

أشكال إستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة

د. سهام موسي

أستاذ محاضر ب

جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر

أ. نوال شين

أستاذة مساعدة

جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر

ملخص

تهدف الدراسة إلى توضيح ماهية الشراكة الاستراتيجية وأنواعها (شراكة المؤسسات غير المتنافسة، المشاريع المشتركة الدولية، الشراكة العمودية، الاتفاقيات ما بين القطاعات، شراكة المؤسسات المتنافسة، الشراكة المتكاملة)، وتوضيح دورها في التنمية الذاتية بالنسبة للمؤسسات الصناعية، وهذا من خلال التطرق إلى بعض التجارب العالمية الناجحة في مختلف الاستراتيجيات، كما تم التطرق إلى إستراتيجية الشراكة الحديثة التي قامت بها الجزائر في مجال صناعة السيارات مع فرنسا وهذا لتبيان أهمية مثل هذه الشراكات في تنمية الاقتصاد الوطني بشكل عام وتحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة الصناعية خصوصا، فمنذ بدء هذه الشراكة فقد بلغت مبيعات الشركة ما يعادل 90182 سيارة سنة 2015 في السوق الجزائري واحتلت حصة الأسد في سوق السيارات بالجزائر.

وفي الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج التي توضح دور استراتيجية الشراكة الصناعية في تحقيق التنمية الذاتية من خلال:

- تقليص تكاليف التدريب ونقل المعارف
- تخفيض تكاليف اختراق الأسواق الدولية
- تخفيض تكاليف المخاطر
- التعلم والانتقال التكنولوجي
- تحقيق اقتصاديات الحجم

الكلمات المفتاحية: الشراكة الصناعية، أشكال الشراكة، التنمية الذاتية .

Abstract:

The study aimed to define the strategic corporation essence and kind (No competitive Corporation, common international exploitation, Vertical Corporation, conventions between sectors, competitive Corporation, integral corporation); and illustration their role in subjectivity development, for their we talk about some international successful examples in different strategic. Also we talk about the new corporation wish did between Algeria-France on the sector of cars (Renault) to enhances the value of this corporation in the development of national economies and attainment the subjectivity development. The statistic registers 90182 sales of cars in Algerian market.

Finally, the results indicate that strategic corporation effect in subjectivity development during:

- Reduction of training and knowledge transition costs.
- Reduction of international market penetration costs.
- Reduction of risk's cost.
- Learning and transition technology.
- Attainment of size economy.

Key word: Industrial Corporation, corporation kinds, subjectivity development.



يضم الاقتصاد الوطني لأي دولة مجموعة متشابكة من المؤسسات التي تعمل في مجالات النشاط الاقتصادي المتعددة، وتلعب المؤسسات دورا هاما في اقتصاديات دول العالم المختلفة لما تتمتع به من مزايا في مجالات المهارات التنظيمية والقدرة على الإبداع والتعرف على أحوال السوق وقرىها من المتعاملين معها وقدرتها على إنتاج سلع وخدمات تعتبر بمثابة مدخلات لإنتاج سلع وخدمات أخرى مما ينشأ علاقات تعامل متنوعة، في المقابل نجد أن المؤسسات تعاني من مشكلة تمويل استثماراتها ولتفادي هذه المشكلة توفر الشراكة الصناعية بمختلف أنواعها وأشكالها البيئة المناسبة والمشجعة لتنمية هذا النوع من المؤسسات.

من هذه المنطلق حاولنا خلال هذه الورقة البحثية معالجة موضوع إستراتيجية الشراكة الصناعية من حيث أنواعها، كما تطرقنا إلى دورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة وهذا بالاعتماد على تجارب عالمية نجحت في الشراكة وكانت النتائج جيدة بالنسبة لمختلف أطراف هذه الشراكة ، وعلى هذا الأساس تم طرح التساؤل التالي:

ماهي أشكال الشراكة الصناعية، وإلى أي مدى يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مفهوم الشراكة الصناعية، وما هي أهم أشكالها؟
- كيف يمكن أن تساهم إستراتيجية الشراكة الصناعية في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة؟
- ✓ **أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من التالي:
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تطرقت إليه، فهي تعالج إستراتيجية الشراكة الصناعية، والتي تعد إحدى الوسائل التي أضحت ملحة في اقتصاديات الدول حتى تنمو شركاتها وتكتسب خبرات الشركات الكبرى، مما يساعدها على التنمية الذاتية.
- وقد حاولت الجزائر مؤخرا تعزيز إستراتيجية الشراكة الصناعية في مختلف المجالات ولعل أهمها الشراكة التي أبرمت في مجال صناعة السيارات بين رونو الجزائر وفرنسا.

✓ **أهداف الدراسة:** إن الأهداف التي نرغب في الوصول لها من خلال هذا المقال هي:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لإستراتيجية الشراكة الصناعية وأشكالها؛
- إبراز الدور المهم لإستراتيجية الشراكة في ظل التغيرات الاقتصادية التكنولوجية المتسارعة؛
- محاولة دراسة المواضيع الحسنة التي يمكنها أن تساعد في تنمية الاقتصاديات الوطنية والاستفادة منها في تطوير وتنمية مؤسساتنا لكي تصبح ذات طابع عالمي من خلال الاستفادة من خبرات الشركات العالمية الرائدة في مختلف المجالات.



✓ منهج الدراسة:

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي لتحديد ماهية الشراكة الصناعية من حيث المفهوم والأشكال، وهذا حتى يتسنى لنا معرفة أهم الطرق التي يمكن أن تختارها الشركات للاقتحام الأسواق الدولية واكتساب الخبرات والمعارف من الشريك الأجنبي، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على تحليل مجموعة من الحالات دون أن نحمل الشراكة الجزائرية في مجال صناعة السيارات.

1- مفهوم إستراتيجية الشراكة: تنشأ إستراتيجية الشراكة عندما تشترك مؤسستين أو أكثر معا في شراكة مؤقتة⁽¹⁾، وذلك بهدف انجاز مشروع مشترك يتوقع أن يؤدي إلى تحسين أوضاع المؤسسات المشاركة وخلق القوة المضافة SYNERGY بينها. وعادة تقدم كل واحدة أفضل ما لديها للمشروع المشترك مما يؤدي إلى مجازته بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية⁽²⁾.

وقد حدد كل من (Thompson و Stricklan) الأسباب التي تدعو إلى تبني إستراتيجية الشراكة أهمها مايلي:⁽³⁾

- ✓ القيام بأعمال لا يمكن لمؤسسة واحدة أن تقوم بها لوحدها سواء لنقص إمكانياتها المادية أو المالية.
- ✓ الحاجة إلى الخبرة في مجالات عديدة (مجال البحوث والتطوير، التوزيع والتصنيع، دخول مناقصات...).
- ✓ هناك مشروعات تتطلب مشاركة المستفيدين منها وذلك لتقليل التكاليف مثل: مشاريع الخدمات كالمرافق ومراكز المعلومات ومراكز الخدمة.
- ✓ إن تجميع الإمكانيات الإدارية والمالية لمؤسستين مستقلتين يؤدي إلى رفع أدائها التنافسي إلى مستويات أعلى.

2- أنواع إستراتيجية الشراكة الصناعية:

هناك نوعين بشكل عام لإستراتيجية الشراكة هما:⁽⁴⁾

1.2 - المشاريع المتخصصة:

هي تلك التي يجلب إليها كل شريك ميزة تنافسية وفي نشاط معين من القيمة المضافة، فمثلا أحدهم ينتج والآخر يسوق، والمشروع الذي يكون فيه أحد الشركاء متفوقا في التصنيع والآخر متفوقا في السيطرة على السوق من المحتمل أن ينتج عنهما مشروع يتصف بالتخصص وتقسيم العمل.

2.2 - مشاريع تقاسم القيمة المضافة:

هي تلك المشاريع التي يتشارك ويتقاسم فيها الشركاء معا أنشطة القيمة المضافة، أي يصمم كل منهم وينتج بصورة مشتركة وينتج هذا النوع من المشاريع عندما يمتلك كلا الشريكين نقاط قوة ولكل منهما مهارات مرتبطة في نشاط القيمة المضافة، وغالبا ما تنظم هذه المشاريع حول المنتجات أو الخطوط.

ومثال ذلك المشروع المشترك بين شركتي IBM و SIEMENS العملاقان في صناعة الإلكترونيات تقومان بتصميم وإنتاج وتسويق أجيال من الرقائق في أسواق أوروبا وأمريكا الشمالية.



3- أشكال الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات:

قام كل من Dussauge و Garrette بتقسيم أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة بين المؤسسات إلى قسمين رئيسيين، يحتوي القسم الأول على الشراكة التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة أو التي لا تنشط في نفس القطاع، أما القسم الثاني فيضم أنواع الشراكة التي تكون بين المؤسسات المتنافسة.

1.3- شراكة المؤسسات غير المتنافسة:

يحدث هذا النوع من الشراكات كما ذكرنا بين المؤسسات التي لا تنشط في نفس القطاع إضافة أن لكل مؤسسة سوقها الخاص، والدافع الأساسي لهذا النوع من الشراكات هو التوسع في النشاط واقتحام أسواق جديدة، وينقسم هذا النوع إلى:

أ- المشاريع المشتركة الدولية:

تجمع المؤسسات المشتركة الدولية مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، فأحد الشركاء يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة وهو الطرف الأجنبي، أما الطرف الآخر فله المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وهو الطرف المحلي، وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي.

وقد قامت في هذا الصدد شركة Renault بإنشاء شركة مختلطة مع الشركة الميكسيكية DINA المختصة في صنع الشاحنات، وسميت تلك الشركة باسم Renault Mexicana تقوم بالتجميع الآلي لتركيبات السيارة المرسل من فرنسا من نوع R5 و R12 وتسويقها في المكسيك⁽⁵⁾.

وفي هذا السياق ننوه بالشراكة الإستراتيجية الحديثة بين فرنسا والجزائر في مجال صناعة سيارات رينو حيث شهد المصنع الفرنسي رينو بالجزائر، ارتفاعا في المبيعات قدر بـ 31.9 في المائة، وذلك بسبب سيارة "سامبول" محلية الصنع، حيث أنقذت هذه الأخيرة موقف المجمع في الوقت الذي تشهد فيه السوق الجزائرية تراجعا حادا في مبيعات السيارات بسبب تحديد حصص الاستيراد، غير أن المصنع الفرنسي بالجزائر، عرف ارتفاعا في المبيعات خصوصا بعد انطلاق مصنع وادي تليلات بوهران، وإطلاق تلك الحملة الكبيرة لاستهلاك المنتج المحلي والتي تمخض عنه سيارة سامبول الجزائرية محلية الصنع، حيث وبموجبها دعت الحكومة الجزائرية إلى اقتنائها من خلال طرحها للقروض الاستهلاكية لاقتناء كل ما هو محلي، وهو ما ترجم من خلال ما أفرج عنه العملاق الفرنسي رينو حين قال إن طلبات القرض الاستهلاكي فيما يخص سيارة سامبول بلغت 6 آلاف طلب، وأكد المصنع الفرنسي أن المبيعات في الجزائر قد ارتفع من 16.1 ليبلغ نسبة 31.9 في المائة وذلك تزامنا مع بداية تصنيع سيارة سامبول الجزائرية محلية الصنع⁽⁶⁾.

ومنذ عقد هذه الشراكة تم تسويق ما يقارب 90182 ألف سيارة طراز رينو سنة 2015، الأمر الذي جعل الجزائر سوقها التاسع في العالم والأول في إفريقيا والعالم العربي⁽⁷⁾.

وتعتبر المشاريع المشتركة الدولية بالنسبة للمؤسسات ضرورة من الناحية السياسية والاقتصادية لدخول الأسواق الأجنبية، فمن الناحية الاقتصادية قد تجد المؤسسة قصورا في مواردها المالية لتنفيذ مشروع ما بمفردها، أما من الناحية السياسية فقد تفضل الحكومة المستضيفة مشاريع الملكية المشتركة كشرط أساسي لدخول السوق، كما أن المؤسسة تفضل مشاريع الاستثمار المشترك عن التملك المطلق



أشكال إستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة

لمشروع الاستثمار نظرا لأسباب ثقافية كاللغة والعادات والتقاليد والسلوكيات في الدول المضيفة، ومن ثمة يمكن للطرف الأجنبي التغلب على المشاكل التسويقية المرتبطة بتلك العوامل⁽⁸⁾.

تميز المشروعات المشتركة بمزايا يمكننا حصرها في النقاط التالية⁽⁹⁾:

- تؤدي إلى سيطرة أكبر على الإنتاج و التسويق؛

- توفر معلومات أكثر دقة مرتدة من السوق المستهدفة؛

- تساهم في اكتساب الخبرة.

ب- الشراكة العمودية:

الشراكة العمودية تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين، والمؤسسات المتشاركة هي في كل الحالات مورد أو زبون يقيم علاقة من نوع زبون / مورد. لقد نشأت تلك العلاقة نتيجة للمفهوم " make or buy " أي توفير المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج، والتي إما أن تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية واقتصادية⁽¹⁰⁾.

ظهر هذا الشكل من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية وخاصة قطاع صناعة السيارات الذي انتقل من نظام الإنتاج بالحجم (Production de masse) إلى نظام الإنتاج حسب الطلب (Production au plus juste)، ففي النظام الأول تبحث المؤسسات عن تخفيض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج فقط وهو ما يعرف باقتصاديات السلم، أما النظام الثاني فيعتمد على أثر الخبرة وتحسين الدعم اللوجستيكي ومراعاة الجودة الشاملة، ولقد تبنت المؤسسات التي اعتمدت النظام الإنتاجي الأول إستراتيجيتان للوصول إلى الكمية المطلوبة من الإنتاج، تمثلت الأولى في اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج، أما الثانية فتكون من خلال توكيل الموردين إنتاج بعض المركبات وهذا ما يعرف بالمناولة الباطنية (La sous-traitance).

لكن بعد أن تحول نظام الإنتاج بالحجم إلى الإنتاج حسب الطلب - انطلاقا من محدودية النظام الأول - تم الانتقال إلى إستراتيجيتي التعاون العملي والشراكة العمودية بدلا من الاندماج أو الإنتاج داخل المؤسسة والمناولة الباطنية في العلاقة مورد/ زبون⁽¹¹⁾.

ظهرت الشراكة العمودية في الصناعة اليابانية كحل وسط بين الاندماج الكامل والمناولة الباطنية، وتميزت بالاعتماد على المشاركة في المهام والمسؤوليات وتغطيتها لكل مراحل الإنتاج.

هذا وتقوم الشراكة العمودية على ثلاثة مبادئ أساسية⁽¹²⁾:

- تتوضع المؤسسة والموردين في شكل هرم على قمته نجد المؤسسة، أما وسطه وقاعدته فيخصصان للموردين، وبالتالي هناك مستويات للموردين وكل مستوى يرتبط مباشرة بالمستوى الأدنى منه الذي يقوم بمهمة أقل تعقيدا.



أشكال إستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة

- تساهم المؤسسة بأقلية في رأسمال موردي المستوى الأول وكل مورد يقوم بنفس العملية مع الموردين الآخرين، وهذه العملية تحمي الزبون من السلوكيات الانتهازية للمورد كما أنها تشجع التعاون بينهم.

- موردي نفس المؤسسة يشكلون ما يسمى بـ "نوادي المؤسسات"، حيث يتم فيها تبادل اليد العاملة، المعلومات، التكنولوجيا... الخ، وترجع قوة هذا النظام إلى محافظته على استقلالية المؤسسات، وفي نفس الوقت يبقى هناك نوع من الارتباط بالمؤسسة الرئيسية.

ومن أمثلة هذا النوع من الشراكات هو ما قامت به شركة Cummins Engines المختصة في إنتاج المحركات، إذ كانت تنشط في الثمانينات في سوق ناضجة، غير أن المعايير الجديدة لاقتصاد الطاقة ومراقبة التلوث فرضت نوعاً جديداً من المكابس Les pistons وهي مركبات أساسية في كل نوع من الأنواع المحركات، وواجهت هذه الشركة خيارين إما أن توكل هذه المهمة للمورد أو تقوم بإنتاجه داخل الشركة وهو ما يتطلب منها استثمارات هامة، وبخصوص هذا المشكل شكلت الشركة فريقاً للدراسة يتكون من مهندسين في الإنتاج والشراء وكان من نتائج هذه الدراسة اكتشاف إمكانيات الموردين الذين يملكون وسائل أحسن، وبالمقابل أفادت الدراسة أنه في حالة اختيار الشركة إجراء هذه التعديلات في عمليات الإنتاج على المستوى الداخلي فإنه يتوجب عليها تخصيص استثمارات تفوق العشرين مرة ما يملكه الموردون في ميدان البحث والتطوير خاصة، إضافة إلى كون الشركة لا تملك المعرفة الكافية وهذا ما قد يؤدي بها إلى فقد موارد هامة يمكن تخصيصها وتوجيهها لمجالات أخرى كالإلكترونيك أو إلى بدائل أخرى للوقود. بعد التوصل إلى تلك النتائج قررت الشركة استخراج (externaliser) عمليات الابتكار والإنتاج لهذه المركبات الجديدة (مكابس المحركات) للموردين، في حين ركزت الشركة نشاطها على مركبات أخرى⁽¹³⁾.

ج- الاتفاقيات ما بين القطاعات:

يتميز هذا النوع من الاتفاقيات بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المشاركة، إضافة إلى كون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل من التنافس بينها عملية مستبعدة، ويعتبر الدافع الحقيقي لإنشاء هذه العلاقة هو توسيع النشاطات وذلك بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر، وهنا تطرح إشكالية مدى قدرة التعلم التي يفترض أن يتصف بها الشريك الداخلي للقطاع الجديد هذا من جهة، وقدرة الشريك الأصلي في القطاع على التحويل السريع للتكنولوجيا التي جاء بها الشريك الداخلي من جهة أخرى.

وهذا الأخير يحاول دوماً إلغاء تلك الفوارق الموجودة على مستوى المؤهلات في حين يبحث الشريك الأصلي على الاحتفاظ بتلك الفوارق لإبقاء علاقات الارتباط قائمة⁽¹⁴⁾.

هذا الشكل من الشراكة بارز في قطاع الاتصالات، حيث تمضي الكثير من الشركات الناشطة في هذا القطاع اتفاقيات مع شركات أخرى في قطاعات الإعلام الآلي، الإلكترونيك و الهدف منها هو⁽¹⁵⁾:

- الوصول إلى مؤهلات، وكفاءات جديدة، ومكملة كتطوير برمجيات في حالة إنشاء شبكات عمومية، اكتساب مهارة في إنتاج نواقل ذات ألياف عصبية... الخ.



أشكال إستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة

- الوصول إلى شبكات توزيع جديدة، فالشركات التي طورت تكنولوجيات خارج قطاع الاتصالات تحتاج إلى الاعتماد على المؤسسات النشطة في القطاع المستهدف لتوزيع منتجاتها.

2.3- شراكة المؤسسات المتنافسة:

لقد صنف كل من أشكال الشراكة التي يمكن أن تحدث بين المؤسسات المتنافسة إلى ثلاث أشكال رئيسية وذلك بالاعتماد على معيارين هما: الأصول والمؤهلات التي يساهم بها كل طرف، إضافة إلى طبيعة المنتجات، ونجد الأشكال التالية:

أ- الشراكة المتكاملة:

يجمع هذا الشكل من الشراكة بين مؤسسات تساهم في المشروع محل التعاون بأصول و مؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من الشراكة المتكاملة في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى كما هو الحال في أوروبا، حيث تقوم شركات الدواء بتبني هذه الإستراتيجية، فقد تكفلت الشركة الأوربية Roussel-uclaf بتوزيع دواء Céphalosporines المصنوع من طرف الشركة اليابانية Takeda، إضافة إلى أن هذا الشكل ينتشر أيضا في قطاع صناعة السيارات، فشركة Ford مثلا تقوم بتوزيع أشكال مطورة من منتجات Mazda في الولايات المتحدة الأمريكية، و توزع شركة General Motors هي الأخرى منتجات كل من Suzuki و Toyota⁽¹⁶⁾.

تؤدي الشراكة المتكاملة إلى توسيع تكاملية المساهمات، حيث تتجنب كل مؤسسة الاستثمار في أصول مماثلة لتلك الموجودة عند الشريك، والنتيجة هي وجود منافسة خفية فيما عدا المنتج المشترك⁽¹⁷⁾.

تنحصر الشراكة المتكاملة في النشاطات التجارية ونادرا ما تكون في النشاطات الإنتاجية، فالاتفاقية التي كانت بين شركتي Chrysler و Mitsubishi مثلا تجسدت في البداية في استيراد سيارات منتجة في اليابان ليم بيعها في أمريكا من طرف الشركات الأمريكية وذلك تحت الاسم التجاري لهذه الأخيرة، وفي مرحلة ثانية من هذه الاتفاقية تم إنشاء مصنع لمشروع مشترك لتركيب سيارات ذات أصل ياباني في أمريكا.

ب- شراكة التكامل المشترك:

يكون هذا الشكل من الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على بيع أو تطوير أو التعاون في إنتاج منتج معين حجمه الحرج عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي، و بالتالي تلجأ إلى شراكة الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج، بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة، وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال⁽¹⁸⁾.

وكما أشار كل من P.Dussauge و B.Garrette إلى أن شراكة التكامل المشترك تجمع بين المؤسسات التي تبحث عن الوصول إلى اقتصاديات الحجم في مركب معين، أو مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، هذه المركبات تدمج فيما بعد في منتجات نهائية خاصة بكل مؤسسة، وهكذا تبقى المنافسة قائمة في السوق بين الشركاء، ولقد أدى ارتفاع مستوى الخطورة في تلك النشاطات التي هي محل الشراكة إلى ظهور هذا الشكل.



أشكال إستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة

كمثال على هذا النوع من الشراكة هو إنتاج محرك من نوع V6P.R.V من طرف شركات (Peugeot, Renault, Volvo)، حيث ساهمت كل من هذه الشركات الثلاث بمبلغ متساوي قدر بـ 15 مليون فرنك فرنسي آنذاك، وأدى هذا المشروع إلى توسيع تشكيلة منتجات هذه الشركات من خلال إنتاج أنواع جديدة من المنتجات هي اليوم ذات قدرة تنافسية عالية مثل (Volvo760, Alpine, Espace, Safrane, XM, 605 و 780)، وتجري البحوث التطويرية الخاصة بهذا المنتج المشترك (محرك V6P.R.V)، في مكتب دراسات بمشاركة كل الأطراف .

ج- شراكة شبه التركيز:

يكون هذا الشكل خصوصا في الصناعات التكنولوجيات العالية و ذات الأهمية الكبيرة، وتجري بإمضاء صفقات شبه داخلية « Semi-internalisées » بين الشركاء، و تجسد هذا الشكل من خلال إنشاء ما يسمى باتحادات المصانع « Le consortium » التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في السوق.

تجمع هذه العلاقة التعاونية بين مؤسسات تنتج و تباع منتجاتها مشتركا إضافة إلى أن الأصول والمؤهلات التي يجلبها كل شريك متماثلة، ويختلف هذا الشكل عن الشكل السابق في أن مخرجات الشراكة هي منتجات مشتركة و هو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة أو إضعافها.

تتصرف كل من المؤسسة أ والمؤسسة ب وكأن العلاقة هي علاقة اندماج، وبالتالي تلغى المنافسة بينهما، وتغطي شراكة شبه التركيز أهم الوظائف الأساسية للنشاط (البحث والتطوير، الإنتاج، البيع)، ويساهم كل طرف في هذه العلاقة خاصة في مهام التطوير والإنتاج قصد الوصول إلى اقتصاديات السلم من خلال تخفيض التكاليف الثابتة خاصة تلك المتعلقة بالبحث والتطوير إضافة إلى أن هذه المساهمات تساعد على توسيع سوق المنتجات المشتركة .

ثالثا: مساهمة إستراتيجية الشراكة في تحقيق التنمية الذاتية

إن المقصود بالتنمية المعتمدة على الذات منها هو التنمية على المستوى الجزئي بالنسبة للمؤسسة وتكون بطرق مختلفة، فيمكن استخدام المعلومات للمساعدة على الإبداع وتطوير المنتج بإعطاء المؤسسات الأفكار الجديدة وعمليات تقنية ومواد ومنتجات وسيطة، كما يمكن الاعتماد على الجودة لتمييز منتجات المؤسسة عن منافسيها، أو يمكن اللجوء إلى تخفيض التكاليف، الوقت إلخ.

تهدف إستراتيجية الشراكة إلى تجميع إمكانيات المؤسسات المشاركة بطريقة مناسبة بحيث تؤدي إلى إيجاد ما يسمى بالقوة المضافة SYNERGY وهي القوة الناتجة عن التكامل الإستراتيجي المناسب بين المؤسسات بحيث أن القوة الناتجة عن عملية المشاركة هي مجموع قوى المؤسسات المشاركة بالإضافة إلى قوة مضافة ناتجة عن التكامل والتفاعل بينها متحدة.

إن المؤسسات وفي حالة تبنيها لإستراتيجية الشراكة ستخلق قوة مضافة ناتجة عن تخفيض تكاليف عدة لم تكن تستطيع تحملها لوحدها كما لا تستطيع الحصول على تمويل لتغطيتها لو كانت بمفردها، وفيما يلي سنبرز أهمية الشراكة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



1- الشراكة وتخفيض التكاليف:

يمكن للمؤسسات أن تستفيد من الشراكة في تخفيض التكاليف سواء تلك المتعلقة بتكنولوجيا الإنتاج، أو التدريب أو اختراق الأسواق، والتوزيع والبحث... الخ، ومن هنا يتسنى لهذه الأخيرة الوقوف معا في مواجهة المؤسسات الكبيرة من جهة كما أنها ستميل إلى التمويل الداخلي في الكثير من النشاطات، وفيما يلي توضيح لآلية تخفيض التكاليف اعتمادا على إستراتيجية الشراكة:

- **تقليل تكاليف التدريب ونقل المعارف:** تنتج المهارة بالاحتكاك بين الأفراد والأساليب والآلات، لذا فلتحويل المهارات من خلال الشراكة ينبغي تحويل المناهج والطرق التقنية المرافقة لتلك المهارات، كما تتطلب هذه العملية تسطير برنامج لتكوين الأفراد وتدريبهم على هذه الطرق، إضافة إلى تخصيص وسائل مادية لتسهيل تلك العملية.

وبما أن موارد م ص م محدودة فإن الاتفاق بين مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عقد برامج تدريبية داخلية لنقل المهارات والمعارف المكتسبة بين العمال لإيجاد قاعدة معارف متخصصة بتكاليف منخفضة.

- **تخفيض تكاليف اختراق الأسواق الدولية:** وذلك من خلال اختيار شريك استراتيجي يسهل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعد في تقليل تأثير القيود والحدود التي تعيق تحقيق هذا الهدف كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي يتطلبها الدخول للأسواق الدولية، وفي هذا الإطار نورد ما قامت به م ص م الغربية كمثال توضيحي، فقد تمكنت تلك المؤسسات من اقتحام أسواق وسط وشرق أوروبا بفضل الشراكة التي أنشأها مع المؤسسات ص و م المحلية التي أفادها في تجميع المعلومات التسويقية وأسهم الناشطين في القطاع⁽¹⁹⁾.

- **تخفيض تكاليف المخاطر المشاركة في تقاسم المخاطر:** يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر، ومن الأمثلة الشائعة في هذا الصدد هو تطوير شركة Boeing شراكة إستراتيجية دولية مع عدد من الشركات اليابانية لتقليل المخاطر المالية الخاصة بعملية تطوير وإنتاج جيل جديد من طائراتها وهي 777، لأن مشروع بهذا الحجم يحتاج إلى بلايين الدولارات⁽²⁰⁾.

- **التعلم والانتقال التكنولوجي:** اهتم أصحاب نظرة " التعلم التنظيمي " بمسألة التعلم في المشاريع المشتركة، وحسب رأيهم تعتبر المؤسسة المشتركة أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية، وقد يتحول هيكل المؤسسة المشتركة إلى وعاء لاستقبال التأثيرات المتبادلة من الطرفين عن طريق الاحتكاك المباشر بين كل من الباعث والمستقبل، ونشير إلى أن هذا النوع من المعارف يوصف بأنه صعب الانتقال عن طريق الوسائل الرسمية الكلاسيكية (كالتكوين، البحث والتطوير... الخ)⁽²¹⁾، لذا اعتبرت هذه الإستراتيجية أحسن وسيلة لنقل هذه المعارف وهذا ما يعرف " بالتعلم " L'apprentissage .

من الأمثلة الحية التي تجسد هذه الظاهرة، هو ما حدث بين شركة Toyota وشركة GM، ففي سنة 1982 أغلقت شركة GM مصنعها القديم للسيارات في كاليفورنيا بسبب عدم كفاءته، لكنها سنة 1984 وافقت على إعادة فتحه بعد اتفاق مشترك مع شركة Toyota وتم تحويله إلى مشروع مشترك " Joint venture "، وسمي هذا المشروع الجديد Nummi، وكان لكل طرف هدفه الجوهري فشركة Toyota كانت تسعى لتعلم كيفية التعامل والعمل مع أصحاب مصانع مكونات السيارات في أمريكا، أما شركة GM فكانت تبحث عن دراسة وتحليل أساليب الإدارة اليابانية .



أشكال إستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة

إلى جانب التعلم تعتبر التكنولوجيا عاملاً أساسياً لتطور المؤسسة الاقتصادية، ونظراً للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا يوماً بعد يوم فإنه من الصعب أن تواكب المؤسسة دوماً تلك التطورات، مما يجعل إستراتيجية الشراكة تهدف إلى تقليص تلك التكاليف الخاصة بالأبحاث في هذا الميدان وتكون بديلاً ممكناً للانتقال التكنولوجي بطريقة أكثر سهولة .

– **التعاون بدل التنافس:** تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع انتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها، وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة، مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المؤسسات إلى تحسين وضعيتها التنافسية في السوق، هذا النوع من العلاقة كثيراً ما يؤثر على العلاقات مع المنافسين المباشرين ويؤدي إلى الهروب أو التقليل من المنافسة⁽²²⁾.

كما أنه لا يقتصر الأمر على تحديد وحصر المؤسسات المتنافسة المتواجدة في السوق الواحد، ومن ثم العمل على تخفيض حدة المنافسة بينها، بل يمكن لهذه المؤسسات أن تجلب طاقات وإمكانات جديدة من خلال علاقات الشراكة لتضيفها لنشاطاتها الرئيسية مما يسمح لها بخلق فرص استثمار إضافية في قطاعات ومجالات مكملة للنشاط الرئيسي⁽²³⁾. وبمرور الزمن تؤدي إلى تحقيق مداخل مشتركة إضافة إلى المداخل الخاصة بكل طرف انطلاقاً من المزايا المكتسبة، وهذا ما يحول المنافسة الشديدة إلى تعاون وتعايش، أو على الأقل يقلل من حدتها.

2- تحقيق اقتصاديات الحجم:

يعد تحقيق اقتصاديات الحجم حافزاً هاماً لتشكيل المشاريع فالحاجة إلى تغطية التكاليف الثابتة للاستثمارات الضخمة.

وقد تدخل المؤسسة في مشاريع مشتركة لتحقيق اقتصاديات النطاق، فقد ارتبطت FORD مع شركتي NISSAN و Volkswagen لما الفراغ في خطوط إنتاجها إذ تعتقد FORD أن انتشارها العالمي يتطلب منها الإيفاء بكل أنواع مستويات الإنتاج المطلوبة من قبل العديد من الأسواق.

خاتمة

إن المؤسسات باستطاعتها أن تحقق تنمية ذاتية إذا ما تبنت إستراتيجية الشراكة القائمة على فكرة تعاون المنافسين واعتبار المنافس كشريك، فالشركاء الذين يؤسسون المشروع هم منافسون ومتعاونون في الوقت ذاته. فقد دخلت المنشآت اليابانية في مشاريع مشتركة مع شركاء يريدون التنافس معهم بمنتجات وخدمات أخرى.

إن إستراتيجية الشراكة تضمن للمؤسسات خلق قوة مضافة تتمثل في فرصة تقاسم المخاطرة والتعلم من مهارات وعمليات الشريك والحصول على حق الدخول في قنوات توزيع جديدة. فضلاً عن تخفيض التكاليف والمخاطر المرتبطة بالمشاريع ذات التكنولوجيا العالية.



- (1) نادية العارف. الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 95.
- (2) أحمد القطامين. الإدارة الإستراتيجية، دار المجدلاوي، الأردن، 2002، ص 110.
- (3) فلاح حسن الحسيني. الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 172.
- (4) نعمة عباس الخفاجي. الفكر الإستراتيجي، دار الثقافة، الأردن، 2008، ص 272.
- (5) B.Garrette et P.Dussauge, **les stratège d'alliance**, Paris,1995, P91
- (6) <http://www.elbilad.net/article/detail?id=54289> (27/07/2016).
- (7) www.echoroukonline.com/ara/articles/269610.html (12/01/2016).
- (8) مصطفى شلاي. عن عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، الدعائم الأساسية و مقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1996، ص 50.
- (9) عمرو خير الدين. التسويق الدولي (دار وبلد النشر غير مذكورين)، 1996، ص 61.
- (10) B.Garrette et P.Dussauge, Op cit,Pp 93-94.
- (11) Carole Donada, **Fournisseurs: pour déjouer les pièges du partenariat**, Revue Français de gestion. N° 114. Juin-Juillet-Aout,1997, Pp 94-95.
- (12) Ibid, P 96
- (13) B.Garrette,et P.dussauge,Op-cit, P 152
- (14) Ibid, P 95
- (15) Timthy M-Collins et thomas L.Doorley ,Les alliances Stratégiques (ParisInter Edition ,1992), P 99
- (16) B.Garrette et P.Dussauge,Op-Cit, P 110
- (17) Ibid , P 110
- (18) B.Aliouat, **Les stratégies de coopération industrielle**, Economica, Paris,1996 , P 148 .
- (19) علي حسين علي وآخرون. الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 434.
- (20) نفس المرجع السابق، ص 474.
- (21) سمير بن دريسو. الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2001، ص 48.
- (22) B.Aliouat, Op-Cit, P 26.
- (23) معين أمين السيد. مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها، . الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر(9-10 ماي 1999)، دون صفحة.

