء، فهم أو شرح الحقيقة أو الظاهرة المراد دراستها لا بدّ من إنشاء فرضيات تفسيرية لتفسير البيانات من خلال الإبعاد ويتم استكشاف النتائج المحتملة عن طريق الاستنباط (إما تأكيد أو نفي) فإذا تم نفيها من خلال الدراسة التطبيقية فلا بدّ من إعادة صياغة فرضيات تفسيرية أخرى من خلال الإبعاد ، فيمكن القول أن التفكير عموماً والتفكير العلمي خصوصاً يجمع بين الأنماط الثلاثة ضمن عملية التفكير (أنظر الشكل رقم 19)، ويمكن توضيح ذلك عبر الخطوات التالية (David, 1999, p. 5):

1. يتم بناء فرضية تفسيرية عن طريق الإبعاد للأخذ بعين الاعتبار كل التخمينات المسببة للظاهرة المدروسة؛
2. استكشاف النتائج المحتملة من الفرضيات الموضوعة عن طريق الاستنباط؛
3. يسمح الاستقراء بتحديث القواعد أو النظريات المعبئة إما عند نفيها أو تأكيدها؛
4. إذا تم نفي تلك القواعد عن طريق الدراسة التطبيقية إذا لا بد من إعادة صياغة فرضيات تفسيرية جديدة عن طريق الإبعاد، ثم تبدأ الحلقة من جديد.

الشكل رقم 19: حلقة عملية التفكير



المصدر: (David, 1999, p. 5)

نلاحظ وأنه لكي نستطيع تخمين كل الاحتمالات أو المسببات للظاهرة، فمن الضروري وضع نظرية تقريبية وغير محددة في الاعتبار كما هي، فالنظرية هي غالباً ما تحدد ما يمكن ملاحظته حتى في بداية عملية الملاحظة، فحسب Carantini (1990): "تبدأ أي معرفة بالفرضيات وتنتهي بملاحظات مؤطرة من خلال الفرضيات، تلك الملاحظات تحفز على إعادة تعديل الفرضيات، ما ينتج عنها ملاحظات جديدة وهكذا دواليك

إلى مالا نهاية"، وبهذا قدم Charles Peirce الموضوعية كنهاية مثالية لهذه العملية التكرارية (David, 1999, p. 5).

#### رابعاً- الاستنباط الافتراضي Hypothético-Déductif:

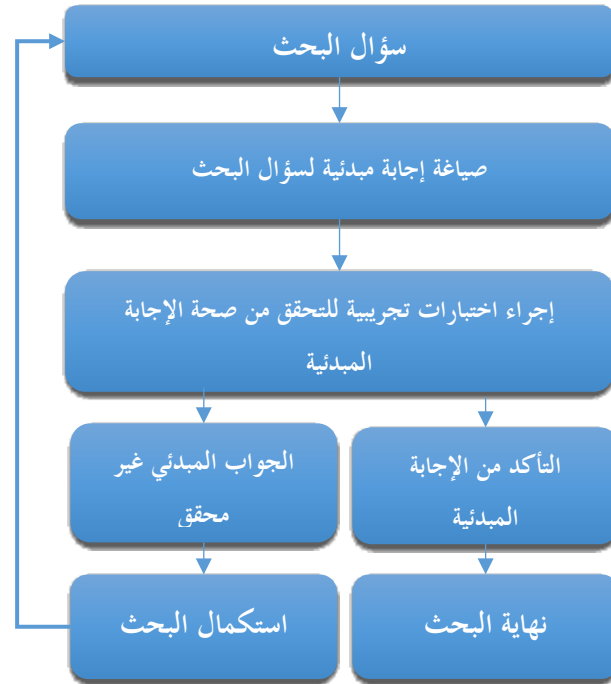
تختلف هذه المقاربة عن سابقتها في أنها لا تجبر الباحث على الانطلاق من النظريات أو القواعد العامة المجردة كما هو الحال في الاستنباط، بل يكفي الباحث أن يركز على تحديد الأفكار والمفاهيم التي سيتم دراستها ووضع فرضيات (واحدة أو أكثر) (Aktouf, 1987, p. 19) مستوحاة من إطاره النظري Theoretical Framework لاختبارها، التحقق منها على أرض الواقع وتبريرها والخروج بنتائج تجيب على سؤاله البحثي (أنظر الشكل رقم 20). تناسب هذه المقاربة العلوم الاجتماعية أكثر، وبما أن بحثنا يندرج ضمنها فقد وقع اختيارنا عليه. يتم البحث العلمي وفق مقاربة الاستنباط الافتراضي وفق المراحل التالية (Velmuradova, 2004, p. 48; Thietart, et al., 2014, p. 96):

- تحديد المفاهيم<sup>1</sup> Concepts أو Constructs (Giordano & Jolibert, 2012) التي من المحتمل أن تجيب على سؤال البحث، ثم وفقاً للإطار النظري يتم وضع فرضية أو عدة فرضيات، نماذج، أو نظريات تتناسب مع الموضوع المدروس؛
- ملاحظة إذا كانت الفرضيات، النماذج أو النظريات تعكس الواقع المدروس؛
- تحديد فرضيات، نماذج أو نظريات جديدة؛
- القيام باختبار يسمح إما بتأكيد أو نفي الفرضيات، النماذج أو النظريات المعتمد عليها في البحث.

بهذا يمكن القول أن الاستنباط الافتراضي يسمح لنا من بناء فرضية وتوقع نتائجها ثم اختبارها من خلال المقارنة مع ما ستحصل عليه من نتائج الدراسة التطبيقية التي سنقوم بها، كما يشير Saunders وآخرون (2009) إلى أن الاستنباط الافتراضي يستعمل أيضاً في اختبار مدى استمرارية صحة نظرية معينة وذلك بتطبيقها في حالة أو عينة من الحالات واختبارها بغرض تأكيدها، نفيها أو تعديلها من خلال إضافة معارف جديدة إليها (سعادي، 2018، صفحة 19).

<sup>1</sup> هي عناصر أساسية، مجردة تمثل ظواهر أو خصائص فردية تسمح بتطوير نظرية ما. كما يمكن أن تكون عبارة عن بنيات يتم اقتراحها من طرف الباحثين لتكون جزءاً من نظرية معينة تجتمع مع بنيات أخرى تجعلها فعالة، يتم بعد ذلك ملاحظتها وقياسها (Giordano & Jolibert, 2012).

الشكل رقم 20: النهج المبسط للاستنباط الافتراضي



المصدر: (Habachi, 2020)

## I-1-2- ما بعد الوضعي كنموذج معرفي :

بعد التطرق إلى أنماط التفكير التي تمكن الباحث من تنظيم أفكاره سنتطرق إلى النماذج المعرفية أو المخططات التي تنظم رؤية الباحث لموضوعه البحثي وتساعد في معرفة طبيعة المعرفة التي يحاول إنتاجها من خلال اختياره لنموذج معرفي معين. وتمكنه من شرح الأسس المنهجية التي يقوم عليها بحثه، السيرة أو الخطوات المنهجية التي ينوي اتباعها، والأدوات التي سيستخدمها لتقييم قيمة وصحة المعرفة المنتجة. الهدف من تلك النماذج هو إرشاد الباحث إلى ما يجب أن ينظر إليه للحصول على إجابات عن الأسئلة التي يطرحها (Giordano & Jolibert, 2012, p. 16).

أشرنا سابقاً إلى وجود عدة تقسيمات للنماذج المعرفية يساهم ذلك التنوع في تفسير الحقائق المعقدة من عدة نواحي، نجد من بينها التقسيم الثنائي أي نموذج العلوم الطبيعية والاصطناعية، فالعلوم الطبيعية هي العلوم الدقيقة كالفيزياء وعلم الأحياء... الخ، فحسب Gavard-Perret وآخرون (2012) هي تلك المعرفة التي تم التحقق منها من خلال الطريقة التجريبية بمعنى أنها تركز على الاستنباط والتجريب واستخدام الإحصائيات، إذ تدرج ضمنها البحوث إذا كانت المعرفة المنتجة "قابلة للقياس الكمي" كالمواضيع في

المالية...الخ، بالإضافة إلى حيادية الباحث في الطرح. أما النموذج المصطنع هو البديل للنموذج الطبيعي الذي يسمح للعلوم التي لا تنتمي إليه في أن تتطور كالمناجمنت، التسويق، التعليم...الخ، وهي تلك العلوم التي حسب Gavard-Perret وآخرون (2012) يصبح فيها البعد الإنساني، السياق، التفاعلات بين الباحث وموضوعه من العوامل الأساسية الداخلة في التحليل (Bouyzem & Al Meriouh, 2017, pp. 3-4). بهذا نتساءل إذا كان الموضوع مرتبط بذاتية<sup>1</sup> أو حيادية<sup>2</sup> الباحث. إذا في أي نموذج يمكن للباحث إدراج بحثه؟ سنتطرق إلى النماذج المعرفية فيما يلي لمعرفة الإجابة:

### أولاً- النموذج الوضعي Le positivisme :

الوضعية تيار فلسفي تأسس في القرن التاسع عشر من قبل Auguste Comte، وهو تيار قائم على التحريب. يبحث الوضعيون في هذا التيار عن إنشاء المعرفة والبحث عن الحقيقة كما هي، بغض النظر عن رأي الباحث فيها، فالباحث عندما يبحث عن الأسباب أو مسببات نتائج معينة أو المحددات لظاهرة ما فهو بذلك يتبع النموذج الوضعي أي يريد شرح الحقيقة كما هي بكل موضوعية وحيادية، فمن خلال اختيار هذا النموذج الوضعي يحاول الباحث إيجاد ذلك الانتظام السطحي La régularité de surface ليكون قادراً على تحليل الارتباطات بين المتغيرات التي اختارها والظواهر الاجتماعية/اقتصادية (Habachi, 2020, p. 207).

يعتمد الباحث في بناء إطاره النظري Theoretical Framework في هذا النموذج على الدراسات السابقة التي تذكر أن نفس الأسباب هي التي أدت إلى تلك النتائج في سياقات مختلفة، والتي تركز على نظرية أو عدة نظريات تشرح بها تلك الحقيقة. ويمكن أن تظهر القيمة المضافة للبحث في هذا النموذج في شرح سبب معين لسلوك معين عن طريقة نظرية أو قاعدة...الخ. وتعد نتائج هذا البحث مقبولة إذا استطاع الباحث أن يظهر كيفية الوصول إليها، وعن طريقة جعل إمكانية إبطالها مستحيلة.

للمodel الوضعي نموذجين فرعيين هما الوضعية المنطقية والنموذج المشتق منها وهو ما بعد الوضعية والذي بدوره تطور منه تياران آخريان هما الواقعية العلمية والواقعية النقدية، تركز الوضعية المنطقية Le positivisme logique (الوضعية الجديدة أو التجريبية المنطقية) في إنتاجها للمعرفة على استعمال التفكير

<sup>1</sup>الذاتية هي إعطاء الأولوية لإدراك الفرد أي إعطاء الأولوية لقدرته على التعرف على واقعه والحكم عليه من منظوره الشخصي.

<sup>2</sup>عدم التحيز لرأي ما أو إعطاء حكم مسبق.

الاستقرائي أي الانطلاق من ملاحظة حقائق معينة للعودة بعدها إلى القوانين العامة، بالإضافة إلى استعمال الطريقة التجريبية في الدراسة والتحقق من الفرضيات بواسطة الاختبارات الإحصائية، حسب Gavard-Perret وآخرون (2012) فإن هذا النموذج يركز على ثلاث فرضيات أساسية وهي (Bouyzem & Al Meriouh, 2017, p. 9):

—وجود حقائق معروفة، فريدة، ملاحظة ومستقلة عن الباحث؛

—يهتم البحث بتحديد القوانين الموجودة بشكل طبيعي والعلاقة الموجودة بين الظواهر، أي يهتم بالإجابة عن "كيف؟" وليس "لماذا؟"؛

—الباحث حيادي وموضوعي وهو منفصل ومستقل عن موضوعه البحثي.

يحرص الوضعيون في هذا التيار على فصل موضوع البحث عن سياقه فلا يوجد تفاعل بينه وبين الباحث وهو أمر يصعب القيام به خصوصا في العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير فغالبا ما تكون الظاهرة المدروسة متعلقة بـ "الإنسان" ولا بدّ من دراستها في السياق الموضوعية فيه، وبما أنه من الصعب إبعاد الباحث عن موضوع البحث أدى ذلك إلى ظهور نموذج جديد مشتق من هذا النموذج يسمى ما بعد الوضعية (Bouyzem & Al Meriouh, 2017, p. 10).

#### ثانيا- ما بعد الوضعية Le post-positivisme:

وتسمى أيضا الوضعية المرتبة، ظهر هذا النموذج لتخطي حدود النموذج القديم القائم على فصل موضوع البحث عن الباحث وعن السياق في حين أن ذلك غير ممكن في كل الحالات في العلوم الاجتماعية والإنسانية، فهو اصلاح للوضعية المنطقية.

إن الواقع موجود كحقيقة في هذا النموذج ولكنها ليست مطلقة ولا يمكن فهمها إلاّ بشكل ناقص (Ben Aissa, 2001)، لنتمكن من تقييم الموضوعية في البحث لا بد من دراسة تشابهها مع المعرفة الموجودة سابقا فحسب Gavard-Perret وآخرون (2008) فإن أنصار ما بعد الوضعية يعتقدون أن الباحث لا بدّ أن يتحلّى بالدقة في ظروف إجراء البحث وجمع البيانات لضمان أكبر قدر من الموضوعية. كما ينتقدون أنصارها التفكير الاستقرائي والذي وفقا لـ Popper يمكن أن يضلّل الباحث، ويدافعون أكثر على التفكير الاستنباطي الافتراضي (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008). علاوة على ذلك فإنهم لا

يعتمدون على التحقق التجريبي الذي ينادي به الوضعيون بل يؤيدون ويتحققون من صحة المعرفة المنتجة من خلال فشل المحاولات المتكررة لنفي تلك المعرفة. فأحد مبادئ ما بعد الوضعية هو "La réfutation" أي أن النتائج تعتبر مقبولة مع وجود احتمالية الخطأ حتى يتم دحض تلك النتائج من طرف باحث آخر. تطور تياران من خلال ما بعد الوضعية وهما الواقعية العلمية والواقعية النقدية اللذان يعرفان تطوراً كبيراً حالياً من أهم ما أضافوه إلى ما سبق أن الحقيقة يمكن أن تكون أعمق من الحقائق المجردة التي يمكن التقاطها بالحواس (Bouyzem & Al Meriouh, 2017, p. 10).

عموماً يمكن للباحث من خلال هذا النموذج المعرفي أن يتبع سيرورة معينة نلخصها في الجدول التالي (أنظر الجدول رقم 11):

الجدول رقم 11: سيرورة البحث من منظور ما بعد الوضعية (الاستنباط الافتراضي)

المراحل الرئيسية	محتوى المراحل	ما بعد الوضعية (باستعمال مقارنة الاستنباط الافتراضي Hypothético déductive)
التصميم <b>Concevoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– تحديد هدف الدراسة <b>Objet</b></li> <li>– الإشكالية <b>Problématique</b></li> <li>– سؤال البحث <b>Question de recherche</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. اختيار الهدف المراد الوصول إليه</li> <li>2. الدراسات السابقة</li> <li>3. بناء الإطار النظري <b>Le cadre théorique</b> (النظريات المعبئة التي يركز عليها الباحث في بحثه على الأقل ثلاث نظريات أساسية)</li> <li>4. استنتاج وبناء الفرضيات</li> </ol>
التطبيق <b>Mettre en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– بناء نموذج البحث</li> <li>– ربط المفاهيم <b>Concept</b> والبيانات</li> <li>– جمع البيانات</li> <li>– اختيار العينة المناسبة للبحث</li> <li>– ترميز ومعالجة البيانات</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. تفعيل المفاهيم <b>Opérationnaliser</b></li> <li>6. بناء نموذج البحث</li> <li>7. اختيار العينة، جمع وترميز البيانات</li> </ol>
التحليل والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>– تفسير النتائج</li> <li>– تقدير صحة النتائج</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. اختبار الفرضيات، تحليل البيانات وتفسير النتائج وتقدير مدى صحتها</li> <li>9. معرفة الدروس النظرية والتطبيقية للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة وهل هي مفيد على الصعيدين النظري والتطبيقي</li> </ol> <p><b>Valider la connaissance produite</b></p>

المصدر: (Giordano & Jolibert, 2012)

إن اختيار منهج ما بعد الوضعية لهذه الدراسة يبرر بموضوع البحث الذي يركز على الشراكة الصناعية والتنافسية الديناميكية للمؤسسة. ففهم كيفية مساهمة بناء الشراكة في دعم القدرات الديناميكية يتطلب دراسة تفاعلات معقدة بين الأطراف، نقل المعرفة، والممارسات التعاونية، وهي عناصر لا يمكن عزلها عن سياقها الصناعي والاجتماعي. المنهجية التقليدية الوضعية، القائمة على فصل الباحث عن موضوع البحث واعتماد القياس الكمي البحث، لا تسمح بفهم هذه التعقيدات، بينما يسمح منهج ما بعد الوضعية برصد الظواهر جزئياً ضمن سياقها الواقعي، مع الاعتراف بأن النتائج ليست مطلقة وقابلة للنقد والمراجعة.

كما أن هذا المنهج يتيح للباحث استخدام التفكير الاستنباطي ومبدأ التفيد، مما يسمح بفهم كيف ولماذا تؤثر ممارسات الشراكة على التنافسية الديناميكية، بدلاً من الاكتفاء بقياس النتائج كأرقام إحصائية. وبذلك، يوفر أساساً معرفياً قوياً لتفسير تأثير التفاعلات التعاونية على تحسين تنافسية المؤسسة، وهو جوهر موضوع البحث.

### ثالثاً- النموذج البنائي والتفسيري:

حسب النموذج البنائي تتشكل المعرفة من فهم الباحث للظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الدراسة، فالواقع المدروس يتبع الطريقة التي ينظر بها الأفراد إليه، فعلى حسب فكر الأفراد ستتأثر تصرفاتهم وردود أفعالهم ولا يمكن فهم سلوكياتهم إذا لم يكن الباحث مبدئياً قادر على فهم كيف يفكرون (دبلة، 2011، صفحة 343). ينقسم هذا المنهج المعرفي إلى منهجين فرعيين، هما البنائية البراغماتية أو الجذرية Le constructivisme pragmatique والبنائية النقدية Le constructivisme critique.

الأول سمي بالجذري لأنه يتعارض مع فكرة أن المعرفة هي تلك الحقيقة الوجودية الموضوعية بل تركز على مبدأ ترتيب وتنظيم العالم المتشكل من التجارب (Avenier, 2011, p. 372)، ما يعني أن المعرفة بحد ذاتها تتشكل من التجربة الإنسانية والفرضية الأساسية حول الوجود وطبيعة تلك الحقيقة لا يمكن أبداً إثباتها، فهي تعتمد على الباحث وخبرته ومشروعه البحثي ولا يمكن أن نستخلص أنها تمثل الواقع برمته، وذلك لعدم التأكد من الأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب المتعلقة بتلك الظاهرة المدروسة، كما أن المعرفة المنتجة تتأثر بالمنهجية المتبعة في إنتاجها، ويمكن إنتاجها عن طريق تفسير البيانات والمعلومات التي تم جمعها، إذ يوصى في هذا النموذج باستعمال الطرق النوعية والتفكير الاستقرائي. أما المنهج الثاني والذي



يسمى أيضا بما بعد الحادثة، والذي طُور من طرف Guba & Lincoln فوفقا لهما فإن الباحث وموضوع البحث هما كيانات غير منفصلان وتفاعلهما هو ما يولد تلك المعرفة، فالباحث ذاتي في طرحه، فالحقيقة ليست مطلقة بل نسبية وتتأثر بتجربة الباحث (Bouyzem & Al Meriouh, 2017, p. 11).

أما النموذج التفسيري فهو مشابه للنموذج البنائي في عدة نقاط تتعلق بحالة المعرفة وطبيعة العلاقة بين الباحث وموضوعه ففي كلاهما توجد تبعية بينهما (انظر الجدول رقم ... الخاص بالنماذج الاستيمولوجية). اقترح هذا النموذج Kuhn (1983) كنموذج معارض للنموذج الوضعي، فعلى عكس النموذج الوضعي يبحث التفسيري والبنائي على حد سواء عن السياق الموجودة فيه تلك الظاهرة ليستطيع فهمها وتفسيرها، مع العلم أنه هناك من يعتبر النموذج التفسيري كنموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع البنائي الذي يعتبر جذري (دبلة، 2011، صفحة 342) (كما أشرنا سابقا فإنهما يندرجان ضمن النموذج المصطنع).

يبحث النموذج التفسيري عن تفسير سلوك الفاعلين مثلا أو دوافعهم في سياق معين، فالذاتية تلعب دورا حاسما، رأي الباحث مهم في هذا النموذج إذ هو متصل بموضوعه. فلاجابة عن سؤاله البحثي لا بد أن يتقرب من الفاعلين الذين لهم دور بالنسبة لبحثه لاستجوابهم في مكان عملهم للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات. يبنى الباحث اطاره التصوري Conceptual framework على النظريات السلوكية التي تساعد في فهم السلوك، ويقوم بالبحث عن الدراسات السابقة التي تشير إلى اختلاف النتائج على أساس اختلاف السياق الموجودة فيه. إذ يقوم الباحث في نهاية بحثه باستخلاص نتائج إما أن تكون توافق النتائج المستخلصة سابقا أو تختلف لأن السياق قد اختلف إذ سيظهر مالا يعرفه الآخرون عن الظاهرة أو السلوك المدروس لأنه لاحظ وعاش الفاعلين ولا بد في الأخير من اظهار النتائج في كل حالة مدروسة على حدا بنتائجها وسياقها ولا يجدر التعميم فيها. إذ يشير Saunders وآخرون (2009) إلى ضرورة دراسة الظواهر الاجتماعية وفهمها من منظور الأفراد المكونين لتلك الظاهرة، بالإضافة إلى تفسيرها انطلاقا من الاختلاف في الذهنيات والسلوكيات (سعادي، 2018، صفحة 16). من بين الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج هي كالتالي (دبلة، 2011، صفحة 342):

—المعرفة تتشكل عن طريق تفسير الأفراد لعالمهم (التجارب الشخصية)، إذ يسعى الباحث إلى فهم الظواهر الاجتماعية الملموسة فهو يحاول إعطاء تفسير ملائم لها،

—المعرفة المنتجة تعتمد بشكل كبير على نية، معتقدات وتفسيرات الباحث، فهناك تبعية بين الباحث والظاهرة المدروسة، فمن بين المسلمات في هذا النموذج قابلية التغيير الظرفي للعلاقة بين السلوك ومعناه؛

—الفرضيات المصاغة نسبية (سببية ومقصودة)<sup>1</sup>؛

—يعتمد الباحث على الذاتية في إنجاز بحثه.

إن معرفة الأساسيات التي تركز عليها النماذج المعرفية الوضعية، التفسيرية والبنائية تساعد الباحث على معرفة الفروق الدقيقة الموجودة بينها، يلخص الجدول رقم 12 أدناه الأسئلة الابستمولوجية الواجب طرحها المتعلقة بطبيعة المعرفة، كيفية إنتاجها، قيمتها ومعايير صحتها وشرعيتها حسب كل نموذج، يمكن فهم المبادئ الأساسية الموضحة أدناه للباحث من إرشاده في سيرورة بحثه وتضمن له تناسقه وتماسكه.

الجدول رقم 12: النماذج المعرفية الوضعية، التفسيرية والبنائية

النماذج المعرفية الأسئلة الابستمولوجية			
النموذج البنائي	النموذج التفسيري	النموذج الوضعي	النماذج المعرفية
فرضية نسبية من غير الممكن الوصول إلى جوهر أو منشأ الموضوع (في البنائي المعتدل أو التفسيري) أو ليس له وجود في (البنائي الجذري)	فرضية واقعية للموضوع L'objet لموضوع المعرفة جوهر أو منشأ خاص	ما هي حالة المعرفة؟	
تبعية بين الباحث وموضوعه فرضية قصدية أو عمدية أي الانطلاق من النوايا يتشكل العالم من الاحتمالات أو الإمكانيات	استقلالية الباحث عن موضوعه فرضية محددة أو يقينية يتشكل العالم من الضروريات أو من الحاجة	طبيعة الحقيقة أو الواقع	
البناء البحث مصاغ بعبارة "من أجل أي غاية؟" البناء هو التوجه المرغوب	التفسير البحث مصاغ بعبارة "ما هي دوافع الفاعلين؟" الفهم هو التوجه المرغوب	الاكتشاف تعد البحوث بصيغة "من أجل أي السبب...؟" الشرح هو التوجه المرغوب	كيف تنتج المعرفة؟

<sup>1</sup> لا تتشابه تلك الفرضيات مع ما نجده في النموذج الوضعي، غالبا ما لا تحتوي البحوث التفسيرية على فرضيات.

ما هي قيمة المعرفة معايير صحتها	قابلية المراجعة أو التحقق قابلية التأكيد قابلية التنفيذ	التصور التعاطف (الكشف عن التجربة المعاشة من طرف الفاعلين)	التوافق إمكانية التعليم
------------------------------------	---	--	----------------------------

المصدر: (Thiéart & coll., 2007, pp. 14-15)

إن موقعنا المعرفي متعلق بتطوير نموذج يربط بين الشراكة الصناعية وتنافسية المؤسسة من خلال المقاربة الديناميكية والمقاربة العلائقية.

فمن خلال سؤالنا البحثي فإننا نحاول المساهمة في شرح كيفية بناء شراكة صناعية وإنشاء روتينيات تدعم السيولة التنافسية لذا فمن المناسب جدا أن نتبع الأسلوب الكيفي في هذه الدراسة، إذ تشير الدراسات الإحصائية إلى كيفية تحقيق المؤسسات أداء أفضل من منافسيها من خلال توليد واستدامة إمكاناتها أما الدراسات الكيفية المتعلقة بسيرورات الإدارة فهي تساهم في تفسير أسباب نجاحها (Depperu & Cerrato, 2005).

## I-2- المنهج الكيفي كمنهج البحث :

في القرن التاسع عشر كان النموذج الوضعي هو النموذج السائد والذي يقوم على المنهج الكمي ولكن كما ذكرنا سابقا ظهرت نماذج أخرى انتقدت النماذج السابقة منها ما بعد الوضعية، التفسيرية ثم البنائية والتي ارتكزت على البحوث الكيفية على خلاف النموذج الوضعي. كان ذلك لاعتقاد الباحثين أن البحوث في العلوم الإنسانية تختلف عن العلوم الأخرى ولا بد من منهج آخر يساعد على فهم الإنسان دون اعتباره كجماد بل كمجموعة تفاعلات، سلوكيات... الخ تختلف من سياق إلى آخر. يهدف البحث الكيفي حسب Creswell & Poth (2018) لاستكشاف المعاني التي تم جمعها من عدة أفراد للحصول على معلومات مفصلة فهو يعطينا فهما أعمق للموضوع المبحوث بحيث يجيب عن سؤال كيف ولماذا تحدث تلك الأشياء؟ إذ يستخدم الكلمات المجمعة كبيانات، يتم تحليلها بعدة طرق مختلفة، في حين أن البحث الكمي يعتمد على الأرقام كبيانات يحللها باستخدام طرق إحصائية. إن اختيارنا للمنهج الكيفي نابع من نظرنا للواقع كحقيقة لا يمكن فهمها إلا بشكل ناقص وذلك لأنها أعمق مما يمكن لنا أن نلتقطه بحواسنا. نهدف من خلاله إلى تحديد تلك الحقيقة ثم شرحها وذلك من خلال ربط أسبابها للوصول إلى نتيجة مقبولة حتى وإن كانت في سياقات مختلفة. فالبحث الكيفي يسمح بذلك البناء المرن والتدريجي لهدف البحث وتماشى مع التعقيد الذي يميز

الظواهر الإنسانية، فلا يمكن حصر البحوث الكيفية على النمط الاستقرائي فقط بل كل عملية فهم تنطوي على لحظات استنتاج (Anadón & Guillemette, 2007).

### I-3- دراسة الحالة كاستراتيجية البحث :

ترتبط استراتيجية البحث بالدراسة الميدانية التي يقوم بها الباحث إذ يقوم بالمفاضلة بين عدة استراتيجيات، يرجع اختيارها إلى المنهج المتبع، الأسئلة المراد الإجابة عنها، المنطق المتبع، وكذلك ترتبط بالهدف المراد تحقيقه من إجراء البحث أكان تفسيراً لعلاقة التأثير والتأثر أو فهماً لعلاقة السبب والنتيجة، وأخيراً نوع البيانات/المعلومات المراد الحصول عليها.

في البحوث الكيفية نجد عدة أساليب من بينها: دراسة الحالة، النظرية المجردة، السرد الروائي، الظاهراتي، الإثنوغرافي، الإثنوميثودولوجي، الإجمالي، الدراسات الثقافية والدراسات الجندرية... (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019)

يشير Yin (2003) إلى أنه من بين المعتقدات الخاطئة حول استراتيجيات البحث أن لكل مرحلة من مراحل البحث استراتيجية مناسبة له، من بينها اعتقاد أن دراسة الحالة لا تناسب إلا المرحلة الاستكشافية الأولى من البحث أي لإجراء بحث أولي فقط ولا يمكن استخدامها للتجارب أو الاختبارات، في حين أنه ينفي ذلك مؤكداً أنها تتناسب مع أي هدف كان أي إجراء البحوث الوصفية، الاستكشافية والتفسيرية، فهي تسمح بالإجابة عن الأسئلة من نوع: كيف؟ ولماذا؟ لأنها تسمح بمعرفة سبب وقوع الفعل وتعطي تفسيراً للظاهرة (Yin, 2003, pp. 3-6). كما تعد من بين الاستراتيجيات التي تطورت كاستراتيجية نوعية، إذ تسمح من خلال منطقتها الاستقرائي مثلاً من استكشاف الظواهر المعقدة، غير المعروفة وغير المتوقعة، التي تم إهمالها من طرف الباحثين أو تمت دراستها بطريقة جزئية من طرف النظريات الموجودة أو التي يصعب قياس عواملها بطريقة كمية، من أجل التعرف على طبيعتها واستخراج المعرفة منها لتوليد نظرية حولها، كما تهدف إلى فهم أفضل للظاهرة المعاصرة والخاصة في سياقها الحقيقي، أي كما هي موجودة في البيئة التي تنتمي إليها وفي الزمن الحاضر (Ezzerari, 2008, p. 117). بالإضافة إلى ذلك فمن خلال منطقتها الاستنباطي الافتراضي حسب Yin تمكن الباحث من فهم التفاعل الحاصل بين العوامل في ظاهرة معينة ضمن سياق معين واختبار الفرضيات الموضوعية للحصول على نتائج فيها شفافية وحيادية وموثوقية بدون الحاجة إلى تعميمها إحصائياً، فهو يؤكد أن الانتقال من النظريات أو الدراسات السابقة سيسهل وضع الفرضيات ومن ثم الأسئلة المناسبة

لتحقيق هدف البحث (Yin, 2018, p. 61)، وهو ما دفعنا لاختيار هذا الأسلوب لأنه يتناسب مع نظرنا إلى الحقيقة وتناسب مع اختيارنا للنموذج ما بعد الوضعي لأننا نحاول دراسة العلاقة بين الشراكة الصناعية وتحسين تنافسية المؤسسة.

يشير Yin (2018) إلى فكرة التعميم التحليلي Analytic generalization، فبدلاً من اعتبار الحالة هي العينة المدروسة لا بد من التفكير في دراسة الحالة ككل كفرصة لتجريب المفاهيم أو المبادئ النظرية أو الفرضيات التي تم وضعها في نموذج الدراسة، فتتوافق دراسة الحالة مع منطق التجريب في النموذج ما بعد الوضعي، يؤدي ذلك في النهاية إلى نتائج أو دروس تم الاستفادة منها ثم تعميمها لاحقاً "تعميماً تحليلياً" فتتجاوز بذلك تعميم الحالة المدروسة فقط (أو المستجوبين) بل تنتقل إلى التعميم على المستوى المفاهيمي. لا يزال هدف التعميم التحليلي هو التعميم وذلك من خلال إما: تأكيد/ تعديل/ رفض أو تطوير المفاهيم النظرية التي تم الإشارة إليها في نموذج الدراسة؛ أو لمفاهيم جديدة نشأت عند الانتهاء من دراسة الحالة. إن الآثار المترتبة عن هذا التعميم يمكن أن يؤدي إلى فهم أكبر للأسئلة من نوع كيف؟ ولماذا؟ (Yin, 2018, p. 73).

يمكن أن تمثل دراسة الحالة دراسة ظاهرة، حدث، نشاط اجتماعي، مؤسسة أو أكثر، فرد أو مجموعة أفراد مختارة بطريقة غير عشوائية، فحسب Roy (2003) اختيار العينة بطريقة غير عشوائية يسمح بالوصف الدقيق والتفسير عميق للظاهرة المدروسة، على عكس العينة العشوائية التي تحدد عدد الحالات المدروسة ولا تحقق التمثيل الاحصائي حسب (Veilleux G. (2006) Ezzerari, 2008, p. 118).

يوجد مقاربتان في دراسة الحالة، دراسة الحالة الواحدة والمتعددة، (Yin, Case Study Research and Applications: Design and Methods, 2018, p. 84)

يشير (Yin, 2003) أن دراسة الحالة الواحدة تسمح بفهم أعمق لعناصر الظاهرة المدروسة، كما تمنح للباحث فرصة جمع بيانات كثيرة ومفصلة مع مرور الوقت ما يسمح بتحليل دقيق وتحديد للمتغيرات الأساسية للظاهرة. أما عن دراسة الحالة المتعددة فهي تعد أكثر ملائمة (سعادي، 2018، صفحة 21)، فهي تعزز من صحة وشرعية النتائج حسب (Yin R. (2003) & Miles M. B. & Huberman A. M. (2003) Ezzerari, 2008, p. 119).

### I-3-1- عينة الدراسة :

إن اختيار وحصر العينة المدروسة يعتبر من الضروريات التي تتيح الإجابة بوضوح عن أسئلة البحث، وفي هذا الصدد فإن الاختيار سيعتمد على استراتيجية البحث المتبعة وأداة جمع البيانات، فحسب Yin R. (2003) إن اختيار العينة في دراسة الحالات المتعددة يختلف منطبقاً عن منطق العينات الإحصائية فهي ذات منطق تكراري نظري (Logique de réplique littéraire) بمعنى افتراض الحصول على نتائج متماثلة عند اختيار عينة الدراسة، ومنطق التشبع النظري (Logique de saturation théorique) معتمد على منطق المردود التنازلي أي مهما زاد عدد الأفراد أو الحالات المدروسة فإننا لن نتحصل على معلومات جديدة، أي أن الباحث يتوقف عن البحث عن الحالات الجديدة إذا وصل إلى مرحلة أن مهما زاد العدد فإنه لن يضيف أي معلومات (Ezzerari, 2008, p. 121). ويمثله أيضاً التشبع الميداني فمهما زاد عدد البيانات المجمعة فإنها لا توفر معلومات جديدة تساهم في تعميق الفهم للظاهرة (Wacheux, 1996).

### I-3-2- اختيار الحالة محل الدراسة :

إن اختيار الباحث للحالة الواجب دراستها لا بد أن تتوفر على عدة معايير أهمها مناسبة الحالة لموضوع البحث وأهدافه، ومعايير أخرى يفرضها عليه بحثه. وبما أن موضوعنا يتمحور حول الشراكة الصناعية ومساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة ومن أجل حصر المؤسسات التي ستجيب عن الإشكالية وتحقق لنا هدفنا البحثي فإننا نرى أنه من بين المعايير المهمة للحالة الواجب دراستها هي:

— أن تكون المؤسسة محل الدراسة تتعامل مع مؤسسات ضمن علاقة شراكة، فمن خلال السؤال البحثي تتضح أن تلك المؤسسات هي الفاعل الأساسي في بحثنا؛  
— أن تكون مدة الشراكة من متوسطة إلى طويلة المدى لترتقي لأن تكون علاقة شراكة استراتيجية؛

— أن تكون العلاقة ضمن الشراكة من نوع مورد/زبون، وهو ما وضعناه في إطارنا النظري؛  
— أن تنشط المؤسسة في قطاع صناعي وأن تكون مؤسسة صناعية لأننا مهتمون بالعلاقة الصناعية بين المؤسستين والعلاقة التي تسمح بإدخال منتجات المؤسسة الشريكة (مورد) في المنتج النهائي للمؤسسة (زبون)؛

— أن تكون المؤسسة المستقبلية تسهل عملية التواصل مع الباحث لتمكين من إجراء مقابلات عدة ما يسمح لنا من جمع أكبر قدر من المعلومات.

بعد تحديدنا للمعايير الواجب توفرها في المؤسسة محل الدراسة وقيامنا بزيارات ميدانية إلى وزارة الصناعة وبورصة المناولة والشراكة ومعارض الإنتاج الوطني والمقاولات وإجراءنا لمقابلات رسمية وغير رسمية مع العديد من المسؤولين العاملين في تلك الهيئات والمعارض (مسؤولين في المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية بالوزارة، مدير بورصة المناولة والشراكة وسط /جنوب، إدارات عاملين في عدة مؤسسات ناشطة في عدة قطاعات كقطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية، قطاع الصناعات الغذائية-طبية فود كمباني، قطاع صناعة الأدوية-صيدال)، وقع اختيارنا من خلال المعلومات المقدمة من طرف المستجوبين السابق ذكرهم على قطاع صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ممثلا بعدة مؤسسات، من بينها: مؤسسة كوندور الكترونيكس لكونها مؤسسة صناعية ناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية أولا ولعقده العديد من الشراكات مع المؤسسات الوطنية والأجنبية ثانيا وذلك لإسقاط الدراسة النظرية عليه وكان ذلك بالتعاون مسؤولين في المؤسسة (من ش. ذ. أ. خدماتي الشريك الرسمي لخدمات ما بعد البيع لكوندور بواد السمار، مؤسسة كوندور الكترونيكس، مدير سلسلة التوريد... الخ)، فبعد الاتصال بهم وإجراء مقابلة مبدئية للقيام بشرح موضوع البحث وتوضيح أهدافه، والأخذ بعين الاعتبار المؤسسة التي عقدت شراكة استراتيجية مع المجمع وكل المعايير الموضحة أعلاه، قام مدير سلسلة التوريد في مؤسسة Condor Electronics بتقديم عرض توضيحي لمختلف العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع مورديها، والتي من بينها:

— شراكة مؤسسة Condor Electronics مع المؤسسة الصينية Hisense؛

بعد تحاورنا مع مدير سلسلة التوريد وتوضيحنا لهدف البحث استطعنا بالتعاون معه اختيار ميدان النشاط الاستراتيجي وهو تصنيع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية...جهاز التلفاز والذي عقدت من خلاله عدة شراكات ما حولنا في الأخير اختيار الشراكة المناسبة للموضوع وهي دراسة شراكة مؤسسة Condor Electronics مع مؤسسة Hisense.

#### I-4- تحديد أدوات جمع البيانات في دراسة الحالة :

من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة كان لا بدّ علينا استعمال أداة أو عدة أدوات متكاملة للحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تتيح لنا فهم الظاهرة، ومن بين تلك الأدوات المقابلة، البحث الأرشيفي والملاحظة.

#### I-4-1- المقابلة نصف الموجهة :

المقابلة هو أسلوب كفي يهدف إلى جمع البيانات الشفهية التي تعكس الفكر الواعي واللاواعي للأفراد، وعادة ما يفضل استعمالها في دراسة الحالة فهي تسمح بالاحتكاك المباشر مع المبحوثين الذين يعطون آرائهم بكل عفوية وحرية للأسئلة المطروحة بهدف جمع البيانات (Velmuradova, 2004, pp. 66-67)، وينقسم هذا الأسلوب للمقابلة الفردية والجماعية وقد استعمالنا كلا النوعين في دراستنا، فالمقابلة الفردية كانت بالاتصال المباشر مع المبحوث وجها لوجه. والمقابلة الجماعية كانت بالاجتماع مع عدد من المبحوثين في آن واحد سمح بإثراء النقاش حول الأسئلة المطروحة.

كانت المقابلة نصف موجهة إذ لم نهتم بجمع معلومات موحدة على قدر جمع المعلومة في حد ذاتها، فقد قمنا بتحضير دليل للمقابلة يشمل المحاور المراد التطرق إليها مع طرح بعض الأسئلة المفتوحة والمغلقة. حسب (Savoie-Zjac L. 1998) فإن المقابلة نصف الموجهة تسمح باسترسال المبحوث في الكلام مع إشراف الباحث بطريقة مرنة على المقابلة (في شكل محادثة) ما ينتج عنه معلومات كثيرة وفهم أفضل للظاهرة المدروسة. فهذه الطريقة تمكن المستجوب من إبداء رأيه بكل موضوعية وكان لديه الوقت الكافي للتوسع فيما يريد قوله ما مكنّا من جمع أكبر قدر من المعلومات المراد الحصول عليها وكذا المعلومات الإضافية التي توسع إدراكنا للظاهرة المدروسة.

في ذات السياق قمنا بمقابلات غير مخطط لها مع فاعلين اقتصاديين، مسيرين وباحثين، كانت تلك المقابلات من الطرق التي أثرينا بها معلومات البحث من حيث الفهم العام للظاهرة المدروسة، أو إعطاء نظرة مغايرة لفهمنا للموضوع ما فتح لنا آفاق جديدة.

#### أولاً- كيفية سير المقابلة:

أجرينا المقابلات في جو تعاوني، تمكّننا من خلالها التعرف أكثر على القطاع والمؤسسة محل الدراسة، قمنا بتصميم دليل للمقابلة، وقد تنوعت الأسئلة ما بين مفتوحة تترك المجال للمستجوب لإبداء رأيه بحرية،



للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، وما بين مغلقة بهدف الحصول على إجابات محددة، كما تمت الدراسة الأولية للتأكد من أن دليل المقابلة أصبح قابل للتطبيق وتحقيق الهدف المسطر، فقد شملت كل المقابلات 27 مستجوبا اختلفت مراكزهم الوظيفية ما بين الاستراتيجية، التكتيكية والتشغيلية، باعتبارهم يتمتعون بمستويات متنوعة من المعلومات التي تمكننا تحقيق الهدف من المقابلة.

نذكر فيما يلي كيفية سير المقابلة بصفة عامة:

—تقديم تمهيد عن موضوع البحث والأهداف المراد الوصول إليها لتوضيح الصورة للمستجوب وتسهيل الحديث في الموضوع؛

—كان اللقاء في جو تعاوني أبدى فيه المستجوبون تعاونهم وتقبلهم لمجمل الأسئلة المطروحة كما تم تزويدنا بالوثائق اللازمة للدراسة،

—تمت المقابلات في أماكن مختلفة كمكاتب المدراء، المعارض التي تمت زيارتها، المصانع وعبر الهاتف والايمايل. المقابلات التي كانت وجها لوجه تم تسجيل أغلبها صوتيا ليتسنى لنا نقلها بعد ذلك حرفيا لتجنب النسيان والوقوع في خطأ في تفسير ما قد قيل، وكما كان ذلك النقل بعد يوم من المقابلة؛ أما المقابلات التي تم رفض تسجيلها فقد تم تدوين المعلومات على شكل نقاط.

وكانت المقابلات كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 13: المقابلات الأولية

المقابلات	المؤسسة	وظيفة المستجوب	مدة المقابلة	الهدف من المقابلة
1	وزارة الصناعة	مسؤولين في المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية/الأرشفة بالوزارة	2 سا	التعرف على الواقع الصناعي الجزائري والقطاع المناسب للدراسة
2	بورصة المناولة والشراكة (وسط وجنوب)	مدير البورصة	1 سا	التعرف على القطاع الذي يعتمد على العلاقات مورد/زبون بالدرجة الأولى

3	مؤسسة CETIC spa	مستشار خارجي	1 سا	استشارة فيما يخص البيانات المجمعة ومعرفة أي قطاع أنسب للدراسة
4	ش. ذ. أ. خدماتي كوندور	إطار في المؤسسة	30 د	التعرف على المؤسسة
5	إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور الكترونيكس	مسؤول مكلف بالتكوين	1 سا	التعرف على المؤسسة
6	إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور الكترونيكس	مدير إدارة الموارد البشرية	30 د	التعرف على كيفية عمل المؤسسة
7	وحدة الأعمال Condor Multimédia	مدير سلسلة التوريد	40 د	التعرف على موردي المؤسسة ونوع العلاقات بينها وبينهم

#### المصدر: من إعداد الطالبة

بعد جمعنا للمادة العلمية الأولية قمنا ببدأ مرحلة ترتيب المعلومات بالتوازي مع الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة Condor Electronics وتنقلنا عدة مرات إلى مقرها في برج بوغريريج ما سمح لنا بدخول وحدة إنتاج التلفاز وكذلك زيارة وحدة تركيب أسطح الشاشات ومقابلة المسؤول عن الوحدة ومدير الإنتاج. كما قمنا بالتنقل إلى كل من المصلحة التسويقية والتجارية وسط الواقعة في الدار البيضاء (أنظر الجدول رقم 14).

#### جدول رقم 14: المقابلات مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة

المقابلات	وظيفة المستجوب	المستوى الإداري	مدة المقابلة	الهدف من المقابلة
1	المسؤول عن وحدة تركيب أسطح الشاشات	تكتيكي	1 سا و 30 د	كيفية عمل الوحدة والاستثمارات التي أقيمت فيها
2	مدير سلسلة التوريد	استراتيجي	2 سا	تحليل العلاقات مورد/زبون
3	مدير إنتاج وحدة التلفاز	استراتيجي	15 د	معلومات عن الوحدة والمنتج
4	المسؤول عن التوزيع - وسط	تكتيكي	45 د	معلومات عن عمل المؤسسة
5	مسؤول في قسم التسويق	تكتيكي	10 د	معلومات عن المنافسة في القطاع
6	مؤسسة Hisense مسؤول عن المنتج	تكتيكي	30 د	تحليل علاقة الشراكة بين المؤسسة وشريكها

#### المصدر: من إعداد الطالبة

وللتعرف أكثر على القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وكمرحلة استكشافية قمنا بالبحث عن معلومات إضافية تخص كل من منافسي المؤسسة لمعرفة الوضع التنافسي وللمقارنة بين ما استطعنا تجميعه وبين ما هو موجود في المؤسسات المنافسة، اتجهنا إلى معرضين بقصر المعارض -الصنوبر البحري- المعرض الدولي للمناولة الطبعة السابعة -ALGEST 2022- ومعرض الإنتاج الوطني الطبعة 29، 30، 31، 32. الذي ضم العديد من المؤسسات المحلية الخاصة والعمومية الناشطة في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية لإجراء مقابلات مع مختلف المؤسسات الناشطة فيه، وكانت المقابلات على النحو التالي:

جدول رقم 15: المقابلات مع مسؤولين من مؤسسات ناشطة في القطاع

المقابلات	المؤسسة	وظيفة المستجوب	المستوى الإداري	مدة المقابلة	الهدف من المقابلة
1	مؤسسة IRIS	مسؤول عن المنتجات الغسالات وسخان الغاز/ قسم التسويق	تكتيكي	1 سا	معلومات عن المنافسة في القطاع ومنتجات المؤسسة
		مهندس	تشغيلي	15د	التعرف على مميزات المنتجات وكميقات التصنيع
		مسؤول عن وحدة إنتاج التلفاز	تكتيكي	20د	كيفية عمل الوحدة
		مسؤول في قسم التسويق	تكتيكي	15د	معلومات عن المنافسة في القطاع ومنتجات المؤسسة
2	مؤسسة Bomare Company	مسؤول عن المشاريع الصناعية	تكتيكي	1سا	التعرف على كيفية عمل المؤسسة ضمن المشاريع وعلاقتها مع المؤسسات
		مسؤول عن مشتريات المنتج	تكتيكي	20د	البحث عن إمكانية إقامة علاقات شراكة استراتيجية
3	مؤسسة Cristor مؤسسة تابعة لمؤسسة Condor Electronics	مسؤول عن التسويق التجاري واليقظة التنافسية	تكتيكي	15 د	معلومات عن المنافسة وكيفية عمل المصلحة لمواجهةتها

4	مؤسسة Brandt	مسؤول في قسم التسويق	تكتيكي	30 د	معلومات عن المنافسة في القطاع ومنتجات المؤسسة
5	مؤسسة Géant	مسؤول عن صالة عرض	تشغيلي	1 سا	معلومات عن المنافسة في القطاع ومنتجات المؤسسة
		منسق تسويق	تشغيلي	19 د	معلومات عن المنافسة في القطاع ومنتجات المؤسسة
6	مؤسسة Enicab Biskra مؤسسة تابعة لمجمع بن حمادي	اطار تجاري	تشغيلي	30 د	علاقة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة
7	مؤسسة ENIEM	مصمم للأدوات في قسم التصنيع الميكانيكي	تشغيلي	15 د	التعرف على المؤسسة وكيفية مواجهتها للمنافسة
8	مؤسسة SACOMI	مسؤول إنتاج البطاقة الأم	تكتيكي	30 د	التعرف على كيفية إنتاج البطاقة وكيفية رفع نسبة الإدماج فيها
9	مؤسسة ARCODYM	مسؤول عن منتجات Midea	تكتيكي	19 د	معرفة علاقة المؤسسة بشريكها

#### المصدر: من إعداد الطالبة

قسمت المقابلات على مدار أيام في سنوات مختلفة ما ساعدنا في إثراء الأسئلة المطروحة والنقاش استنادا على أجوبة المستجوبين والاستفسار أكثر عن تنافسية القطاع، المنافسين الموجودين والمنتجات الجديدة.

#### ثانيا- تكوين الأسئلة ومحاور الدراسة:

يوجد عدة أنواع من الأسئلة، إذ نجد الأسئلة ذات الأجوبة المغلقة أو نصف مغلقة أو المفتوحة، فالأسئلة المغلقة هي التي تعطي مجموعة من الاختيارات وعلى المجيبين اختيار واحدة من بينها، فهي تسمح بالحصول على أجوبة محددة مسبقا تسهل عملية تحليلها فيما بعد، ولكنها في نفس الوقت لا تمنح الباحث فرصة الحصول على المعلومات الإضافية التي قد تكون مفيدة لبحثه، أما بالنسبة للأسئلة نصف مغلقة فهي التي تمكن المستجوب من إضافة تبرير لرأيه أو لإجابته خصوصا في حالة الإجابة بنعم أو لا، وأخيرا الأسئلة المفتوحة والتي تسمح للمستجوبين بحرية الإجابة عن السؤال كيفما أراد ولكنها تتسم بصعوبة ترميزها وتحليلها.

للتحقق من فرضيات البحث الموضوعية قمنا بإعداد دليل المقابلة الخاص ببحثنا، قمنا بتقسيمه إلى عدة محاور في كل محور عدة أسئلة تنوعت الأسئلة ما بين مغلقة ومفتوحة، للاستفادة من الإجابات المحددة وكذلك المعلومات الإضافية التي زدنا بها المستجوبون. قمنا بطرح نفس الأسئلة على كل من المستجوبين سواء عن طريق البريد الإلكتروني أو المقابلة، كما أضفنا أسئلة خاصة بكل مؤسسة ساهمت في تحسين فهمنا للوضع التنافسي للمؤسسة.

ومن أجل حصر البيانات المجموعة قمنا باختيار المحاور التالية كأساس لبناء أسئلة المقابلة:

- **المحور العام: معلومات عن المستجوبين، المؤسسة والقطاع** - الهدف منه هو التعرف على المؤسسات الناشطة في القطاع وخصائصاته؛
- **المحور الأول: كيفية بناء علاقة الشراكة الصناعية في المؤسسة** - الهدف منه التعرف على كيفية اختيار الموردين/الشركاء ونوع العلاقة التي تربطها بهم وما هي المنتجات محل العلاقة؛
- **المحور الثاني: طبيعة العلاقة ضمن الشراكة الصناعية** - الهدف منه تحديد درجة انخراط المورد وعلاقة ذلك بالاستثمار في الأصول الخاصة؛
- **المحور الثالث: مناخ العلاقة ضمن الشراكة الصناعية** - الهدف منه معرفة العوامل التي ساهمت في تطوير العلاقة؛
- **المحور الرابع: سياق التعلم وإنشاء روتينات خاصة** - الهدف منه معرفة الممارسات التي ساهمت في نقل المعرفة وإنشاء روتينات تدعم القدرات الديناميكية.

كانت هيكلية الأسئلة المطروحة في الدليل كما يلي:

#### المحور العام: معلومات عن المؤسسة والمستجوبين

- تقديم معلومات عن المستجوب، منصبه ومهامه في المؤسسة؛
- تقديم عام للمؤسسة، أنشطتها الأساسية، استراتيجياتها؛
- معلومات عن خصوصية القطاع الناشطة فيه ومركزها التنافسي.

#### المحور الأول: كيفية بناء علاقة الشراكة الصناعية في المؤسسة

1. ما هي كفاءات اختيار الموردين/الشركاء وما هي المعايير المستند عليها؟
2. هل يتم وضع الموردين في منافسة لاختيار أحسن العروض؟

3. هل تميلون إلى تعديد مصادر التوريد؟
4. ما هي خصائص المنتجات المشتراة؟
5. ما نوع العقود التي تربطكم بمورديكم/شركائكم؟
  - i. عقود كلاسيكية (شراء)؛
  - ii. عقود مقابولة من الباطن؛
  - iii. عقود شراكة؛
  - iv. أخرى (حددها).
6. ما هي مدة العقود المبرمة؟

#### المحور الثاني: طبيعة العلاقة ضمن الشراكة الصناعية

7. من هم الموردون الذين تعتبرهم مؤسسة Condor Electronics موثوقين Fiable والذين أقامت معهم شراكة؟
8. هل علاقتكم السابقة بمورديكم كانت سببا في إقامة علاقة الشراكة معهم؟
9. ما هو سبب تحول العلاقة من توريد إلى علاقة شراكة؟
10. من يقوم بتصميم دفتر الشروط؟ وهل هو مفصل ويحتوي على كل المواصفات المطلوبة؟
11. هل يتم إشراك الموردين في العمليات التصميمية للمكون المطلوب؟
12. هل تمنح الحرية والاستقلالية للمورد في تنفيذ العمل المكلف به؟
13. هل يقوم باقتراح تعديلات معينة؟
14. هل يتم إنشاء فرق عمل مشتركة لتنفيذ المكون محل الشراكة؟
15. هل تم الاستثمار في أصول خاصة بالعلاقة؟
  - i. أصول متعلقة بالموقع؛
  - ii. أصول مادية؛
  - iii. أصول بشرية.
16. ما هي الأهداف المنتظرة من الشراكات التي تم عقدها؟

#### المحور الثالث: مناخ العلاقة ضمن الشراكة الصناعية

17. ما هو نوع الرقابة الذي يتم فرضه على الشريك؟

i. أليات بسيطة؛

ii. أليات معقدة.

18. كيف تصفون علاقاتكم مع شركائكم؟

19. ما هي العوامل التي ساهمت في إنجاح العلاقة؟

20. بشكل عام، ما هو مستوى رضاك عن العلاقة؟

i. غير راض

ii. متوسط الرضا

iii. راض

iv. غير راض

المحور الرابع: سياق التعلم وإنشاء روتينات خاصة

21. هل يتم تبادل المعلومات بصفة دورية؟

22. ما هي طرق الاتصال بينكم؟

23. هل هناك هيكلية خاصة (مصلحة/قسم) يلتقي فيها الطرفان؟

24. هل يتم نقل موظفي المورد/الزبون إلى مصانع الطرف الآخر؟

25. من حيث التعلم، ما الذي استفادته المؤسسة من العلاقة؟ على أي مستوى يكون ذلك؟

26. ما رأيك في مستوى هذا التعلم:

i. منخفض

ii. متوسط

iii. مرتفع

iv. مرتفع جدا

27. من حيث المهارات ما الذي استفادته المؤسسة من العلاقة؟

28. ما رأيك في مستوى انتاج مهارات جديدة؟

i. منخفض

ii. متوسط

iii. مرتفع

iv. مرتفع جدا

هل هناك أي تعليقات إضافية؟

### ثالثا- نسخ البيانات:

بعد الانتهاء من إجراء المقابلات وجمع البيانات، قمنا بتفريغ البيانات المسموعة وإعادة نقلها نقلا حرفيا في ملف من نوع Microsoft Word وذلك لكل مقابلة أو أسئلة مرسلة عبر الإيميل ثم جمعنا، نظمنا وفرزنا تلك الأجوبة في ملف واحد لكل مؤسسة على حدا لتسهيل الأمر علينا، تطلب الأمر منا وقتا كبيرا لإعادة نسخ ما يفوق 11 سا من التسجيل الصوتي، كما أننا بعد القيام بذلك وجدنا أنفسنا أمام كم هائل من البيانات أعدنا تنظيمها على شكل جدول في ملف Microsoft Excel يحتوي الجدول على كل الأسئلة المطروحة وإجابات المستجوبين منفصلة عن بعضها في خانة المؤسسة التي ينتمون إليها حتى وإن كانت متكررة، إضافة إلى كل المعلومات الجانبية عن نشاط أو قطاع المؤسسة التي استطعنا الحصول عليها التي ستساهم في إثراء التحليل فيما بعد.

بعد هذه المرحلة ولإلقاء نظرة عامة والتعرف على ما تم جمعه من بيانات قمنا بإعادة قراءة الأجوبة قراءة متمعة

### رابعا- صعوبات المقابلة:

—تعد إدارة مقابلة نصف موجهة مهمة ليست بالسهلة، فهي تتطلب مهارات في الاستماع وإعادة صياغة السؤال عند عدم فهمه والتوضيح أثناء التواصل مع المستجوب؛  
—تم تسجيل جل المقابلات تسجيلا صوتيا بعد موافقة المستجوبين ولكن رغم ذلك لاحظنا حذرا شديدا من طرف المستجوبين عند الكلام عن المنافسين (خصوصا عند علمهم أن كلامهم مسجل)؛

—تخوف بعض المستجوبين وإظهار بعض التحفظات من الإجابة عن بعض الأسئلة لوصفها أنها محددة للغاية خصوصا تلك المتعلقة بمورديهم الذين يتعاملون معهم (أسمائهم، جنسياتهم، المكونات الموردة من طرفهم، مدة عقد الشراكة مع الموردين)، كما طلب منا إخفاء أسمائهم ومكان تواجدهم. إذ لم يكن من السهل الحصول على الأجوبة وطبيعة التعامل معهم؛



—المقابلات التي رفض فيها المستجوبين التسجيل الصوتي قمنا بتدوينها يدوياً، كان ذلك سبباً في احتمالية إغفال ونسيان بعض الملاحظات أو المعلومات المقدمة، وما أثر أيضاً على التواصل مع المستجوب بشكل سلس؛

—نفسر الحصول على إجابات غير تامة أو غير صحيحة بعدم فهم المستجوب للسؤال أو بعض المفاهيم المتعلقة بالبحث، كما أن عدم تمامها متعلق بسرية بعض المعلومات وبعدم رغبة المستجوب التصريح بسيرورة علاقة المؤسسة بشركائها.

#### I-4-2- البحث الأرشيفي :

يستعمل البحث الأرشيفي كأداة لجمع البيانات المسجلة والتي تم جمعها مسبقاً من النشاطات اليومية للمؤسسة والموجودة على شكل مستندات، معلومات مالية، مقالات أو دراسات سابقة... الخ، وهي تعتبر بيانات دقيقة، واضحة وحقيقية كونها لا تتأثر بسلوك الأفراد مثلما هو الحال في المقابلة أو الاستبيان. يتم استعمال هذا النوع من الأدوات بهدف دراسة تطور ظاهرة ما وما أسباب ذلك وكيف كان التصرف اتجاه تطورها (سعادي، 2018، صفحة 24).

قمنا بالاستعانة بأدوات متعددة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والسماح لنا بتحليل الحالة المدروسة والتي كانت من بينها البحث الأرشيفي كالدراسات السابقة حول القطاع، المؤسسات الناشطة فيها والمؤسسة محل الدراسة ونشاطها والاطلاع على المواقع الرسمية لها والمجمع التابعة له وذلك قبل وبعد إجراء المقابلات وكذلك المؤسسات التي أقامت معها شراكات، كما اطلعنا على المقابلات التي أقيمت مع المسؤولين في المؤسسة ومختلف المقالات المنشورة حولها، ما مكّننا من التعرف أكثر على المؤسسة وبشكل أفضل خصوصاً فيما يتعلق بالقطاع الناشطة فيه والاستفادة من تلك المعلومات لفهم السياق العام لنشاط المؤسسة وكذلك لتفسير أجوبة المستجوبين.

#### I-4-3- الملاحظة :

هي طريقة كيفية لجمع البيانات حيث يلاحظ الباحث بنفسه وبشكل مباشر العمليات والسلوكيات التي تحدث في المؤسسة وذلك لفترة زمنية محدودة. هناك نوعين من الملاحظة اعتماداً على معيار وجهة نظر الباحث للمبحوثين، فإما أن يتبنى الباحث وجهة نظر داخلية وهي ما يسمى بـ"الملاحظة بالمشاركة" (L'observation participante) (Velmuradova, 2004, p. 67) بمعنى المشاركة في النشاط الذي

تتم فيه وملاحظته في نفس الوقت وجمع البيانات التي تناسب توجه الباحث أو يتبنى وجهة نظر خارجية وهي "الملاحظة غير المشاركة L'observation non participante" أو المهيكلة أين يسجل الباحث مسبقا سلوكيات أو معلومات معينة يلاحظ توافرها من عدمه في المكان المشار فيه (سعادي، 2018، الصفحات 24-25). وهو ما قمنا به بالتنقل إلى مقر المؤسسة محل الدراسة في برج بوعريرج والمكوث هناك ومتابعة كيفية سير العمل سواء داخل مكاتب المدراء، الإطارات أو داخل وحدات الإنتاج.

فيما يلي أهم مزايا وعيوب طرق جمع البيانات المستعملة (أنظر الجدول رقم 16).

الجدول رقم 16: مقارنة طرق جمع البيانات النوعية

الطريقة	المزايا	العيوب
الملاحظة	الاستماع للفاعلين في أماكن عملهم دون التأثير على حديثهم	أخطاء التأويل دائما ممكنة تغيير سلوك الأفراد، أحيانا يكون الموضوع الملاحظ صعبا
الوثائق	قراءة سهلة ودرجة ثقة عالية أكثر من الأحاديث غير المنشورة، قوة الحجة، تمكن من الاستدلال على أقوال الفاعلين	صعوبة الوصول إليها صعوبة تأويل القصد من القول قدم المعلومات الموضوعية الظاهرية
المقابلة	تقديم مباشر للمعلومات الخاصة بالظاهرة طرق الجمع والتحليل متنوعة	المعلومات تتوقف على الأسئلة المطروحة للمستجوبين عن الظاهرة المدروسة ضعف إنتاجية الأطراف المعنية

المصدر: (مزهودة، 2007، صفحة 176) بتصرف

## I-5- التحليل الموضوعي كطريقة لتحليل البيانات :

يختلف تحليل البيانات حسب الأسلوب المختار في البحث النوعي إذ يختلف من دراسة الحالة إلى النظرية المجردة إلى باقي الأساليب فنجد كل من: التحليل الموضوعي، التحليل السردى، تحليل النظرية المجردة، تحليل المحتوى وتحليل المحادثة... إلخ من طرق تحليل البيانات. اخترنا في بحثنا هذا طريقة التحليل الموضوعي<sup>1</sup> لأنها إحدى الطرق المستخدمة في تحليل البيانات النوعية، فهي "طريقة لتحديد، تحليل

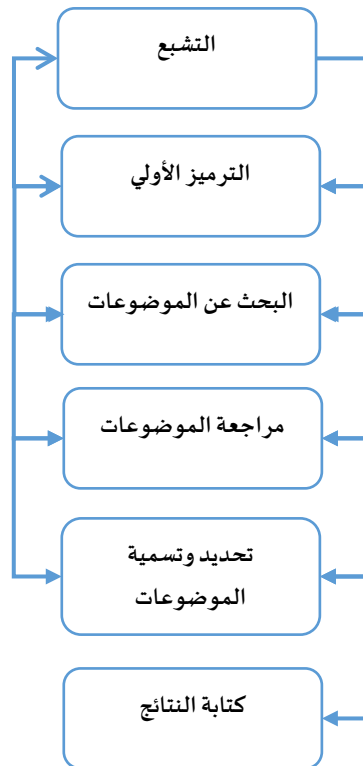
<sup>1</sup> معتمد عليه من أشهر مقال لـ "Braun & Clarke, 2012" للتحليل الموضوعي الحاصل على أكثر من 11083 اقتباس.

وتفسير أنماط من المعاني -الموضوعات- ضمن بيانات نوعية" (Clarcke & Braun, 2017, p. 297) كما أنه يتميز بالمرونة (بوترعة، 2018) من ناحية: سؤال البحث، حجم العينة (إذ يمكن استعماله سواءً في عينة كبيرة أو صغيرة، متجانسة أو غير متجانسة، فيكفي للباحث أن يصل في عينته للتشبع أو تكرار المعلومات)، طريقة جمع البيانات (وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي، المقابلات، مجموعات التركيز...إلخ)، وأساليب توليد المعنى.

يقوم الباحث في هذا النوع من التحليل بتنظيم ووضع البيانات المجمعة في موضوعات أو فئات محددة، ثم يقوم بشرحها وتفسيرها تحليلياً لإيجاد إجابة على سؤاله البحثي.

للتحليل الموضوعي ست مراحل (أنظر الشكل رقم 21) وهي ليست مراحل خطية ولكنها تتكرر بصفة مستمرة حتى يتم استكمال العمل بشكل صحيح في كل مرحلة (Clarke & Braun, 2013):

الشكل رقم 21: مراحل التحليل الموضوعي



المصدر: من إعداد الطالبة

1. التشبع بالبيانات حتى تصبح مألوفة؛

2. كتابة الرموز الأولية؛

3. البحث عن الموضوعات الرئيسية؛
4. مراجعة الموضوعات المحتملة؛
5. تحديد وتسمية الموضوعات؛
6. كتابة النتائج ومناقشتها.

#### I-5-1- التشبع :

يأتي التشبع (Braun & Clarke, 2006) من القراءة المتكررة لمحتوى المقابلات التي تم تفريغها كتابيا إذا كانت تسجيلات صوتية أو سماعها على الأقل مرة واحدة، حتى تصبح مألوفة للباحث وعلى دراية وثيقة بها مع أخذ ملاحظات أو تحليلات أولية عن الأفكار المطروحة.

#### I-5-2- كتابة الرموز الأولية :

تعد كتابة الرموز الأولية عملية صعبة ومجهدة للباحث ويمكن أن تتطلب شهورا لفعل ذلك حسب كمية البيانات المجمعة، فالعملية عبارة عن ترميز البيانات (حسب الإجابات وليس الأسئلة) بكلمة معينة تصف الفكرة المطروحة في مقطع ما ويكون ذلك حسب فهم الباحث وحده (بوترعة، 2018) (دون الاستعانة بباحثين آخرين وإذا كان البحث ثنائيا يتم فصل الرموز المستخرجة حسب كل باحث)، إذ يمكن أن يختلف فهم المقصود من الإجابات على أسئلة المقابلة أو الصور أو الأرشيف من باحث لآخر، فتتعدد الرموز وتتعدد معها التحليلات. لا يعد الترميز مجرد تشفير فقط (ليست عبارة عن وضع رمز لكل جملة بل كتابة ما يلخص البيانات ويعطيها معنى) بل هو محاولة الفهم الصحيح للبيانات المجمعة فهو عملية تحليلية (Braun & Clarke, 2006)، يلتقط بها الباحث الدلالات عبر تلك الرموز للبيانات المجمعة. تنتهي هذه العملية بعدد هائل من الرموز ومقتطفات من البيانات ذات الصلة.

#### I-5-3- البحث عن الموضوعات الرئيسية أو المحاور :

هي عبارة عن جمع لتلك الرموز تحت موضوع مشترك ومتماسك وذو معنى، كلها متصلة بسؤال البحث. فهو إحداث تشابك للبيانات تحت رموز تكون ضمن موضوعات محددة. يقوم الباحث ببناء تلك

الموضوعات (Braun & Clarke, 2006) فهي ليست مخفية في تلك البيانات في انتظار اكتشافها. ينتهي الباحث في هذه العملية بجمع البيانات المرمزة ذات الصلة بكل موضوع مبني.

#### I-4-5- مراجعة الموضوعات المحتملة :

هو التأكد من الموضوعات المختارة وعدم تكرارها تحت مسميات أخرى للإجابة عن الأسئلة البحثية الموضوعية. فهي عملية التحقق من أن الموضوعات تتناسب وسؤال البحث، وترجم تلك البيانات، فهي التأكد من كل موضوع على حدا إذا كان مناسباً أو يمكن فصله إلى موضوعين أو تجاهله ودمجه مع موضوع آخر (Braun & Clarke, 2006).

#### I-5-5- تحديد وتسمية الموضوعات :

وهو آخر مرحلة قبل كتابة النتائج ومناقشتها يكون فيها الباحث متأكد من الموضوعات المختارة وتناسقها مع سؤاله البحثي. وذلك بإجراء وكتابة تحليل مفصل لكل موضوع والإجابة عما إذا كان هذا الموضوع يخدم هدف البحث، إذا كان يتناسب مع البيانات المجموعة ويعطي النظرة الشاملة للموضوع. أخيراً يتم تحديد جوهر كل موضوع على حدا (Braun & Clarke, 2006) ويتم تسميته باسم موجز، مفيد وغني بالمعلومات عن الموضوع.

#### I-6-5- كتابة النتائج ومناقشتها :

هو الجزء الأخير من العملية الذي يتضمن تحرير النتائج ومناقشتها فهي عملية تحليلية لما تم استخراجه ووضعها في سياقها الذي يخدم هدف البحث.

### II- تقديم قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية والمؤسسة محل الدراسة :

تنشط المؤسسات الجزائرية عموماً ومؤسسات قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية خصوصاً في بيئة شديدة التعقيد والحركية وذلك على مستوى مختلف الأصعدة، فعلى المستوى الاقتصادي كان يتمثل سبب ذلك في التحولات العميقة التي طرأت عليه كالانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، الذي تجلّى في انفتاح الاقتصاد الجزائري والاهتمام بالقطاع الخاص وجعله أحد محركات التنمية الاقتصادية، ما ساهم في تغيير هيكل المنافسة وتحويله من هيكل احتكاري إلى منافسة شديدة بين المؤسسات العامة، الخاصة وحتى الأجنبية.

انعكست شدة المنافسة وخصوصية القطاع المتميز بالتكنولوجيا على المستوى الاستراتيجي للمؤسسات وأجبرتها إلى الاتجاه على غرار المؤسسة محل الدراسة إلى تبني علاقات شراكة مع مؤسسات أخرى، وذلك لحاجتها إلى المهارات، الكفاءات والقدرات التي تمتلكها تلك المؤسسات لكي تعزز من قدراتها الخاصة وتحسين تنافسيتها.

تدخل شعبة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ضمن قطاع الصناعات التحويلية (المعلمية) تحت رمز <sup>1</sup> ISMMEE وهو قطاع الصناعات الحديدية والمعدنية والميكانيكية والكهربائية والالكترونية، حسب تصنيف الديوان الوطني للإحصائيات <sup>2</sup> ONS، وحسب مدونة الأنشطة الجزائرية <sup>3</sup> NAA التابعة لنفس الديوان فقد تم تقسيم هذا القطاع (المسمى قطاع ج أيضا) إلى فرعين (مدونة الأنشطة الجزائرية، 2010):

الفرع الأول تحت رقم 26 وهو فرع صنع التجهيزات الإعلامية والمنتجات الإلكترونية والبصرية، يشمل هذا الفرع صنُع الحواسيب والمعدات الملحقة بها ومعدات الاتصالات والمنتجات الإلكترونية المشابهة، وكذلك صنُع مكوناتها. وتتصف عمليات الإنتاج في هذا الفرع بتصميم واستعمال الدوائر المدمجة وتطبيق تكنولوجيات التصغير عالية التخصص. نجد في هذا الفرع الرئيسي فروع ثانوية تحت رقم 26.20 و 26.40 وهي على التوالي فرع تصنيع الحواسيب والمعدات الملحقة والذي يشمل صنع و/أو تجميع الحواسيب الإلكترونية مثل الحواسيب الكبيرة وحواسيب المكتب، الحواسيب المحمولة والخادوم الحاسوبي والمعدات الملحقة بالحواسيب وأجهزة التخزين ووسائل إدخال وإخراج البيانات (الطابعات، لوحات المفاتيح...). وفرع صنع المنتجات الإلكترونية الواسعة الاستهلاك والذي يشمل صنُع المعدات الإلكترونية السمعية والبصرية الموجهة للترفيه المنزلي (مثل صنُع شاشات الحاسوب وشاشات التلفزة، صنع أجهزة التلفاز، صنع أجهزة تشغيل ألعاب الفيديو، صنع مشغلات الأقراص المدمجة و DVD... الخ) وللسيارات وأنظمة مخاطبة الجمهور ومكبرات الصوت للآلات الموسيقية.

الفرع الثاني تحت رقم 27 وهو فرع صناعة الأجهزة الكهربائية يشمل صنُع المنتجات الموجهة إلى إنتاج وتوزيع واستهلاك الكهرباء. وصنُع المعدات الكهربائية للإضاءة والإشارة وكذلك الأجهزة المنزلية الكهربائية، ويشمل الفرع الثانوي رقم 27.5 الخاص بصنع الآلات الكهربائية المنزلية وتشمل هذه المجموعة

<sup>1</sup> Industries Sidérurgiques, Métalliques, Mécaniques, Electriques et Electroniques.

<sup>2</sup> Office National des Statistiques

<sup>3</sup> Nomenclature Algérienne des Activités

صنع الأجهزة المنزلية الصغيرة، المراوح المنزلية، المكانس الكهربائية المنزلية، مكانس تلميع الأرضيات المنزلية، السخانات الكهربائية المنزلية وآلات الغسيل والثلاجات المنزلية والمجمدات العمودية بأدراج، وكذلك الأجهزة المنزلية الأخرى الكهربائية وغير الكهربائية مثل آلات غسل الأواني وسخانات المياه ووحدات التخلص من الفضلات. كما تشمل صنع الأجهزة التي تعمل بالكهرباء أو الغاز أو غيرها من مصادر الطاقة.

## II-1- تطور قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية :

بدأت صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في سبعينيات القرن الماضي في النمو، تزامنا مع إنشاء المؤسسة الوطنية<sup>1</sup> Sonelec لتصنيع وتجميع المعدات الكهربائية والالكترونية التي كانت تضم عدة مؤسسات تابعة، ولكن مع إعادة هيكلتها انفصلت تلك المؤسسات عنها، فاختفت بعضها وازدهرت أخرى كالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية<sup>2</sup> ENIE والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية<sup>3</sup> ENIEM، كانت أغلب تلك المؤسسات متمركزة في غرب البلاد ووسطها (سيدي بلعباس وتيزي وزو). ومع اتخاذ الدولة الجزائرية لإجراءات تحفيزية وكذلك دخول العديد من المستثمرين الخواص الجدد لهذا القطاع عرفت هذه الصناعة ديناميكية، انفتاحا وتنوعا في المنتجات المعروضة. فمع ظهور المؤسسات الخاصة التي استطاعت بناء مراكز تنافسية برزت أقطاب صناعية في مناطق أخرى من البلاد كسطيف وبرج بوعرييج. إذ نجحت في تصنيع وتركيب منتجات وفق المعايير الدولية وأصبحت جودتها تضاهي جودة المنتجات المصنعة من طرف المؤسسات الأجنبية (وزارة الصناعة المناجم، 2018، صفحة 5) يرجع ذلك لإبرامها اتفاقيات تعاون مع المؤسسات الأجنبية الرائدة في المجال ما ساهم في تطويرها، تعزيز خبرتها واعتمادها على التكنولوجيا العالية. كان التعاون بين المؤسسات المحلية والأجنبية فرصة لهذه الصناعة فعلى غرار المؤسسات الخاصة كانت المؤسسات العمومية أيضا تعقد شراكات مع مؤسسات أجنبية كالشراكة التي أقيمت بين ENIE ومؤسسة صينية لإنشاء مركز للبحث والتطوير، مصنع لإنتاج البطاقات الالكترونية وأجهزة التلفاز. وأخرى مع مؤسسة ألمانية لتصنيع أنواع جديدة من الثلاجات، كان ذلك ضمن إطار خطة استثمار ثلاثية تتضمن إنجاز مشاريع جديدة وتحديث للمصانع القائمة (Djazairess- Economie, 2013).

<sup>1</sup> Société Nationale de Fabrication et de Montage de Matériel Electrique et Electronique

<sup>2</sup> Entreprise Nationale de l'industrie Electronique

<sup>3</sup> Entreprise Nationale des industries de l'Electroménager

في إطار إعادة هيكلة القطاع العمومي سنة 2015 تم إنشاء مجمع ELEC EL-DJAZAIR من خلال اندماج كل من المؤسستين INDELEC وCABELEQ، مكونا من 18 فرعا مملوكا بالكامل من طرف المجمع و7 مؤسسات مختلطة متخصصة في إنتاج وتسويق المنتجات الالكترونية، الكهربائية، الكهرومنزلية وأجهزة الاتصالات. استطاع المجمع تحقيق رقم أعمال يفوق 21 مليار دج وتشغيل أكثر من 7 آلاف عامل بعد سنة من إنشائه (Le Goupe ELEC EL DJAZAIR). ومع تواصل وتيرة نمو الاستثمارات في هذا القطاع سجلت في سنة 2018 أكثر من ألفين مشروع على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بقيمة تفوق ألف مليار دج سمحت بخلق 92 ألف منصب شغل (وزارة الصناعة المناجم، 2018).

شهد هذا القطاع ازدهارا ملحوظا مع تزايد عدد المؤسسات الناشطة فيه التي وصلت إلى أكثر من 15 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة حسب احصائيات 2019 (Ministère de l'industrie et des mines, 2020)، استطاعت تلك المؤسسات رفع إيرادات مبيعاتها بزيادة تقارب 70% في 2018 مقارنة بالسنة التي قبلها (وزارة الصناعة المناجم، 2018، صفحة 5).

إن المؤسسات الناشطة في القطاع سواءً عمومية أو خاصة تسعى لاختراق الأسواق الدولية للظفر بحصص في الأسواق الخارجية لا سيما في البلدان المجاورة. فعلى الرغم من البيئة التنافسية التي تنشط فيها (المنافسة غير المشروعة، التقليد، تضخيم أسعار المواد الأولية) إلا أن للقطاع خصائص تجعله جذابا لأي مستثمر، فمعدل النمو المرتفع له تأثير مباشر على الصناعات الأخرى (صناعة السيارات والطائرات، مصنعي المكونات، تجميع البطاقات الالكترونية) إضافة إلى المزايا المتعلقة بتكلفة اليد العاملة، الطاقة والموقع الجغرافي كما أن إمكانيات النمو حقيقة وقابلية التوسع خصوصا مع المشاريع الهيكلية الضخمة كالكهرباء، الطاقات المتجددة، البناء والأشغال العمومية والرقمنة (وزارة الصناعة المناجم، 2018، صفحة 9).

ينشط في هذا القطاع العديد من المؤسسات المحلية العمومية والخاصة من بينها: المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، مؤسسة CEVITAL تحت العلامة التجارية Brandt، مؤسسة Condor Electronics تحت العلامة التجارية Condor، مؤسسة Bomare Company تحت العلامة التجارية Stream System، مؤسسة Iris، مؤسسة Cristor، مؤسسة Géant Electronics وغيرها من العديد من المؤسسات (أنظر الجدول رقم 17)، إضافة إلى هذه



العلامات التجارية توجد العديد من العلامات الأجنبية التي يتم توزيعها في السوق الجزائري من طرف ممثلين جزائريين لها ك Midea، Hisense، LG...الخ.

الجدول رقم 17: أهم المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر

المؤسسة	العلامة التجارية	تشكيلة المنتجات	نوع المؤسسة
Condor Electronics spa تابعة لمجمع بن حمادي	Condor	أجهزة التلفاز والاستقبال، الحواسيب، الهواتف، الغسالة، الثلاجة، الطباخة، المدفئة، المكيف الهوائي والأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة	خاصة
Cristor تابع لمؤسسة كوندور	Cristor	أجهزة التلفاز والاستقبال، الثلاجات، المكيف الهوائي، الطباخة، الغسالة،	خاصة
Sarl Electronics Lotfi تابعة لمجمع مباركية	Géant	أجهزة التلفاز والاستقبال، الطباخة، الثلاجة والأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة	خاصة
Eurl Sterex	IRIS	أجهزة التلفاز والاستقبال، المكيف الهوائي، الغسالة، الثلاجة والأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة	خاصة
Cevital	Brandt	أجهزة التلفاز، الغسالة، الثلاجة، الطباخة، المكيف الهوائي	خاصة
Bomare Company	Stream System	أجهزة التلفاز والاستقبال	خاصة
ENIE	ENIE	أجهزة التلفاز والاستقبال، الحواسيب واللوحات الذكية والأجهزة المتعلقة بالصوت والفيديو	عمومية
ENIEM	ENIEM	الثلاجة، المكيف الهوائي، الطباخة	عمومية
Sonaric Electroménager	Sonaric	الطباخة، المدفئة، المكيف الهوائي، السخان	عمومية
ALFATRON	ALFATRON	الحواسيب واكسسواراته، الهواتف	عمومية
Essalem Electronics	LG Star Light	أجهزة التلفاز والاستقبال، الثلاجة، الغسالة، المكيف الهوائي، أجهزة الاعلام الآلي	خاصة
Bya electronic spa	Thomson	أجهزة التلفاز، الغسالة، الثلاجة، المدفئة، الطباخة	خاصة

أجهزة التلفاز، الغسالة، الثلاجة، المكيف الهوائي	Midea	Arcodym	خاصة
---	-------	---------	------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المواقع الالكترونية للمؤسسات

## II-2- تقديم المؤسسة محل الدراسة Condor Electronics :

تعد Condor Electronics أحد المؤسسات التابعة لمجمع بن حمادي، الذي يعد واحدا من المجمعات التي أثبتت قدرتها على مواجهة المنافسة ما مكنها من تحقيق مكانة هامة على الساحة الاقتصادية الوطنية والعالمية، إذ صنفت عام 2020 من بين أقوى 100 مؤسسة عائلية عربية (Forbes middle east, 2020).

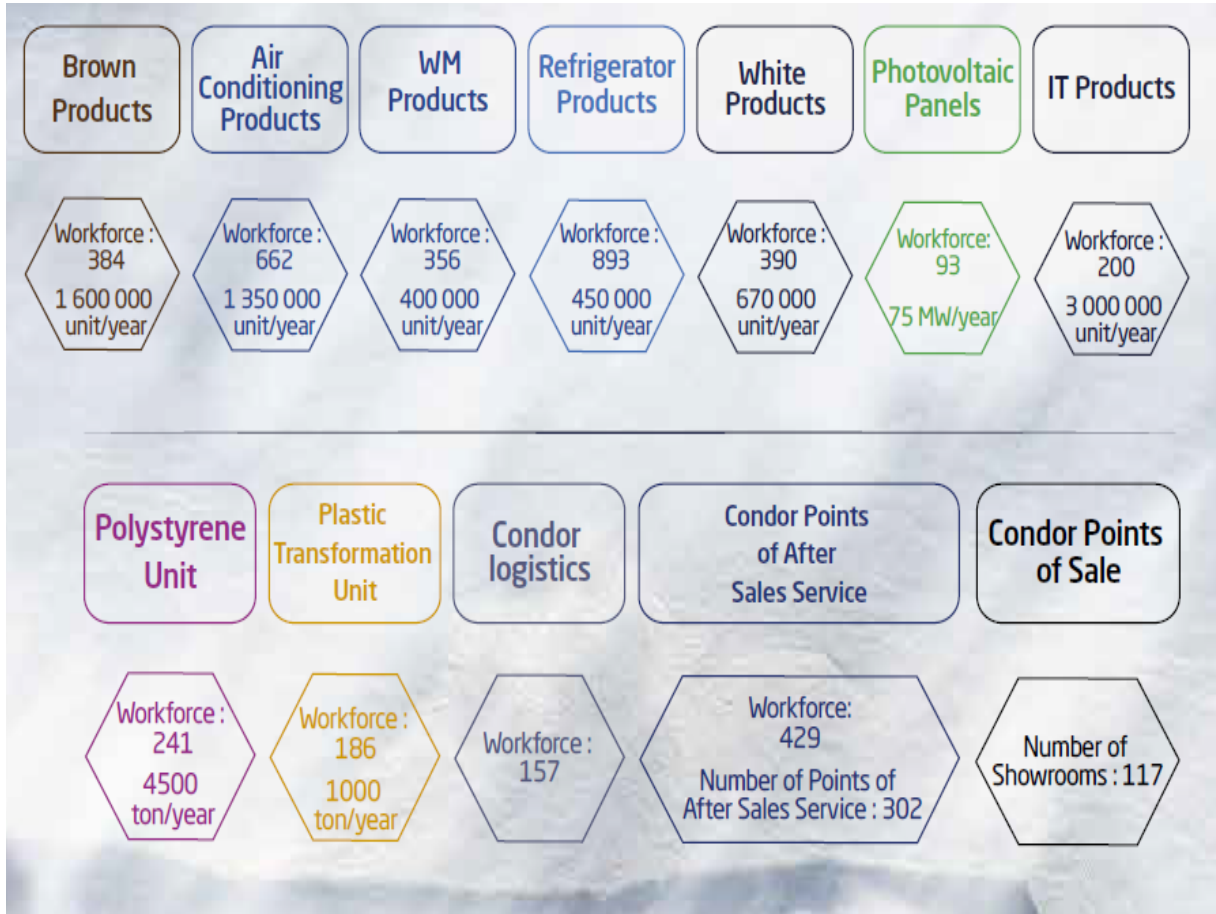
نتج مجمع بن حمادي جراء عدة تطورات وتغيرات هيكلية مست بالمؤسسة العائلية التي أنشأها مالكها في ظل الحكم الاستعماري في الخمسينيات من القرن الماضي، كانت بدايات المؤسسة عبارة عن الاستثمار في الشاحنات لنقل البضائع ومواد البناء ازدهرت شيئا فشيئا إلى التجارة في مواد البناء ثم إلى افتتاح أول مصنع لصناعة الطوب في الجزائر رغم الصعوبات والأوضاع السياسية والأمنية غير المناسبة آنذاك. ثم انتقل مؤسسها إلى استيراد مواد البناء كالأنابيب النحاسية وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية منتهزا فرصة تحرير التجارة الخارجية في الجزائر سنة 1997. انتقلت المؤسسة من مجرد استيراد وتوزيع للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية إلى إنشاء وحدات تجميع وإنتاج (Jeune Afrique, 2016).

يتكون المجمع اليوم من أكثر من 15 مؤسسة تابعة ووحدات إنتاج، ناشطة في قطاعات متنوعة. فهو يعد تكتلا قويا موجودا في الصناعات الالكترونية والوسائط المتعددة، مواد البناء، المواد الغذائية، النقل والخدمات اللوجستية والفندقة... الخ (Jeune Afrique, 2016). يوظف أكثر من عشرة آلاف عامل، ويحقق رقم أعمال يفوق 800 مليون دولار.

تهتم مؤسسة Condor Electronics بتصنيع التجهيزات الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الاعلام الآلي وحلول تكنولوجيا المعلومات. هي مؤسسة ذات أسهم تم إنشاؤها سنة 2002، يقدر رأسمالها بـ 33 مليون دولار، ويقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية ببرج بوعرييج والمتميز بقربه من الطريق السيار شرق الغرب ما يسهل عملية توصيل المنتجات إلى كل التراب الوطني، تتربع على مساحة قدرها 828359 م<sup>2</sup> منها 145456 م<sup>2</sup> مغطى، حيث توجد أغلب وحدات أعمالها Business unit

والمؤسسات التابعة لها. تعتمد المؤسسة على وحدات الإنتاج الخاصة بها لتصنيع أغلب منتجاتها والتي تعد كممون لها من مادة البوليستيرين الذي يستعمل لتغليف المنتجات وحمايتها، والبلاستيك لصنع الإطار الأمامي والخلفي للتلفاز وبعض مكونات جهاز المكيف الهوائي... الخ (أنظر الشكل رقم 22).

الشكل رقم 22: الوحدات التابعة للمؤسسة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

يصل إجمالي العاملين في تلك الوحدات إلى 5605 عاملاً، تضعهم المؤسسة في قلب نجاحها فهم قيمة أساسية، لهم استقلالية تمكنهم من تعزيز وتنمية خبرتهم فالتزامهم وروح الفريق السائد لعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة سواء من خلال توسيع منتجاتها المبتكرة أو الرفاه والرضى والأمان للزبائن. تمتلك المؤسسة نقاط بيع وصل عددها إلى 117 معرضاً و302 نقطة لخدمة ما بعد البيع توظف فيها 429 موظفاً، يرجع ذلك للقيمة التي تود تقديمها لزبائنها مقابل المال والموثوقية، تحاول الوصول إلى طليعة العلامات التجارية وكسب ولاء زبائنها. تحمل كل المنتجات العلامة التجارية Condor المسجلة في الديوان الوطني

للمؤلفات والابتكارات ما يحميها من تقليد منتجاتها (الدليل الإرشادي لمؤسسة Condor Electronics، 2019). استطاعت المؤسسة بفضل خبرتها، مهاراتها، معارفها التقنية وسعيها لتحسين منتجاتها واحترامها للمعايير الدولية أن تصدر لـ 15 بلدا العديد من أجهزتها الالكترونية والكهرومنزلية بقيمة 28,5 مليون دولار نالت بفضلها جائز "أفضل مصدر شاب" حسب (APS، 2023). تعتمد استراتيجيتها على الإبداع والجودة، إذ يتم دمج كل منتجاتها مع أحدث التقنيات وبالتالي تلبية متطلبات زبائنها وضمان استخدام أمثل لمنتجاتها. تقدم المؤسسة عدة منتجات نذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: محفظة منتجات المؤسسة

المنتج	النوع	الصف
الهاتف النقّال	هاتف نقال	سلسلة Allure
		سلسلة Plume
		سلسلة Griffe
		سلسلة Feature phone
	لوحة رقمية	اللوحة 7"
		اللوحة 8"
		اللوحة 10"
	أجهزة موصولة	ساعات اليد
التلفاز	جهاز التلفاز	تلفزيون LED
		التلفاز الذكي
		UHD TV
		التلفاز المنحني
		تلفاز OLED
	جهاز الاستقبال	-
الأجهزة الكهرومنزلية	التكييف	-
	الثلاجة	-
	الغسالة	-
	تجهيزات المطبخ	-
	كمبيوتر محمول	PrimeBook

SensBook		الاعلام الآلي
LiteBook		
-	الوحدة المركزية	أجهزة كهرومنزلية صغيرة
-	الآلات الخاصة بتحضير فطور الصباح	
-	الخلاط الكهربائي والعجان	
-	المقلاة الكهربائية والشوايات	
-	المكانس الكهربائية والمكاوي	
-	محففات الشعر وتمليس	

المصدر: (كوندور الكترونيكس، 2015)

## II-3- تحليل تطور نشاط Condor Electronics :

كانت المؤسسة في بداياتها الأولى تقوم باستيراد الأجهزة الكهرومنزلية وإعادة بيعها على حالها في السوق المحلي، ولكنها انتقلت بعد ذلك إلى أول عملية تجميع للقطع المفككة جزئياً (SKD) Semi knocked down) منتبهة فرصة تخفيض الرسوم الجمركية من 30% على استيراد المنتجات النهائية إلى 5% على قطع الغيار، حيث استوردت القطع المفككة جزئياً الخاصة بأجهزة التلفاز وقامت بتركيبها في ورشتها. ومع تحسن الظروف الاقتصادية والقدرة الشرائية للزبائن شيئاً فشيئاً بعد العشرية السوداء استطاعت المؤسسة تحقيق أرباح معتبرة. كما استطاعت بفضل عمليات التجميع من التعرف أكثر على مكونات الأجهزة الكهرومنزلية، ما أهّلها إلى المرحلة الموالية ألا وهي الإنتاج.

انتقلت المؤسسة من الاستيراد إلى التصنيع، حيث قامت بإنشاء مصنع مجهز بالكامل من طرف مؤسسة صينية، وكان التحدي الأكبر هو صنع البطاقة الأم. كانت المؤسسة تقوم باستيراد العديد من العلامات التجارية الكبرى للأجهزة الكهرومنزلية على شكل قطع مفككة كلياً (CKD) Completely knocked down) وتقوم بتجميعها ولكنها واجهت مشكلة خدمات ما بعد البيع فقررت حينها إنشاء علامة تجارية خاصة بها وهي "Condor".

بعد إنشاء العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة سنة 2002 وبفضل امتلاكها لعدة نقاط قوة منها العلاقة سعر/جودة وخصوصاً خدمة ما بعد البيع، وبعد اكتسابها لخبرة ومهارة في هذا المجال انطلقت في تصنيع المكيفات الهوائية بعد نجاحها في أجهزة التلفاز، بنفس الطريقة التي اعتادت عليها استيراد القطع المفككة

كلية ثم التجميع ورفع نسبة الإدماج شيئاً فشيئاً، اتجهت بعدها إلى تصنيع الثلاجات والمجمدات، الأفران، أجهزة استقبال الأقمار الصناعية، الغسالات والمدافئ وأجهزة العلام الآلي واللوحات سنة 2006.

بعد توسع نشاط المؤسسة احتاجت إلى وحدات داعمة فاتجهت إلى تبني استراتيجية التكامل العمودي الخلفي والأمامي، فقامت بتجهيز مصنع للتغليف بالبولسترين، وحدة لحقن البلاستيك، ورشة تصنيع أدراج الثلاجات، وحدة متخصصة في تصنيع الغسالات. وقامت بإنشاء أسطول من الشاحنات للقيام بمهمة توزيع المنتجات لنقاط البيع وصلات العرض.

بعدها انتقلت المؤسسة إلى تصنيع الهواتف حيث قامت بإطلاق أول هاتف ذكي مصنوع محلياً تحت العلامة التجارية C1 في 2013، كما قامت بإطلاق الهاتف الذكي Allure M3 في 2018 في فرنسا والذي تعتبره الرائد الحقيقي للعلامة (Jeune Afrique, 2016).

إضافة إلى ما سبق من بين الميادين الاستراتيجية للمؤسسة الطاقات المتجددة، إذ قامت باستثمار أكثر من 15 مليون دولار في 2018 لتحسين الآليات والمعدات وفرق الإنتاج المتعلقة بصناعة الألواح الكهروضوئية بهدف تحقيق قدرة إنتاج تصل إلى 130 ميغا واط/السنة، تقوم المؤسسة بالتفاوض مع السلطات العمومية من أجل مد المدن، المدارس والمساجد بالإضاءة المنتجة من ألواح الطاقة الشمسية، يمتد المشروع لمدة خمس سنوات لتوفير الإضاءة العمومية عن طريق الطاقة الشمسية بهدف تقليل فاتورة الكهرباء، تقوم المؤسسة باستعمال تكنولوجيا السليسيوم في هذا المشروع وهي عبارة عن خلايا تزود لوحدها 87% من أنظمة الطاقة الشمسية الموجودة في العالم، وهي من العناصر الأكثر وفرة على الكرة الأرضية بعد الأكسجين، وهو غير قابل للاستغلال المباشر كونه لا يتواجد على حالته الخام ولكن لا بد من استخراجه أولاً من المعادن مثل السيليس (وزارة الصناعة المناجم، 2018، الصفحات 10-11).

في إطار تقديم مؤسسة Condor Electronics سنعرض على أهم الأحداث التي تخللت مسيرتها والتي سنلخصها فيما يلي (أنظر الجدول 19):

الجدول رقم 19: أهم الأحداث في سيرة عمل المؤسسة

السنة	أهم الأحداث
ما قبل 2002	أنشطة التجميع SKD-CKD استيراد قطع الغيار والقيام بتركيبها محلياً مع تصنيع بعض الأجزاء في نفس المصنع

ارتفاع نسبة الادماج شيئا فشيئا لأنها بدأت التصنيع في المصنع	
2002	بداية نشاط المؤسسة
2003	أول مصنع لتصنيع الثلاجات والغسالات إطلاق وحدة تصنيع البولسترين
2004	صنع البطاقة الأم إطلاق وحدة حقن البلاستيك
2006	تصنيع أجهزة الاعلام الآلي
2009	أول كمبيوتر بعلامة Condor
2012	إنشاء مؤسسة Bordj Steel المتخصصة في البناء المعدني "الفولاذ"
2013	صنع أول هاتف ذكي C1 إنشاء مصنع لتصنيع الألواح الضوئية
قبل 2014	CONDOR CLIMATISATION CENTRALISÉE
2014	مصنع لإنتاج الألواح الكهروضوئية
2015	في ديسمبر تم توقيع اتفاقية مع المؤسسة السودانية Giad المتخصصة في توزيع وتجميع السيارات والعقارات على تصدير الثلاجات ومكيفات الهواء ثم إنشاء شركة مختلطة لتصنيعها
2016	الاتجاه نحو التصدير لأول مرة إلى تونس
2017	حققت رقم أعمال 21,66 مليون دولار من التصدير
2018	2013: Iso 27001 لأمن المعلومات
	إطلاق الهاتف الذكي Allure M3 في السوق الفرنسية
	استثمار أكثر من 15 مليون دولار لتحسين الآليات والمعدات وفرق الإنتاج المتعلقة بصناعة الألواح الكهروضوئية بهدف تحقيق قدرة إنتاج بـ 130 ميغا واط/السنة (وزارة الصناعة المناجم، 2018، صفحة 10)
	قدرة إنتاجية 22 مليون وحدة سنويا في مختلف المصانع
	38% حصة سوقية في الهواتف الذكية، الثلاجات، التلفاز ومكيفات الهواء
2021	حققت من التصدير رقم أعمال 26 مليون دولار
	زيادة رقم أعمالها بـ 20% في التصدير للوصول إلى 200 مليون دولار سنويا بحلول 2025
	إنشاء أول وحدة لتركيب شاشات التلفاز

2022	توقيع اتفاقية شراكة مع المؤسسة الصينية Hisense لإنتاج وتوزيع كل من أجهزة التلفاز، مكيفات الهواء، الثلاجات، الغسالات والمواقد التابعة للمؤسسة الشريكة وتوزيعها في السوق الوطني حققت من التصدير رقم أعمال 28,5 مليون دولار بالتصدير لـ 15 دولة
2023	إنشاء وحدة لإنتاج البطاقات الالكترونية وشاشات التلفاز بتقنية SMT، تقدر طاقتها الإنتاجية من 3000 إلى 5000 وحدة/اليوم
2024	مشروع تصنيع جهاز الضغط للثلاجة Compresseur بالشراكة مع المورد Tosyali للفائف المعدنية (Elmoudjahid, 2023)، حققت قدرة إنتاجية تبلغ حوالي 3.5 مليون وحدة سنويا، تحقيق 80 مليون دولار من الصادرات خلال ثلاث سنوات السابقة مع هدف الوصول إلى 70 مليون دولار من التصدير بحلول 2029 (APS, 2023) في إطار نفس الشراكة سيتم إنتاج الحديد المسطح الخاص بتصنيع الثلاجات والغسالات لصالح مؤسسة Condor ما سيسمح من رفع نسبة الإدماج وتخفيض الأسعار
2025	هدفها الوصول إلى تحقيق رقم أعمال سنوي من الصادرات بقيمة 200 مليون دولار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المواقع الالكترونية والمقابلات

### III- تحليل التنافسية الثابتة للمؤسسة محل الدراسة :

في إطار تحليل مساهمة الشراكة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة، ارتأينا اختيار ميدان النشاط الاستراتيجي لمؤسسة Condor Multimédia تحت العلامة التجارية Condor وهو ميدان إنتاج التلفاز. وذلك لتطور نسبة الإدماج فيه بصفة إيجابية ولكون المنافسة في هذا الميدان بالذات منافسة شديدة، كما أن المؤسسة محل الدراسة سعت إلى تطوير قدراتها الإنتاجية وذلك بالحصول على موارد تساعد في ذلك. تتمثل أنواع التلفاز التي تنتجها المؤسسة في:

- تلفزيون LED (No Smart): HD، FHD وهو تلفاز غير ذكي
- التلفاز الذكي FHD: SMART TV
- التلفاز LED Smart UHD TV (4K): ومعنى 4K أنه يتمتع بدقة الصورة أربع مرات أفضل من النوع القديم؛
- التلفاز المنحني CURVED TV: تصميم جديد؛
- تلفاز OLED: هو نوع من UHD وهو عبارة عن خلايا عضوية تتميز بدقة الصورة وزاوية رؤية أفضل، تخصص في صنع سطح شاشته الرائد LG.



### III-1- تحليل هيكل قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية :

حسب M. Porter فإن للمؤسسة هدف أساسي وهو اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق ربح، وبما أن البيئة التي تنشط فيها لا تخلو من مؤسسات أخرى تسعى لتحقيق نفس الهدف ما يجعلها تشكل تهديدا وتصبح منافسة لها، من هذا المنطلق فإن أي قوة تحد من تحقيق المؤسسة لهدفها، اكتسابها لميزة تنافسية أو الحد من حريتها الاستراتيجية تعد ضمن المعنى الواسع للمنافسة. قام M. Porter بتحديد تلك القوى على شكل نموذج القوى التنافسية الخمس أضاف إليها Austin القوة السادسة وهي الدولة. قمنا بالاعتماد على هذا النموذج لدراسة طبيعة وكثافة القوى التنافسية وفهم القوى الهيكلية التي تؤثر على ربحية المؤسسة ومستوى الضغوطات التي تواجهها (Johnson, et al., 2014, p. 44). كما ويمكننا من تحديد الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الناشطة في ذلك القطاع التي تؤثر بدورها على أدائها (Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2016, p. 59).

#### III-1-1- تحليل كثافة المنافسة :

يمكننا معرفة كثافة المنافسة من عدة مؤشرات كتركيز الصناعة، نمو النشاط، تنوع المنافسين والمنتجات... الخ، ندرجها فيما يلي:

#### أولاً- تركيز الصناعة:

يتسم قطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية بالمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات المحلية والعلامات الأجنبية، وما زاد من شدتها دخول العديد من المؤسسات الجدد إلى القطاع جراء تقديم تراخيص استيراد عشوائية لهم، وذلك نتيجة لسوء الإدارة والسياسات التحفيزية العشوائية للجهات المعنية التي لم يقاس تأثيرها على المدى الطويل على القطاع من ناحية تحسين قدراته في التصنيع، ما مكّن تلك المؤسسات من استيراد أجهزة وإعادة بيعها في السوق تحت العديد من العلامات التجارية مستهدفين الربح لا العمل ضمن الأهداف المخطط لها من طرف الدولة لإنعاش وتطوير هذه الصناعة وإنتاج وتصدير منتج محلي، فمثلا سنة 2019 أثرت تلك السياسات على العديد من المؤسسات مثل مؤسسة Bomare Company التي عرفت انخفاضا في رقم أعمالها بـ 15% مقارنة بسنة 2018 (Jeune Afrique, 2020) وكذلك جراء العديد من الأسباب الأخرى كالمنافسة غير المشروعة، التقليد، تضخيم أسعار المواد الأولية... الخ.

من بين المؤسسات الناشطة في القطاع نذكر المعروفة منها:

1. **ENIE** : مؤسسة عمومية جزائرية، متخصصة في تصنيع مجموعة واسعة من الأجهزة الالكترونية تأسست سنة 1982 بعد إعادة هيكلة مؤسسة SONELEC، علامتها التجارية ENIE، يقع مقرها في سيدي بلعباس (ENIE, 2022).
2. **Bomare Company** : مؤسسة جزائرية خاصة متخصصة في الصناعات الالكترونية وأجهزة التلفاز، تحمل العلامة التجارية Stream system، تأسست في 2001، يقع مقرها في الأبيار، الجزائر.
3. **Condor Electronics** : هي مؤسسة جزائرية خاصة ذات أسهم متخصصة في تصنيع، تسويق وخدمات ما بعد البيع للمنتجات الإلكترونية، الأجهزة الكهرومنزلية، أجهزة الكمبيوتر، التكييف المركزي واللوحات الشمسية. تحمل العلامة التجارية Condor، بدأت نشاطها في 2002، يقع مقرها في برج بوعريريج، الجزائر.
4. **Cristor** : هي مؤسسة جزائرية خاصة ذات مسؤولية محدودة تابعة لمؤسسة Condor Electronics، متخصصة في تصنيع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تحت العلامة التجارية Cristor، بدأت نشاطها في 2002، يقع مقرها في برج بوعريريج، الجزائر (Cristor, 2021).
5. **Eurl Sterex** : هي مؤسسة جزائرية خاصة متخصصة في تصنيع وتركيب الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، تحمل العلامة التجارية IRIS، تأسست سنة 2004، يقع مقرها في المنطقة الصناعية بسطيف، الجزائر.
6. **Sarl LOTFI Electronics** : وهي مؤسسة جزائرية خاصة متخصصة في تصنيع وتركيب الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تابعة لمجمع مباركية، تحمل العلامة التجارية Géant Electronics، بدأت نشاطها في 2005، يقع مقرها في برج بوعريريج بالجزائر (Géant Electronics, 2016).
7. **Brandt** : هو مجمع فرنسي استحوذ عليه المجمع الجزائري Cevital في 2014، وقام مالكة بإنشاء مصنع في سطيف تحت اسم Samha متخصص في تصنيع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ويسوقها تحت العلامة التجارية Brandt (Cevital, 2016).

8. **Bya electronic spa**: مؤسسة خاصة متخصصة في تصنيع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تحت العلامة التجارية Thomson، تأسست سنة 1993 يقع مقرها في وهران (bya-electronic, 2022).

9. **SACOMI electronics**: مؤسسة خاصة تهتم بتصنيع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تحت العلامة التجارية Thomson، يقع مقر مصنعها في الجزائر العاصمة.

تنشط كل هذه المؤسسات في قطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية وهي الأكثر تنافسا، يمثل القطاع الخاص 87% من المؤسسات الناشطة أما العمومية فتمثل 13%، إضافة إليها نجد العديد من العلامات التجارية الموجودة في السوق (airlux, Arcodym, ARISTON, beko, BOSCH, Candy, dyson, Electrolux, elica, GLEM, GREE, Haier, HOOVER, iRobot, KARCHER, KENWOOD, Midea, Miele, moulinex, RAYLAN, ROSIERES, ROWENTA, Scholtes, SIEMENS, SMEG, taurus, Mac Store, WebStar-Electro, 2022) و نجد أيضا الرائدان في هذا المجال LG و Samsung، حيث قامت LG باختراق السوق الجزائري بالتعاون مع عدة مؤسسات جزائرية كالمؤسسة المحلية السلام الكترونيكس في 1999 حيث تم إنشاء شراكة بموجب قرار حكومي من أجل توسيع نشاطها وإدخال أحدث الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية إليه، كما أنها تعاملت مع مؤسسة Bomare Company في إطار شراكة تصنيع جهاز التلفاز سنة 2013 والهاتف الذكي في 2017 (Responsable des projets industriels à Bomare Company, 2021)، ونفس الشيء حدث مع Samsung التي تعاونت مع العديد من المؤسسات الجزائرية كمؤسسة Timecome لإنشاء مصنع لتركيب الهواتف الذكية في 2017 وتوزيعها (وكالة الأنباء الجزائرية، 2017) وكذلك التعاون مع موزعها الحصري في عناية لإنشاء مصنع Samsung لإنتاج أجهزة التلفزيون والغسالات والثلاجات سنة 2018 (elwatan, 2018).

كلما قلّ عدد المنافسين في قطاع ما كلما زادت ربحيته وزادت الحصص السوقية لكل فاعل فيها، وما نلاحظه أن هذا القطاع تكثرت فيه المنافسة لكثرة عدد المنافسين ما يعني أن الحصص السوقية لكل فاعل ستقل وتقل معها ربحيته كما يمكن أن تؤدي إلى إضعاف قوته السوقية أيضا.

ثانيا- نمو النشاط:

يسمح السوق سريع النمو للمؤسسات الناشطة فيه بالنمو دون اللجوء إلى تخفيض في أسعارها ما يمكنها من رفع هامش ربحها، في حين أن السوق الراكد ينشئ توترات قوية فيها.

بدأ قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في النمو شيئاً فشيئاً ما حفّز العديد من المؤسسات للدخول إليه بفضل الحوافز المقدمة والتسهيلات الضريبية الموجودة المصاحبة لنظام CKD/SKD اضافة إلى التغيرات الهيكلية التي طالت المؤسسات العمومية منذ 2015 مثل إنشاء المجمع العمومي ELEC EL-DJAZAIR... الخ، ومع توسع إنشاء المناطق الصناعية الكبرى ظهرت العديد من العلامات التجارية الخاصة التي أصبحت محركات لنمو النشاط ما أدى إلى انتعاشه إلى غاية 2018، اهتمت تلك المؤسسات بتحسين جودة منتجاتها لتفرض علامتها في السوق.

إلا أن القطاع تدهور بعد ذلك بسبب السياسات وتراخيص الاستيراد العشوائية الممنوحة لمؤسسات لم تحقق نسب الادماج المذكورة في دفتر الشروط ما أدى إلى اضعاف القوة السوقية للعديد من المؤسسات الناشطة في القطاع، ما أدى بالسلطات كرد فعل إلى الحد من استيراد الأجزاء الداخلة في تصنيع وتركيب الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بنظام CKD/SKD التي أدت بدورها إلى انخفاض الكميات المنتجة ما أدى إلى تسريح ما يقارب 10000 عامل بعد أن كان يوظف أكثر من 40000 عاملاً. تلك الخطوة أدت إلى حدوث فجوة بين العرض والطلب فاتجهت المؤسسات إلى سد تلك الفجوة بالعمل على الرفع من نسبة الادماج.

وبعد الأزمة الصحية العالمية الكوفيد 19 التي أثرت على العديد من الصناعات في العالم منذ الفصل الأول من 2020 وجراء غلق المصانع في الصين وانخفاض الطلب في جميع أنحاء العالم، ومع عمليات الإغلاق للعديد من المناطق بدأ سوق الشاشات TFT<sup>1</sup> الكبيرة (LCD & Oled) في الانتعاش في الفصل الثاني وزيادة الطلب بشكل مفاجئ لحاجة الزبائن لوسائل التواصل كالحاسوب والشاشات الكبيرة فلولا العمل والدراسة عن بعد لما كان التلفاز من أولويات معظم الزبائن أو حتى للتسلية بالنسبة للماكين في الحجر الصحي، ما مهد الطريق نحو زيادة في حجم المبيعات في 2020، إلى أن وصل إجمالي الشحنات العالمية للشاشات الكبيرة إلى 771.6 مليون وحدة في 2020 بزيادة 1% مقارنة مع 2019، وبزيادة ب 5% في الشحنات العالمية في الفصل الثاني في 2020 مقارنة بالفصل الثاني من 2019 بعد أن عرف انخفاضاً ب 4%

<sup>1</sup> Thin-film transistor

في الفصل الأول من 2020 مقارنة بالفصل الأول من 2019 (VIPress L'électronique au quotidien, 2020).

تأثر السوق الجزائري للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية أيضا من الأزمة التي أصابت العالم في 2020 إذ تأثرت المؤسسات فيما يخص نقص المواد الأولية المستوردة بسبب غلق المصانع ما أدى إلى اختلال العرض والطلب الذي أدى إلى ارتفاع الأسعار في نفس السنة إذ شهدت تلك الأجهزة زيادة غير مسبقة، وكذلك في 2021 لم يتغير الأمر بل بالعكس زادت الأسعار بنسبة 40%، نتجت تلك الزيادة أولا بنسبة 25% عند ظهور ضريبة الكفاءة الطاقوية l'efficacité énergétique التي تم فرضها في 2017 ولكنها لم تطبق إلا في 2020، بالإضافة إلى انخفاض قيمة الدينار بنحو 10% في ذات السنة، ما أدى إلى ارتفاع أسعار المنتجات المستوردة، كما أن تكلفة النقل البحري عرفت زيادة بـ 400% لاستيراد المواد الخام وهو ما مثل زيادة غير مسبقة. أما أهم زيادة عرفت هي أسطح شاشات التلفاز التي تمثل نصف المنتج، إذ تضاعف سعرها إثر غلق المصانع عبر أنحاء العالم حيث أصبح الطلب أكثر من العرض والأمر نفسه ينطبق على المواد الأولية المستعملة في هذا النشاط إذ أحدثت أزمة الكوفيد 19 اضطرابا في سلسلة التوريد ككل أثر كل ذلك على المؤسسات الناشطة في القطاع ما أدى إلى انخفاض انتاجيتها وتباطؤ النشاط في المصانع (RAPITRON ELECTRONICS, 2021). بالإضافة إلى ذلك انخفضت المبيعات بسبب تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري الراجع إلى تسريح العمال الناتج عن غلق العديد من المؤسسات أو تخفيض العمالة، وبما أن المؤسسات الناشطة في القطاع تستهدف العائلات كأكبر شريحة وهذا الأخير عازف عن الشراء بسبب الأولويات في ذلك الحين فإن ذلك لعب دورا في انخفاض رقم أعمالها الخاص بهذا المنتج.

بعد هذه الأزمة الصحية عاد هذا القطاع ليعرف انتعاشا مرة أخرى في 2023/2022 استطاعت من خلاله المؤسسات أن ترفع من إنتاجيتها لتصل إلى تغطية الطلب المحلي من المنتجات الكهرومنزلية بنسبة تصل إلى 83%، ما مكّن تلك المؤسسات من التوجه إلى التصدير نحو الدول الأوروبية والافريقية.

### ثالثا- تنوع المنافسين:

يمكن أن يكون المتنافسين في القطاع مختلفين أو متشابهين من حيث التكنولوجيا، العلامة التجارية، الحجم أو التموقع الجغرافي. يتميز القطاع الالكتروني بتشابه المتنافسين إلى حد ما فنجد كل من Condor، Cristor، Géant، متواجدين في المنطقة الصناعية لبرج بوعرييج، أما IRIS ومصنع Brandt في سطيف

أما المؤسسات الأخرى فنجدها في المنطقة الصناعية لسيدي بلعباس ENIES و ENIEM والبعض الآخر في أنحاء متفرقة من الوطن أما عن الحجم فتختلف المؤسسات عن بعضها فنجد المؤسسات التي تعملت وأصبحت مجمعات ومؤسسات أخرى مازالت بالحجم المتوسط والصغير، وبما أن التكنولوجيا كلها مستوردة من المؤسسات الأجنبية نجد أغلب التكنولوجيات متشابهة إلاّ بعض التقنيات الخاصة بكل مؤسسة على حسب المعايير الخاصة بها.

#### رابعاً- تنوع المنتجات:

إن تنوع المنتجات ناتج عن العديد من المعايير التي تحد من اتجاه الزبائن إلى المنتجات الاحلالية، كالعلامة التجارية أو خدمات ما بعد البيع أو الخصائص الفيزيائية للمنتج كالتصميم... الخ، فكلما كان الاختلاف كبيراً كلما كانت المنافسة غير تامة لأن المنتجات تكون غير متساوية في نظر الزبائن. في القطاع الالكتروني وخصوصاً في أجهزة التلفاز فإن تمايز المنتجات يتعلق بالتكنولوجيا، إذ نجد أن العلامات التجارية العالمية كـ LG و Samsung تحتل الصدارة في تميز منتجاتها وخصوصاً جودة الصورة إذ نجد أن LG تمتاز بتقنية OLED و Samsung بـ QLed كما أنها موجهة لفئة معينة من الزبائن في ظل ارتفاع الجودة والسعر معاً، أما العلامات التجارية المحلية فإنها تتجه إلى العديد من الأساليب التسويقية الخاصة بالتصميم ( Curved TV، Frameless)، الحجم (إذ مثّل حجم 32" 80% من السوق الجزائرية يليها 43" ثم باقي الأحجام في 2016)، البرامج والتطبيقات المزودة في الجهاز والتركيز على تسليط الضوء على التقنيات الموجودة فيها الخاصة بالصورة والصوت، وكل منافس من المنافسين يحاول التميز في تقنية معينة كـ Brandt تمتلك تقنية Dolby Atoms الخاصة بالصوت و Dolby Vision الخاصة بالصورة في حين أن أغلب العلامات الأخرى تضيف تقنية واحدة في كل جهاز، IRIS هي المؤسسة رقم واحد في أجهزة التلفاز من حيث المبيعات وذلك لوضوح شاشاتها<sup>1</sup> بالمقارنة مع العلامات الموجودة في السوق، كما أنها أول من تحصل على ترخيص رسمي من GOOGLE لاستغلال Android TV 10.0 نسخة 2021 (على عكس النسخ المهكرة المستعملة في أجهزة بعض المؤسسات المنافسة) حيث يتحصل الزبون على التحديثات الخاصة بجهازه أوتوماتيكياً دون التوجه إلى خدمة ما بعد البيع كما هو الحال في تلفاز Smart TV (المسؤول عن المنتجات

<sup>1</sup>تجدر الإشارة إلى أنه استناداً إلى مقابلة مع الفاعلين في القطاع أن هذه المقارنة غير مبررة إذ أن الوضوح في الشاشة يمكن التحكم فيه من خلال الزيادة في الإضاءة أو السطوع وهذا الأمر مضر على المدى الطويل بصحة العينين ويخفض من العمر الافتراضي لـ Led ويخالف المعايير العالمية المتعارف عليها، ولكن لعدم وعي الزبون بذلك فإن هذه الأساليب التسويقية تنطلي عليه.

البیضاء- مؤسسة IRIS، 2021). وفيما يتعلق بالخدمات ما بعد البيع فإن مؤسسة Bomare Company هي المؤسسة الوحيدة التي تضمن منتجها لمدة خمس سنوات منذ 2007 في حين أن أغلب المؤسسات الأخرى تعطي ضمان سنتين كـ ENIE مثلا، أما بالنسبة لـ Condor Electronics فإنها تمنح ضمان لمدة ثلاث سنوات في أجهزة التلفاز الخاصة بها كما أنها تحصلت على الترخيص الرسمي من GOOGLE لاستغلال Android TV منذ 2018 في كل من Led Smart وOled.

#### خامسا- عوائق الخروج:

تعد عوائق الخروج تلك العوائق التي تحاصر المؤسسات الناشطة في القطاع تمنعهم من الخروج منه كحجم الاستثمارات التي تعد استثمارات هائلة خصوصا للمؤسسات الكبرى ذات التكامل العمودي، إذ تقارن كل مؤسسة تكلفة الخروج من القطاع مع تكلفة البقاء، ومن بين المؤسسات التي لها استثمارات ضخمة في القطاع كل من Condor Electronics وBrandt فمن الصعب الخروج منه لكلا المؤسستين، بالإضافة إلى ذلك فإن الخبرة في المجال ومجارة التطورات التكنولوجية فيه تحول دون خروجها منه خصوصا إذا كان تخصصها كمؤسسة Bomare Company.

#### III-1-2- تقييم تهديد الداخلين المحتملين وعوائق الدخول :

إن لدخول المنافسين المحتملين تهديد ذو تأثير قوي على ربحية القطاع مع أنها لا تنشط فيه بعد إذ تشكل ضغطا على الأسعار فهو تأثير افتراضي، فمن مصلحة المؤسسات الناشطة فيه إقامة عوائق للدخول منها الإبقاء على الأسعار منخفضة لشني الداخلين المحتملين عن الدخول. فالرغبة في الدخول إلى القطاع الإلكتروني والكهرومنزلي تزداد مع ارتفاع جاذبيته والعكس صحيح، ومن بين العوائق نجد:

#### أولا- تذكرة الدخول إلى الصناعة:

وهو ما يعرف بحجم الاستثمارات المطلوبة للدخول إلى القطاع أو رأس المال التأسيسي وهو ما يعد عقبة أمام الداخلين الجدد خصوصا وأن القطاع يعرف تطورات تكنولوجية مستمرة تلزم المؤسسات الناشطة فيه مواكبتها وهو الأمر الذي يتطلب استثمارات ضخمة لإنشاء المصانع وتجهيزها بالآلات الخاصة ونقل التكنولوجيا إليها وكذلك اليد العاملة المؤهلة وذات خبرة في المجال. وحتى وإن استطاعت تلك الأخيرة

الحصول على القروض من البنوك إلا أن الضمانات المصرفية التي تفرضها تشكل عبئا آخر عليها يمنعها من دخول القطاع.

### ثانيا- اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة:

تعد كل من اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة عوائق دخول أمام الداخلين الجدد لأنهم يجدون أنفسهم أمام مؤسسات تستطيع التحكم في التكلفة الثابتة بالتحكم بالكميات المنتجة وخصوصا مع تأثير الخبرة في المجال الذي يساهم في تطوير القدرات الإنتاجية، التكنولوجيا والتسويقية التي تمكنهم من تحقيق تكاليف منخفضة مقارنة مع أي وافد جديد. فبالنسبة لمؤسسة Condor Electronics تمتلك خبرة أكثر من عشرين سنة في هذا المجال واستطاعت بفضل شركائها الرائدة في المجال من نقل التكنولوجيا إلى مصانعها على غرار شريكها الأمريكي Universal Instrument الذي ورّد لها الآلات والتكنولوجيا الخاصة بتصنيع البطاقة الأم لتصل طاقتها الإنتاجية إلى 400 ألف وحدة/السنة، وكذلك الشريك الصيني الذي تعاقدت معه لتجهيز وحدة تركيب أسطح شاشات التلفاز وهو أول وحدة على مستوى إفريقيا ككل.

### ثالثا- تمايز المنتجات:

يعد تمايز المنتج عائقا أمام الداخلين الجدد لأنهم سيجدون صعوبة في إنشاء تمايز جديد في المنتجات خصوصا مع وفاء الزبائن للعلامات التجارية الموجودة نتيجة لسمعة المؤسسة أو خدمات ما بعد البيع فمثلا تقدم مؤسسة Bomare Company لزبائنها ضمان خمس سنوات على جهاز التلفاز الخاص بها، وفي هذا القطاع بالذات نجد عدة علامات معروفة وذات مكانة خاصة في نظر الزبائن قد ذكرناها سابقا والتي تعرف تنافسا حادا بينها. ولأن الجودة من بين الأمور المطلوبة في هذا القطاع فقد اتجهت مؤسسة Condor Electronics إلى تبني مجموعة من الأساليب الإدارية الحديثة وذلك بتطبيقها للمواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية قصد تحميلها مسؤوليتها نحو موردها البشري والمحافظة عليه ونحو المجتمع ككل مع العلم أنها التزام طوعي من المؤسسة نحو بيئتها التي تنشط فيها وذلك في إطار المبادرة الإقليمية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للمسؤولية الاجتماعية في 2012-2014 التي نظمت من طرف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO (Algérie360, 2012)، كما تحصلت بعدها على شهادات نظام الإدارة المتكامل Certificat Iso intégrer وفقا لمتطلبات المعايير التالية (Condor, 2015):



- (ISO 9001:2008) المتعلق بالجودة (تحسين منتجات وخدمات المؤسسة لإرضاء الزبائن)؛
- (ISO 14001:2004) المتعلق بالبيئة (حماية البيئة الداخلية والخارجية من مختلف الملوثات والغازات المنبعثة)؛
- (OHSAS 18001:2007) المتعلق بالصحة والسلامة المهنية (حماية العاملين وتوفير بيئة عمل آمنة من المخاطر المحتملة).

وهي شهادة صادرة عن هيئة الشهادات الدولية الألمانية TÜV Rheinland للأنشطة التالية:

- تصنيع، تسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الكهربائية والإلكترونية، أجهزة الاعلام الآلي والألواح الضوئية؛
- تصميم وتطوير منتجات التبريد والتكييف.

وفي إطار حماية المعلومات التي تعد مصدرا قيما وحفاظا عليها من المخاطر المختلفة، اتجهت المؤسسة إلى اتخاذ تدابير لتأمين المعلومات وضمان سريتها وسلامتها وشاركت في إعداد مقاييس نظام إدارة أمن المعلومات وفقا لمعيار ISO 27001:2013 التي تهدف إلى (Condor, 2018):

- وضع استراتيجية مستمرة وخطة بديلة لقسم المحاسبة؛
- اعتبار أمن المعلومات عبئا يقع على عاتق كل عضو في المؤسسة، مطالبة كل شخص يستخدم المعلومات أو يصل إليها الامتثال لأحكام هذه السياسة وأن يكون جزءا من التحسين المستمر لسياسة أمن المعلومات.

وقد تم تجديد تلك الشهادات في 2015 وفي سبتمبر 2021 (مدير الموارد البشرية، 2021).

وفي نفس الاطار تحصلت المؤسسة على جائزة الجودة في القطاع الصناعي المنظمة من طرف وزارة الصناعة الجزائرية سنة 2011 لتكون أول مؤسسة خاصة تحصل عليها (الدليل الإرشادي لمؤسسة Condor Electronics، 2019)، وتحصلت أيضا على جائزة أفضل منتج لعام 2016 (الذي يشمل كل من التلفاز، المكيفات، الغسالات، الثلاجات، والهواتف النقالة) الذي نظّمته منظمة حماية المستهلك حيث تحصلت

المؤسسة على شهادة "بصمة جزائرية" وهي علامة صادرة عن FCE "منتدى رؤساء المؤسسات" التي تهدف لضمان أصل المنتجات الجزائرية (FCE, 2016).

#### رابعاً- التحكم في قنوات التوزيع والموردين:

يعد التحكم في قنوات التوزيع من الأمور المهمة والصعبة في أي قطاع كان خصوصاً إذا كانت شدة المنافسة عالية، ما يجعل الداخلين الجدد في وضع حرج فيما يخص بيع منتجاتهم. تمتلك مؤسسة Condor Electronics عدة قنوات توزيع مباشر وغير مباشر فهي تمتلك نقاط بيع وصل عددها إلى 117 معرضاً موزعة في أنحاء الوطن وسط، شرق، غرب وجنوب بالإضافة إلى تجار الجملة الذين يعتبرون كوسطاء تتعامل معهم لتوزيع منتجاتها سواء داخل أو خارج الوطن، إذ توجهت المؤسسة إلى تصدير منتجاتها إلى العديد من الأسواق الدولية وكان ذلك حتمياً فرضه تشبع السوق المحلي. حيث استطاعت التواجد في ثلاث قارات عبر 16 دولة (وزارة الصناعة المناجم، 2018، صفحة 11). قامت المؤسسة بتصدير ما يقارب 80 مليون دولار إلى كل من تونس، مصر، ليبيا، موريتانيا، الأردن، السنغال، الكونغو وبنين، وبعض البلدان الأوروبية والآسيوية خلال الثلاث سنوات الماضية متراكمة، وما قيمته 400 مليون دولار إجمالي الاستثمارات في نهاية 2020 أي برقم أعمال قدر بـ 34,4 مليار دينار وبطاقة إنتاجية قدرت بـ 3,5 مليون وحدة سنوياً، وكانت نسبة المنتجات المصدرة للدول الإفريقية تقدر بـ 87% من شحناتها، 8% إلى أوروبا و 5% إلى آسيا. وكانت المنتجات المصدرة كالاتي: 32% ثلاجات، 22% الهواتف واللوحات الالكترونية، 20% الغسالات، 12% مكيفات الهواء، 11% تلفزيونات، 2% منتجات الطبخ و 1% منتجات التدفئة (Le jour d'Algerie, 2021).

هدفت المؤسسة من خلال التعامل مع الدول الإفريقية إلى إقامة شراكة من نوع "رابع-رابع" على أساس الثقة المتبادلة فيما بينهم، وتنوي ذلك ليس فقط من خلال تسويق المنتجات فحسب وإنما من خلال تقديم الدعم والتكوين وحتى ضمان خدمات ما بعد البيع (Le jour d'Algerie, 2021)، فبعد التجربة الناجحة للتصدير التي خاضتها في 2016 إلى تونس ثم إلى الدول الإفريقية واكتسابها لحصة سوقية معتبرة، تهدف الآن إلى تصدير 200 مليون دولار سنوياً بحلول 2025، أي رفع رقم أعمالها بنسبة 20% من التصدير مقارنة برقم أعمالها الإجمالي، خصوصاً مع فتح غالبية المراكز الحدودية مع دول الجوار (Le jour d'Algerie, 2021). ودخول منطقة التجارة الحرة القارية الإفريقية ZLECAF حيز التنفيذ في 1 جانفي

2021 وذلك سعيا لرفع التبادلات التجارية بين البلدان الافريقية لتنتقل من 15% إلى 55% (DW, 2021)،

وسعيا منها لتطبيقا لأهدافها قامت بتوقيع عقد توزيع في جوان 2021 مع شريكها من ساحل العاج، حيث ينص العقد على توزيع منتجات المؤسسة عبر مختلف أنحاء ساحل العاج والدول المجاورة كمالي وغانا بصفة دورية (Algérie presse service, 2021)، حيث أرادت استهداف دول غرب افريقيا وذلك عن طريق ساحل العاج التي تعد كجسر للوصول إليها. وتعتزم أيضا الرجوع إلى السوق الأوربية في 2022 بعد أن كانت مصدرة لفرنسا في 2018 حيث قامت بتسويق أكثر من 12 مليون جهاز بما فيها 2 مليون تم تصديرها إلى عدة دول أجنبية (Liberté, 2021).

تقوم أغلب المؤسسات الناشطة في القطاع إلى التصدير إلى نفس البلدان الافريقية عبر التوزيع غير المباشر عبر وكلاء معتمدين أو موزعين يهتمون بالنقل وخدمات ما بعد البيع فالتوزيع المباشر يعد صعبا في العديد من البلدان التي لا تسمح بإنشاء مؤسسات جزائرية لحماية اقتصادها بالإضافة على مشكل عدم وجود البنوك الجزائرية هناك ما يعرقل التمويل والدفع معا.

إن التحكم في قنوات التوزيع مهم وكذلك التحكم في مصادر جلب المواد الأولية أيضا خصوصا في قطاع تعد التكنولوجيا المستعملة فيه عالية جدا ما يجعل الموردين من رواد القطاع، فهذا حاجز قوي يمنع العديد من المؤسسات الجديدة من الدخول، ما يجعل تكلفة تحول الموردين صعبة لأن المنتجات الموردة بعيدة عن المنافسة المحلية وهي عبارة عن أجزاء تامة الصنع تدخل في تصنيع المنتج النهائي ومن بين تلك المؤسسات نجد KTC، Hisense... الخ، أما بالنسبة للكوابل أو البوليبيان أو المواد الداخلة في التغليف كالبولسترين نجدها عند المؤسسات المحلية. مع الإشارة إلى أن مؤسسة Condor Electronics تقوم بالتكامل العمودي فيها.

### III-1-3- دراسة تهديد المنتجات البديلة :

هي المنتجات التي يتجه إليها الزبون بسبب أسعارها، جودتها وحدثتها (حيرش، 2012). تعد المنتجات البديلة تهديدا هي الأخرى للمؤسسات مثلما يؤثر الداخلين الجدد عليها، ويرتبط دخولها بارتفاع أسعار المنتجات الحالية فكلما ارتفعت زادت معها احتمالية استبدال المنتجات الحالية بالبديلة والعكس صحيح.

## أولاً- الاحلال ومرونة السعر:

تعد العديد من المنتجات كالهاتف واللوحات الذكية والحواسيب كمنتجات بديلة للتلفاز لما تقدمه من خدمات مماثلة له، وخصوصا مع توفر خدمة الإنترنت التي تسمح للزبائن من استعمال المنصات، ما دفع المنتجين إلى إدخال تلك المنصات كمنصة "أرينا" لمؤسسة Bomare Company وتقنية التحدث مع التلفاز وطلب القنوات بالصوت ومعرفة أخبار الجو مثلما فعلت مؤسسة IRIS بإدماج ميكرفون في التلفاز يسمح باستقبال الصوت وهو ما يسمح به Android TV، وإدخال باقي المنصات ك YouTube وNetflix.

إلا أن التلفاز يبقى موجودا في كل بيت لما يوفره من مزايا لا توفرها باقي المنتجات البديلة كالأخبار بصفة مباشرة ومشاهدة كل من المباريات الرياضية والبرامج العائلية خصوصا لميزة حجمه الذي يسمح بالمشاهدة المريحة في المنزل أو الأماكن العامة.

## ثانياً- الاحلال والإبداع:

يمكن أن تؤثر المنتجات البديلة بطريقة خطيرة خصوصا مع دخول التكنولوجيا المتطورة إلى القطاع مثلما ذكرنا بالنسبة للوحات الذكية والهواتف، إلا أننا نجد أن أغلب المؤسسات على غرار Condor Electronics تصنع تلك المنتجات أيضا وتبيعها في السوق لكسب تلك الشريحة من الزبائن التي تتجه إليها.

إن المؤسسات الرائدة في المجال ك LG و Samsung لازالت تبذل في صناعة الشاشات ك Oled و QLed وتحسن في وضوحها، سطوعها وألوانها والعمر الافتراضي للأضواء التي فيها، وعدد البيكسلات Pixels ك SD، HD، FHD ثم UHD وأخيرا 4K و8K. تقوم المؤسسات الناشطة في القطاع بتتبع كل ما هو جديد في المجال لجلب هذه التكنولوجيات لتقوم باستغلالها لجذب الزبون لشراء جهاز التلفاز بدلا من الاتجاه إلى المنتجات البديلة الأخرى. وأحيانا استهداف شريحة جديدة من Gamers (المولعين بألعاب الفيديو) الذين يفضلون استخدام التلفاز Oled ذو الحجم الكبير لما لهم من متطلبات بصرية لتتوضح الرؤية في الألعاب.

## III-1-4- تحليل القدرة التفاوضية للزبائن والموردين :

كلما قل عدد الزبائن أو الموردين أو كانت سمعتهم كبيرة كلما زادت قوتهم التفاوضية، وكلما كانت المنتجات معيارية كلما زادت إمكانية تغيير الموردين، تظهر قوة الزبائن التفاوضية في التفاوض على الأسعار، كيفية ومهلة التسديد، الخصومات وخدمة ما بعد البيع. كلما زاد التفاوض كلما تأثرت أرباح المؤسسة (حيرش، 2012). للموردين والزبائن قدرة تفاوضية حقيقية على الأسعار على عكس الداخلين الجدد والمنتجات البديلة التي يعد تأثيرها افتراضيا، إذ تؤثر قدرة كل من الموردين والزبائن على الربح المحتمل للصناعة.

### أولا- التركيز النسبي للزبائن والموردين:

إن العلاقة مورد-زبون هي علاقة توازن قوى تميل لصالح القوي منها. توضع المؤسسة في كلا الجانبين كمورد في المخرجات وكزبون في المدخلات.

تتمثل شريحة الزبائن التي تستهدفها المؤسسة في هذا القطاع كل من الزبون النهائي وهو العائلات والتي تعد أكبر شريحة مستهدفة تصل إليها مؤسسة Condor Electronics من خلال نقاط البيع الخاصة بها، نجد أيضا المؤسسات الخاصة أو العمومية التي تشتريها إما للاستغلال الخاص سواء للإشهار، الأمن أو لتبيعها بالتقسيط لموظفيها التي تتم عن طريق مناقصات تطلقها والتي تنهات المؤسسات الناشطة في القطاع للظفر بها خصوصا عند التعامل مع المؤسسات الكبيرة كسوناطراك وسونلغاز (مسؤول عن صالة عرض لمؤسسة Géant، 2021)، الهيئات الإدارية، المحلات التجارية... إلخ، ويتم توزيع الأجهزة من خلال مختلف الوسطاء المختلفين من محلات تجزئة وجملة في المناطق المعروفة في الوطن كالحميز والعلمة... إلخ والمراكز التجارية الكبرى.

كما أن معظم المؤسسات انتقلت إلى التصدير على غرار IRIS، Géant، Bomare Company، Condor Electronics، Brandt إلى الدول الإفريقية والأوروبية عن طريق التوزيع غير المباشر عن طريق موزعين حصريين عارفين بالسوق الأجنبي كما وضعنا سابقا. وذلك لبحثها عن سوق جديد لتشييع السوق الحالي، يعد تهديد الزبائن متعلقا ببحثهم عن الجودة والجديد فيما يخص الصوت والصورة والمنصات المتاحة والسعر المناسب، لذلك تسعى المؤسسات لتقديم منتجات متميزة بأسعار مناسبة تمكنهم من جلب أكبر عدد من الزبائن كما أنها تحسن من خدمات ما بعد البيع مثلما قامت به مؤسسة Condor Electronics من تعاقدتها مع مؤسسة Khadamaty لتضمن خدمات ما بعد البيع لزبائنها.

أما بالنسبة للموردين فإن المؤسسات تتعامل مع موردين أجنيين لعدم امتلاك المحليين التكنولوجيا اللازمة، تتمثل المواد الموردة في شكل مكونات تامة الصنع يتم تركيبها محليا، إلا أن أهم مكون في الجهاز وهو سطح الشاشة ففي العالم أجمع يوجد سبع موردين عالميين تتعامل معهم جميع المؤسسات في العالم ما يجعل المؤسسات الجزائرية تستورد منهم بطريقة مباشرة كمؤسسة Bomare Company و IRIS من مؤسسة LG أو عن طريق مؤسسات من الصف الثاني ك KTC أو Hisense أو مؤسسات ألمانية، إسبانية وإيطالية ما يجعل تكلفة تحول الموردين مكلفة جدا لأن تركيزهم قوي جدا ويتحتم على المؤسسات الجزائرية التعامل معهم حتى وإن ارتفعت أسعارهم لأنها لا تمتلك خيارا آخر وهو الأمر الذي حدث خلال الأزمة الصحية إذ ارتفعت أسعار المواد الأولية بنسبة 600% لاختلال توازن العرض والطلب (المسؤول عن المنتجات البيضاء - مؤسسة IRIS، 2021) خصوصا أن الموردين متركزين في الصين والتي كانت أكبر متأثر من الأزمة وكثر فيها إغلاق المصانع ما أدى إلى ارتفاع القوة التفاوضية لهم، أما باقي المكونات كالبطاقة الأم أو الطاقة فإن المؤسسات الجزائرية صحيح أنها تقوم بالإدراج اليدوي والآلي لأجزائها ولكنها تستوردها فارغة من المؤسسات الصينية أو الكورية، وكذلك الكوابل والمواد الداخلة في التغليف توردها من المؤسسات المحلية وهي عديدة.

### ثانيا- تهديد التكامل العمودي:

من أجل تقليل القوة التفاوضية للموردين تتجه المؤسسات على غرار مؤسسة Condor Electronics إلى عقد شراكات مع موردين متخصصين في المجال لرفع نسبة الإدماج في المنتج مثلما قامت به في تجهيز وحدة تركيب أسطح الشاشات ما يمكنها فيما بعد من التمكن من استيراد الأجزاء المكونة للجهاز من عدة موردين فيما بعد لتخفيض الفاتورة، كما اتجهت المؤسسة إلى إنشاء وحدات متخصصة في إنتاج مواد التغليف، البلاستيك، البطاقات الأم وحتى الكوابل. سمحت هذه الوحدات بالتحكم في الكميات المنتجة والتكاليف المتعلقة بها كما سمح لها ذلك بالتعرف أكثر على المنتج ما أكسب التقنيين والعاملين خبرة في المجال مكنتهم من تحسين جودة المنتج.

### ثالثا- تأثير جودة المدخلات على المخرجات:

تعتبر جودة المواد الداخلة في صنع الأجهزة الالكترونية مهمة جدا تؤثر على جودة الجهاز نفسه ولأنها ذات تكنولوجيا عالية فإن المؤسسات لديهم قوة تفاوضية ضعيفة بالنسبة للموردين خصوصا فيما يتعلق بالشاشة

وغلاق سعرها، ما يجعل المؤسسات الجزائرية تكتفي بما تورد له المؤسسات العالمية من تكنولوجيا متأخرة نوعاً ما، إذ تحتفظ تلك المؤسسات العالمية بالشاشات المتطورة من حيث جودة الصورة لنفسها ولسوقها وتورد التكنولوجيا الراجعة للثلاث سنوات الماضية وهكذا دواليك إلا إذا استطاعت تلك المؤسسات دفع ثمن التكنولوجيا الجديدة والتي تؤثر فيما بعد على سعر الجهاز ما يجعل شراءه غير متاح لكل الشرائح المستهدفة.

#### رابعاً- حصة المدخلات في هيكل تكلفة الزبون:

كلما زاد وزن أحد المدخلات في هيكل تكلفة في قطاع الزبون كلما زادت حساسية ذلك الزبون لسعر تلك المادة ما يدفعه لاستعمال قوته التفاوضية لتخفيض سعره، فمثلاً في جهاز التلفاز فإن سطح الشاشة يمثل 70% من الجهاز نفسه ما يجعله مكوناً مهماً فيه ويؤثر ذلك على سعره إذا علمنا أن مورديه عدد محدود في العالم بأسره وأي تخفيض في السعر سيؤثر إيجاباً على ربحية المؤسسة، وهذا ما قامت به مؤسسة Condor Electronics في محاولة منها من تخفيض تكلفة هذا المكون الأساسي بإنشاء وحدة تمكنها من تركيب هذا الجزء بنفسها ما يسمح لها بتخفيض تكاليفها وبالتالي سعر الجهاز بـ 15%.

#### III-1-5- تقييم ضغوطات الدولة :

أضاف Austin الدولة كقوة سادسة للقوى التنافسية الخمس وذلك لاعتبارها كعون اقتصادي فاعل في القطاع وفي نفس الوقت كسلطة ضبط.

فرضت الدولة عدة قوانين واعفاءات لتنشيط القطاع بعدما تباطئ نموه وذلك للمطالبة بمزيد من القيمة المضافة وكانت من بينها المرسوم التنفيذي رقم 20-313 المؤرخ في 15 نوفمبر 2020 (الجريدة الرسمية العدد 67، 2020) الذي يحدد شروط وكيفيات قبول المتعاملين الممارسين لأنشطة إنتاج المنتجات والمعدات الالكترونية والكهرومنزلية للاستفادة من النظام الجبائي التفضيلي.

فللاستفادة من المزايا لا بدّ من بلوغ نسبة الإدماج لا تقل عن أربعين بالمائة كشرط مسبق، من أجل الحصول على مقرر الاستفادة من الإعفاء المنصوص عليه في هذا النظام ويشترط لتجديد مقرر الاستفادة من الإعفاء بلوغ نسبة إدماج لا تقل عن ستين بالمائة. إذ يتعين على الناشطين في القطاع إحراز تقدم في نسبة الإدماج الذي من المفروض أن يتحقق من خلال إنشاء صناعة محلية حقيقية.

وتتمثل تلك الإعفاءات طبقاً لأحكام المادة 60 من القانون رقم 20-07 المؤرخ في 4 جوان والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2020، من إعفاءات من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة للمواد الأولية المستوردة أو المقتناة محلياً وكذا المكونات المقتناة لدى المناولين الناشطين في إنتاج المجموعات والمجموعات الفرعية الموجهة للمنتوجات والتجهيزات الإلكترونية والكهرومنزلية، كما تخضع للحقوق الجمركية بمعدل 5% بعدما كانت تصل إلى 30% والرسم على القيمة المضافة بمعدل 19% جميع المجموعات والمجموعات الفرعية والملحقات، المستوردة في شكل منفصل أو في مجموعات، من قبل المتعاملين الذين بلغوا معدل الإدماج المطلوب (تستثنى المعدات الهاتفية النقالة وكذا معدات الإعلام الآلي من مجال تطبيق هذا المرسوم)، تهدف الدولة من هذا الإعفاء إلى تشجيع المؤسسات على التصنيع المحلي واستبدال نظام CKD و SKD شيئاً فشيئاً.

وكذلك حسب المادة 3 والتي طبقاً لأحكام المادة 55 المتضمن لقانون المالية التكميلي لسنة 2020، تعفى من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة، المكونات والمواد الأولية المستوردة أو التي تم اقتناؤها محلياً من طرف المناولين، في إطار أنشطتهم لإنتاج الأطقم والأطقم الفرعية الموجهة للمنتجات وتجهيزات الصناعات الميكانيكية والإلكترونية والكهربائية وكذا لصيانة معدات الإنتاج لمختلف قطاعات النشاط وإنتاج قطع الغيار والمكونات الموجهة لجميع الاستعمالات. ويمنح هذا الإعفاء لمدة سنتين قابلة للتجديد وللإستفادة من تلك الإعفاءات يجب أن تخضع المكونات والمواد الأولية الموجهة لعمليات إنتاج الأطقم والأطقم الفرعية التي ينجزها المنتج، لعمليات تحويل صناعية في إطار أنشطة الإنتاج. وذلك لتعزيز التعامل بين المتعاملين الاقتصاديين المحليين وتشجيع التعاقد بينهم.

تحسب نسبة الإدماج حسب المرسوم التنفيذي رقم 20-311 الصادر عن الجريدة الرسمية المؤرخة في 15 نوفمبر 2020 (الجريدة الرسمية العدد 67، 2020، الصفحات 3-4) بالصيغة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج الوحدوية خارج الرسوم:

$$\text{نسبة الإدماج} = \{ \text{إ}^1 \text{ و}^1 - (\text{ت} \text{ و} \text{م} \text{ م}^2 + \text{ت} \text{ و} \text{خ} \text{ م}^3) \} \times 100 / \text{ت} \text{ و}^1$$

<sup>1</sup> إ و<sup>1</sup> = تكلفة إنتاج الوحدة خارج الرسم (قيمة المنتجات، المواد والخدمات المحلية والمستوردة وتكاليف الإنتاج).

<sup>2</sup> ت و م م<sup>2</sup> = تكلفة الوحدة للمنتجات والمواد المستوردة المستهلكة خارج الرسم (قيمة المواد والمنتجات المستوردة).

<sup>3</sup> ت و خ م م<sup>3</sup> = تكلفة الوحدة للخدمات المستوردة المستهلكة خارج الرسم (قيمة الخدمات المستوردة).



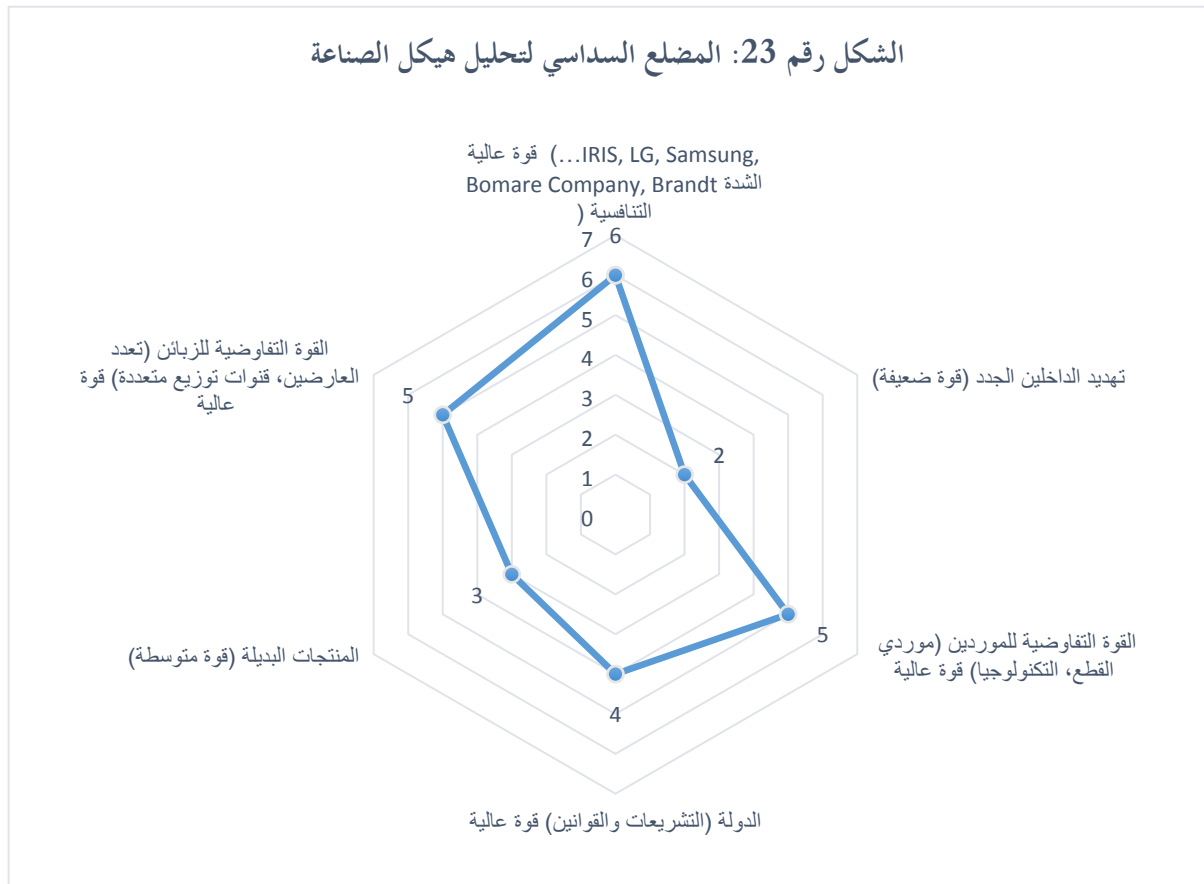
غير أنه في حالة عدم وجود المواد الأولية المستوردة على مستوى السوق المحلية بصفقتها مواد محلية، يتم حذف هذه المواد من معامل "ت و م م" الذي يصبح "ت و م م" الذي لا يأخذ بعين الاعتبار إلا المنتجات نصف المصنعة والمكونات المستوردة.

وفي حالة عدم تحقيق الناشطين الفاعلين في القطاع للمعدلات المطلوبة فإنهم مطالبون بدفع الرسوم الجمركية لكل مكون مستورد بصفة منفصلة ما سيؤدي إلى رفع فاتورة الاستيراد ما يؤثر على المؤسسة مستقبلاً.

وبعد كل هذه الإجراءات الصارمة التي توحى في مضمونها إلى تشجيع التصنيع المحلي إلا أن الدولة ومنذ 2019 قامت بمنع استيراد قطع الغيار والأجزاء الداخلة في تصنيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ما أثار قلق الفاعلين الاقتصاديين وذلك لنفاذ مخزونهم من القطع، وقد لجأت الدولة إلى ذلك بعدما ثبت أن التجميع المحلي مكلف، مع قيمة مضافة منخفضة ما أدى إلى حدوث عجز للدولة وتكليفها بمبالغ ضخمة، إذ في حين أن المصنعين في مخطط SKD/CKD كانوا يتحملون رسوما جمركية بـ 5% على مجموعات التجميع بدلا من 30% على المنتجات النهائية كما أشرنا سابقا بهدف تطوير التعاقد الصناعي والإدماج الوطني إلا أن نسبة الإدماج في أغلب المنتجات المصنعة لا يتعدى 1% أو 0% ما يعني أنه هدر للعملة الصعبة في العديد من المؤسسات الداخلة حديثا للقطاع، إذ وعلى مدار 20 سنة لم يتقدم هذا القطاع بالشكل المفروض بل على العكس ارتفعت فاتورة الاستيراد من 1560 مليون دولار إلى 2 مليار دولار سنويا خلال تلك المدة (Reporters, 2021)، وبما أن الدولة لها دور المنافس أيضا فإنها تقوم بحماية المؤسسات الوطنية كالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE والمؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة المنزلية ENIEM التي تعاني من مشاكل مالية حيث قامت بإقراضها 1,1 مليار دينار حين كانت على وشك الإفلاس، فالدولة تحاول الحفاظ على المعرفة المكتسبة في تلك المؤسسات لأنهم مؤسسات نجحوا في رفع نسبة الإدماج في منتجاتهم ولكنهم لم يستطيعوا مواجهة المشاكل المالية المتعلقة بالأجور وتكاليف التشغيل على عكس المؤسسات المنافسة التي كانت مهمتها التركيب فقط ما أدى إلى منافستها للمؤسسات الوطنية والإطاحة بها، بسبب الوضع الأمني والصحي الذي أثر على الوضع الاقتصادي في البلد فإن الدولة فرضت قيودا جديدة على المؤسسات الناشطة في القطاع ما أدى بها إلى تخفيض حجم نشاطها وصادراتها (Jeune Afrique, 2020). على الرغم من الأوضاع الاقتصادية والسياسية السيئة التي تؤثر على هذا القطاع إلا أننا

نجد أن المسيرين متفائلين بتحسين الأوضاع ما يجعلنا نستنتج أن تهديد هذه القوة من الممكن أن ينخفض مستقبلاً.

على الرغم من النتائج التي يمكن استخراجها من تحليل هذا النموذج إلا أنه من الواجب ذكر أنه غير مستقر ويمكن في أي فترة أن يتغير بتغير القوى، كما أنه لا يغطي كل الجوانب الخفية في القطاع لبساطته، يجدر ذكر أن المؤسسات المتنافسة فيه تعد في بعض الأحيان موردة وزبونة لبعضها البعض وذلك في كل من البطاقة الأم وأسطح الشاشات والكوابل... إلخ وهذا مالا يظهره النموذج، كما أنه يهمل ذكر المؤسسات الناشطة في القطاعات المكملة لتلك المؤسسة كمطوري البرامج وموردي الآلات وناقلي التكنولوجيا. كما أن النموذج ينطلق من مبدأ علاقة رابح/خاسر في حين أنه أغفل إمكانية التحالف أو الشراكة بين الفاعلين ما يجعلها علاقة رابح/رابح. كما وأنه من المهم عند استعمال النموذج عدم إغفال تطور تلك القوى داخل الصناعة أو توسع حدود الصناعة نفسها وتداخلها مع صناعة أخرى أو تكاملها معها. مع ذلك سنبين جاذبية القطاع وتقييم القوى التنافسية فيه من خلال تحليل الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

من خلال الشكل رقم 23 نلاحظ أن مساحة المضلع كبيرة نوعا ما، ما يعني أن المؤسسة تنشط في قطاع تنافسي شديد وأن للقوى 5(1+) تأثير قوي عليها خصوصا فيما يتعلق بكل من القوة التفاوضية للموردين والزبائن ودور الدولة. هذا ما يدعو المؤسسة إلى الأخذ بعين الاعتبار تلك القوى كل على حدة ومواجهتها لتعزيز مكانتها التنافسية ضمن هذا القطاع، فالمؤسسات المنافسة الناشطة في القطاع تحاول كل منها كسب حصة سوقية إضافية ما يقلل من حصة المؤسسة وذلك بالاعتماد على العديد من الاستراتيجيات التسويقية مع العلم أن تلك المؤسسات منها المحلية الخاصة والعمومية، بالإضافة إلى مواجهتها لمنافسة شرسة من طرف المؤسسات الأجنبية التي تعرف بالجودة في منتجاتها. إلا أنه من نقائص النموذج أنه لا يدع مجالاً لمعرفة طبيعة علاقات التعاون التي تربط بين المؤسسات فهي لا تظهرها ولكن من خلال الدراسة لاحظنا وجود عزوف كبير عن استراتيجيات التحالف بينها التي ربما ساهمت في تقليل تلك المنافسة وتوسيع الحصة السوقية لكلا الشريكين بدلا من تقاسمها. أما فيما يخص كل من القوة التفاوضية للموردين والزبائن نجد أنها تشكل تهديدا حقيقيا لها لمحدودية الموردين لعدة أجزاء داخلية في تصنيع المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية والتي تعد صعبة المنال لتطور التكنولوجيا المستعملة فيها وصعوبة التحول من مورد إلى آخر على الرغم من محاولة المؤسسة رفع نسبة الإدماج والاتجاه إلى استراتيجيات التكامل العمودي والشراكة لتخفيف ذلك التهديد، وبخصوص الزبائن فإن تعدد العارضين في القطاع يجعل من السهل انتقال الزبون من مؤسسة إلى أخرى خصوصا وأنه متطلب فيما يتعلق بالأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية وخصوصا التلفاز فهو عبارة عن منتج ترفيهي بالدرجة الأولى والزبون حساس فيما يتعلق بالعلاقة جودة/سعر. أما فيما يخص دور الدولة فنلاحظ أن الدولة الجزائرية تشكل تهديدا قويا على القطاع لكونها سلطة ضبط ومنافس في نفس الوقت ما أثر سلبا على العديد من المؤسسات بسبب القوانين والتشريعات غير المدروسة على المدى البعيد التي تحاول تحسين الوضع على المدى القصير فقط وحتى دفتر الشروط المتعلق بتشجيع الصناعة المحلية فإن الفاعلين في القطاع ينظرون إليه على أنه فرصة لتخفيض التكاليف من خلال تحقيق الشروط المطلوبة للحصول على الإعفاءات الضريبية مع إهمال الهدف الحقيقي الذي وجدت من أجله تلك الشروط، فعلى هامش رفع نسبة الإدماج في صناعة المنتجات نجد أن الهدف منها هو تشجيع التكامل والتعاون بين المؤسسات وإنشاء سواء عناقيد صناعية أو حتى شبكات للمؤسسات تتعاون فيما بينها لتصنيع منتج مشترك، إلا أننا نجد أن المؤسسات تتجه للتعاون مع المؤسسات الأجنبية لتكتسب معرفة، مهارة، موارد ثم تلجأ لخيار التكامل العمودي ظنا منها أنها تتبع المسار المسطر من الدولة وتغفل عن الهدف الحقيقي منها. أما أخيرا فيما يخص كل من الداخلين الجدد

والمنتجات البديلة فإننا نجد تهديدها ضعيفا نوعا ما بسبب وجود الحواجز التي تمنعها من الدخول كالاستثمارات الضخمة واليد العاملة الماهرة واكتساب التكنولوجيا اللازمة وقنوات التوزيع... إلخ، وعلى الرغم من تطور التكنولوجيا وظهور العديد من المنتجات التي تؤدي نفس وظيفة التلفاز إلا أننا نجد أنه يتميز بمكانة خاصة ويصعب استبداله.

### III-2- تحليل SWOT :

من خلال المعلومات المقدمة عن القطاع يمكننا أن نستخرج الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة كما وسنقدم أهم نقاط قوتها وضعفها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 20: تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>جودة المنتجات المصنعة والتحسين المستمر فيها</p> <p>علامتها التجارية وسمعتها الحسنة</p> <p>الأسعار التنافسية التي تطرحها تجذب الزبائن</p> <p>حصصة سوقية معتبرة تحسن الاستقرار المالي</p> <p>تشكيلة واسعة من المنتجات تلبي احتياجات السوق</p> <p>الحملات التسويقية الضخمة تعزز الوعي بالعلامة</p> <p>الشراكة مع عدة علامات أجنبية ذات سمعة عالمية</p> <p>حجم المؤسسة وإمكانية الاستثمار الضخم</p> <p>الخبرة في المجال</p>	<p>الاطلاق البطيء للمنتجات الجديدة في السوق</p> <p>قلة أداء بعض المنتجات الالكترونية</p> <p>عدم وجود آليات حقيقية لكسب ولاء الزبون</p> <p>عدم امتلاك التكنولوجيا بل جلبها من الخارج</p>
الفرص	التهديدات
<p>توسيع واختراق الأسواق الجديدة</p> <p>الاستفادة من المزايا التي تمنحها الدولة</p> <p>القدرة على زيادة نسب الإدماج في المنتجات</p>	<p>المنافسة غير المشروعة التي تؤثر على البيئة التنافسية</p> <p>عدم استقرار الوضع الاقتصادي والقوانين المتغيرة كل مرة</p> <p>كالحد من استيراد المواد نصف مصنعة</p> <p>صغر حجم السوق مع كثرة المنافسين</p> <p>قلة عدد الموردين في المكونات الاستراتيجية</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

يظهر الجدول أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك مزايا تنافسية قوية، مما يعزز موقعها في السوق. فمن بين أبرز نقاط القوة التي تتمتع بها جودة المنتجات والتحسين المستمر فيها، إضافةً إلى سمعتها الحسنة وعلامتها التجارية القوية، وهو ما يعزز ولاء الزبائن وثقتهم. كما أنها تطرح أسعاراً تنافسية تمكنها من جذب أكبر عدد منهم، الحصة السوقية والتشكيلة الواسعة من المنتجات، فضلاً عن الحملات التسويقية الضخمة التي تضمن انتشاراً واسعاً للعلامة التجارية. علاوةً على ذلك، يتيح حجم المؤسسة الكبير إمكانية الاستثمار في مشاريع توسعية، مدعوماً بخبرة طويلة في المجال وشراكات استراتيجية مع علامات أجنبية معروفة عالمياً.

ومع ذلك، تواجه المؤسسة معوقات للنمو، أبرزها التأخر في إطلاق المنتجات الجديدة مقارنة بمنافسيها، مما قد يؤدي إلى فقدان الفرص السوقية لصالح First movers. كما أن أداء بعض المنتجات الإلكترونية لا يرقى إلى المستوى المطلوب، مما قد يؤثر على رضا زبائنها إضافة إلى غياب آليات فعالة لكسب ولائهم، مما يجعلها عرضة لفقدانهم لصالح منافسيها. كما يمثل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة تحدياً استراتيجياً، حيث يزيد من التكاليف ويجعل المؤسسة أكثر تأثراً بالتغيرات في سلاسل التوريد العالمية.

على صعيد الفرص، تمتلك المؤسسة إمكانيات كبيرة للتوسع واختراق أسواق جديدة، مستفيدة من الحوافز الحكومية والمزايا الاقتصادية المقدمة للقطاع الصناعي. كما أن القدرة على زيادة نسبة الإدماج المحلي في المنتجات تُعد فرصة استراتيجية لتقليل الاعتماد على الموردين الخارجيين وتعزيز الاستقلالية الإنتاجية. غير أن هذه الفرص تواجه تهديدات جدية، أبرزها المنافسة غير المشروعة التي تؤثر على البيئة التنافسية العادلة، فضلاً عن عدم استقرار القوانين الاقتصادية، لا سيما فيما يتعلق بالقيود المفروضة على استيراد المواد نصف المصنعة، مما قد يؤثر على سلسلة التوريد. كما أن صغر حجم السوق المحلي وكثرة المنافسين يمثلان تحدياً إضافياً يجب مراعاته في التخطيط الاستراتيجي. إضافةً إلى ذلك، فإن قلة عدد الموردين في بعض المكونات الاستراتيجية قد تؤدي إلى مخاطر مرتبطة بارتفاع التكاليف وتأخر التوريد، مما يستدعي تطوير بدائل محلية وتقليل الاعتماد على مصادر خارجية.

بناءً على هذا التحليل يتعين على المؤسسة تبني استراتيجيات استباقية لتعزيز موقعها التنافسي، من خلال تسريع عمليات البحث والتطوير لإطلاق المنتجات الجديدة في وقت مناسب، وتحسين أداء المنتجات الإلكترونية لضمان رضا زبائنها. كما يجب التركيز على تعزيز ولائهم عبر برامج تسويقية متطورة، إلى جانب العمل على تقليل الاعتماد على الموردين الأجانب من خلال الاستثمار في تطوير الإنتاج المحلي. علاوةً على

ذلك، يمكن للمؤسسة الاستفادة من الحوافز الحكومية لدعم استثماراتها التوسعية وتحقيق نمو مستدام في الأسواق المحلية والدولية.

### III-3- تحليل أداء المؤسسة :

شهدت مؤسسة Condor منذ انطلاق نشاطها في 2002، تطوراً تدريجياً في استراتيجياتها، حيث بدأت بتجميع الأجهزة الإلكترونية والكهربائية وفق نموذج SKD-CKD، ثم عملت على رفع نسبة الإدماج في منتجاتها عبر تصنيع بعض المكونات محلياً. وقد تنوعت مجالات نشاطها بشكل ملحوظ، حيث أطلقت أول مصنع لإنتاج الثلاجات والغسالات عام 2003، تلا ذلك إنشاء وحدة لإنتاج البوليسترين وحقق البلاستيك، مما عزز من تكاملها الخلفي. في إطار استراتيجية التنويع دخلت المؤسسة مجال تصنيع أجهزة الإعلام الآلي عام 2006، ونجحت في إطلاق أول كمبيوتر محلي الصنع عام 2009. كما وسّعت نشاطها إلى قطاع الهواتف الذكية، حيث أطلقت هاتفها الأول C1 في 2013، بالإضافة إلى استثمارها في الطاقات المتجددة عبر إنشاء مصنع للألواح الكهروضوئية في 2014، وهو ما يعكس توجهها نحو تنويع محفظتها الصناعية وتحسين تنافسيتها.

تعد المؤسسة أحد الرواد في سوق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، فهي تعتمد في استراتيجيتها على ملائمة الإنتاج مع متطلبات السوق من خلال تعزيز الوسائل اللوجستية والموارد البشرية. تختلف قدراتها الإنتاجية من منتج إلى آخر وفقاً لقاعدة العرض والطلب، بلغت قدرة إنتاجها السنوية 22 مليون وحدة موزعة على مصانعها في برج بوعريريج، وهو مستوى إنتاج يُغطي احتياجات السوقين الوطني والدولي (وزارة الصناعة المناجم، 2018، صفحة 10). أما فيما يتعلق بإنتاج البطاقة الأم، فقد بلغت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة 400 ألف وحدة سنوياً، مما يعكس تقدمها في مجال تصنيع المكونات الإلكترونية.

من الناحية المالية حسب الجدول رقم 21، عرفت المؤسسة نمواً متسارعاً في رقم أعمالها بين 2012 و2018، إذ انتقل من 31 مليار إلى 95 مليار، مدفوعاً بتوسيع خطوط الإنتاج، تعزيز الصادرات، والاستثمار في التقنيات الحديثة. وقد ساهمت هذه الاستثمارات في تحقيق حصة سوقية بلغت 38% في قطاعات الهواتف الذكية، الثلاجات، التلفاز، ومكيفات الهواء. كما سجلت المؤسسة 26 مليون دولار من التصدير في 2018، ما يعكس نجاح استراتيجيتها في الانفتاح على الأسواق الخارجية.

إلا أنها شهدت بعد 2018 تراجعاً في رقم أعمالها، حيث انخفض إلى 63 مليار في 2019، ثم إلى 34 مليار في 2020. يعود هذا التراجع إلى عوامل متعددة، أهمها الأزمة الصحية جراء أزمة كوفيد 19. التي أثرت على سلسلة التوريد والتصدير. على الرغم من ذلك، سعت المؤسسة إلى إعادة هيكلة أنشطتها عبر التركيز على التصدير، مما انعكس إيجاباً على أدائها في 2021، حيث زادت عائداتها من التصدير بنسبة 20%، مع وضع هدف استراتيجي يتمثل في تحقيق 200 مليون دولار سنوياً بحلول 2025. وفي هذا السياق، عقدت المؤسسة شراكة مع شركة Hisense الصينية 2022، ما سمح لها بتوسيع نطاق إنتاجها وتوزيع منتجات جديدة، مما انعكس في تحقيق 28.5 مليون دولار من الصادرات إلى 15 دولة.

وفي إطار جهودها لتعزيز قدراتها التصنيعية، قامت المؤسسة عام 2023 بإنشاء وحدة متخصصة في إنتاج البطاقات الإلكترونية وشاشات التلفاز بتقنية SMT، بقدرة إنتاجية تتراوح بين 3000 و 5000 وحدة يومياً. كما عززت استراتيجيتها الصناعية عام 2024 عبر إطلاق مشروع تصنيع جهاز الضغط للثلاجات بالشراكة مع Tosyali، حيث حققت قدرة إنتاجية سنوية تقدر بـ 3.5 مليون وحدة. وفي الإطار نفسه، تسعى المؤسسة إلى إنتاج الحديد المسطح المستخدم في تصنيع الأجهزة المنزلية، وهو ما سيمكنها من رفع نسبة الإدماج الصناعي وتقليل تكاليف الإنتاج، بما يضمن تعزيز تنافسيتها على المستوى المحلي والدولي.

استناداً إلى هذه التطورات، يتضح أن المؤسسة تعتمد على رؤية تجمع بين الابتكار، التوسع في التصدير، والشراكات الدولية لضمان استدامة نموها. ورغم التحديات التي واجهتها بعد 2018، فإن استثماراتها المستمرة في تطوير الإنتاج والبحث عن أسواق جديدة تعكس سعيها لتحقيق 200 مليون دولار من الصادرات بحلول 2025، ما يعكس رؤية استراتيجية تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق الإقليمية والدولية.

#### جدول رقم 21: تطور رقم أعمال المؤسسة Condor Electronics

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال مليار دج	31	43	47	73	88	89	95
السنة	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
رقم الأعمال مليار دج	63	34	-	-	-	34	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية و (المركز الوطني للسجل التجاري، 2021)

#### IV- تحليل التنافسية الديناميكية للمؤسسة محل الدراسة :

سنقوم فيما يلي بتحليل سيرورة عمل المؤسسة كيفية تصنيعها لجهاز التصنيع، وتوضيح علاقتها بالموردين/الشركاء ثم تحليل مواردها وكفاءاتها.

##### IV-1- تحليل سيرورة عمل المؤسسة :

سنقوم في هذا العنصر بتحليل سيرورة عمل المؤسسة، الهدف من ذلك تبيان علاقة وحداتها مع بعضها وتحديد مهمة كل منها وأين تظهر علاقة المؤسسة بالمؤسسات الشريكة الأخرى ومختلف الفاعلين الاقتصاديين.

أول ما تبدأ به المؤسسة عملها هو تحديد الإدارة العليا لأهدافها السنوية والتي من بينها نسبة رقم الأعمال المراد الوصول إليها بعد الأخذ بعين الاعتبار نسبة تطور المؤسسة، الزيادة في حصصها السوقية والأوضاع الاقتصادية والسياسية في البلاد. تترجم المصلحة التجارية والتسويق تلك النسبة إلى برنامج سنوي للمبيعات المتوقعة Programme prévisionnel de vente فالمؤسسة بحاجة لمعرفة الكمية التي ستبيعها تقريبا لتتمكن من تحديد الكميات من المواد الأولية اللازمة لإنتاج تلك المنتجات. ينقسم ذلك البرنامج إلى جزأين: جزء كمي متعلق بكميات وأنواع المنتجات المراد بيعها حسب كل شهر وجزء متعلق برقم الأعمال أي كم ستحقق تلك المبيعات من تطور للمؤسسة في تلك السنة، تحدد ذات المصلحة كل من المميزات، المواصفات والتصاميم التي تريدها في المنتج مقارنة بها هو موجود في السوق من منتجات المنافسين كالشاشة المسطحة، جودة الصورة المطلوبة ومختلف المواصفات التقنية الأخرى، تجلب تلك المعلومات من دراستها للسوق ومن مصلحة اليقظة التنافسية التي تعنى بالاستعلام عما هو مطروح في السوق من قبل المنافسين. يقوم مدير سلسلة التوريد بالتحاور مع مصلحة البحث والتطوير ليدرر قابلية Faisabilité تصنيع المواصفات المطلوبة من طرف المصلحة التجارية والتسويق ليقوم بالموافقة عليها، ثم بعدها يتم دراسة قدرة وحدة الإنتاج على تصنيع المنتج وما إذا كانت تتوفر لديها الآلات اللازمة لذلك، في ذات السياق قامت المؤسسة بإنشاء لجنة المنتج أو الإنتاج Comité produit فهي المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي الفاصل في تصنيع ذلك المنتج بعد موافقة كل المصالح السابقة الذكر.

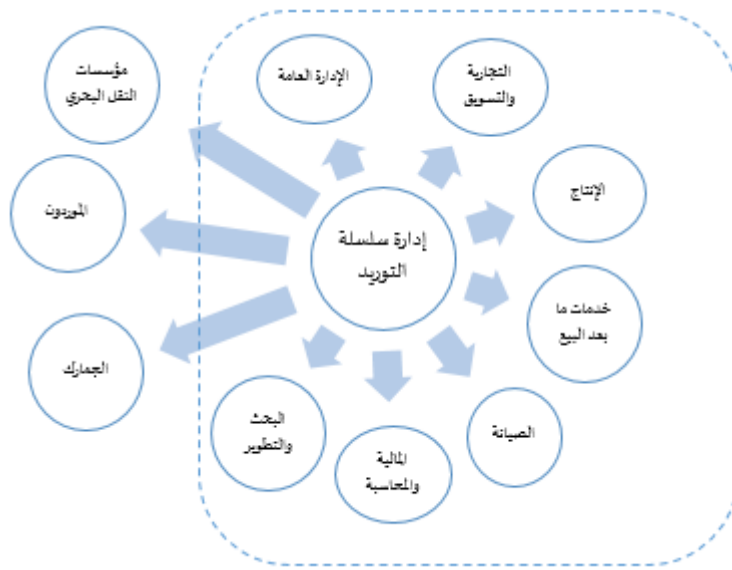
بالموازاة مع ما سلف ذكره يقوم مدير مصلحة التوريد بعد استلامه لبرنامج المبيعات المتوقعة بتحويله إلى برنامج للمشتريات المتوقعة Programme prévisionnel d'achat يضيف إليه طلبات المصالح التي



له علاقة بها كطلبات شراء قطع الغيار الذي تقدمه مصلحة ما بعد البيع، أو طلبات شراء آلات من مصلحة الصيانة أو وحدات الإنتاج...إلخ.

تعد هذه المصلحة من بين أهم المصالح في المؤسسة إذ لها علاقة مباشرة مع جميع المصالح الداخلية للمؤسسة كالتأمين، الإنتاج، التوزيع وخدمات ما بعد البيع، فهي تعد الحلقة التي تربط تلك المصالح ببعضها بهدف تصنيع منتجات حسب طلب السوق وتربطها كذلك علاقات بالمصالح الخارجية أيضا كما يوضحه الشكل التالي (أنظر الشكل رقم 24).

الشكل رقم 24: علاقة مصلحة سلسلة التوريد

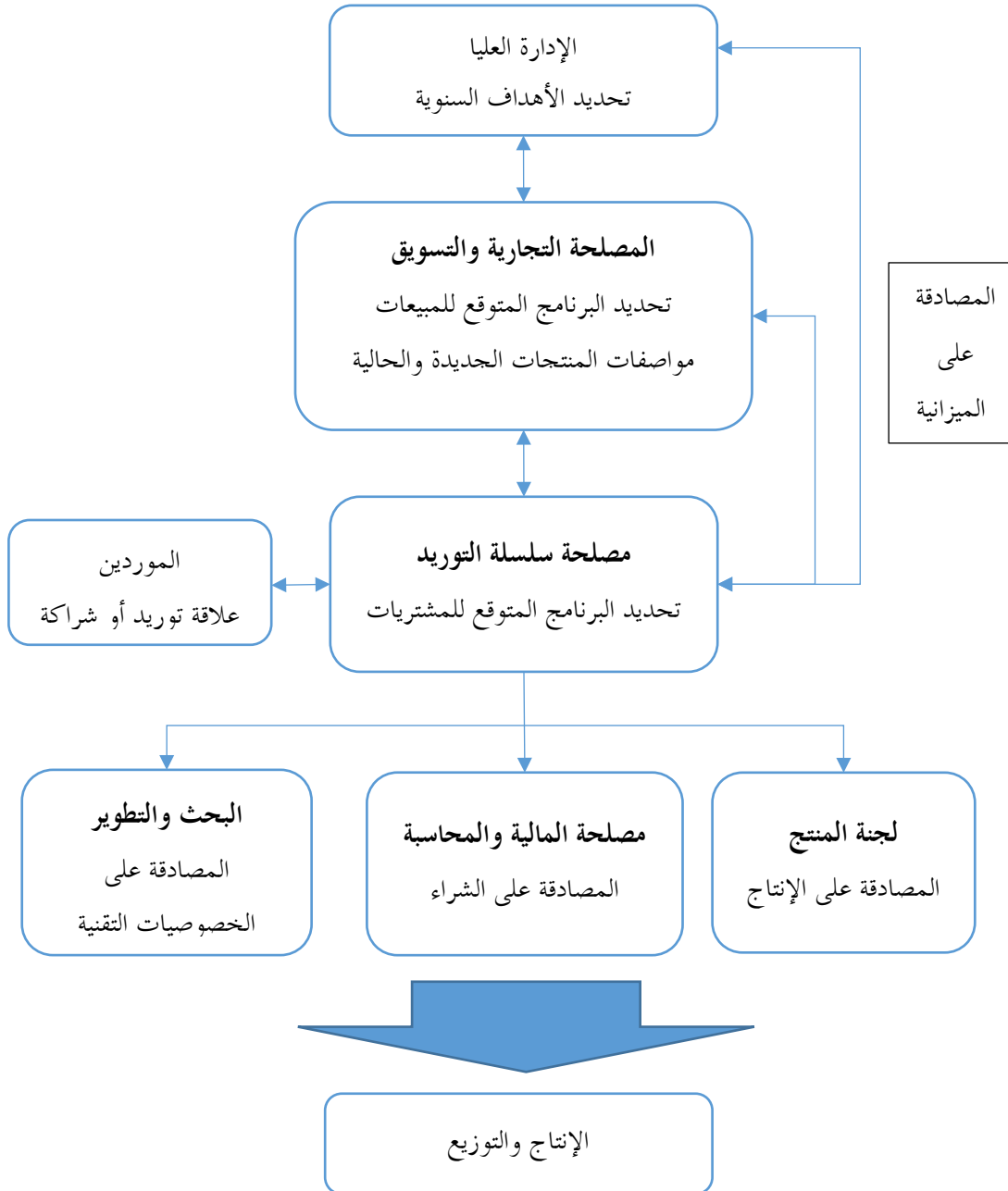


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

بعد تحضير مصلحة سلسلة التوريد لبرنامج المشتريات المتوقعة وتحديد المميزات الواجب توافرها في كل المنتجات سواء الجديدة أو الحالية ودراسة قابلية تصنيعها يبدأ العمل الفعلي للمصلحة المرتبط بالمصالح السالفة الذكر في (الشكل رقم 24)، تتجه مباشرة إلى الإدارة العامة للمصادقة على الميزانية المقدرة لبرنامج المشتريات حسب امكانياتها المتاحة ثم ينتقل مدير سلسلة التوريد إلى مصلحة المالية والمحاسبة ليتم فتح سجل تجاري لعملية الشراء لأنه لكل سلعة مستوردة سجلها التجاري، ثم توفر له السيولة المطلوبة ويكون ذلك بعد حساب تكلفة الإنتاج وإذا كان سعر الشراء مناسباً للمواد المراد استيرادها. بالموازاة مع هذه المراحل تقوم المصلحة بالاتصال بالموردين الذين يمتلكون العديد من الأنواع الجديدة من المنتجات فيقوم المدير بإرسال كل التفاصيل المتعلقة بمزايا ذلك المنتج ليختار ما يناسب طلبه في الأخير. بعد شراء المواد اللازمة

يتم التصريح بها في الجمارك والمؤسسات البحرية، لتصل في الأخير الى وحدة الإنتاج لصنع المنتج النهائي ثم بعد ذلك تهتم المصلحة التجارية بعملية بيعه كآخر مرحلة، كما هو موضح في الشكل 25:

الشكل رقم 25: سيرورة عمل المؤسسة



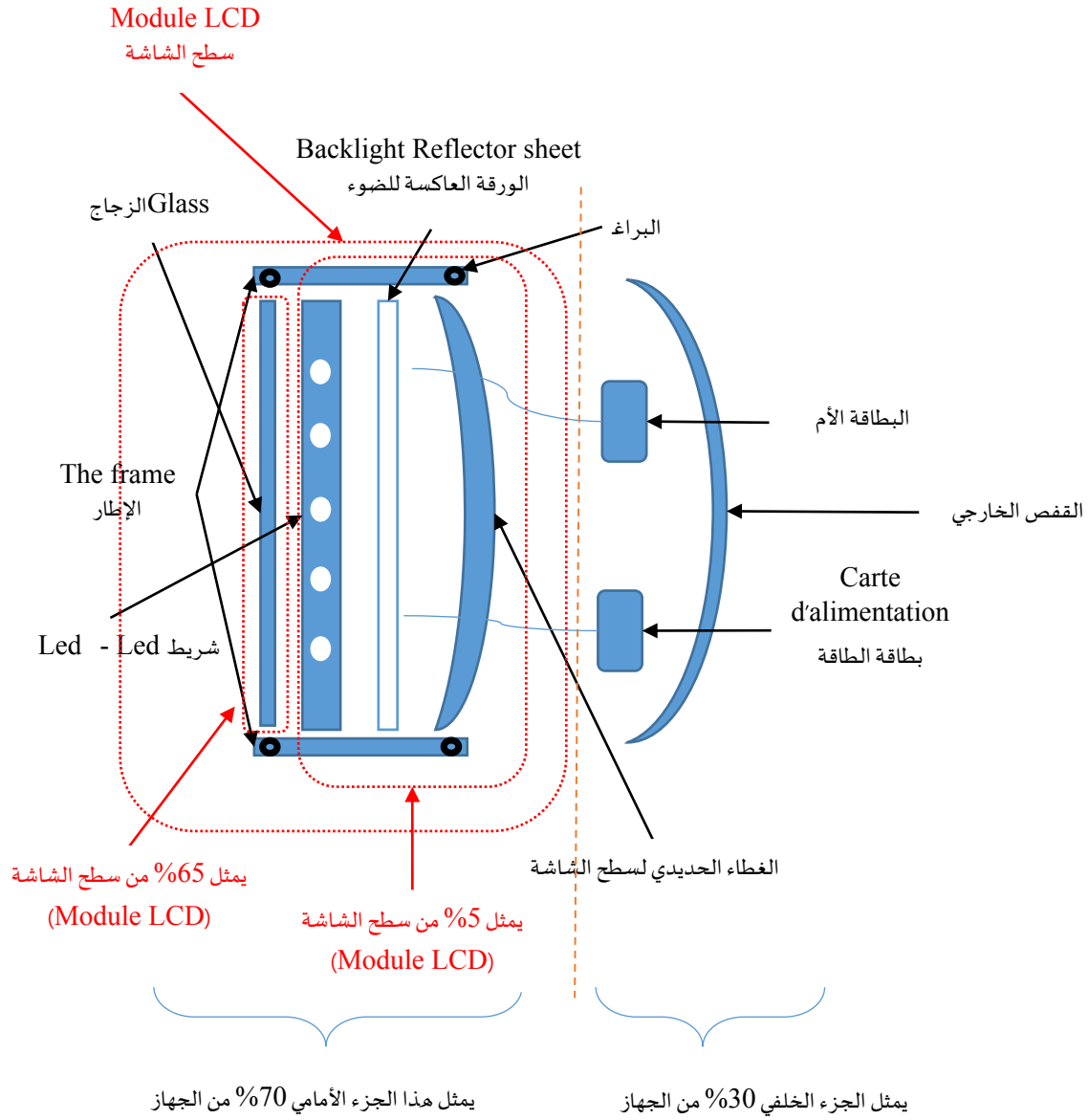
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المقابلة

IV-1-1- سيرورة تصنيع جهاز التلفاز :

نسعى في هذا العنصر إلى ذكر سيروورة تصنيع جهاز التلفاز ليتبين سعي المؤسسة محل الدراسة لتطويره واكتساب خبرة في تصنيع كل أجزائه.

يتكون جهاز التلفاز من عدة أجزاء كما هو موضح في الشكل رقم 26، الجزء الأمامي وهو سطح الشاشة (Le Module LCD) الذي يمثل 70% من الجهاز والجزء الخلفي 30%، كانت تقوم مؤسسة Condor Electronics على غرار جميع المؤسسات المحلية باستيراد سطح الشاشة مجمعا وهو يمثل الجزء الأمامي، وتقوم بتصنيع كل أجزاء الجزء الخلفي من: القفص الخارجي (في وحدة حقن البلاستيك)، البطاقة الأم وبطاقة الطاقة (تقوم المؤسسة بالإدراج اليدوي والآلي)، الكوابل (من المؤسسة التابعة Enicab Biskra).

الشكل رقم 26: رسم توضيحي لمكونات جهاز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع المسؤول عن وحدة تركيب أسطح

نظرا لفرض الدولة على المؤسسات رفع نسبة الإدماج في منتجاتهم، فكّر مسيرو المؤسسة في الرفع من نسبة الإدماج في هذا المنتج، ولكن لصعوبة امتلاك التكنولوجيا اللازمة لصنعه كاملا اتجهت إلى جلب وحدة تركيب أسطح الشاشات وذلك بالتعاون مع شريكها الصيني Hisense المتكونة من خط تجميع واحد كمرحلة أولية للاتجاه بعدها إلى تصنيع بعض من أجزائها، ولا بدّ من الإشارة إلى أن سطح الشاشة يتكون من عدة أجزاء أهمها الزجاج (Glass) الذي يمثل 65% من سطح الشاشة بأكملها ويعد تصنيع هذا الجزء

حكرا على مؤسسات محدودة في العالم كالكوريين والصينيين وهم سبع موردين في العالم: Samsung، LG، CSOT و Panda، BOE، HKC، INNOLUX (شراكة بين TCL-Samsung) ومن المستحيل تصنيعها في الجزائر فهي تحتاج إلى تكنولوجيا عالية جدا بالإضافة إلى استثمار يصل إلى 5 مليار دولار لتجهيز مصنع لصنع الزجاج الخاص بالشاشات، أما الأجزاء الباقية كالورقة البيضاء العاكسة للضوء، شريط Led، الغطاء الحديدي والإطار الخارجي الذي يضم أجزاء سطح الشاشة والتي تمثل 5% من الجهاز فتقوم باستيرادها (مدير سلسلة التوريد، 2022).

قامت المؤسسة بتجهيز وحدة تركيب أسطح الشاشات بالآلات الخاصة بالعملية من شريكها الصيني Hisense، تقوم في تلك الوحدة بتركيب الأجزاء التي تستوردها مفعكة كليا CKD، ولا بدّ من الإشارة أن العملية ليست بالأمر الهين لأنها تتطلب دراية بالتكنولوجيا المستعملة في ذلك ومنه تكوين للتقنيين.

#### IV-1-1- إنشاء وحدة تركيب أسطح شاشات التلفاز :

من أجل تنفيذ مشروعها استثمرت المؤسسة ما قيمته 10 مليار دج لإنشاء وحدة تركيب أسطح شاشات التلفاز "La dalle" LCM<sup>1</sup> أو Panel في نوفمبر 2021 وذلك بجلب كل خطوط تركيبها إليها كما أشرنا سابقا. وتعد هذه الوحدة أول مصنع تركيب في إفريقيا (المسؤول عن وحدة تركيب الشاشات، 2021)، تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة الواقعة في برج بوعريريج 1500 وحدة/ 8 سا ومن الممكن الوصول إلى 2500 و16 سا بنظام عمل المناوبة لتنشئ 100 منصب عمل مباشر وغير مباشر (مدير سلسلة التوريد، 2022).

وتحقيقا منها لهدف زيادة نسبة الإدماج في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية سيحقق هذا المشروع زيادة بنسبة تصل إلى 50% بينما كان 22% ما يعني أن تكلفة الاستيراد ستخفض وهذا ما سيؤثر على السعر أيضا بانخفاض يصل إلى 15% (Liberté, 2021).

كخطوة أولى ستقوم المؤسسة بتلبية احتياجاتها لتصنيع منتجاتها، ثم ستتقل ثانيا إلى زيادة الإنتاج لتلبية لطلب السوق الوطني أي لمصنعي أجهزة التلفاز وهذا ما سيزيد من نسبة الإدماج لديهم أيضا لأنه متعلق بشراء المنتج من مصنع محلي و كخطوة ثالثة ستجّه إلى التصدير (مدير الموارد البشرية، 2021).

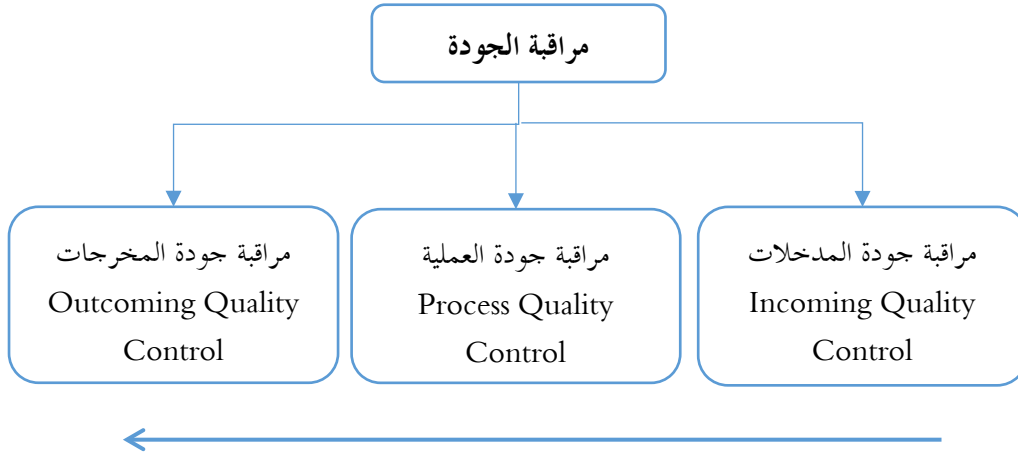
<sup>1</sup> Liquid Crystal Module

ينقسم خط الترتيب في هذه الوحدة إلى ثلاث غرف، يتم الانتقال فيها من غرفة إلى أخرى لتجميع جزء معين من سطح الشاشة، قسّمت تلك الغرف حسب نسبة نقاوة الهواء فلكل واحدة نسبة معينة مقبولة تصل من 60% إلى 80% إلى 100% إذ تحتوي كل منها على مؤشر يقيس نسبة الغبار فيها. تجمع في الغرفة الأولى والثانية كل من الشرائط وLed والأوراق العاكسة للضوء وهي تعد كمرحلة أولى أما المرحلة الثانية هي تركيب الزجاج والتي تكون آلية، تحدر الإشارة إلى أن الزجاج المورد يكون بالقياسات العالمية المعروفة 32"، 40" و43" والوحدة مجهزة على أساس صنع أجهزة التلفاز من هذه القياسات على أن يكون مشروعها المقبل تجهيزها بالخط الخاص بالأحجام الكبيرة ك50".

في مرحلة تركيب الزجاج يقوم التقني أولاً من التحقق من سلامة الزجاج، أولاً بآلات خاصة بذلك ثم يقوم بنزع الغطاء الواقى له لأنها تورد في أغشية خاصة تحميها من أي تلف ليضعها بعدها في مكانها بمساعدة من الآلة، أما المرحلة الثالثة فهي تجميع كل من الزجاج، الغطاء الحديدي والإطار الخارجي وتثبيتها بالبراغي، تنتقل في الأخير إلى مرحلة التجريب أو المراقبة التقنية لسطح الشاشة الذي يتم في غرفة سوداء وهي عبارة عن غرفة داخل غرفة مغطاة بالكامل لا يدخلها أي ضوء وذلك بإجراء عدة اختبارات كاهتزاز سطح الشاشة أو احتكاكه... الخ. بعد الانتهاء من تركيب سطح الشاشة وتجريبها يضاف إليها كل من البطاقة الأم، بطاقة الطاقة، الكوابل الخاصة والمكونات الأخرى عبر ثلاث خطوط تجميع أخرى موجودة في نفس المصنع الذي يشغل 400 عامل، مع الإشارة أن العملية تحتاج معرفةً بأحجام Led والبطاقة الأم المناسبة لها إلى غير ذلك فالتركيب يحتاج إلى تقنيين على دراية بالتكنولوجيا الحديثة الموردة.

وحرصاً منها على جودة المنتجات المصنعة يعمل المصنع بنظام مراقبة الجودة مقسماً على ثلاث مراحل (أنظر الشكل 27):

الشكل رقم 27: مراحل نظام مراقبة الجودة



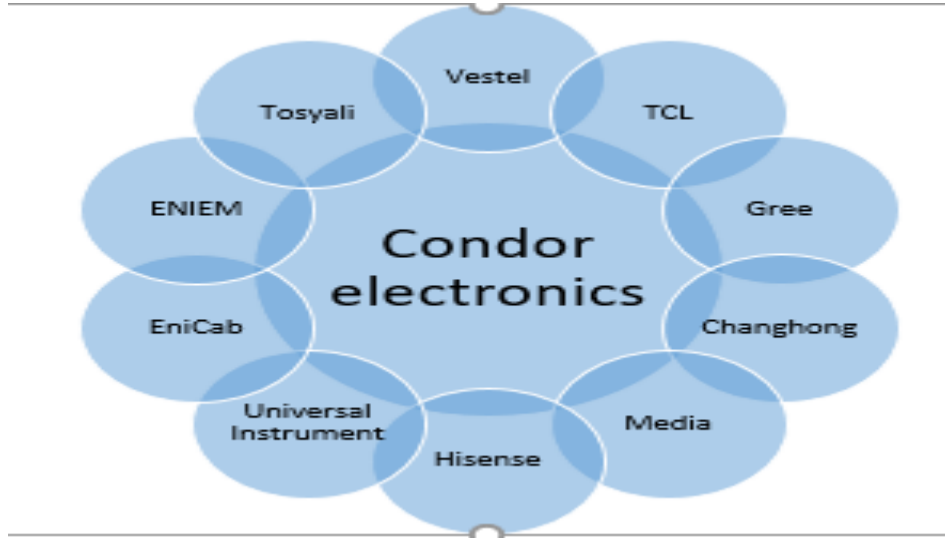
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع المسؤول عن وحدة تركيب أسطح الشاشات

يتم مراقبة جودة المواد الأولية والتحقق من خلوها من أي تلف ليتم إدخالها إلى المصنع، وعند سيرورة تصنيع المنتج يتم مراقبته آليا ويدويا وفي حالة تلف منتج ما يتم إخراجها من الخط وفي الأخير وقبل تغليف المنتج يتم التحقق من جودته كآخر مرحلة وتوضع له إشارة تدل على جودته. بعد الانتهاء من العمليات ككل يتم تغليف الجهاز، تعبئته في المخازن ليتم نقله بعدها وتوزيعه على نقاط البيع (المسؤول عن وحدة تركيب الشاشات، 2021).

#### IV-2- تحليل علاقة المؤسسة مع مورديها/شركائها :

تتعاون المؤسسة مع عدة مؤسسات محلية ودولية (أنظر الشكل رقم 28)، تختلف طبيعة التعاون بينهم حسب طبيعة العمل فمنهم موردون لمواد أولية، آلات أو منتجات نصف مصنعة، مقاولون أو شركاء استراتيجيون. تتعامل معهم المؤسسة بطلبات شراء، عقود مزاولة أو عقود شراكة وعقود حصرية. تختلف مدة التعاون مع هذه المؤسسات من متوسطة إلى طويلة المدى فمنها من تجاوز العشرين سنة. أغلب تلك العلاقات التي وصلت إلى مرحلة الشراكة كانت عبارة عن علاقة توريد بسيطة تطورت مع مرور الزمن.

الشكل رقم 28: بعض المؤسسات التي تتعامل معهم



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المقابلات

من خلال الشكل يتبين لنا أن أغلب المؤسسات التي تتعامل معهم المؤسسة ذات سمعة وريادة في مجالها، سنوضح في العنصر الموالي جانباً من تلك العلاقات:

— **Condor-Hisense**: تم توقيع اتفاقية شراكة بين المؤسستين لتصنيع وتوزيع المنتجات الكهرومنزلية تحت العلامة التجارية Hisense في مصانع Condor بتجهيز خط إنتاج جديد خاص بها في نوفمبر 2022 والتي من بينها (أجهزة التلفاز، مكيف الهواء، الثلاجة، الغسالة وأجهزة الطبخ)، الهدف من هذه الشراكة تكامل سلسلة توريد المؤسستين وجعل الجزائر كمنصة لتصدير منتجات مؤسسة Hisense إلى الأسواق الأفريقية والشرق الأوسط بعد تغطية الطلب في السوق المحلي. كما تهدف هذه الشراكة إلى توسيع توزيع العلامة التجارية في المنطقة ودخول أسواق البيع بالتجزئة من خلال شبكات توزيع المؤسسة. أدى هذا التعاون إلى إطلاق أول تلفاز وثلاجة تحت نفس العلامة مصنعة في الجزائر في ديسمبر 2022. زيادة على ذلك استفادت المؤسسة من خبرة مهندسي المؤسسة الشريكة والتي تعد رقم واحد في الصين والمصنف ثانياً عالمياً في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، من خلال تجهيز خط الإنتاج وتركيب المعدات وتدريب الفريق الخاص بالمشروع على أساليب التشغيل لضمان جودة عالية للمنتجات والتسليم في الوقت المناسب.



— **Condor-Vestel**: تعتبر المؤسسة التركية Vestel الناشطة في قطاع تصنيع الأجهزة الكهرومنزلية شريكا استراتيجيا للمؤسسة فمنتجاتها تعد كمدخلات في سلسلة إنتاجها. تتعامل المؤسسة مع عدة علامات عالمية أوروبية لتصنع لها أجهزة التلفاز لها خبرة أكثر من أربعين سنة في المجال.

— **Condor-Tosyali** : في إطار صناعة ضاغط الثلاجات Compresseur بطاقة إنتاجية قدرها أربع ملايين وحدة سنويا سعت المؤسسة إلى إنشاء مصنع خاص بذلك والذي سيحقق رقم أعمال يصل إلى مئة مليون دولار سنويا حسب التقديرات الأولية كما ستسمح بتغطية الطلب المحلي المقدر بمليون وحدة وتصدير ثلاثة ملايين وحدة أخرى. في هذا الإطار عقدت المؤسسة شراكة مع المجمع المحلي Tosyali الرائد في صناعة الحديد والصلب وذلك لتوريد كل الأجزاء الحديدية المسطحة الخاصة بتصنيع الثلاجات والغسالات والعديد من الأجهزة الكهرومنزلية، اتبعت المؤسسة هذا النهج في عقد الشراكات مع المؤسسات المحلية لرفع نسبة الإدماج في منتجاتها وكذلك تخفيضا لسعر المواد الأولية وبالتالي المنتجات المحلية ورفع نسبة التصدير إلى الأسواق الخارجية (APS، 2023).

— **Condor- ENIEM**: قامت مؤسسة كوندور الكهرونيكس بعقد شراكة للتعاقد من الباطن مع مؤسسة ENIEM حيث ستقوم كوندور بإتاحة خبرتها في السوق الدولية لمؤسسة ENIEM إضافة إلى أدوات الإنتاج الخاصة بها في إطار الشراكة وذلك لتلبية لاحتياجات المؤسسات العمومية لتخفيض فواتير الاستيراد (Reporters, 2020)، حيث تدور الشراكة حول تصنيع منتج نصف نهائي لمؤسسة ENIEM بناء على اتفاقية بينهما.

— **Condor-Daikin**: وقعت Condor اتفاقية مع المؤسسة اليابانية في 2022 لتصنيع وإنتاج أجهزة التكييف، تهدف من خلالها إلى توطين الصناعة، تعزيز قدراتها الإنتاجية والاستفادة من خبرة الشريك الأجنبي والتكنولوجيا التي يمتلكها. كما تم في نفس الإطار التعامل مع مؤسسة Proxima لتوزيع تلك المنتجات محليا.

#### IV-2-1- علاقة مصلحة سلسلة التوريد مع الموردين/الشركاء :

تهتم مصلحة سلسلة التوريد بإدارة العلاقات مع الموردين والشركاء السابقين فهي المسؤولة عن تحديد المشتريات من المواد الأولية، إدارة المخزون والتخطيط لعملية تصنيع المنتجات النهائية. وكذلك البحث عن

موردين جدد للتعرف على العروض المتاحة لديهم عن طريق إعداد اعلان عن مناقصات لتوفير المواد الأولية أو التنقل إلى مصانعهم سواء داخل أو خارج الوطن أو عن طريق المعارض التي يقيمونها.

يتم التعامل مع الموردين بالطريقة التالية بعد الاتفاق على مواصفات المواد الأولية أو المنتجات المختارة يرسل المورد فاتورة Facture pro-forma ليتم الاتفاق على السعر المناسب إذا كان التعامل لأول مرة أو لفترات متباعدة أما إن كانت تربطه بالمؤسسة علاقة شراكة فإن الاتفاق على ذلك يكون مسبقا حسب شروط العقد، بعد ذلك تأتي مرحلة الاتفاق على طريقة التسليم عن طريق البحر أو الجو وهذا حسب نوعية السلعة المستوردة، كما يتم الاتفاق على طرق الدفع إما نقدا أو عن طريق Lettre de crédit à vue بعد ستين يوما أو Remise documentaire، وبعد الانتهاء من المراحل المتعلقة باستيراد السلعة والجمركة... الخ، ووصول السلعة لمصلحة تسيير المخزون، تقوم مصلحة مراقبة الجودة بمراقبة جودة السلعة المستوردة وإذا كنت مطابقة لما طلب، ليتم في الأخير إرسالها إلى المصنع لاستكمال سيرورة تصنيع المنتج النهائي.

من خلال الوثائق الداخلية للمؤسسة "الميزانية العامة" يتضح جليا أن لها التزامات مالية كبيرة اتجاه مورديها فهم يمثلون جزءا كبيرا من مصاريفها التشغيلية، ما يظهر العلاقة التجارية المستمرة معهم والاعتمادية كذلك. فهي تعتمد عليهم في تأمين المواد الأولية والخدمات الضرورية لعملياتها التشغيلية. إذ تمثل نسبة المشتريات والخدمات ثلث رقم الأعمال تقريبا. تبحث المؤسسة عن إقامة علاقات قوية مع مورديها لتحسين التفاوض على فترات التسديد دون التأثير على التوريد.

### IV-2-2- تبادل المعلومات مع الموردين/الشركاء :

تمتلك المؤسسة مديرية لنظام المعلومات تعد من بين الوظائف الاستراتيجية للمؤسسة فنظم المعلومات أداة تسيير مساعدة على تحقيق التعاون والتنسيق بين الوظائف وربطها ببعضها وتدفق المعلومات بينهم في الوقت الفعلي يساهم ذلك في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة. من بين نظم المعلومات التي تستعملها المؤسسة SAP (برباش، 2022، صفحة 114) الذي يعد نظاما لتخطيط الموارد يحمل مجموعة من التطبيقات التي تساعد المؤسسة في جمع، معالجة، تخزين وتوزيع المعلومات لكل الفاعلين الاقتصاديين كالمؤسسات التابعة لها، الشركاء، الموردين والزبائن. ففي إطار تسيير تلك العلاقات تستخدم المؤسسة نظام التسيير الالكتروني للبيانات GED Gestion Electronique des Données لإدارة العلاقات والمعاملات التجارية بين المؤسسة والأطراف السابق ذكرهم.

#### IV-3- تحليل لموارد وكفاءات المؤسسة :

من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع المسؤولين في المؤسسة، وتحليل للوثائق الداخلية المقدمة، حاولنا من خلال الجدول أدناه تحديد الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة.

الجدول رقم 22: موارد وكفاءات المؤسسة

الموارد والكفاءات الملموسة وغير الملموسة	
مالية	القدرة على توليد الأموال الداخلية القدرة على رفع رأس المال الخارجي
مادية	المعدات والآلات: تمتلك المؤسسة في مصانعها العديد من الآلات وخطوط الإنتاج التي لا يمتلكها منافسوها كوحدة إنتاج الشاشة التلفاز، ضاغط الثلاجة... الخ، استطاعت من خلالها تحسين طاقاتها الإنتاجية. التكنولوجيا: تمتلك المؤسسة تكنولوجيا حديثة لا يمتلكها العديد من المنافسين نقلت إليها عن طريق شركائها الاستراتيجيين الموقع الجغرافي: متواجدة في المنطقة الصناعية لبرج بوعرييج وهي منطقة تضم العديد من المؤسسات المواد الأولية: تربطها علاقات قوية مع مورديها الذين لديهم سمعة عالمية، وأكثرهم هم شركاء للمؤسسة. كذلك تنتهج المؤسسة في بعض المواد استراتيجية التكامل العمودي إذ تصنع بنفسها العديد من المواد الأولية البولسترين... الخ قنوات التوزيع: تمتلك 117 معرضا داخل البلاد، بالإضافة إلى قنوات التوزيع خارج البلاد.
تنظيمية	أنظمة التخطيط أنظمة التحكم والتنسيق الرسمية وغير الرسمية نظام معلوماتي إداري متكامل الثقافة والسمعة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد جودة المنتج: تحصلت المؤسسة على عدة شهادات ISO متعلقة بتحسين منتجات وخدمات المؤسسة لإرضاء الزبائن ثقة الزبائن العلامة التجارية

السمعة وصفة المؤسسة (عانت المؤسسة كثيرا من سوء سمعتها خلال فترة من الزمن تحاول الان جاهدة استعادة مكانها في تصور الزبائن)	
<p>فردية</p> <p>المهارات الإدارية</p> <p>القدرات الإدراكية والمعرفية</p> <p>الثقافة التنظيمية</p> <p>القيم الإيجابية</p> <p>الفخر التنظيمي</p> <p>التدريب: وتلتزم المؤسسة بتدريب الموظفين لديها فقد أنشأت أكاديمية كوندور التي تهتم لذلك فقد دربت لغاية 2021 ما يفوق 29000 موظف.</p> <p>الخبرة: أكثر من عشرين سنة خبرة في المجال</p> <p>قدرات البحث والتطوير</p> <p>القدرة على الإبداع في المنتجات والعمليات والخدمات (حملات الحماية من تسرب الغاز من المدافئ في فصل الشتاء)</p> <p>القدرة على الإبداع التنظيمي والتغيير</p>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المقابلات

يمكن تقييم موارد وكفاءات المؤسسة من خلال نموذج VRIO ل Barney كما يلي:

### الجدول رقم 23: تحليل VRIO

الميزة التنافسية	التنظيم والاستغلال O	عدم الإحلال I	الندرة R	القيمة V	المورد/ الكفاءة
ميزة تنافسية مؤقتة	+	-	-	+	القدرة على توليد الأموال الداخلية
ميزة تنافسية مؤقتة	+	+	-	+	القدرة على رفع رأس المال الخارجي
ميزة تنافسية مستدامة	+	+	+	+	المعدات والآلات (خطوط الإنتاج الحديثة)
ميزة تنافسية مؤقتة	+	-	+	+	التكنولوجيا المتطورة

ميزة تنافسية مستدامة	+	+	+	+	المواد الأولية (علاقات قوية مع الموردين)
ميزة تنافسية مستدامة	+	+	+	+	استراتيجية التكامل العمودي
ميزة تنافسية مؤقتة	+	-	-	+	جودة المنتجات
ميزة تنافسية مستدامة	+	+	+	+	الإبداع في المنتجات
ميزة تنافسية مستدامة	+	+	+	+	قنوات التوزيع
ميزة تنافسية مستدامة	+	+	+	+	المهارات الإدارية (الخبرة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المقابلات

من خلال تحليل الجدول أعلاه يمكننا أن نتعرف على الموارد غير القابلة للنقل وغير المتجانسة التي تساهم في إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة.

تسعى المؤسسة محل الدراسة لتحسين المستمر في خطوط التجميع الخاصة بها وهو ما يعد من الموارد ذات القيمة، النادرة التي لا يمكن تقليدها كما أشار إليها Barney (2006) تهدف من خلالها للرفع من قدراتها الإنتاجية وذلك من خلال الحصول على موارد إنتاجية تستغلها وتنميها عبر الوقت. من خلال ذلك السعي اتجهت إلى الاستثمار الضخم في معدات وآلات عديدة تعد تلك الأخيرة ذات قيمة لأنها مكنت المؤسسة من استغلال فرص عقد شراكات مع مؤسسات عالمية، كما أنها نادرة ومكلفة للتقليد فهي باهظة الثمن. كما أن تكاملها العمودي في إنتاج المواد الأولية يمنحها ميزة تنافسية قوية لقدرتها على التحكم في سلسلة التوريد الخاصة بها.

تعد قنوات التوزيع من بين الموارد ذات القيمة للمؤسسة فهي موثوقة وفعالة وبفضلها أيضا استطاعت إبرام عقود توزيع مع العديد من المؤسسات العالمية التي أرادت الدخول إلى الأسواق الجزائرية عن طريقها. بفضل ذلك استطاعت المؤسسة محل الدراسة أن تستغل تلك القنوات أفضل استغلال. وهي غير قابلة للتقليد إذ يصعب على الداخلين الجدد امتلاك نفس تلك القنوات وتحقيقها بسرعة.

على مستوى القدرات الفردية فالمهارات الإدارية والخبرة التي حصلت عليها المؤسسة تجعلها قيمة وذات استغلال وتنظيم قوي، فهي تمتلك أكثر من عشرين سنة خبرة.

## V- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

من خلال دراسة الحالة التي تم عرضها استطعنا تحليل تنافسية المؤسسة محل الدراسة وتوضيح علاقتها بمورديها، فيما يلي سنقوم بتحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها متبعين المحاور التي تم إدراجها في دليل المقابلة.

### V-1- تحليل نتائج الدراسة :

#### المحور الأول: كيفية بناء علاقة الشراكة الصناعية في المؤسسة

نهدف في هذا المحور إلى التعرف على كيفية بناء المؤسسة لعلاقة الشراكة الصناعية من خلال اختيارها للموردين والمنتجات محل الشراكة، فمن خلال المقابلة مع المسؤولين في المؤسسة يتبين لنا أن العمل في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية يتطلب التعاون مع الفاعلين الخلفيين سواء كان ذلك في إطار المقابلة الباطنية، التوريد أو الشراكة، وذلك للحاجة إلى الموارد، الكفاءات والقدرات التي يمتلكونها لكي تستطيع التقدم في العمل.

إن اختيار المورد/الشريك يعتمد على عدة معايير اختلف عليها الباحثون حسب نوع تلك العلاقة، فمثلاً حسب (Ezzerari, 2008) فإن المعايير الأساسية الواجب توفرها في أي علاقة مورد/زبون هي السعر، الجودة ووقت التسليم هذا ما أكدته لنا مدير سلسلة التوريد لمؤسسة Condor في كيفية اختيارهم للموردين/الشركاء أولاً من خلال نفس المعايير كالسعر والجودة، آجال الاستلام، طرق الدفع...الخ، أو مؤسسة IRIS: " لاختيار مورد معين نقوم أولاً بدراسة السوق لمعرفة احتياجات الزبائن ثم نتجه إلى دراسة العروض المقدمة من طرف الموردين إذ تصلنا عروض كل شهر وكل سنة من العديد منهم، نقوم باستقبالها وتقييمها، نبحث أولاً عن الجودة بدراسة البطاقات التقنية الخاصة بالمنتج واختبار العينات إذا كانت مطابقة لمعايير IRIS للجودة". وكذلك يعتمد على أقدمية المؤسسة وسمعتها في السوق، يأتي بعد ذلك قدرة المؤسسة الموردة على تلبية احتياجات المؤسسة من خصوصيات تطلبها في المكون أو المنتج المطلوب فالمؤسسة مسؤولة عن تحديد مواصفاته بالتعاون مع مصالحها الداخلية من خلال دفتر شروط مفصل: " عندما تريد المؤسسة تصنيع

منتج معين مثلا الهاتف أو التلفاز وتريد شراء أجزاء معينة داخلية في تصنيعه أو مواد أولية أولا نقوم بعقد عدة اجتماعات مع المصالح الداخلية للمؤسسة كالبحث والتطوير لدراسة إمكانية تطبيق المواصفات التقنية المطلوبة من طرف المصلحة التجارية والتسويق للموافقة عليها أو امدادنا بالمعلومات اللازمة حول التحسينات أو التغييرات الواجب توفرها فيها...."، ويتمثل عمل المورد في تنفيذ ما طلب منه في دفتر الشروط. فالعلاقة بينهم هي علاقة تنفيذ للأوامر بكل دقة بما يتوافق مع المواصفات المطلوبة أي علاقة مقابلة باطنية كلاسيكية مثلما أشار إليها كل من (Garrette & Dussauge, 1996)، مثلما وضّح مسؤول في مؤسسة Géant: "نطلب مواصفات محددة (...). ذلك التصميم خاص بالمؤسسة وليس للمقاول الحق في تصنيعه لمؤسسة منافسة فهو يحمل رقم تسلسلي خاص بنا" أو مؤسسة ENIE: "مواصفات المنتجات محددة بالكامل من طرف مصالحنا". كما نجد معايير أخرى تبحث عنها المؤسسة في موردها ككفاءاته، احترامه للمعايير البيئية الدولية وخدمات أخرى متعلقة بضمان التعاون في خدمات ما بعد البيع وتوفير قطع الغيار لمدة زمنية طويلة وبأقل التكاليف: "نختار الموردين على أساس السعر بطبيعة الحال وكذلك حسب الخصوصيات التي نطلبها في المنتج المشتري (...). جودة المواد الأولية المستعملة في عروض المورد، احترامه لمواعيد التسليم، القرب الجغرافي، الخدمات المقدمة بالموازاة مع التوريد كضمان نسبة 1% من قطع الغيار لأننا نركز كثيرا على خدمة ما بعد البيع وأكد طرق الدفع". تعد هذه المعايير من شروط اختيار المورد عند جميع المؤسسات الناشطة في هذا القطاع فمثلا مؤسسة Bomare Company تبحث عن المورد الذي يستطيع توفير منتج ذو جودة ويتكيف مع متطلباتها، احترام مواعيد التسليم وكذلك لديه مهارات تواصل عالية. ومن ناحية أخرى يذكر مسير ذات المؤسسة أن اختيار الموردين محدد أحيانا من شركائها: "موردونا هم مصنعون عالميون: *Universal Instrument*، موردون من كوريا، الصين، سنغافورة وهم موردون مختارون من طرف مؤسسة *LG* وذلك لتصنيع جهاز التلفاز الخاص بهم في مصانعنا" على الرغم من تعاملهم مع المؤسسات الأجنبية إلا أنهم يشجعون العمل مع المؤسسات المحلية.

بما أن المؤسسة محل الدراسة في حاجة إلى توريد مواد أولية، مكونات، تجهيزات أو تقنيات هي غير قادرة على تصنيعها داخليا أو جلبها من السوق تتجه إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية وغالبا ما تكون تلك المكونات ذو تكنولوجيا عالية، ولكن الظاهر أن المؤسسات المحلية ليست كلها قادرة على تلبية طلبها لعدم امتلاكها الموارد والكفاءات اللازمة أو الاستثمارات اللازمة لتكنولوجيا القطاع، فتتجه المؤسسات إلى التعامل مع موردين أجانب في غالب الأحيان. يصرح مدير سلسلة التوريد في Condor: "إن تبعية جل المؤسسات

الجزائرية للموردين الأجانب راجع لقلة المتخصصين منهم، فالمشكل المطروح في الأجهزة الالكترونية كالتلفاز أو الهاتف أن الموردين عددهم محدود جلهم في الصين أو كوريا فمثلا أسطح الشاشات الكوريين هم الموردون الرئيسيون لها كـ *LG & Samsung*. كذلك هو راجع لعدم توفر المواد الأولية في الجزائر، فمثلا في مثل وضعنا هناك أجزاء لا يمكننا انتاجها لأنها خارج مهنتنا مثل *la fonte ou l'acier*، أو راجع إلى الاستثمارات الضخمة (...) فيما يخص الثلاجات فإن الضاغط *Compresseur* هو المشكل الأكبر الذي يواجه المؤسسة لكي ترفع نسبة ادماجها كنا نريد صنعه منذ مدة ولكن لكي تكون هناك مردودية لا بد من صنع مئات الآلاف منها، ولهذا وفي العالم أجمع نجد أن الصينيين هم من يصنعون هذا المنتج بالذات حتى أن الفرنسيين كانوا يصنعون هذه المنتجات ولكنهم عزفوا عن ذلك بسبب ارتفاع التكاليف لأن تكلفة إنتاجها تفوق تكلفة استيرادها بكثير" يضيف: "في سيرورة إنتاج الثلاجة أو الفرن لدينا *La tôle* نقوم بشراء أسطوانة ونقوم بتصنيعها حسب الشكل المناسب للمنتج والبلاستيك كذلك لدينا وحدة خاصة به، هناك أجزاء ننتجها بأنفسنا وأخرى نستوردها فمثلا في منتج الفرن فنحن نصنعه بنسبة مئة بالمئة في مصانعنا غير أننا لا نصنع الجزء الحديدي الصغير *Les feux* لأنها مصنوعة من *La fonte* ولصنعها يلزمنا فرن كبير وتلك مهنة أخرى لا يمكننا التميز فيها لأنها ستكوننا كثيرا، لذا من الأحسن استيرادها، (...) الكوابل في الثلاجات أو التلفاز هي أيضا لا نقوم بتصنيعها ولكننا اليوم بصدد التعامل مع شريكنا *Enicab Biskra* لصنع الكوابل الخاصة".

تنوع المنتجات المشتراة من منتجات نصف مصنعة إلى منتجات تامة، اكسسوارات أو مواد تغليف وأكد تقنيات. يؤكد منسق التسويق في مؤسسة Géant Electronics: "أصبحنا نعتمد على موردين في توريد المنتجات تامة الصنع ونصف مصنعة (...) نستورد كل من الحديد، الزجاج والنحاس من موردين محليين، فيما يخص الثلاجة فإننا نستورد الضاغط *Le compresseur* إذ لا يتم تصنيعه في الجزائر بل نستورده كاملا من الخارج، الأبواب أيضا. هناك منتجات أخرى نستوردها تامة أو نصف تامة، فمثلا ماكينة القهوة نقوم بتصميم المنتج ووضع الشروط الواجب توفرها فيه ثم نطلبها من المورد ونقوم بتسويقها في الجزائر، لما نطلب المكونات الداخلة في تصنيع المنتجات يكون بكميات محددة ومنفصلة عن بعضها ثم نقوم بتركيبها في مصانعنا لأننا لو استوردناها مركبة سندفع ضريبة 200%، فيما يخص الطباخات فإننا نقوم باستيراد صفائح الحديد، نقوم بتقطيعها وتحويلها لشكلها النهائي ليتناسب مع التصميم الموضوع من طرف مصالحننا". كذلك مسؤول في مؤسسة Cristor: "أصبحنا أكثر تبعية لمورديننا من ناحية توريد المواد الأولية". يؤكد مسؤول في مؤسسة IRIS على ضخامة الاستثمارات في هذا القطاع ما يدفع المؤسسات المحلية للتبعية للموردين



الأجانب: "في الحقيقة المطورون الحقيقيون في هذه الأجهزة هم المطورون الأجانب، سواء كان في الشاشة أو في جزء آخر من المنتج، لأننا لا نمتلك التكنولوجيا التي تأهلنا لتطوير تلك المنتجات، يمكننا التكلم عن التصاميم الخارجية للمنتجات نعم نقوم بتطويرها (...) تقنية OLED هي تقنية خاصة بمؤسسة LG وتقنية QLED خاصة بمؤسسة Samsung أي أن الزبون إذا أراد شراء أي نوع من هاتين التقنيتين فالمورد ظاهر (...) لدينا مثلاً في Smart tv نقوم بتركيب أجزاء خاصة بالتوصيلات HDMI أو USD، بحيث نقوم باستيراد تلك البطاقة الخضراء من الصين لأنه لا توجد مؤسسات متخصصة في الإلكترونيك في الجزائر فمن الصعب جداً صنعها محلياً، أولاً لأنها تحتاج تكنولوجيا عالية وثانياً ستحتاج دعماً من الدولة لأن الاستثمار ضخم فالمؤسسة التي تريد صنعها لا بدّ عليها من إنتاج كميات ضخمة لبيعها لتحصل على هامش ربح يغطي الاستثمارات التي قامت بها، وبما أن السوق المحلي غير كافٍ فإن المؤسسة ستكبد تكاليف ضخمة. فالصين مثلاً تورد لجميع البلدان في كل القارات، لذا أرحح أن كل المؤسسات الناشطة في القطاع تقوم فقط بإدخال الأجزاء ولا تصنعها محلياً بنسبة 100% كما يشاع".

من الطرق التي تسعى بها المؤسسة محل الدراسة للحصول على تلك المكونات/ منتجات هي وضع عدة موردين في منافسة واختيار أقلهم سعراً وأحسنهم جودة، تعتمد في مقارنتها وتقييمها لعروض أولئك الموردين على أنظمة المعلومات الخاصة بها والتي تشمل كل المعلومات الخاصة بهم التي ذكرناها آنفاً: "نقوم بوضع عدد معين من الموردين سواءً داخل الجزائر أو خارجها كفرنسا، الصين، كوريا أو إسبانيا في منافسة لاختيار واحد من بينهم، حتى نتمكن من التفاوض معهم من أجل أفضل ثنائية جودة/سعر وكذلك أحدث تكنولوجيا (...) فبعد التقييم نختار أحسن عرض مطابق لمعاييرنا واحتياجات السوق وبذلك نكون قد اخترنا المورد الذي سيورده"، ومع أن المؤسسة تركز أساساً على الثنائية سعر/جودة إلا أنها في بعض الحالات تميل إلى تخفيض عدد مورديها وذلك للاحتفاظ بالأكفأ ولا تغيرهم وتصنفهم حسب الأهمية من خلال محفظة مورديها: "أحياناً نميل إلى تخفيض عدد الموردين للاحتفاظ بالأكفأ مع مراقبة تسيير محفظة الموردين كمؤسسة Enicab وهي مؤسسة تابعة للمؤسسة الأم تورد لنا الكابلات المستعملة في المنتجات المصنعة حسب البطاقة التقنية المحضرة من طرف مصالحننا، أو مؤسسة Universal Instrument التي تورد لنا التجهيزات وخدمات ما بعد البيع، نتعامل معها على أساس عقد عمل لمدة خمس سنوات وبعد انتهاء مدة العقد استمررنا بالتعامل عن طريق وصل الشراء وأكد أننا نحفظ بأهم مورد لنا وهو مؤسسة Hisense"، يشير ذات المسؤول للرابط القوي الذي يربط المؤسسة بالموردين الذين تتعامل معهم، يترجم ذلك من خلال

تجديد التعاون بعد انتهاء العقد واقتصاره على التعامل على أساس الثقة لا العقد. يساهم تعدد المصادر في تخفيض التكاليف واختيار أحسن سعر وجودة موجودة في السوق وذلك بوضع هؤلاء الموردين في منافسة بينهم هذا من جهة ولكن من جهة أخرى وحسب الأدبيات (Garrette & Dussauge, 1996) فإن تشجيع الموردين المتنافسين على التعاون يساهم أيضا في الاستفادة من خبرتهم خصوصا من ناحية التكنولوجيا وهذا ما أكدته نفس المسؤول لأنهم على وعي بذلك: "نشجع الموردين المتنافسين الذين نتعاون معهم على التعاون. وذلك لاستهداف التكنولوجيا الجديدة في وقتها الحقيقي والعمل على جانب المنافسة الداخلية".

علاقة الشراكة هي بالضرورة اتفاق بين طرفين وبالتالي يفترض أن يتم على أساس عقد بينهما على شكل صريح، كما يمكن أن يكون ضميا من خلال الروابط الاجتماعية التي تجمعهم (Garrette & Dussauge, 1996). حسب مدير سلسلة التوريد فإن اتفاقيات التعاون مع الموردين/الشركاء تختلف ما بين أن تكون ضمنية وصريحة، فالعلاقة معهم تتراوح: "بين علاقة مقاول باطنية وعلاقة تتجه نحو الشراكة إلى علاقة شراكة" فيكون الاتفاق في علاقة التوريد من خلال عقود بسيطة على أساس توقيع أمر شراء بسيط محدد بمدة زمنية كوصل شراء سنوي خصوصا في المكونات القياسية التي يتم توريدها بصفة متكررة من طرف مورديها الدوريين، فالعلاقة التي تجمع بين الطرفين وتكرار التعامل معهم تسمح بالتفاهم على كل الشروط المتعلقة بالآجال التسليم، طرق الدفع... إلخ دون اللجوء إلى توقيع العقود، فالعامل المتكرر أدى إلى نوع من الثقة المتبادلة بين الطرفين على عكس التعامل لأول مرة مع مورد معين فالعقد يعد كضمان لهم: "إن الموردين الذين نتعامل معهم لأول مرة لن يثقوا فينا ولن يرسلوا سلعة إلا إذا قمنا بفتح *Une lettre de crédit à vue* ومع هذه الطريقة فإن المؤسسة ستدفع مصاريف إضافية من أجل هذه العملية في البنك، لأن البنك هو الضامن الوحيد للمورد"، أما في حالة التعامل المتكرر كما ذكرنا سابقا فإن العملية أبسط من ذلك: "يتم الاتفاق بيننا وبين المورد عن طريق الاجتماعات التي نقوم بها والزيارات المتبادلة فهذا التواصل المستمر هو ما يسمح لنا بالاستغناء عن التعامل بالعقود، (...). يتم الاتفاق إذا كان إرسال السلعة عن طريق البحر أو الجو وذلك حسب نوعية السلعة المستوردة، ويتم الاتفاق على طرق الدفع إما نقدا أو عن طريق *Lettre de crédit à vue* بعد ستين يوما أو *Remise documentaire*، وبعد ذلك كل المراحل المتعلقة باستيراد السلعة والجمركة... الخ".

يضيف قائلا إنه في العلاقات التي تتجه إلى كونها علاقة شراكة أو شراكة حقيقية فإنه يتم توقيع عقود كاملة إلى حد ما خصوصا إذا كانت المكونات المتفق على تصنيعها ذات خصوصية أو معقدة، فيكون الاتفاق

مسبقا حسب بنود العقد، إذ يتم إدراج عدة بنود فيه متعلق بالجوانب المالية، التقنية، الجودة، خدمات ما بعد البيع ومدة العقد وكيفيات إنجائه... إلخ. تضمن تلك العقود عدم انتهازية الشريك والتزامه بالعمل ومتابعته حسب الوقت المحدد في العقود: "ضمان التزام الموردين بالعمل مع المؤسسة عن طريق الثقة، احترام الأهداف والشروط الموجودة في العقود". تسمح المدة الطويلة للعقود من تخفيض تكاليف الانتقال من مورد إلى آخر كل مرة.

### المحور الثاني: طبيعة العلاقة ضمن الشراكة الصناعية

انتقلت العديد من علاقات المؤسسة محل الدراسة بمورديها إلى علاقة شراكة بفضل التعامل المستمر، الثقة، الشئائية سعر/جودة وامتلاك الشريك للتكنولوجيا المتطورة. والتي من بينها علاقتها مع مؤسسة Hisense التي تعد من أوائل الموردين لها منذ 20 سنة، إذ تمثل مشتريات المؤسسة من مجموع نشاطها الكلي ما بين 20% إلى 30%. يؤكد مدير سلسلة التوريد: "...بسبب حجمها الكبير فإن المؤسسة تتعامل مع العديد من الموردين ولكن هناك موردين تعاملت معهم لسنوات عديدة مما جعلهم شركاء، فلدينا موردون نعتبرهم موثوقين وهم مؤسسات عالمية متخصصة في الصناعة الالكترونية والأجهزة المنزلية على غرار: Hisense، Media، Vestel، TCL، Gree، Chonghong... إلخ"، كما أن المؤسسة بفضل تعاملها السابق مع مؤسسة Samsung كمورد، تم عقد اتفاقية توزيع لمنتجات المؤسسة تحت العلامة التجارية Samsung: "علاقة التوريد مع Samsung تحولت إلى شراكة توزيع إذ نقوم بتوزيع منتجاتها عندنا في السوق الجزائري، تزويد مؤسسة Samsung لمؤسستنا بميزانية لتوزيع المنتج تحت العلامة التجارية Samsung مبني على اتفاقية الشراكة، فالتوزيع عامل مهم جدا في تغطية السوق، فالميزانية محددة بين الطرفين على أساس الكمية أولا والزمن وكل ذلك مدرج في العقود".

بالإضافة إلى ما سبق فالمؤسسة محل الدراسة تبحث عن توطيد العلاقة مع المؤسسات العالمية من خلال عقود الشراكة لتضمن استقرار العلاقة معها، خصوصا في ظل المنافسة الشديدة والأزمات التي شهدها هذا القطاع. ففي فترة الأزمة الصحية "ارتفع سعر المواد الأولية بنسبة 600% بعد اغلاق مصانع المورد الأساسي الأول في العالم وهو الصين، ما تسبب في نقص العرض وزيادة الطلب فأصبحت الأسعار مرتفعة بثلاثة أضعاف وازدياد القوة التفاوضية للموردين" يشير مسؤول في مؤسسة IRIS أن المؤسسات الصينية تعد

من الموردين الأكثر قوة من حيث التفاوض. ومن يستطيع انتهاز فرصة عقد شراكة فسيضمن ثبات توريد المنتجات بالأسعار المتفق عليها.

من نفس المنطلق وللاستفادة من مهارات وموارد المؤسسات الموردة التي تتعامل معها Condor والتي اتجهت إلى إنشاء علاقات تعاون أكثر استدامة من خلال إنشاء شراكة تصميم مشترك للمنتجات، يشير مدير وحدة الإنتاج: "شركاؤنا منخرطون في عملية تصميم منتجات المؤسسة، إذ يتم التعامل معهم على أساس الاتفاقيات التي تم إبرامها، فقد قمنا بعقد اتفاقيات معهم حول تصميم مكونات معينة"، يكون ذلك التعاون من خلال الاتفاق على العمل المشترك: "قبل بدء العملية الإنتاجية نقوم بعقد اجتماعات مع التقنيين والمهندسين نناقش معهم فيها كل الخيارات التقنية المتاحة، العمليات التي سيتم تنفيذها وكل البيانات الاقتصادية الأخرى، كما يتم المشاركة في تطوير المنتجات أيضا فهم منخرطون في أنشطة البحث والتطوير الخاصة بنا، (...). ومع ذلك يبقى الشريك مشاركا معنا من المراحل الأولى من تصميم المنتج، أثناءه إلى غاية المراحل النهائية"، في نفس السياق ينوه نفس المسؤول أن بعضاً من هؤلاء الموردين/الشركاء لديهم صلاحية اقتراح تعديلات في المواصفات المحددة من طرف مصالح المؤسسة على عكس ما هو متعارف عليه في المقولة الباطنية الكلاسيكية، فهو يملك من الخبرة والمعرفة ما يؤهله لأن يعرض خيارات أخرى على المؤسسة تساهم في تحسين مواصفات المكون المطلوب: "... فهم يمتلكون العديد من الأنواع الجديدة من المنتجات فيقوم المورد بعد ذلك بإرسال كل التفاصيل المتعلقة بمزايا ذلك المنتج لنختار ما يناسب طلبنا، وفي كثير من الأحيان يقترح علينا ذلك المورد منتجاته المطورة، وبعد الاتفاق يتم تحديد السعر المناسب"، في هذه الحالة لا يكون الهدف الأساسي من التعامل مع هؤلاء الموردين هو اختيار السعر الأقل لأن السعر يحدد بعد الاتفاق على المكون المراد تصنيعه، لا تتخلى مؤسسة Condor عن مسؤوليتها تماما على تصنيع المكون موضوع التعاون بل تتابعه.

ساهمت العلاقة المتطورة مع الموردين في إنشاء جو تعاوني يتسم بالثقة، الشفافية، التكامل والاستعداد للمشاركة إذ يشير مدير سلسلة التوريد إلى أن: "المورد الشريك أصبح كمستشار لنا خصوصا في التكنولوجيا الموجودة في السوق، كما أنه لا يفرض علينا أسعارا مثلما يفرضها على الزبائن الآخرين وذلك بحكم العلاقة، يزودنا بالتكنولوجيا في وقتها وليس بعد انتشارها، يزودنا بالمعلومات في الوقت المناسب، الجودة الجيدة،

السعر المناسب، بالإضافة إلى خدمة ما بعد البيع إذ يتابع معنا كل المشاكل التقنية التي نواجهها مع المنتج، كما أنه يمنح لنا تسهيلات في التسديد".

استطاعت المؤسسة من خلال علاقتها الوطيدة مع شركائها من الاستثمار في عدة مشاريع من بينها مشروع تركيب أسطح شاشات التلفاز، الذي يعد مشروعاً ضخماً يحتاج إلى استثمار كبير تستغله أولاً لصالحها ثم تنتقل إلى مشاريع المقاولات من الباطن مع المؤسسات المحلية تهدف من خلالها إلى رفع نسبة الإدماج في منتج التلفاز. يعد هذا المصنع الأول من نوعه إفريقياً لأنه عادة ما يتم احتكار هذه العملية على مؤسسات محدودة في العالم. إلا أن مسؤول في مؤسسة Brandt يتساءل حول هذا الموضوع: "عندما أرادت Condor الاستثمار في صنع شاشات التلفاز لصالحه. يدفعنا ذلك للتفكير في إمكانية جلب هذا المشروع لعائد على الاستثمار؟ فهو يحتاج إلى استثمار كبير وإن كانت فعلاً ستقوم ببيع الشاشة في السوق المحلي هل فعلاً سيخفض ذلك من التكلفة للزبون B2B المعتاد على الشراء من الصين؟". يجيب المسؤول عن وحدة تركيب أسطح الشاشات: "كانت المؤسسة سابقاً تستورد أسطح الشاشات جاهزة من عدة موردين من الصف الثاني مثل شريكها الرائد في صناعة التلفاز والمبردات Hisense الذي كان بدوره يشتريها من الموردين السبع الذين ذكرناهم سابقاً، استطاعت بفضل تعاونها مع هذا الشريك من شراء خط تركيب أسطح الشاشات، استثمرنا ما يقارب مليون دولار لإنشاء هذا المصنع. ستقوم بالتركيب كمرحلة أولى لتؤهلنا بعد ذلك للتصنيع المحلي لأن الوحدة مجهزة بكل التجهيزات اللازمة، فعوض أن نستورد الشاشات بكل مكوناتها من مورد واحد يمكننا الآن استيراد المكونات مجزئة CKD من عدة موردين الذين نراهم مناسبين ما سيخفض من فواتير الاستيراد وبالتالي سينعكس على أسعار التلفاز إذ سينخفض بـ 15% والمستفيد الأول هو المستهلك، كما سترتفع نسبة الإدماج إلى 62% وهو أول تلفاز في الجزائر تعدت نسبة الإدماج فيه هذه النسبة وأول تلفاز شاشته مصنوعة في الجزائر".

تمتلك المؤسسة من الوحدات الإنتاجية والطاقة الإنتاجية ما يمكنها من الاتجاه إلى التعامل مع مؤسسات أخرى، على أساس المقاولات الباطنية أو شراكة الإنتاج والتوزيع وذلك للاستفادة منها. إذ سبق وأن تعاملت مع مؤسسات منافسة في نفس القطاع على هذا الأساس كمؤسسة ENIEM التي تعاقدت معها في اتفاقية تمويل بالمنتج النصف النهائي. يوضح مدير وحدة تركيب أسطح الشاشات قائلاً: "هذه الوحدة قادرة على الاستجابة لمتطلبات السوق حتى المتعاملين الاقتصاديين ولو كانوا منافسين وهذا عن طريق التعاقد من الباطن معها

فالمؤسسة ستوجه إنتاجها إلى البيع للمؤسسات الأخرى، ما يعني أنه يمكننا صنع شاشات التلفاز لمنافسنا وهذا ما سيعطي لكل العلامات التجارية المحلية هامش ربح معتبر يمكنها من خفض السعر النهائي للمنتوج والمستهلك سيستفيد من ذلك أيضا فهي علاقة رابح/رابح".

إن الاستفادة من الطاقات الإنتاجية للمؤسسة يمكنها من تحسين أرباحها والاستغلال الأمثل لمواردها، فلو لا تمكنها من جلب تقنيات ووحدات تركيب لما استطاعت الاتجاه إلى هذا النوع من التعاون. يعد السوق الجزائري مشبعا فتحاول جل المؤسسات إيجاد حل لتصريف منتجاتها أو إيجاد بدائل لاستغلال مواردها.

كما يشير نفس المسؤول إلى أن المؤسسات المحلية عند استيرادها لأجزاء معينة داخلية في تصنيع منتجاتها تضطر إلى استيراد كميات كبيرة لأن هذا ما يفرضه المورد عادة وبما أن السوق مشبع ولا يتحمل كل تلك العروض لا بد على المؤسسات من إيجاد بدائل لذلك من بينها ما أشار إليه ذات المسؤول: "أي علامة تجارية تحاول الاستيراد من الصين مثلا وتحاول استيراد كمية معينة من KIT لتصنيع آلة الغسيل أو Complément de kit غالبا ما يعرض الصينيون كميات تفوق 100 ألف وحدة وهذا الرقم لا يمكن للمؤسسات الجزائرية تحمله أو تسويقه فالحل أن يتجه إلى المتعامل الاقتصادي الجزائري أولا لقرب المسافة، خفض قيمة الشحن وأهم أمر يطلب الكمية التي يريدونها ولو كانت ألف وحدة وهذا ما يمكنهم من تسويقها في الأخير ونحن نستطيع إنتاجها بدورنا وكل ذلك يعود بالفائدة على جميع الأطراف. من طرفنا استغلال مواردها ومن طرف المتعاملين الجزائريين رفع نسبة إدماج منتجاتهم".

البديل الآخر الذي اتجهت إليه المؤسسة بعد الوصول إلى الريادة في السوق المحلي هو البحث عن التوسع واختراق أسواق خارجية، إذ استطاعت اختراق الأسواق الإفريقية لأول مرة في 2017، من خلال التصدير تعدى رقم أعمالها 80 مليون دولار من سنة 2019 إلى 2022، وهذا ما يعبر عن جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات الدولية المطلوبة يؤكد المدير العام المساعد للمجمع: "... منتجاتها مطابقة للمعايير الدولية من حيث السلامة والجودة ولو لم تكن كذلك لا يمكن أصلا إيصالها إلى الأسواق الخارجية ويكون عليها الطلب متزايد وتستطيع منافسة المنتجات الأخرى، (...) في تونس مثلا علامة كوندور هي في المرتبة العاشرة في العلامات في تونس ومعروف أن تونس لديها كل العلامات التجارية الدولية تتنافس في سوقها ما يدل على أن منتجاتنا فيها جودة وذلك راجع إلى العلاقة جودة/سعر، لهذا فرضنا أنفسنا في السوق المحلي ثم الدولي"

لازالت المؤسسة تبني هذه الاستراتيجية التي تدخل ضمن توسيع أسواقها لتصريف منتجاتها، فهي تحاول الاستفادة من فتح المعابر وعقد الاتفاقيات مع البلدان الأفريقية والشرق متوسطة لتسهيل عمليات التصدير وتخفيض تكاليفها كما حدث مع فتح معبر دبداب في ليبيا الذي كان له الأثر الإيجابي على التصدير، إذ اعتادت المؤسسة إرسال الشحنات منذ 2018 بحرا، مع العلم أن البر هو أسرع طريقة لإيصاله كما أنه يخفض من سعر المنتجات وستكون أكثر تنافسية. ومن البلدان الأخرى التي تصدر لها المؤسسة كل من موريتانيا، سينغال، الكونغو، بنين، ساحل العاج وأخيرا اليمن.

من بين الأهداف التي دفعت المؤسسة إلى عقد اتفاقيات شراكة مع مورديهم السابقين الموثوقين على حد قول مدير سلسلة التوريد هو: "ضمان استمرارية المؤسسة وبقاءها في السوق، تطوير مهنتها، وبطبيعة الحال الربح فهو هدف أي مؤسسة اقتصادية، كما أننا نؤكد على اكتساب المعرفة من شركائنا الرائدة في المجال، وأخيرا السعي إلى رفع نسب إدماج المنتجات المصنعة في مؤسستنا". فالشركاء الذين تم الاتفاق معهم لهم موقع تنافسي على المستوى الدولي. ويجدر الإشارة إلى وصف المسؤول لشريكه بأنه مورد سابق موثوق فعلاقة الثقة تعد الركيزة الأساسية في علاقة الشراكة في حين أنها غير متوفرة في المقابلة الباطنية (Garrette & Dussauge, 1996).

### المحور الثالث: مناخ العلاقة ضمن الشراكة الصناعية

إن استمرارية العلاقة بين الشركاء مرتبطة بعدة عوامل من بين أهم تلك العوامل هي الثقة، التواصل والالتزام. فالثقة ساهمت في إزاحة العديد من العراقيل التي تصادفها المؤسسات عادة مع الموردين من بينها تخفيض جودة المنتج، عدم احترام مواعيد التسليم... الخ، تقوم المؤسسات للحد من انتهازية الموردين بفرض إجراءات مراقبة مرهقة ومكلفة (Garrette & Dussauge, 1996) ويتصرف المكلفون بالمراقبة بشكل عدائي مع الموردين ولكن حينما يكون العمل على أساس ثقة مشتركة يختلف الأمر. في مؤسسة Condor تعسى لضمان التزام مورديها بالعمل المطلوب على أكمل وجه من خلال وضع آليات مراقبة وصفها المسؤول أنها تتباين ما بين بسيطة ومعقدة ولكنه يشير إلى أنها عبارة عن مراقبة تعاونية أكثر منها عدائية، فالمراقبة التعاونية تساهم في ضمان السير الحسن للعلاقة واستدامتها على عكس العدائية التي تؤدي إلى قطعها.

تراقب المؤسسة عمل المورد/الشريك بالقيام بزيارات رسمية من طرف المسؤولين في مصلحة سلسلة التوريد كما تقوم أحيانا بإرسال فريق تقني إلى مصانع المورد لمراقبة تصنيع الأجزاء المطلوبة، ولكنهم يقومون



في غالب الأحيان بمراقبة جودة المنتج المطلوب فقط بعد استلامه في وحداتهم أو تكليف طرف ثالث لمراقبة ذلك إذا كان المورد غير محلي أو من دول غير مجاورة كالصين، وذلك لتخفيض تكاليف انتقال التقنيين كل مرة إلى تلك المصانع: "هم من يرسلون لنا العينات فتقوم مصلحة مراقبة الجودة بمراقبة جودة السلعة المستوردة إذا كنت مطابقة لما طلب، وأحيانا أخرى نكلف طرفا ثالثا يقوم بالمراقبة ويعطينا التقرير المفصل"، يعتقد المسؤولون في المؤسسة أن هذه الآليات هي ما يساهم في تنفيذ العمل كما يجب ويساهم بدرجة أكبر في استقرار العلاقة وعلى الرغم من مراقبتهم لهم إلا أن ذلك لا يتعدى كونه إجراءات روتينية لأن العمل مبني أصلا على علاقة ثقة وخطر السلوكيات الانتهازية ضئيل جدا في هذه العلاقة: "صحيح أننا نراقب عمل المورد ولكن كل ذلك مبني على علاقة ثقة نثق جدا في موردنا، (.....) إن المورد الشريك لن ينتهز الفرصة ويرسل لنا سلعة جودتها ضعيفة فنحن متأكدون أن السلعة بالجودة المطلوبة" إذ يؤكد المسؤول أنه تم إزاحة العديد من العراقيل من خلال علاقة الثقة. يشير مدير سلسلة التوريد: "من بين العوامل التي ساهمت في إنجاح واستمرارية العلاقة بيننا هي الثقة، احترام الأهداف المسطرة، احترام شروط العقد والالتزام بها"، يضيف: "بشكل عام نحن راضون عن علاقتنا بشركائنا، إذ نعمل جاهدين لتحقيق الأهداف المشتركة".

#### المحور الرابع: سياق التعلم وإنشاء روتينيات خاصة

إن تعامل المؤسسة مع مؤسسات رائدة في مجالها ساعدها في اكتساب العديد من المهارات من خلال التعلم وكذلك من نقل التكنولوجيا من خلال الآلات وتقنيات التصنيع، صحيح أن تلك المؤسسات هي من تقوم بتصنيع الأجزاء الداخلة في تصنيع المنتجات النهائية للمؤسسة ولكن ذلك لم يمنعها من أن تحاول مع مرور الزمن من التعلم، فالمشاركة لا تقتصر على نقل التكنولوجيا بل وعلى تبادل المعلومات أيضا فالمؤسسة منخرطة في العملية التصنيعية للشريك. إذ يؤكد مدير الموارد البشرية بالمؤسسة: "استطاعت مؤسستنا إتقان المهارات، المعرفة، التكنولوجيا التي جلبها الشريك بالمشاركة وجهد كل المسيرين، وأيضا الثقة والصبر وحب العمل من أجل الاستمرارية".

استطاعت أيضا من خلال نقل تقنيات التصنيع ضمان تكوين المهندسين والتقنيين على العمل على الآلات ما مكنهم من تطوير مهاراتهم، فالشريك يضمن للمؤسسة تكوين العمال: "في حالة شراء تجهيزات جديدة يضمن المورد تكوين المهندسين وبدورهم يكونون العمال سواء بجلب من يكون هؤلاء المهندسين أو ينتقل المهندسون لدى المورد نفسه قبل جلب التجهيزات". كما أن التعاون مع الشريك مكّن المؤسسة من إنشاء



وحدات إنتاج جديدة مجهزة بآلات متطورة جعلتهم يستغنون عن العمل مع مؤسسات مقاوله ومكنهم من تخفيض تكاليف التعامل معهم ورفع نسبة الإدماج في العديد من المنتجات التي تصنعها، كما يشير ذات المسؤول: "...). فمثلا القوالب الخاصة بالبلاستيك تلك القوالب نقوم باستيرادها ولما يحدث كسر أو عطب فيه نكون مجبرين على العودة إلى المورد لأنها معقدة جدا ولكننا الآن قمنا بتجهيز ورشة عمل نقوم فيها بتصليح القوالب الخاصة بنا ونحاول الآن تجهيز ورش لصنع تلك القوالب لأننا مع الزمن اكتسبنا خبرة، ونعلم ما في تلك القوالب ونصلحها بأنفسنا ونصنع قطع الغيار بأنفسنا"، يشير ذلك إلى القدرة الاستيعابية للمؤسسة فقد استطاعت اكتساب المعرفة ودمجها في سيرورتها، تكوين عمالها حتى يصبحوا مؤهلين لتلك الأعمال. ويضيف مدير سلسلة التوريد في نفس السياق: "يجب الأخذ بعين الاعتبار أن مؤسستنا وعلى مدار السنين وتعاملها مع عدة موردين أصبحت الآن تصنع عادة مكونات تدخل في إنتاج منتجاتها النهائية ونحن نصنعها بنسبة مئة بالمئة بفضل التعامل مع مؤسسة *Universal Instrument* مثلا استطاعت مؤسسة *Condor Electronics* تصنيع البطاقة الأم *La carte mère* مع الأخذ بعين الاعتبار الموردين الذين ساهموا بنسبة كبيرة في هذا النجاح، استطاعت المؤسسة بفضل هذا التعاون إنتاج 7 مليون بطاقة ما بين 2010 و2020، والآن استطعنا إنشاء وحدة جديدة لتصنيعها بطاقة إنتاجية تتراوح ما بين 3 و5 آلاف بطاقة إلكترونية يوميا"، كما يضيف إلى أن التعاون مع مؤسسة Hisense التي كانت تورد للمؤسسة سابقا المواد الأولية ساعدتها في التقنيات مثل Ultra HD وOled.

يشير مدير وحدة الإنتاج أن مستوى إنتاج المهارات مرتفع ومرضى وأن التعامل مع تلك المؤسسات الرائدة الموثوقة كما وصفها كان له أثر إيجابي على المؤسسة فمن خلال تراكم الخبرة التي مكنتها من تصنيع أجزاء كانت تستوردها سابقا كما أنه فرصة لمواكبة تطور التكنولوجيا من خلال نقلها ومساهمة شركائها في ذلك، إذ استطاعت بفضل هذا التعاون إطلاق العديد من المنتجات والمشاريع على غرار مشروع تصنيع أسطح شاشة التلفاز.

مكّن تطوير العلاقة التعاونية للمؤسسات من اكتساب معرفة وطرق إنتاجية جديدة تسمح لها من تحسين تنافسيتها في مجال نشاطها، وقد تبين أن مصادر تطوير عملية التعلم لدى المؤسسة هي تراكم الخبرة خلال التعاون، الاتصال المتكرر مع المؤسسات الرائدة، التعاون على المدى الطويل الذي أدى إلى بناء علاقة ثقة سمحت بالمشاركة ونقل المهارات، تكوين المهندسين والتقنيين.

من آثار تطوير العلاقة التعاونية على نقل الموارد والمهارات هو زيادة في نسبة إدماج المنتجات المصنعة والاتجاه نحو صناعة حقيقية، خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات زيادة المعارف التقنية وإنشاء وحدات تصنيع جديدة لمنتجات كانت تستوردها مسبقا.

كنتيجة للتعاون المشترك لمدة تفوق 20 سنة أبرمت المؤسسة محل الدراسة شراكة في 2022 مع مؤسسة Hisense، لتصنيع الأجهزة الكهرومنزلية تحت العلامة التجارية Hisense. إن هذه الشراكة جعلت المؤسسة تلعب الدور المزدوج فهي زبون ومورد في نفس الوقت لهذا الشريك دفعها ذلك إلى إنشاء هيكل تنظيمية خاصة بتلك العلاقة مكونة من "مدير للإنتاج، الموارد البشرية والتسويق، (...) امتلكت المؤسسة خبرة في إدارة المشاريع من هذا النوع من خلال الشراكات التي تقيمها مع مؤسسات عديدة" على حد قول مسؤول في إدارة الشراكة مع Hisense. يتم في تلك الأقسام تبادل المعارف بين العاملين في تلك الفرق فهي مكونة من جزائريين وصينيين، تنتقل الخبرات من خلال الاحتكاك بين الطرفين، كطرق التسيير، كفاءات العمل إلى غاية مراقبة المنتج. تضيف مسؤولة في قسم التسويق: "إن القائمين على فرق المشروع يهتمون جدا بالعلامة التجارية والمحافظة عليها ما يدفعهم إلى مراقبة العمل بصرامة، يجبرنا ذلك إلى الالتزام أكثر في العمل".

### V-2- مناقشة النتائج :

الهدف من هذا الجزء هو مقارنة النتائج النظرية مع واقع المؤسسة محل الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، ودراسة احتمالية صحة النموذج النظري المقترح.

#### أولا- مساهمة ممارسات العلاقة مورد/زبون ضمن إطار الشراكة الصناعية في استدامتها واستقرارها:

إن اتجاه المؤسسات إلى المقابلة غالبا ما يفسر بانتهازها لفرصة هيمنتها على ذلك المقاول لتستفيد من مهاراته وتخصصه في المنتج المطلوب كما أشار إليه Blois (1972، 1975، 1979) دون اللجوء إلى تحمل تكاليف التكامل العمودي. إلا أن العديد من الباحثين الآخرين دحضوا هذه الفكرة كـ Aoki امتدادا لأعمال Houssiaux الذي سبقه بثلاثين سنة أظهروا أن اللجوء إلى المقابلة الباطنية أكثر فعالية من ذلك، خصوصا إذا تمتعت تلك العلاقة بثلاث مزايا كتخصص المقاول، العلاقة طويلة الأمد بين الطرفين والتواصل المستمر (Baudry, 2013).

تتعاقد المؤسسة محل الدراسة مع عدة مقاولين من الباطن من عدة أنواع مختلفة منهم من يكونوا مقاولين متخصصين أو مقاولين بالحجم وكل منهم يمثلون جزءا من الشبكة التي تتعامل معها المؤسسة وهو ما أشار إليه كل من Aoki & Houssiaux (2013) Baudry، منهم من تتعامل معهم لمدة طويلة حسب تخصصهم ومنهم من يتم إحلالهم، مع العلم أن اختلاف النوع ليس من الأسباب التي يؤثر على استدامة العلاقة بينهم. فمنهم من تختارهم على أساس السعر ومنهم من تختارهم على أساس القدرة على الإبداع والجودة حسب Baudry (2004)، إن اختيار المؤسسة لمقاوليها على أساس السعر الذي لا يشير بالضرورة إلى جودة منتجات هذا الأخير بل لبحث المؤسسة عن أفضل تطابق لمتطلباتها مع أدنى سعر وذلك لتخفيض تكاليفها، خصوصا إذا كانت تلك المنتجات المطلوبة عبارة عن منتجات قياسية تجدها عند أغلب الموردين.

من خلال العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها فإننا نلاحظ اختلافها ما بين مقابلة باطنية، إمداد خاص واتجاهها إلى علاقة شراكة من خلال عدة ممارسات تقوم بها أدت إلى تطور تلك العلاقة واستدامتها، من بينها استقبال عمال المؤسسة المورد في مصانع المؤسسة زبون، إرساء أنظمة اتصال رسمية وعلى تبادلات غير رسمية مكثفة بين الأفراد، إنشاء علاقة ثقة بينها وبين مورديها وإرسائها لطرق مراقبة تعاونية تجعل العلاقة والرابط بينهما مستدام، مثل علاقتها مع مؤسسة Hisense فالعلاقة التي دامت أكثر من عشرين سنة ساهمت في معرفة الطرفين ببعضهما البعض وتقييم لمعارفهم ومهاراتهم والتكنولوجيا المكتسبة، ما ساهم في التغلب على مسألة تناظر المعلومات بين الطرفين، فتلك العلاقة المستدامة حدت من المفاوضات غير الفعالة على الأسعار مثلا وخفضت السلوك الانتهازي المحتمل، فكل من الطرفين على دراية تامة بموارد وقدرات بعضهما البعض. هذا ما أدى بالمؤسسة Condor إلى عدم إحلال شريكها بمؤسسة أخرى واعتمادها عليه، وذلك راجع إلى طبيعة علاقة شبه التكامل المائل الذي يربط بينهم (Baudry, 2013) فاختيار تلك المؤسسة لم يكن على أساس السعر فقط ولكن على أساس الإبداع وتسليم المنتجات ذات جودة. وقوة الاقتراح التي تمتلكها تلك المؤسسة والتي تسمح لها من تقديم استشاراتها وخبرتها في المجال فهي متخصصة بالقدر الكافي الذي يؤهلها لذلك.

تعد المؤسسة الشريكة Hisense من الحجم الكبير والتي تمتلك التكنولوجيا والقدرة التفاوضية العالية على عكس المؤسسة محل الدراسة، حسب (Garrette & Dussauge, 1996) فإن المؤسسات مثل Condor تبحث عن إقامة شراكة مع هذا النوع من المؤسسات لحماية نفسها، خصوصا لصعوبة إدماج نشاط ذلك المورد في سلسلة قيمتها (Donada, 1999) وذلك إما لأنه يستلزم استثمارات ضخمة أو أن المؤسسة ستقتضي الكثير من الوقت لإتقان ذلك النشاط، إلا أن المورد يرفض ذلك لأنه سيشكل عبئا وتكاليف

إضافية عليه (Donada & Garrette, 2000)، إلا أننا توصلنا حسب دراستنا أنه على الرغم من ذلك اتجهت المؤسسة Hisense إلى إقامة علاقة شراكة ولكنها قلبت فيه الأدوار فأصبحت Condor هي المورد و Hisense هي الزبون. على الرغم من ذلك يوضح (Garrette & Dussauge, 1996) أن هذه العلاقة تساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة فبتعاملها مع تلك المؤسسات الرائدة فهي تثبت إمكانياتها وتحسن من سمعتها على الصعيد المحلي.

نجد أغلب الدراسات التي تدرس العلاقات مورد/زبون تفترض قوة الزبون وضعف المورد وكيفية اقتناص المورد لفرصة العمل مع زبون قوي لتحسين تنافسيته (Donada, 1999). وقلما نجد دراسات درست العلاقة بين زبون ضعيف مع مورد قوي على غرار دراستنا التي تبحث عن كيفية تحسين تنافسية المؤسسة زبون عن طريق الشراكة مع مورد قوي. تظهر نتائجنا أنه على المؤسسات التي تبحث عن إقامة علاقات شراكة مع المؤسسات ذات القوة التفاوضية العالية إقامة علاقات تعاون طويلة الأمد (مقاولة، إمداد خاص... الخ) ستسمح للمؤسسة القوية من التعرف أكثر على تلك المؤسسة ما سيؤدي بعد فترة إلى إقامة علاقة شراكة تمنح لتلك المؤسسة حماية نفسها في وضع يتميز بعدم توازن القوى.

### ثانياً- مساهمة انخراط المورد في المراحل الأولى من العملية التصميمية في زيادة استثماره في الأصول الخاصة بتلك العلاقة:

في علاقة الشراكة الصناعية يتعاون الشريكين في تصميم المكون محل الشراكة (Garrette & Dussauge, 1996)، يعتمد الزبون على موارد، مهارات وقدرات مورده، فهو يمتلك القدرة على الإبداع التي ستساعده في مرحلة التصميم، التقنيات الحديثة التي ستساعده في التنفيذ، الخبرة في إدارة المشروع... الخ، فهو بالنسبة له شريك متخصص في مجاله له القدرة والحرية في كيفية تنفيذ العمل (Ater, 2007)، وحينما لا يمتلك الموارد اللازمة لذلك سيبحث عن تجهيز نفسه بها حتى يتمكن من إتمام العمل الموكل إليه، فهو راغب في إجراء التزام طويل المدى في النشاط المعني. بذلك يتخلى الزبون عن الاتجاه إلى الاستثمار في تقنيات معينة لصالح شريكه (Kalwani & Narayandas, 1995). فهو يمنحه درجة عالية من الثقة تجعل التعامل ضمن هذا التعاون أكثر مرونة.

في دراستنا نجد أن علاقات التعاون التي أقيمت مع المؤسسة الصينية Hisense دفع بالمؤسسة محل الدراسة (زبون) إلى تكييف نفسها مع ما تتطلبه الشراكة كإنشاء وحدة تركيب أسطح الشاشات وإنشاء وحدة

جديدة لصناعة البطاقات الإلكترونية، والعديد من الاستثمارات الأخرى التي استطاعت بفضلها اكتساب خبرة أكبر في المجال وتكوين مهندسيها وحتى زيادة نسبة إدماجها في أغلب المنتجات إلى ما يفوق 80% (الثلاثة 85%، الطباعة 90%)، يشير (Kalwani & Narayandas, 1995) أنه في الغالب ما يتم الاستثمار في المعدات المتخصصة من طرف الموردين إلا أنه في هذه الحالة فالزبون هو الذي استثمار في تلك الأصول الخاصة بالعلاقة، مستهدفاً بذلك زيادة مكاسبه التعاونية، تنمية قدراته الإنتاجية واستغلال علاقته بمورد رائد في مجاله لنقل التكنولوجيا، المهارة والخبرة. خصوصاً أن المؤسسة محل الدراسة تعترف بمصادقية ذلك الشريك وتتخذ كـ مستشار لها (Donada, 1999).

يشير الباحثون أن القطاعات الصناعية الخاضعة للتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتتميز بقصر دورة حياة المنتج تتجه إلى البحث عن تطوير المنتجات المبتكرة فهي عامل من عوامل تنافسيتها (Hamouti, Robert, & Le Roy, 2014) يرتبط ذلك كما ذكرنا سابقاً بالاستثمار في الأصول الخاصة سواءً كانت متعلقة بالموقع، أصول مادية أو بشرية (Dyer & Singh, 1998) إلا أن ذلك يمكن أن يكبد الطرف المستثمر خسائر تجعله يقع في فخ الشراكة (Donada & Garrette, 2000)، وهو الأمر الذي وقعت فيه المؤسسة محل الدراسة، فالاستثمار الذي قامت به لم يدر عليها العوائد التي كانت تنتظرها خصوصاً أنها أرادت الاتجاه إلى المقابلة من الباطن في مجال صنع أسطح الشاشات ما أدى بالمؤسسة محل الدراسة إلى البحث لزاماً عن إقامة علاقة شراكة مع موردها السابق لتصبح هي مورداً له تستغل فيها الأصول (الموقع، المادية والبشرية) التي استثمرت فيها. وبالنظر إلى Hisense كزبون نجد أنها اختارت Condor كمورد للعمل في إطار علاقة شراكة هو اعتراف لها بقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة ضمن تلك العلاقة.

**ثالثاً- مساهمة ممارسات نقل المعرفة في الشراكة الصناعية في تكوين روتينيات التعلم التي تعيد تشكيل القدرات الديناميكية من المستوى الأعلى:**

تشير نتائج الدراسة أن لممارسات نقل المعرفة أثر واضح على تطوير العلاقات التعاونية، فزيادة المعرفة يساهم في زيادة الأداء، زيادة القدرة على الإبداع، انخفاض التكاليف وتحسين جودة المنتجات. يشير (Chen, Lee, & Lay, 2009) أن محركات آلية التعلم المتمثلة في نية التعلم والتعلم الضمني يؤثران بشكل إيجابي على تطوير التنافسية الديناميكية.

تعد المعرفة الضمنية من المعارف المعقدة وصعبة التقليد وبالتالي تؤدي إلى مزايا للشركاء الذين يستطيعون نقلها بينهم، يتحكم في فعالية تلك العملية القدرة على التعرف عليها، استيعابها واستغلالها من طرف الشريك المنقولة إليه (Dyer & Singh, 1998). يعد التعلم أمراً بالغ الأهمية في القدرات الديناميكية التي تسمح للمؤسسات بتطوير وتكييف الروتينات التنظيمية لتحسين الاستجابة للتغيرات البيئية.

تدعو المقاربة العلائقية لمشاركة تلك المعرفة نقلها من وإلى المورد. فالمؤسسات التي تتمتع بقدرة علائقية هي التي تملك خبرة في التعاون، مهارات في بناء العلاقات والقيام باستثمارات خاصة بالعلاقة وروتينيات لتبادل المعرفة. تترجم تطوير تلك القدرة العلائقية من خلال تعلم الشريكين كيفية إدارة المشاريع، مهارات التفاوض على العقود، متابعة خطط العمل، الخبرة في تشكيل فرق عمل لتنفيذ المهام وإدارة التعامل مع الشريك بشكل فعال ما يكسبهم ميزة خاصة على منافسيهم حسب (Dwyer & oh 1988, Mohr & Nevin 1990, Hendrick & Ellram 1993).

ساهمت الشراكة من نوع مورد/زبون في نقل الموارد الملموسة وغير الملموسة إلى المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة أي من حيث التعلم من الشريك من خلال تكوين المهندسين والتقنيين، إذ يضمن المورد تدريبهم على استخدام التجهيزات الجديدة وصيانتها، مما أدى إلى تطوير وحدات إنتاج محلية وتقليل الاعتماد على الموردين للمنتجات القياسية. أو من خلال التعامل معه فتنقل بذلك المعارف الضمنية طورت من خلالها المؤسسة قدرة استيعابها لها وإعادة استعمالها في تنفيذ أعمالها، فقد ساهمت المؤسسات الموردة الرائدة في المجال بقدر كبير في زيادة خبرة المؤسسة.

على مستوى نقل التكنولوجيا ساهم الشريك في نقل خبرته في تركيب أسطح شاشات التلفاز إلى المؤسسة وكانت كإضافة لسيرورة إنتاجها للتلفاز هذا ما ساهم بشكل تلقائي في تخفيض تكاليف استيرادها لأسطح الشاشات كاملة كالتكاليف الجمركية وساعدها في استيراد الأجزاء الداخلة في تركيب المنتج من موردين مختلفين ما يساعدها في اختيار أحسن ثنائية سعر/جودة، زيادة على ذلك إنتاج البطاقة الأم داخليا. ساهم ذلك أيضا في تطوير المؤسسة لرؤيتها وما يمكن أن تحققه مستقبلا، فاكتملت لديها قدرات جديدة تمكنها من السعي نحو تطوير أعمالها واستثمارها في مشاريع جديدة تناسب وقدراتها الحالية والمستقبلية.

على مستوى تطوير المنتجات، فإن الشريك كان المستشار الأول للمؤسسة فيما يخص كل جديد يطرح في السوق فكان تزويده للمؤسسة بالمشورة وبالمعلومات الحديثة الخاصة بذلك يحسن ويطور من منتجاتها.

على المستوى العلائقي فإن العلاقة سمحت للمؤسسة من الاستفادة من التسهيلات المالية كتسهيلات الدفع، السعر والجودة وآجال الاستلام.

تسمح ممارسات نقل المعرفة للمؤسسة من أن تكون تدريجيا روتينيا خاصا بها ينشأ من التكرار ويتبلور من خلال الخبرة على مدار السنين وقدرة المؤسسة على استيعاب تلك المعرفة. فكلما زادت كثافة التعاون بين الشركاء ومستوى التفاعل كلما زاد معها تطوير المؤسسة لأساليب عملها وإيجادها لحلول مطوّرة لمشاكلها. ينادي العديد من الباحثين إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم أو التحديث المستمر لقدرات المؤسسة حتى لا تتقادم وبالتالي تراجع المؤسسة في أدائها، يرتبط ذلك حسبهم بتعلم كيفية التعلم وجعله روتينيا، يوضح (Teece, 2014) أن سياق التعلم يمكن أن يُنشأ السيورورات المميزة التي ستوفر مستقبلا أساسا قويا للميزة التنافسية لوقت طويل نسبيا حتى يتم تقليده فتنتقل من كونها قدرة من الرتبة العليا إلى قدرة من الرتبة الدنيا، فعلى المؤسسات الاهتمام دائما بالتجديد المستمر. تلك السيورورات المميزة يمكن أن تترجم على شكل سيورورة من بداية تصميم المنتج إلى غاية العلاقة مع الزبون.

الجدول رقم 24: دراسة صحة الفرضيات

الفرضيات	صحتها	التعليق
تساهم ممارسات العلاقة مورد/زبون ضمن إطار الشراكة الصناعية في استدامتها واستقرارها	مؤكدّة	تساهم الزيارات، إرسال الفرق التقنية، أنظمة الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تشارك المعلومات ونقل المهارات، وكذلك إرساء آليات الرقابة التعاونية كل ذلك يؤدي إلى استدامة العلاقة
يساهم انخراط المورد في المراحل الأولى من العملية التصميمية إلى زيادة استثماره في الأصول الخاصة بتلك العلاقة	مؤكدّة جزئيا	إن الاستثمار في الأصول الخاصة والانخراط في العلاقة مرتبطان ببعضها على الرغم من أن التبعية بين المتغيرين غير واضحة فلا يمكن الجزم بأن الانخراط هو الذي يؤدي إلى الاستثمار أو العكس

## شراكة Condor-Hisense ومساهمتها في تحسين تنافسيتها

ممارسات نقل المعرفة في الشراكة الصناعية تساهم في تكوين روتينيات التعلم التي تعيد تشكيل القدرات الديناميكية من المستوى الأعلى	مؤكدة	تتخلل علاقات التعاون سيرورات لنقل المعرفة، تحفز تلك السيرورات المؤسسة على تكوين روتينات خاصة بها تجعلها تجدد قدراتها باستمرار
--	-------	---

المصدر: من إعداد الطالبة



## خلاصة الفصل الثاني

تناول الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لموضوع تحسين التنافسية من خلال الشراكة الصناعية، مركزا على علاقة مؤسسة Condor Electronics مع شريكها Hisense ضمن قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.

قمنا من خلال هذا الفصل بتبرير موقفنا المعرفي المتمثل في النموذج ما بعد الوضعي واعتمادنا على المنهج الكيفي الذي ساهم في التعمق في دراسة، شرح التنافسية وتحسينها عبر الشراكة الصناعية. وقد قادتنا الدراسة الميدانية إلى التحقق من الفرضيات المقترحة في الإطار النظري، مستنديين إلى مقارنة القدرات الديناميكية، المقاربة العلائقية، ونظرية التعلم التنظيمي.

أسقطنا الدراسة النظرية على قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، ممثلة بمؤسسة Condor Electronics واعتمدنا على الملاحظة، البحث الأرشيفي والمقابلة شبه الموجهة كأدوات لجمع البيانات، التي أسفرت عن نتائج تم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي.

تم تقديم قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية والمؤسسة محل الدراسة Condor Electronics، مع تحليل تطور نشاطها وموقعها في السوق. وقد شمل الفصل تحليل تنافسيتها الثابتة من خلال تقييم كثافة المنافسة، تهديد الداخلين المحتملين، المنتجات البديلة، القدرة التفاوضية للزبائن والموردين، وضغوط الدولة، إضافة إلى تحليل نقاط قوتها وضعفها، الفرص والتهديدات التي تتواجد في بيئتها من خلال أداة SWOT وتحليل أدائها.

كما تناول الفصل دراسة التنافسية الديناميكية للمؤسسة محل الدراسة، عبر تحليل سيرورات عملها، مثل تصنيع جهاز التلفاز وإنشاء وحدة تركيب الأسطح، وتحليل علاقتها مع مورديها وشركائها، بما في ذلك تبادل المعلومات والتنسيق بين فرق المؤسسة والموردين، وتحليل الموارد والكفاءات المؤسسية. ختاماً قمنا بتقديم النتائج ومناقشتها ودراسة صحة الفرضيات المقترحة في الإطار النظري.

الختامة

## خاتمة:

يهدف هذا العمل البحثي إلى شرح العلاقة بين الشراكة الصناعية وتنافسية المؤسسة، من خلال فهم كيفية مساهمة بناء الشراكة الصناعية في تحسين التنافسية الديناميكية للمؤسسة ضمن سياق صناعي يتسم بحدة المنافسة. وانطلاقاً من هذا السؤال البحثي، قمنا أولاً بتفسير مفهوم تنافسية المؤسسة بالاستناد إلى مختلف المقاربات التي تناولته، بدءاً بمقاربة التكيف، مروراً بالمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، ثم المقاربة الديناميكية، وصولاً إلى المقاربة العلائقية. يظل هذا المفهوم غامضاً نسبياً رغم الجهود المبذولة في الأدبيات لشرحه، إذ ينقسم الباحثون بين من يعتبره مركزاً تنافسياً مناسباً وأداءً اقتصادياً محققاً، وبين من ينظر إليه كسيروية تمكن المؤسسة من تثمين مواردها وقدراتها الداخلية. ونتيجة لذلك ظهر مفهومان: الأول ثابت يرتبط بماضي المؤسسة وحاضرها، والثاني ديناميكي يرتبط بمستقبلها. وقد تبيننا هذا المفهوم الأخير لكون دراستنا تركزت على محركات التنافسية وما يدعم استدامتها على المدى الطويل. ولربط هذا المفهوم بالشراكة الصناعية اعتمدنا على المقاربتين الديناميكية والعلائقية، اللتين تتيحان لنا فهم كيفية بناء وتحديد الموارد والأصول المربحة من داخل المؤسسة وخارجها، بالاستناد إلى إجراءات روتينية وسيرويات تعاونية ثنائية.

ثانياً، قمنا بتحليل تطور العلاقات التعاونية من نوع مورد/زبون من وجهة نظر نظرية تكلفة المعاملات، وذلك عبر تتبع التحولات التي شهدتها أنظمة الإنتاج في الفترات المختلفة، بدءاً من المقاول الباطنية الذي اتسمت بطابع تعاقدية محدود ودرجة عالية من عدم اليقين، وصولاً إلى الشراكة الصناعية التي تمثل شكلاً أكثر تقدماً واستقراراً من التعاون بين المؤسسات. وقد أتاح هذا التحليل فهماً أعمق لكيفية انتقال المؤسسات من علاقات سوق تقليدية إلى علاقات تعاون أكثر انخراطاً في عمليات التصميم والتطوير المشترك.

سمح هذا المسار من تحليل وتحديد الممارسات الأكثر تجسيدا للطابع التعاوني، والتي أثبتت الأدبيات قدرتها على الحد من تكاليف المعاملات وتعزيز الثقة والالتزام بين الشركاء.

انطلاقاً من هذا الإطار النظري، سعينا إلى ربط تطور العلاقات التعاونية بمفهوم التنافسية من خلال فهم الكيفية التي تسمح بها الشراكة الصناعية (باعتبارها علاقة مركزة على تبادل المعرفة، بناء الروتينيات، وتطوير القدرات المشتركة) من تحسين تنافسية المؤسسة على المدى الطويل. شكل تحليلنا لهذه العلاقات مدخلاً لتوضيح الرابط بين ممارسات الشراكة والإسهامات المحتملة في تعزيز التنافسية الديناميكية، بما يسمح بفهم أدق للآليات التي تدعم هذا التحسين عبر السيرويات الثنائية والإجراءات الروتينية التي تنشأ داخل إطار الشراكة الصناعية.

أما على مستوى الدراسة التطبيقية فقد حاولنا إسقاط الإطار النظري على قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، حيث يتماشى هذا القطاع مع ما تتطلبه الدراسة فهو قطاع يعتمد على الشراكات بين المؤسسات والفاعلين الخلفيين والأماميين لتطوير المنتجات وتحسين سلاسل التوريد، كما يواجه تحديات تنافسية تتطلب قدرات ديناميكية للتكيف مع تلك التغيرات، وتمثلت دراسة الحالة في مؤسسة Condor Electronics التي تعد رائدة في مجالها قمنا من خلالها بتحليل تنافسياتها الديناميكية ومساهمة الشراكة التي أقامتها مع المؤسسة الصينية Hisense التي تعد ثاني أقوى مؤسسة في المجال عالميا في تحسينها.

بناء على ما سبق استطعنا اقتراح ثلاث فرضيات شكلت اطارنا النظري وكانت نتائجها كالتالي:

1. تساهم ممارسات العلاقة مورد/زبون ضمن إطار الشراكة الصناعية في استدامتها واستقرارها (مؤكدة):  
تُظهر النتائج أن استقرار العلاقة بين الشريكين لا يعود لطبيعتها كتبادل تجاري، بل للممارسات التعاونية التي تدعمها، مثل الزيارات التقنية، إرسال الفرق المختصة، تفعيل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وتبني آليات رقابة تعاونية. هذه الممارسات أسهمت في بناء ثقة متبادلة وخفض عدم اليقين، ما عزز من استمرارية العلاقة. فالعلاقة "مورد/زبون" ضمن إطار الشراكة الصناعية تتجاوز منطق البيع والشراء إلى علاقة تصميم مشترك.
2. يساهم انخراط المورد في المراحل الأولى من العملية التصميمية إلى زيادة استثماره في الأصول الخاصة بتلك العلاقة (مؤكدة جزئيا): تؤكد النتائج وجود علاقة بين انخراط المورد والاستثمار في الأصول الخاصة بالشراكة، غير أنّ اتجاه التأثير غير محسوم؛ فالاستثمار والانخراط يعززان بعضهما دون إمكانية الجزم أيهما يقود الآخر. تجدر الإشارة إلى أنّ الاستثمار الأكبر في الحالة المدروسة جاء من طرف الزبون Condor Electronics وليس المورد Hisense، وهو ما يختلف عن الأدبيات. ورغم ذلك، فإن هذا الاستثمار لم يحقق بعد الاستقلالية التكنولوجية المرجوة لأن نقل المعرفة ظل جزئياً.
3. ممارسات نقل المعرفة في الشراكة الصناعية تساهم في تكوين روتينيات التعلم التي تعيد تشكيل القدرات الديناميكية من المستوى الأعلى (مؤكدة): أظهرت النتائج أن نقل المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التدريب، المرافقة التقنية، ونقل التكنولوجيا ساهم في تحديد قدرات Condor Electronics التشغيلية، لكنه لم يصل بعد إلى مستوى يتيح للمؤسسة إعادة تشكيل هذه القدرات بشكل كامل ومستدام. فالمهندسون استفادوا من التكوين الفعلي، لكن الروتينيات المتشكّلة لا تزال في طور البناء، وهي

بحاجة إلى وقت أطول وانخراط أكبر من جميع الأطراف المعنية لتعزيز تطوير القدرات الديناميكية العليا للمؤسسة.

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن بناء الشراكة متعلق باختيار المنتج الاستراتيجي الذي يفرض تحديات تقنية لكلا الطرفين، مع اختيار شريك موثوق قادر على تطوير الشراكة على المدى الطويل؛
- أنه يمكن فهم وشرح تحسُّن التنافسية القبلية "الديناميكية" للمؤسسة من خلال التفاعلات بين الشركاء والممارسات التي تصاحب علاقة الشراكة الصناعية التي بدورها تعزز من استدامتها واستقرارها؛
- أنه على المؤسسات الاتجاه إلى إقامة علاقات تعاون لثمين مصادر التنافسية من خلال استغلال الموارد المشتركة واثمين موارد لم تكن لثمين لولا علاقة الشراكة؛
- تساهم ممارسات نقل المعرفة في تكوين روتين ديناميكي خاص بالمؤسسة تحسن من خلاله قدرتها الاستيعابية الذي بدوره يساهم في إعادة تشكيل القدرات الديناميكية؛
- على المؤسسات التي تبحث عن إقامة علاقات شراكة مع المؤسسات ذات القوة التفاوضية العالية إقامة علاقات تعاون طويلة الأمد (مقابلة، إمداد خاص... الخ) مما سيسمح للمؤسسة القوية من التعرف أكثر على تلك المؤسسة وهذا ما سيؤدي بعد فترة إلى إقامة علاقة شراكة تمنح لتلك المؤسسة حماية نفسها في وضع يتميز بعدم توازن القوى؛
- على المؤسسات الحذر من الوقوع في فخ الشراكة بالاستثمار في أصول خاصة بطرف معين (موقع- مادية- بشرية) بل لابد من الاستثمار في أصول خاصة بالعلاقة حتى تضمن تحسين قدراتها.

#### المساهمة النظرية للبحث:

من بين المساهمات النظرية لهذا العمل البحثي هو بناء إطار نظري لتحليل التنافسية الديناميكية للمؤسسة من خلال العلاقات التعاونية وبالأخص الشراكة الصناعية بالاستناد على المقاربات المهتمة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. شمل هذا الإطار النظري كل من المقاربة الديناميكية، المقاربة العلائقية، نظرية تكلفة المعاملات ونظرية التعلم التنظيمي. يشكل هذا العمل دعماً خاصاً للمقاربة العلائقية لاستراتيجيات التعاون.

وبما أننا أسقطنا ذلك الإطار النظري على قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية نعتقد أننا ساهمنا في تعميق فهم وشرح هذا المجال فلطالما تمت دراسة الشراكة الصناعية ضمن قطاع صناعة السيارات في البلدان المتقدمة أو اهتمت بدراسة تنافسية المؤسسات مورد وكيفية تحسينها على اعتبار أنه منفذ لأوامر المؤسسة زبون. وبما أن دراستنا اهتمت بالمؤسسة "زبون" التي تنشط في بلد سائر في طريق النمو وتعتد علاقات مع مؤسسات "مورد" ذات سمعة عالمية، كان من المثير للاهتمام معرفة مساهمة تلك العلاقات على تنافسية تلك المؤسسة وما يمكن أن تجلبه من دعم لها، إذ يشير Teece (2014) أنه في البلدان النامية يمكن للقدرات العادية أو كما سمّاها بأفضل الممارسات أن تدعم ميزة تنافسية على مدى سنوات واتقانها يُعد أكثر أهمية من الابتكار وذلك نابع من خصوصية تلك الصناعات في تلك البلدان كالحواجز التي تفرضها الحكومات أمام المنافسة أو غيرها من الحواجز الثقافية، المؤسسية... إلخ.

في المجمل يحلّل هذا العمل التنافسية الديناميكية للمؤسسة من خلال العلاقات التعاونية في سياق خاص ببلد سائر في طريق النمو وفي صناعة تتميز بحدة المنافسة. وهو موضوع قلّ التطرق إليه من منظور الإدارة الاستراتيجية. كما نعتقد أننا استطعنا أن نظهر نتائج ذلك النوع من الشراكة على المؤسسة زبون لتستطيع التنبؤ مستقبلا بالتطورات والعواقب المحتملة بشكل دقيق فتستطيع بذلك أن تحضّر نفسها لتستفيد أكبر استفادة من التطور التعاوني وتحمي نفسها من جوانبه السلبية.

#### المساهمة المنهجية للبحث:

هذا العمل يعطي نظرة مستقبلية للمؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية التي تبحث عن تحسين تنافسياتها التي تتعلق بقدراتها الديناميكية، فمن استطاعت بناء علاقات تعاون مع المؤسسات الرائدة في هذا المجال، الحفاظ عليها وجعلها مستدامة ومستقرة من خلال تبني ممارسات الشراكة الصناعية ستتمكن فيما بعد من نقل المعرفة إليها، تحسّن بذلك قدرتها على استيعابها ما سيجدد لها مواردها ويخلق كفاءات جديدة تستطيع من خلالها إعادة تشكيل قدراتها ما سيؤثر إيجابا على تنافسياتها.

من منظور آخر من المثير للاهتمام تطوير شكل يشبه النظام الياباني المعتمد "على النمط الجزائري" بتشكيل نوادي موردين للمؤسسات الناشطة في القطاع تساهم تلك الأخيرة في تحسين النسيج الصناعي ككل، وإرساء قاعدة صناعية حقيقية لا مجرد تركيب فقط.

## الآفاق المستقبلية للبحث:

نقترح بالنسبة للجانب النظري مواصلة البحث في الموضوع من وجهات نظر مختلفة لزيادة توضيح الإطار النظري للتنافسية والشراكة الصناعية.

من وجهة نظر منهجية يمكن أن تكون الدراسة على مدى طويل Longitudinale ذات نتائج مثيرة للاهتمام لدراسة مساهمة الشراكة على تحسين تنافسية المؤسسة، لأنه في بحثنا هذا لم نهدف إلى قياس التنافسية بل هدفنا إلى معرفة ما يمكن أن يساهم في استدامة تلك التنافسية في المستقبل. لا يمكن انكار أن غياب هذا القياس يحد من المساهمات المناجيرية ولكنه مع ذلك يمكن أن يشكل بداية لمساهمة جديدة في الأبحاث المستقبلية المهمة بهذا الموضوع.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أخذ عينة أكبر حجما وقطاعات صناعية مختلفة كقطاع صناعة السيارات التي ظهرت فيه الشراكة الصناعية ولكن في سياق بلد سائر في طريق النمو، قطاع صناعة الأدوية... الخ، مع إجراء مقابلات مع مؤسسات من الطرفين أي المورد والزبون.

## قائمة المراجع



## قائمة المراجع باللغة العربية:

1. بلال بوترعة. (2018). التحليل الموضوعي للمقابلات البحثية في العلوم الاجتماعية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 16، الصفحات 217-238.
2. سمير برباش. (2022). دور نظام المعلومات في قيادة المؤسسة الممتدة - دراسة حالة مؤسسة Condor أطروحة (دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3، الجزائر.
3. سواكري، م. (2011). النمو المشترك La croissance conjointe للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم اختيار؟. مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي. (pp. 25-37)، جامعة ورقلة.
4. عبد المليك مزهودة. (2007). مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي -دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر - (أطروحة دكتوراه علوم). قسم علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
5. عماد سعادي. (مارس، 2018). كيفية تحديد التوقع الاستمولوجي للدراسات في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية، 18 (1)، الصفحات 13-26. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/67503>
6. عيسى حيرش. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عين مليلة- الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
7. فاتح دبله. (2012). تحقيق الموقف الاستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف ولماذا؟ الملتقى الوطني الأول حول اشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع وآفاق (الصفحات 1-20). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح. تم الاسترداد من <https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/archive/facult%C3%A9-des-sciences-sociales-et-sciences-humaines/>
8. فاتح دبله. (2011). الأسس الفكرية والاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية، 11 (02)، الصفحات 335-351. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49518>
9. فاطمة الزهراء طرفاية، و رفيقة حروش. (2022). تحليل الديناميكية التنافسية من خلال المقاربة الاستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة YASSIR. مجلة أبحاث، المجلد 7 (العدد 2)، الصفحات 229-248.
10. مباركة سواكري. (2008). معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي (دكتوراه دولة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة.
11. محمد كنفوش. (2021). العلاقة بين الهيكلية والاستراتيجية من خلال مقارنة الموارد والكفاءات - حالة قطاع الصناعات الغذائية- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال: جامعة الجزائر 3.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

12. Abecassis, C. (1997). Les couts de transaction: état de la théorie. *Réseaux*, Vol 15(n° 84), pp. 9-19.
13. Ajitabh , A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), pp. 45-61.
14. Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations- Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.
15. Aliouat, B. (1996). *Les stratégies de coopération industrielle*. Paris: Economica.
16. Anadón, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE : LES QUESTIONS DE L'HEURE*, (pp. 26-37).
17. Anca, H. (2012). Litterature Review Of The Evolution Of Competitiveness Concept. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), pp. 41-46.
18. Anjar, P., Elisabeth Ingg, D., & Sarina, A. (2019). Alliances as dynamic capability to support organizational transformation: Empirical findings from a state-owned enterprise. *Foundations of Management*, 11(1), pp. 93-102. doi:<https://doi.org/10.2478/fman-2019-0008>
19. Aoki, M. (1986, Dec.). Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm. *The American Economic Review*, Vol. 76(No. 5), pp. 971-983. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/1816463>
20. Aoki, M. (1990, Mar.). Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, Vol. 28(No. 1). Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/2727189>

21. Ater, M. (2007). De la sous-traitance à la coopération: la gestion de la R&D dans les entreprises françaises. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, (pp. 1-24). Montréal.
22. Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme. *Revue Management et Avenir*, 3(N°43), pp. 372-391.
23. Ayadi, S. (2009). Externalisation et création de valeur au sein de la « Supply Chain » : l'entreprise étendue. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(n°236), pp. 85-93. doi:<https://doi.org/10.3917/rsg.236.0085>
24. Banerji, K., & Sambharya, R. (1996). Vertical Keiretsu and International Market Entry: The Case of the Japanese Automobile Ancillary Industry. *Journal of International Business Studies*, 27(1), pp. 89-113. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/155373>
25. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
26. Barney, J., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 175-190. Récupéré sur <http://www.jstor.com/stable/2486817>
27. Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (éd. 5th edition). Pearson Education.
28. Barney, J., Ketchen, Jr., D., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, XX(X), pp. 1-20. doi:10.1177/01492063211021655
29. Barney, J., Mackey, T., & Mackey, A. (2023). Why Has It Been So Hard to Define Competitive Advantage? *Strategic management review*, 4(1), pp. 1-13. Récupéré sur <https://www.strategicmanagementreview.net/assets/articles/Barney,%20Mackey,%20and%20Mackey.pdf>

30. Baudry, B. (1991). Une analyse économique des contrat de partenariat industriel: L'apport de l'économie des couts de transaction. *Revue d'économie industrielle*, Vol. 56, pp. 46-57.
31. Baudry, B. (2013). Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle: une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux. *Revue d'économie industrielle (en ligne)*(n°142), pp. 11-39.
32. Baudry, Bernard;. (2019). *L'analyse économique de la sous-traitance industrielle : une relation inter-entreprises entre le marché et la firme*. In Tisseyre, S. (Ed.), *Sécuriser la sous-traitance : quels nouveaux défis ?* Toulouse: Presses de l'Université Toulouse Capitole. doi:10.4000/books.putc.7022
33. Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-27). Québec: Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval. Récupéré sur <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quelle-methodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-en-gestion/download>
34. Ben Mlouka, S., & Sahut, J.-M. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*(233).
35. Ben Temellist, A. (2013). L'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter-organisationnelle : Le cas des sous-traitants tunisiens en habillement. Gestion et management, France: Université Paris Dauphine. Récupéré sur <https://theses.hal.science/tel-01726942>
36. Blois, K. (1972). Vertical Quasi-Integration. *The Journal of Industrial Economics*, pp. 253-272. Récupéré sur <http://www.jstor.org/stable/2098058>

37. Bonardi, J.-P. (2003). L'apport de l'Ecole autrichienne au management stratégique. *Le marché et l'entrepreneur: l'apport de l'école autrichienne* (pp. 277-295). Les Cotes de Cartage: XII Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
38. Bouri, N. (2022). Compétitivité et performance des PME : Essai d'analyses des interactions théoriques. *Revue Le Manager*, 9(1), pp. 278-307.
39. Bouyzem, M., & Al Meriouh, Y. (2017, décembre). La recherche en sciences de gestion: étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Economie, Gestion et Société*(N°14), pp. 1-17. doi:<https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i14.10736>
40. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol 3, pp. 77-101.
41. Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. Dans H. Cooper, P. Camic, D. Long, A. Panter, D. Rindskopf, & K. Sher, *APA handbook of research methods in psychology* (Vol. Vol. 2, pp. 57-71). American Psychological Association. doi:<https://doi.org/10.1037/13620-004>
42. Brulhart, F. (2002). Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(4), pp. 51-77.
43. Buckley, P., Pass, C., & Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), pp. 175-200.
44. Chen, H.-h., Lee, P.-y., & Lay, T.-j. (2009). Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances. *Journal of Business Research*(62), pp. 1289-1295.
45. Chigara, H. (2013). Compétitivité et stratégie de partenariat: Etude empirique de la compétitivité des entreprises algériennes, étude de cas d'une

- relation dyadique entre entreprise locale et multinationale Enad-Henkel (Thèse de doctorat). Département des sciences commerciales, Algérie: Ecole des hautes études commerciales (EHEC).
- 46.Chikan, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1/2), pp. 20–28. doi:10.1108/10595420810874583
  - 47.Chikan, A., Czako, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2021). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243(2022), pp. 1–13. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316
  - 48.Clarcke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, Vol 12(N° 3), pp. 297–298.
  - 49.Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, Vol 26(N° 2).
  - 50.Dahan, D. (2023). Piloter les relations de sous-traitance pour générer de la valeur dans une logique partenariale :une recherche-intervention dans l'industrie navale à haute fiabilité d'usage. Gestion et management, France: Ecole nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique. Récupéré sur <https://theses.hal.science/tel-04145193>
  - 51.David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion. *VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S*, (pp. 1–23). Chatenay Malabry, France.
  - 52.De Banville, E. (1989). Le développement du partenariat industriel. *Revue d'économie industrielle*, Vol 47(n°1), pp. 125–136. doi:https://doi.org/10.3406/rei.1989.1291

53. Debonneuil, M., & Fontagné, L. (2003). *Compétitivité*. Paris: La Documentation française. Récupéré sur <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/034000199.pdf>
54. Depperu, D., & Cerrato, D. (2005). Analyzing international competitiveness at the firm level: Concepts and measures. 1-27. Récupéré sur [https://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp\\_azzurra\\_05\\_32.pdf](https://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp_azzurra_05_32.pdf)
55. Donada, C. (1997). Fournisseurs: pour déjouer les pièges du partenariat. *Revue française de gestion*(n° 114), pp. 94-105.
56. Donada, C. (1999). Partenariat vertical et force de proposition pour les fournisseurs. *AIMS- 8eme Conférence Internationale de Management Stratégique, Financial Management Association (FMA)*, (pp. 1-17).
57. Donada, C., & Garrette, B. (1996). Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires? *Cahier de Recherche du Groupe HEC, Paris*(n°574).
58. Donada, C., & Garrette, B. (2000). Partenariat vertical et gain coopératif: une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile. *Perspectives en management stratégique* (pp. 1-23). Montpellier: IXeme Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS.
59. Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007). La confiance dans les relations interentreprises – Une revue des recherches quantitatives. *Revue française de gestion*(N° 175), pp. 111-124. doi:10.3166/RFG.175
60. Dyer, J. (1996). Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity As Sources of Japanese Competitive Advantage. *Organization Science*, 7(6), pp. 649-666. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/2635053>
61. Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy*

- of Management Review*, 23(4), pp. 660–679. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/259056>
62. Ezzerari, A. (2008). Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel – Etude de 9 cas de PME sous-traitantes (Thèse de Doctorat). Sciences de Gestion, France: Université Paul Verlaine– Metz (Ecole Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Economique et de gestion).
63. Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*(129), pp. 1–14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>
64. Fassio, G. (2000). Externalisation et partenariats industriels dans les industries à assemblage complexe: projets productifs, réseau, métiers et contraction du temps. *Logistique & Management*, 8(2), pp. 61–72.
65. G. McPetridge, D. (1995). *LA COMPÉTITIVITÉ : NOTIONS ET MESURES* (éd. Document hors-série no 5). Canada: Université Carleton.
66. Gal, A. N. (2010). Competitiveness of small and medium sized enterprises – a possible analytical framework. *HEJ: ECO-100115-A*, pp. 1–14. Récupéré sur <http://heja.szif.hu/ECO/ECO-100115-A/eco100115a.pdf>
67. Garrette, B., & Dussauge, P. (1996). *Les stratégies d'alliance* (éd. Troisième tirage). Les éditions d'organisation.
68. Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. France: Pearson Education.
69. Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. Dans *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (pp. 44–86). Pearson Education.



- 70.Habachi, A. (2020). Ruptures paradigmatiques, alliances stratégiques et stratégies industrielle de développement: Une étude à travers le cas de l'industrie pharmaceutique (Thèse de Doctorat) . Faculté des sciences économique, commerciales et sciences de gestion, Algérie: Université d'Alger 3.
- 71.Hamouti, R., Robert, F., & Le Roy, F. (2014). Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopétition. Quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit? *Innovations, N° 43*, pp. 135–161. doi:10.3917/inno.043.0135
- 72.Helfer, J.-P., Kalilka, M., & Orsoni, J. (2013). *Management stratégique* (éd. 9e édition). Paris, France: Vuibert. doi:<https://doi.org/10.1201/b16861-7>
- 73.Houssiaux, J. (1957, Mars). Le concept de "quasi-integration" et le role des sous-traitants dans l'industrie. *Revue économique, Vol. 8*(No. 2), pp. 221–247. Récupéré sur <http://www.jstor.org/stable/3498702>
- 74.Huchet, J.-F. (1994). Yveline Lecler, Partenariat industriel, la référence japonaise. *Ebisu*(n°6), pp. 125–130.
- 75.Ingham, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. (D. Boeck, Éd.) Belgique.
- 76.Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. (2005). *Stratégique* (éd. 7e édition). France: Pearson Education.
- 77.Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégique* (éd. 10eme édition). Paris: Pearson.
- 78.Kalwani, M., & Narayandas, N. (1995, Jan.). Long-Term Manufacturer–Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms? *Journal of Marketing, Vol. 59*(No. 1), pp. 1–16. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/1252010>

79. khamassi-El Efrif, F., & Hassainya, J. (2001). Analyse de la compétitivité des entreprises et des produit agro-alimentaires: pertinence et apports de l'approche filière. *Options Méditerranéennes: Série B. Etudes et Recherches*(N°32), pp. 223-238.
80. Lachaal, L. (2001). La compétitivité: Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. ( ed.) . Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité . Zaragoza : CIHEAM. *Cahier Options Méditerranéennes*(N°57), pp. 29-36.
81. Leavy, B. (2000). SUPPLIER PARTNERSHIPS AS STRATEGY. Dans *Innovations in Competitive Manufacturing*. Kluwer Academic Publishers.
82. Lehmann-Ortega, L., Leroy, f., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor* (éd. 7eme édition). Paris: Dunod.
83. Liker , J., Kamath, R., Wasti, N., & Nagamachi, M. (1996). Supplier involvement in automotive component design: are there really large US Japan differences? *Research policy*(n° 25), pp. 59-89.
84. Luc Foleu, C. (2018). Capacités dynamiques et compétitivité des PME manufacturière camerounaises (Thèse de doctorat). Québec, Canada: Université du Québec à Trois-Rivières.
85. Luo, M., Chen, F., & Zhang, J. (2022). Relationships among port competition, cooperation and competitiveness: A literature review. *Transport Policy*, 11(8), pp. 1-9. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.01.014>
86. M. Benhamma, S. (2021). Facteurs déterminants et leviers de la compétitivité des PME algériennes (Thèse de doctorat). Sciences de Gestion, Spécialité : Management des Organisations , Algérie: ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE, POLE UNIVERIATIRE - KOLEA.

87. Monteverde, K., & Teece, D. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *The Bell Journal of Economics*, 13(1), pp. 206–213. Récupéré sur <http://links.jstor.org/sici?sici=0361-915X%28198221%2913%3A1%3C206%3ASSCAVI%3E2.0.CO%3B2-4>
88. Moussaoui, I. (1996). Le partenariat industriel: implications manageriales et perspectives stratégiques (Thèse de Doctorat). Sciences de Gestion, France: Université des Sciences et Technologies de Lille. Récupéré sur <https://www.theses.fr/1996LIL12026>
89. Naro, G. (2003, Décembre). Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi ... face à la variété des critères de performance. *Revue internationale des relations de travail*, pp. 89–124.
90. Neuville, J.-p. (1997). La Stratégie de La Confiance : Le Partenariat Industriel Observé Depuis Le Fournisseur. *Sociologie de Travail*, 39(3), pp. 297–319. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/43150207>
91. Neuville, J.-p. (1998). La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel. *Revue française de sociologie*, Vol 1(n°39), pp. 71–103. Récupéré sur [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1998\\_num\\_39\\_1\\_4778](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1998_num_39_1_4778)
92. Pardoux, F. (1990). Le partenariat client-fournisseur dans l'industrie: une stratégie achats à utiliser sélectivement. *Revue française de gestion industrielle*, Vol. 9(n° 2), pp. 47–58.
93. Porter, M. (1990). *Competitive advantage of nations*. The free press.
94. Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review.
95. Porter, M. (1999). *L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avantage* (éd. 1er édition). (P. Lavergne, Trad.) Paris: Dunod.

96. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business*
97. Schilke, O. (2014). SECOND-ORDER DYNAMIC CAPABILITIES: HOW DO THEY MATTER? *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), pp. 368–380. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
98. Sirikrai, S., & Tang, J. (2006). Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. *Journal of High Technology Management Research*, 71, pp. 71–83. doi:10.1016/j.hitech.2006.05.005
99. Talmenssour, k. (2022). La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), pp. 58–84. Récupéré sur <https://doi.org/10.5281/zenodo.5910306>
100. Teece, D. (2007). EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*(28), pp. 1319–1350.
101. Teece, D. (2014). THE FOUNDATIONS OF ENTERPRISE PERFORMANCE: DYNAMIC AND ORDINARY CAPABILITIES IN AN (ECONOMIC) THEORY OF FIRMS. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), pp. 328–352. Récupéré sur <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
102. Teece, D. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *Eur. Econ. Rev.*, 86, pp. 202–216. doi:<https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>.
103. Teece, D. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, pp. 1–10. doi:doi:10.1017/jmo.2017.75

104. Teece, D. J. (2023). The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework. Dans R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, & C. Volkmann, *Artificiality and sustainability in entrepreneurship* (pp. 113-129). doi:10.1007/978-3-031-11371-0
105. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
106. Thiétart, R.-A., & coll. (2007). *Méthodes de recherche en management* (Vol. 3<sup>e</sup> édition). Paris: Dunod.
107. Thietart, R.-A., Allard-Poesi, F., Angot, J., Blanc, A., Cartier, M., Charreire Petit, S., (2014). *Méthodes de racherche en management* (Vol. 4<sup>e</sup> édition). Paris: Dunod.
108. Tywoniak, S. (1997). Le modèle des ressources et compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? *Les fondements de la gestion stratégique* (pp. 467-484). Montréal: Conférence de l'AIMS.
109. Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de recherche en sciences de gestion. Note de synthèse. Sciences de gestion, France: Université Toulon-Var.
110. Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica.
111. Wang, J.-C. (1994). Cooperative research in a newly industrialized country: Taiwan. *Research Policy*, 23, pp. 697-711. doi:https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)90018-3
112. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5(N° 2), pp. 171-180.
113. Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). *Strategic management and business policy* (éd. 13th). Pearson Education.

114. Williamson, E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, Vol. 87(Issue 3), pp. 548-577.
115. Yin, R. (2003). *Case study research: Design and Method* (éd. 3rd Edition). United State of America: Sage Publications, Inc.
116. Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles: Sage Publications.

#### قائمة المواقع الالكترونية:

117. (2022). Récupéré sur bya-electronic: <http://www.bya-electronic.com/>
118. Algérie presse service. (2021, 12 18). Alger. Consulté le 01 09, 2022, sur <https://www.aps.dz/economie/132865-condor-electronics-entame-prochainement-ses-premieres-exportations-regulieres-vers-la-cote-d-ivoire>
119. Algérie360. (2012). *certification à le norme iso 26000 : 4 entreprises algériennes retenues en 2012*. Consulté le 02 01, 2022, sur <https://www.algerie360.com/certification-a-la-norme-iso-26000-4-entreprises-algeriennes-retenues-en-2012/>
120. APS. (2023). رئيس الجمهورية يشرف على تكريم 14 مؤسسة و "إيريس" تفوز ب"الوسام الشرفي للتصدير". الجزائر. تاريخ الاسترداد 01 05, 2024, من <https://www.aps.dz/ar/algerie/146664>
121. APS. (2023). شركات الأجهزة الكهرومنزلية تنجح في خلق قاعدة صناعية بمواد أولية محلية. الجزائر. تاريخ الاسترداد 01 05, 2024, من <https://www.aps.dz/ar/economie/154096-2023-12-24-12-46-17>
122. APS. (2023, 07 11). *1ère édition de la Médaille d'honneur de l'exportation: des entreprises algériennes placent haut la barre de leurs ambitions en matière d'exportation*. Consulté le 01 14, 2024, sur

<https://www.aps.dz/economie/158223-iere-edition-de-la-medaille-d-honneur-de-l-exportation-des-entreprises-algeriennes-placent-haut-la-barre-de-leurs-ambitions-en-matiere-d-exportation>

123. Cevital. (2016). Consulté le 01 24, 2022, sur Cevital: <https://www.cevital.com/brandt-fr>
124. Condor. (2015). Certification de notre système de management intégré. Alger. Consulté le 01 09, 2022, sur <https://www.condor.dz/fr/condor-electronics/actualites/la-presse/151-certification-de-notre-systeme-de-management-integre?template=condorpardefaut>
125. Condor. (2018, 06 27). Information security policy. alger. Consulté le 01 11, 2022, sur <https://www.condor.dz/en/condor-electronics-en/qhse-dd-policy/438-information-security-policy>
126. Cristor. (2021). Consulté le 01 24, 2022, sur Cristor: <https://cristor.dz/entreprise/>
127. Djazairess- Economie. (2013). Industries électronique et électroménager : reprendre pied sur le marché national. Alger. Consulté le 01 09, 2022, sur <https://www.djazairess.com/fr/apsfr/308421>
128. DW. (2021). Le groupe Condor vise les 200 millions de dollars d'exportations en 2025. Alger. Consulté le 01 09, 2022, sur <https://www.dzairworld.com/2021/04/10/entreprise-le-groupe-condor-vise-les-200-millions-de-dollars-dexportations-en-2025/>
129. Elmoudjahid. (2023, 12 17). *Réalisation d'une usine de compresseurs de réfrigérateurs : Condor brise la glace*. Récupéré sur <https://www.elmoudjahid.dz/fr/actualite/realisation-d-une-usine-de-compresseurs-de-refrigerateurs-condor-brise-la-glace-210236>
130. elwatan. (2018). *Samsung Algérie : Bientôt une usine d'électroménager à Annaba*. Consulté le 01 24, 2022, sur elwatan:

<https://www.elwatan.com/edition/economie/samsung-algerie-bientot-une-usine-delectromenager-a-annaba-27-02-2018#:~:text=Le%20g%C3%A9ant%20sud%2Dcor%C3%A9en%20Samsung,mise%20d%C3%A9sormais%20sur%20l'usinage.>

131. ENIE. (2022). Récupéré sur ENIE: [https://www.enie.dz/?page\\_id=406](https://www.enie.dz/?page_id=406)
132. FCE. (2016). *Bassma Djazairia : Le FCE labellise les premiers produits*. Consulté le 02 01, 2022, sur <http://www.fce.dz/actualites/bassma-djazairia-le-fce-labellise-les-premiers-produits/>
133. Géant Electronics. (2016). Consulté le 01 24, 2022, sur Géant Electronics: <http://www.geantelectronics.com/apropos.php>
134. Jeune Afrique. (2020). Consulté le 12 03, 2021, sur Jeune Afrique: <https://www.jeuneafrique.com/mag/906732/economie/condor-et-ses-consoeurs-de-lindustrie-dans-la-ligne-de-mire-dalger/>
135. *Le Goupe ELEC EL DJAZAIR*. (s.d.). Consulté le 07 12, 2021, sur Ministère de l'industrie: [https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/ELEC\\_EL\\_DJAZAIR.pdf](https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/ELEC_EL_DJAZAIR.pdf)
136. Le jour d'Algerie. (2021, 04 09). *Dans le cadre d'un partenariat gagnant-gagnant : Condor à la conquête de l'Afrique*. Consulté le 11 22, 2021, sur <https://lejourdalgerie.com/dans-le-cadre-dun-partenariat-gagnant-gagnant-condor-a-la-conquete-de-lafrique/>
137. Liberté. (2021, 11 13). Condor lance la première unité de fabrication en Afrique. Alger. Consulté le 01 11, 2022, sur <https://www.liberte-algerie.com/economie/condor-lance-la-premiere-unite-de-fabrication-en-afrique-368175>
138. Ministère de l'industrie et des mines. (2020, Avril). Bulletin d'information statistique de l'entreprise N°36. direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, Alger.



139. ONS. (2021, 3eme trimestre). Indice de la production industrielle. Alger. Consulté le 01 07, 2022, sur <https://www.ons.dz/IMG/pdf/I.IPI3T2021.pdf>
140. RAPITRON ELECTRONICS. (2021). *Augmentation des prix des téléviseurs en Algérie : l'impact du COVID-19*. Consulté le 01 24, 2022, sur <https://rapitron-electronics.dz/augmentation-des-prix-des-televiseurs-en-algerie-limpact-du-covid-19/>
141. Reporters. (2020, 12 02). *Industrie électronique: Accords de partenariat entre l'ENIEM et Condor*. Consulté le 11 22, 2021, sur <https://www.reporters.dz/industrie-electronique-accord-de-partenariat-prochainement-entre-leniem-et-condor/>
142. Reporters. (2021). *Industries de l'électronique et de l'électroménager : L'accès au régime préférentiel filtré*. Consulté le 03 12, 2022, sur Reporters: <https://www.reporters.dz/industries-de-lelectronique-et-de-lelectromenager-laces-au-regime-preferentiel-filtre/>
143. VIPress L'électronique au quotidien. (2020). *LA REPRISE S'AMORCE SUR LE MARCHÉ DES ÉCRANS PLATS TFT DE GRANDE TAILLE*. Consulté le 01 24, 2022, sur <https://vipress.net/la-reprise-samorce-sur-le-marche-des-ecrans-plats-tft-de-grande-taille/>
144. WebStar-Electro. (2022). *Produits Electroménager – Achat par Marques*. Consulté le 01 24, 2022, sur <http://webstar-electro.com/electromenagers/marques-electromenagers-algerie.htm>
145. الجريدة الرسمية العدد 67. (2020). *الجريدة الرسمية*. تم الاسترداد من <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2020/A2020067.pdf>
146. مدونة الأنشطة الجزائرية. (2010). *الجزائر: الديوان الوطني للإحصاء*. تم الاسترداد من [https://www.ons.dz/IMG/pdf/naa\\_rev1\\_ar.pdf](https://www.ons.dz/IMG/pdf/naa_rev1_ar.pdf)
147. وزارة الصناعة المناجم. (الثلاثي الرابع, 2018). *الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية – قطاع في اوج الازدهار*. *Algérie Industrie* (العدد 02)، الصفحات 1-29. تاريخ الاسترداد 06 12, 2021، من

<https://www.industrie.gov.dz/?%D8%AA%D8%AD%D9%85%D9%8A%D9%84-%D8%B9%D8%AF%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%84%D8%A7%D8%AB%D9%8A-4>

148. وكالة الأنباء الجزائرية. (2017). سامسونغ-الجزائر : اطلاق أول مصنع لتركيب الهواتف الذكية في الجزائر. تاريخ الاسترداد 24 01, 2022، من وكالة الأنباء الجزائرية: <https://www.aps.dz/ar/economie/50998-2017-12-12-12-29-27>