

تحالف / تنافس

بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية

سواكري مباركة*

Résumé:

La globalisation des marchés et des entreprises, continue à entraîner de profondes changements dans le fonctionnement et le management de ces entreprises. L'une des principales caractéristiques des petites et moyennes entreprises est la faiblesse de leurs ressources, qui peut parfois freiner leur développement. Pour combler cet écart stratégique, les petites et moyennes entreprises sont appelées à constituer des alliances stratégiques avec des partenaires arabes afin de pénétrer le marché international.

ملخص:

تستمر عولمة الأسواق و المؤسسات عرقلة تطور تلك المؤسسات، لحدوث أحداث تغييرات جذرية في سير الفجوة الإستراتيجية للتطور، تسعى وإدارة المؤسسات. تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى القيام بتحالفات إستراتيجية مع المتعاملين العرب لاختراق الأسواق الأجنبية .

* أستاذة مكلفة بالدروس، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بن يوسف بن خدة

- جامعة الجزائر.

مقدمة

إن التغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي مع نهاية القرن العشرين منذ انهيار المعسكر الشرقي و الإتحاد السوفياتي و سيطرة اقتصاديات السوق و تدعيمها بتحرير التجارة الخارجية التي انطلقت بتحرير التجارة الخارجية من القيود الجمركية و غير الجمركية إلى مستوى انفتاح المؤسسات علي الأسواق العالمية و أخيرا إلى التوجه نحو الشمولية، وفورت لذلك تكنولوجيات مختلفة للاتصالات و المعلومات، تسمح بتوفير المعطيات ونقلها في أقل وقت ممكن، جعلت جميع المؤسسات تواجه بالإضافة إلى المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و التكنولوجية مخاطر متعددة كمخاطر أسعار الطاقة و أسعار الصرف و أزمات كأزمة سبتمبر 2001. فأصبحت لا تتميز البيئة فقط بكثرة المتغيرات التي تكونها و بكبر معدل تغيرها بل بتداخلها و تشابكها وبكليهما في تأثيرها على المؤسسات حيث صورها Karl Albrecht على أنها تأتي في " شكل موجات تصادمية" (1).

إن التحولات العميقة التي يعرفها العالم في الوقت الراهن في مختلف الميادين الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والثقافية... الخ، جعلت من بيئة المؤسسات تتميز بالديناميكية والتعقد. فإذا كنا نتكلم في وقت غير بعيد عن المنافسة بين تلك المؤسسات، أصبحنا في الوقت الحالي نبحث عن تنافسياتها. إذا كان المبدأ في السابق يقوم على تبني استراتيجية دفاعية أو هجومية، انتشرت في وقتنا هذا الإستراتيجية الهجومية

كإحدى قيم المؤسسات، حيث لا تفرق تلك المؤسسات في اختيارها لهذه الإستراتيجيات بين طبيعة المؤسسات المنافسة لها.

إن طبيعة بنية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعلها غير قادرة على مواجهة هذه البيئة الديناميكية المعقدة، ولهذا فهي مجبرة عن البحث في مختلف الاختيارات التي تسمح لها بالبقاء فالتطور في محيطها المحلي أو العالمي.

أصبحت الاتجاهات المختلفة في الاقتصاد و الإدارة على المستويين الكلي و الحزني تعتمد على مبدأ التكتلات، ويعتبر الإتحاد الأوروبي و التحالفات التي تشهد لها المؤسسات أحسن مثالا على ذلك، فلماذا لا تفكر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي في التحالف لاختراق الأسواق العالمية و التنافس في الأسواق المحلية.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بين البيئة المحلية والعالمية

أدت عالمية الأسواق والمؤسسات إلى تغيرات عميقة في سير وإدارة المؤسسات، إلا أن الحدود الفاصلة في تلك الجوانب من حيث المفاهيم التي تقوم عليها، بين مختلف أنواع المؤسسات هي في مرحلة اضمحلال وزوال وأصبحت لا تختلف بين المؤسسات العالمية عنها في المؤسسات المحلية، بين المؤسسات الصناعية و الخدمية، بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثلا. إلا أن العملية أكثر تعقيدا في المؤسسات العالمية و المؤسسات الصناعية و الكبيرة.

لقد عرف نقاش حاد منذ أكثر من 20 سنة حول المقاربة العلمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مجال علم الإدارة من خلال إمكانية

تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الكبيرة أو محاولة البحث عن نماذج أو نظريات جديدة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2).

يرتبط تعقد العملية الإدارية في المؤسسات السابقة، بتعدد المتغيرات التي تتعامل معها في حين تعبر تلك المتغيرات عن قوى مكونة لبيئتها الداخلية والخارجية فالفرص والتهديدات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية و التكنولوجية و التنافسية والبيئية متعددة و متداخلة.

أصبح الفكر الإستراتيجي ينظر إلى البيئة على أنها وحدة كونية متكاملة لا تقتصر على الأسواق المحلية فقط، بل تهدف وتطمح للأسواق العالمية وتتنظر إليها كأسواق محتملة من جانبي العرض والطلب أو المنافسة التي اتسعت لتشمل العالم كله.

فتميزت البيئة العالمية بشكل عام والأسواق العالمية بشكل خاص في الوقت الراهن بمجموعة من القيود والضغوطات تواجهها كل المؤسسات التي تسعى إلى العالمية يمكن تلخيصها فيما يلي (3):

- تبني المؤسسات العالمية للإستراتيجيات الهجومية؛
- يعتبر عامل البحث والتطوير أساس التميز التنافسي بين المؤسسات العالمية؛
- تطور أنظمة المعلومات والاتصالات وتكنولوجياتها، التي أصبحت العصب الحيوي لإنشاء شبكة المؤسسات العالمية، فتدعم بذلك الإدارة العالمية لتلك المؤسسات؛
- تدعيم المؤسسات العالمية بالتحالفات.

لا تفرق هذه المتغيرات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وأصبحت تلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل في بيئة معقدة وغير مستقرة، ولتأمين وضع متميز ومستمر لها في السوق والمحيط الذي تعمل فيه يعتمد أساسا على المنهج الإستراتيجي كأسلوب للتفكير، التدبر والتبصر في عملية اتخاذ القرارات، لا تختلف في ذلك عن مثيلتها من المؤسسات الكبيرة.

ويزداد تأثير هذه المتغيرات على مؤسسات الدول النامية لعدم تحكم هذه الأخيرة في عوامل النجاح الأساسية التي تفرضها تلك البيئة، ومنه ستفتقد تلك المؤسسات ومن ضمنها مؤسسات الدول العربية لمقومات النجاح في السوق العالمي والمنافسة فيه، فوضع حواجز دخول قوية من طرف المؤسسات العالمية وخاصة تلك الخاصة بالدول المتقدمة تمنع من دخول منافسين جدد من مؤسسات الدول العربية.

منذ أن أصبحت سمة العصر العولمة، واضطرت معظم الدول إلى فتح أسواقها للمؤسسات العالمية، سيتوقف بقاء وتطور مؤسسات الدول المستقبلية على عدم الاقتصار على السوق المحلي، بل على البحث عن مكان لها في الأسواق العالمية، وبالتالي القدرة على المنافسة فيها، ومنه لم تعد المنافسة العالمية أمرا اختياريًا في السوق العالمي أو حتى في السوق المحلي.

و مما لا شك فيه أنه من غير الممكن أن تصبح جميع المؤسسات مؤسسات عالمية وأن تبقى جميع المؤسسات مؤسسات محلية، وباعتبار أنه لا توجد نماذج إدارية تسمح بتحديد فرصة المؤسسات في أن تصبح

مؤسسات عالمية أو تبقى محلية، هذه المسألة التي لا تتوقف بشكل كبير على حجم تلك المؤسسات فقط، بل على عدة متغيرات مرتبطة بالمؤسسة وأخرى بظروف البيئة التي تسعى إلى اقتحام سوقها، المهم أن ذلك، يعتمد على التفكير العالمي والتنفيذ المحلي بما يتفق والخصائص السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للسوق المخترق.

يمكن لمعظم المؤسسات التكيف مع المتغيرات السائدة في سوقها المحلي، إلا أن التواجد في السوق العالمي ينحصر في عدد محدود من المؤسسات العالمية، يرتبط ذلك بتقييم نقاط قوة المؤسسة وجاذبية ذلك القطاع في السوق المحلي أو العالمي فتحدد المركز التنافسي للمؤسسة في السوقين، يسمح ببناء نموذج يحدد موضع المؤسسة على المصفوفة التالية (4):

قوي المركز التنافسي في السوق العالمي	مؤسسات ص م تواجه ضغوطات محلية	مؤسسات ص م عالمية
	مؤسسات ص م تتطلب تأهيل محلي	مؤسسات ص م محلية

ضعيف

قوي
المركز التنافسي
في السوق المحلي

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية هي تلك المؤسسات التي تملك فرصة في السوق العالمي معتمدة في ذلك على التحالف مع مثيلاتها من المؤسسات العربية، أما المؤسسات المحلية هي تلك المؤسسات التي لا

تملك فرصة التنافس في السوق العالمي ويبقى لها التنافس في سوقها المحلي، في حين أن المؤسسات التي تملك فرصة التحول العالمي، إلا أنها تواجه ضغوطات محلية من المؤسسات الأجنبية التي يجب التحكم فيها، لأن ذلك يعتبر مؤشرا لاحتمال فشلها في السوق العالمي ويبقى التنافس في سوقها المحلي هو السبيل الوحيد لها، غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الضعيفة في سوقها المحلي ولا تصلح للتنافس في السوق الأجنبي تتطلب برامج تدعيمية من الحكومات لتأهيلها على الأقل محليا.

التحالف: من المحلية إلى العالمية

أصبح موضوع العلاقات بين المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص من المواضيع الأساسية، سواء من خلال مناقشة نظرية المؤسسة أو عند تعريف نماذج سلوك المؤسسات من طرف الاقتصاديين خاصة متخصصي الإدارة الإستراتيجية الذين اهتموا خاصة بعلاقات التعاون.

إن الاتجاه العام للنهوض بالاقتصاديات الحديثة لاعتماد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث مثلت في فرنسا في سنة 2009 95% من المؤسسات الفرنسية (5). أما في الجزائر وعلى ضوء الإحصائيات الأخيرة " تقدر بأكثر من 200000 مؤسسة خاصة وعمومية وتساهم في الناتج الداخلي الخام داخل المحروقات بنسبة 53.16% وتوظف أكثر من 800000 عامل" (6)، وهناك مشروع إنشاء 100000 مؤسسة مع نهاية سنة 2009.

إن أهمية هذه المؤسسات ومكانتها في اقتصادياتها لا تنفي خصوصيتها الأساسية المتمثلة في ضعف مواردها وإمكانياتها وخاصة عند مقارنتها بالمؤسسات الكبيرة، إن هذا النقص في الموارد وأمام تلك الضغوطات التي يفرضها المحيط العالمي في الوقت الراهن سيعرقل تطوير تلك المؤسسات.

لذلك أصبح تطويرها يعتمد أساسا على تأسيس تحالفات إستراتيجية حيث تفكر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البحث عن حليف يوفر لها الموارد والإمكانيات المكملة لها، "ويعبر التحالف عن اتفاق تعاون متناظر ودائم بين مؤسستين معتمدا على عقد رسمي أو دون ذلك،... يعتمد على تبادل، اقتسام، تنازل، والحصول على الموارد والإمكانيات بشكل متبادل بين المؤسستين " (7) تفضل فيه المؤسسات المتعاملين العرب بحيث تحقق تعاضد بين الموارد المتكاملة مع التفكير في البحث عن تحقيق وفورات في الحجم.

لقد حدث " أن هناك استقرارا نسبيا في خريطة التحالفات عالميا، وليس من السهل تغييرها. فحول شرق آسيا أصبحت مركزا للصناعات التي تتطلب كثافة عمالية وأصبحت ألمانيا والولايات المتحدة مركزا للصناعات التي تتطلب توافر تكنولوجيا متقدمة وعمالا ذوي مهارة عالية" (8) ومنه فإن فرصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية للتحالف مع مثيلاتها من المؤسسات الدول الأخرى ضئيلة جدا وتتناقص هذه الفرصة مع المؤسسات الكبيرة من أجل اختراق الأسواق العالمية، و الفرصة الوحيدة والمحدودة تكمن في التحالف مع نفس المؤسسات السابقة لاختراق أسواق

المؤسسات العربية المحلية بشرط توفرها على مزايا تنافسية تجذبها لها، أو تسهل لها الاختراق نظرا لاختلاف الثقافات بين الدول.

تفكر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مثيلاتها من المؤسسات العربية للتحالف، مفتحة الأسواق العالمية الأكثر جاذبية ومرتكزة على القدرات الأساسية المتأثرة فيما بينها، معتبرة مختلف الإستراتيجيات الدولية كمراحل متتالية لاختراق الأسواق العالمية ابتداء من التصدير، التراخيص، المشروعات المشتركة وصولا إلى الاستثمار المباشر، تبقى هذه الإستراتيجية الأخيرة غير مناسبة دائما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سلسلة القيمة: من الوفورات في الحجم إلى الوفورات في التكلفة

فإذا كانت تتميز المؤسسات الكبيرة من الوفورات في الحجم الكبير يسمح لها بتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من إجمالي التكلفة الكلية حيث يتم توزيعها على عدد كبير من الوحدات المنتجة المعتمدة على درجة كبيرة من التتميط، يعتبر ذلك من متطلبات النجاح في السوق، غير أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في الدول العربية لا يعتمد على الحجم الكبير كمحدد للنجاح لأن ذلك يحتاج إلى هيكل بحثي قوي ومتكامل يصعب توفيره، فيجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البحث عن بدائل أخرى. إن فكرة النظر إلى تكامل وتداخل الوظائف من أجل الزبون و زيادة رضاه تصبح هي محور اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتفكير في زيادة المنافع التي تقدمها للزبون وليس في خصائص المنتج هو أساس تحقيق النجاح في الصناعة المعنية.

يعتمد التكامل والتداخل على مفهوم سلسلة القيمة التي تقسم وظائف المؤسسة ونشاطاتها إلى مجموعة من نشاطات إنشاء القيمة ويرى Porter (9) أن سلسلة القيمة عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متداخلة للأنشطة، إذ أن الأسلوب الذي يؤدي به إحدى الأنشطة سيؤثر على أداء السلسلة ككل والنشاطات الأخرى، تتكون السلسلة من مجموعتين من الأنشطة أنشطة أساسية وأخرى داعمة، وحسب Porter أن الحصول على ميزة تنافسية يتطلب منها القدرة على أداء نشاطات القيمة التي تتكون منها بتكاليف أقل نسبياً من تلك التي يتحملها المنافسون، أو أن تقوم بأداء تلك النشاطات بالشكل الذي يوفر لزبائنهم قيمة إضافية يدركها الزبون.

إن الميزات التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتحالفة تأتي من الطبيعة المميزة لسلسلة القيم المعتمد عليها، والتي تعمل تحت مفهوم أكبر من نشاطات القيمة وهو ما يسمى بنظام القيمة، يتضمن هذا النظام الشامل مجموعة من سلاسل القيمة ابتداء من سلسلة المورد إلى سلسلة المستهلك النهائي، حيث تتفاعل فيما بينها سلسلة المؤسسات، ولهذا يجب أن يكون التحالف ما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بدايته من خلال هذه السلسلة، فتتفق المؤسسات المتحالفة على إستراتيجية التكامل العمودي أو إستراتيجية المقاول الباطنية، حيث يسهل التحكم في جزء من أجزاء السلسلة ويفعل التنسيق بين الروابط القائمة بين مختلف الأجزاء والنشاطات فيسمح بتحقيق وفورات في التكاليف، يتطلب ذلك توفير على الأقل قاعدة تكنولوجية للمعلومات والاتصالات تساهم في توفير نظام أكثر مرونة وديناميكية وتحقيق نوع من التداخل الفعال بين مختلف السلاسل

والأنشطة من خلال نظم معلومات التي تربط بين المورد و المصنع، المصنع و الموزع، والموزع والمستهلك، تتمدد هذه السلسلة حسب عدد ونوع العلاقات. تعزز هذه الإستراتيجيات في مرحلة لاحقة بمختلف الاختيارات الأخرى.

تعتبر " التحالفات الإستراتيجية من أبرز القوى التي ساهمت في ولادة السوق الإلكترونية "(10) مما يسمح لهذه الأسواق من تقليص التكاليف المترتبة عن التعاملات التجارية ومنه تكاليف مختلف الفرص البديلة في المجالات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية...ألخ.

فإذا كانت لا تسمح الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتصميم نظام معلومات يحقق لها ميزة تنافسية، فإن الاستخدام الإستراتيجي لتكنولوجيات المعلومات يعتبر ضروريا للبقاء.

التنافس: من العالمية إلى المحلية

ليس من السهل دائما استقطاب حصة من سوق المؤسسات العالمية ومنه اقتحام تلك الأسواق والمنافسة فيها، فتفكر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية في البحث عن مختلف البدائل في سوقها المحلي وتحاول تقوية وتدعيم مركزها التنافسي فيه. وإذا افترضنا أن سوق الدول العربية انطلقا من خلال التفكير في التكامل العربي المشترك سوقا محليا لجميع مؤسسات الدول العربية. إلا أنه نظرا لانضمام أكثر من 50% من الدول العربية إلى المنظمة العالمية للتجارة (11) وتعامل معظم تلك الدول مع الإتحاد الأوروبي، أو نظرا لظاهرة الإغراق التي تعرفها مختلف الأسواق

المحلية في إطارها الرسمي أو غير الرسمي كأسواق موازية، أدى ذلك إلى انفتاح أسواق الدول العربية لمختلف منتجات مؤسسات الدول الأخرى.

فأصبحت جميع مؤسسات الدول العربية في القرن الحالي "تعمل في ظل منافسة شرسة وطنية ودولية، وباعتبار أن علاقتها بالمحيط تتحدد من خلال عملية تأثير وتأثر، هذه الأخيرة تجعل من المؤسسة مستجيبة سلبيا لمتغيرات المحيط متبنية في ذلك استراتيجية دفاعية كرد فعل، لكن المنافسة الشرسة ألغت هذا النوع من الإستراتيجيات وجعلتها مرحلية فقط وفتحت المجال إلى الإستراتيجيات الهجومية لتحدد تصورها "(12).

فتكتفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستجابة لمتغيرات البيئة وتحاول التكيف معها متبنية استراتيجية دفاعية كرد فعل، أو هجومية مع التفكير في النمو مع الثاني مرتكزة فيه على قطاع معين من السوق أو منتج معين، يكون ذلك من خلال استغلال نقاط قوتها وتجنب نقاط ضعفها، والاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات. إن حجم تلك المؤسسات يرتبط بنقص الموارد المالية، البشرية، المادية والتكنولوجية فتفضل توجيهها نحو ميدان نشاط استراتيجي معين، حيث تتمتع فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بميزة تنافسية فتبحث علي تطوير des niches مع المحافظة على التكنولوجيا الحالية أفضل من الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة الأخرى، أو حول مهنة معينة تناسب خاصة ومهارات وكفاءات مالكيها أو مديرها والتي تعبر عن مجموع معارف المؤسسة في ميدان من الميادين التسويقية، الإنتاجية،...

إن الاعتماد على هذا الاختيار الإستراتيجي لمواجهة المنافسة العالمية في السوق المحلي سيؤثر على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأجل الطويل، مما يقلل من رغبتها في الإبداع و الابتكار و خاصة أنه أصبح هذا العامل أساس التميز بين المؤسسات في الوقت الراهن. يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السوق المحلي على توجيه مواردها المختلفة نحو قطاع صناعة معينة، تعبر تلك الصناعة عن الحلية التي تعمل بها.

و تتنافس فيها مع مجموعة المؤسسات التي تنتج سلعا وخدمات متشابهة أو منتجات يعتبرها الزبون بدائل عن بعضها البعض للدول العربية و غير العربية.

لا تفكر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في منافسة المؤسسات الكبيرة المحلية و لا العالمية في صناعاتها المختارة حتى تتأكد من مركزها التنافسي مقارنة مع أفضل مركز تنافسي لمؤسسة رائدة انطلاقا من مبدأ التقييم المقارن لأفضل أداء Benchmarking.

إذا كانت " الرؤية من أوليات مؤسسات القرن الحالي لأن الطموحات بمثابة القوة التحفيزية لجميع أفراد المؤسسة " (13) يبقى الاختيار الإستراتيجي السابق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسيلة لتحقيق رسالتها و غاياتها و مهنتها.

الخاتمة:

لم يعد موضوع تنافسية المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص في السوق المحلي والعالمي أمرا اختياريًا، بل أصبح من متطلبات العصر للتحدي أمام التغيرات التي ستظهر عندما تقبل جميع الدول لانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، فتصبح ظاهرة الأسواق العالمية حقيقة واقعية شاملة، وسيتوقف النجاح للمؤسسات على تقديم منتجات تنافسية على المستوى العالمي، وليس فقط على المستوى المحلي.

المراجع:

- 1- سيد الهوارى، الإدارة و الأسس العلمية للقرن 21، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص5
- 2 - Torres O. Le management stratégique en PME :entre spécificité et dénatura-tion –un travail d’une équipe de recherche sur la firme et l’industrie, université Montpellier I, p3.
- 3 - محمد أحمد عوض، إستراتيجية العولمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية، 1998.
- 4 - نفس المرجع، بتصرف
- 5 - Torres O. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, revue française de gestion, N° 144, 2003.
- 6 - لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل تدعيمها وتمييزها -دراسة حالة الجزائر-رسالة دكتوراه، رسالة غير منشورة، ص214، 2004.

7 - Sans titre , sans Auteur , in ,Jaouen A. les alliances stratégiques en très petite entreprise :Des enjeux spécifiques ?Colloque, «Création-coopération- légitimité », Amiens, 2003.

8 - محمد أحمد عوض ،مرجع سابق.

9 - Porter M, L'Avantage concurrentiel , traduit de l'américain par Phillipe de Lavergne, Inter éditions, Paris,1986

10 - بشير العلاق ، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال ،الأردن ،الوراق للنشر و التوزيع 2002 ،ص26

11 - [http:// site.voila.fr / labouratoul](http://site.voila.fr/labouratoul). le 28/03/2005.

12 - مباركة سوا كري ، المؤسسة رؤية نحو الشمولية ،الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ،جامعة ورقلة ،22 و23 أفريل 2003.

13 - مباركة سواكري، الموارد البشرية تخلق القيمة من أجل التميز التنافسي ،الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،9 و10 أفريل 2004.

