

الشراكة الأجنبية بين النظرية و التطبيق

بدر الدين طالبي

أستاذ مساعد بالمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي

في خضم التحولات والمستجدات التي شهدتها الساحة العالمية خلال العشرية الماضية بدأ مسلسل الصراع والتضارب حول المصالح يتلاشى تدريجيا لتحل محله علاقات دولية أكثر تنظيما وأكثر استقرارا تركز مفهوم التعاون والشراكة.

ولقد تبلورت هذه الاستراتيجية أكثر في القرن الحالي وفي عدة مجالات لعل المجال الاقتصادي هو الرائد والأمثلة على ذلك كثيرة.

فجاء اهتمام البلدان النامية بإقامة اتفاقيات شراكة مع تكتلات اقتصادية ذات وزن كبير على الساحة العالمية، في حين اعتبرت التكتلات الاقتصادية هذا النوع من الاتفاقيات فرصة لإدماج أكبر عدد ممكن من البلدان لزيادة قوتها ودرجة تنافسيتها.

أما بالنسبة للمؤسسة فلم يعد للمنافس عدوا شرسا لها، بقدر ما يتصف بكل مميزات الشريك الجدير بالاهتمام، والذي يوفر للطرف المحلي فرصة المخاطرة، التجربة واكتساب الخبرة.

ومن هذا المنطلق فإن اكتساب نقاط القوة لدى الشريك لتذليل وتغطية نقاط الضعف لدى الطرف الثاني هي جوهر الشراكة.

ونظرا لما تتميز به الشراكة الأجنبية من أهمية بالغة أولا كوسيلة لاقتحام الأسواق الخارجية، وثانيا كأداة للتحكم في التسيير والإدارة، بالنظر كذلك لما تنطوي عليه من تضافر الجهود الوطنية والأجنبية

لإنجاح المشروع، وبلوغ الأهمية التي يصبو إليها كلا الطرفين، فإنه لا شك من أن هذه الاستراتيجية تضطلع اليوم لتحل الصدارة وتصبح إحدى وأهم وأفضل اختيارات الاستثمار والتعاون.

تعريف الشراكة الأجنبية.

هناك عدة تعاريف للشراكة الأجنبية والتي يمكننا من خلالها التوصل إلى المعنى الحقيقي لهذا النوع من الاتفاق التعاقدي الدولي، نذكر منها:
***التعريف 1:** حسب قاموس Larousse : " الشراكة هي نشاط اقتصادي ينشأ بفضل تعاون أشخاص ذوو مصالح مشتركة لإنجاح مشروع معين ".

***تعريف 2:** حسب B. Dubois et Kolter : " الشراكة هي الاستراتيجية الأكثر انتشارا وأستعمالا من طرف المستثمرين الأجانب، أي يشتركون مع شركاء محليين من أجل إنجاز مشروع معين في أحسن الظروف".
***تعريف 4 :** حسب تير بستر Terpestra : " الشراكة تنطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الانتاجية دون السيطرة الكاملة عليها"¹

وأخيرا يمكن تعريف الشراكة على أنها : " تعاون بين العديد من المؤسسات الحرة، والتي تختار القيام بالانتاج أو مشروع أو نشاط معين وهذا بالتقاء الكفاءات المطلوبة، والإمكانيات والموارد الضرورية. إذن

¹ / عبد السلام أبو قحف: " السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية " مجهول الطبع الجزائر 1989 ص:34

هي وضع عملي للمشروع أو نشاط مشترك، عن طريق التحمل المشترك للمخاطر وكذلك مواجهة المنافسة.¹

ويمكن الاستنتاج أن الشراكة الأجنبية تنطوي على الجوانب التالية:²
هي اتفاق طويل الأجل بين طرفين استثماريين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل دولة البلد المضيف. قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص

مبادئ الشراكة الأجنبية :

يمكننا حصر المبادئ الأساسية التي تتركز عليها الشراكة الأجنبية فيما يلي:

1- قيام الشراكة بين مؤسستين أو أكثر: لا بد من وجود طرفين على الأقل لقيام عقد الشراكة، لكن لا يوجد حد أقصى لذلك إلا أنه في الغالب من الأحيان يتم هذا العقد بين مؤسستين أو ثلاث على ألا تنتمي هذه المؤسسات إلى نفس الحقل التنافسي.

2- خلق عمل أو مشروع: تمثل الصورة العملية لعقد الشراكة في صورة النشاط المتفق عليه مثل: خلق مؤسسة جديدة، نقل تقنية جديدة أو إنشاء قناة توزيعية جديدة.

3- ارتكاز الشراكة على مبدأ الثقة: لا بد من توفر روح الثقة والتفاهم بين جميع الشركاء لضمان نجاح واستمرار هذا العقد، كما أن اقتسام الملكية والرقابة بين المؤسسات يحتم توفر ذلك.

4- اقتسام الأرباح والمخاطر:

^{1/} Bernard Garete : « Les stratégies d'alliances » les éditions d'organisation 1996 p27.

² / عبد السلام أبو قحف مرجع سبق ذكره ص: 25.

إن قيام عقد الشراكة يفرض على كل الأطراف المتداخلة فيه تحمّل كل المخاطر الناجمة عن هذا المشروع، كما يستلزم اقتسام الأرباح حسب الاتفاقية المبرمة بين جميع الشركاء.

أسباب اللجوء إلى الشراكة.

تعود أسباب لجوء المؤسسات الاقتصادية إلى الشراكة الأجنبية إلى ما يلي¹:

1- تدويل الأسواق: بعد انخفاض تكاليف النقل، الاتصال، وتطور وسائل الإعلام الآلي وأجهزة المواصلات وكذا ظهور الأنترنت الذي يعد وسيلة لتسهيل مهام المبادلات التجارية والتقنية في إطار التعاون الدولي، زيادة على الدور الذي يلعبه في إحاطة المؤسسة الاقتصادية بكل المستجدات العالمية.

كما أن النظام الدولي للأسواق يفرض على المؤسسة الاهتمام الدائم بهذا التطور ومحاولة التجاوب معه، كذلك انفتاحا أكبر على جميع الأسواق من أجل تسويق منتجاتها وتطوير كفاءاتها.

فالمؤسسة الاقتصادية مجبرة على إيجاد وسيلة فعالة للمراقبة الدقيقة للتكاليف الخاصة بالانتاج وهذا بخلق محيط استثماري ملائم، مشجع ومدعم للاستثمارات على المدى الطويل، لذلك فالشراكة وسيلة جدّ فعالة للتأقلم على مختلف الأسواق باختلاف تعقيد محيطها التنافسي، لذا فهي تسارع لإبرام مثل هذه العقود لضمان نجاحها و في هذا الإطار ولكي يتم إنعاش المؤسسة الاقتصادية فإنه يلزمها بتحقيق تنظيم تسيير

¹/ TIMOTHY M- Collins : Les alliances strategiques, Edition juter, Paris 1992.

استراتيجي وضروري للوصول إلى الأهداف المسطرة والتي يمكن
إجمالها فيما يلي :

* معرفة السوق وإدماج نشاطات جديدة فيه، ووضع الكفاءات والموارد
الضرورية المؤهلة للاستغلال الأمثل.

* الحصول على التكنولوجيا الأجنبية وممارسة النشاطات التجارية بكل
فعالية

* الاستثمار في نشاطات جديدة أو التحكم في استثمارات المؤسسة
الخارجية

* العمل على ضمان وجود شبكة توزيع منظمة ومستقرة بغرض
استغلال المنتجات على المستوى العالمي.

* وضع برامج استراتيجية دائمة لتقليص التكاليف الانتاجية والحصول
على مكانة استيراطية تنافسية.
* تطور الإمكانيات الإعلامية.

2- التطور التكنولوجي: يعتبر التطور التكنولوجي عامل أساسي في
تطور المؤسسة الاقتصادية وفي رواج منتجاتها وفتحها على الأسواق
الدولية. ونظرا لاستمرارية هذا التطور يصعب على المؤسسة
مواكبتها، كما أن التكاليف المرتفعة تشكل عائقا أمام المؤسسة مما
يستدعي اللجوء إلى سياسة الشراكة لتقليص تكاليف الأبحاث
التكنولوجية.¹

3- المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية : إن نظام اقتصاد السوق يدفع

بالمؤسسة الاقتصادية إلى استغلال كل طاقاتها وإمكانياتها في مواجهة المنافسة سواء كان ذلك محليا أو دوليا.

وبما ان الشراكة وسيلة للتعاون والاتحاد بين المؤسسات، بإمكان هذه الأخيرة مواجهة ظاهرة المنافسة التي قد تشكل خطرا على نجاحها، إلا أن للمنافسة مميزات عديدة يمكن الاستفادة منها وذلك باستغلال المؤسسة لإمكانياتها المتمثلة فيما يلي :

*التقدم والابتكارات التكنولوجية.

*اقتحام الأسواق الدولية.

*السيطرة أو التحكم بواسطة التكاليف

4- رفع المستوى العلمي والثقافي : من الدوافع الاجتماعية للتكامل

الاقتصادي هو اعتباره وسيلة لرفع المستوى العلمي والثقافي لمواطني دولة معينة، نتيجة لدخولها في نموذج شراكة مع دولة أكثر تقدما فمثلا لو حدثت محاولة تكاملية بين الجزائر والو.م.أ فإن الجزائر مستفيدة من هذه العملية نتيجة لاحتكاك التقنيين الجزائريين بالخبراء الأجبيين، ولكن من النقاط التي تتفق مع طبيعة حضارتنا وقيمنا.

أشكال الشراكة.

تتعدد أشكال الشراكة بتعدد القطاعات المتعلقة بها والتي يمكن عرضها

فيما يلي:

1/- الشراكة الصناعية : تكتسي هذه الشراكة أهمية كبيرة نظرا للدور الحيوي والكبير الذي تلعبه الصناعة في التحكم في عجلة نمو الاقتصاد ويتطلب هذا النوع تعبئة الوسائل والتجهيزات المتطورة والتي تتيح بأقل التكاليف وبأحسن المواصفات.

وأهم الاتفاقيات في الشراكة الصناعية ما يلي:

***اتفاقية التخصص les accords de spécialisation**

*هذا الشكل من الاتفاقيات يفرض نوعا من التبادل الفعلي والحقيقي للمنتجات دون التدخل في رأس المال، ويقضي هذا المبدأ بإسناد لكل مؤسسة وظيفة أو اختصاص معين.

*وهكذا يتم تزويد كل مؤسسة بالمنتجات التي تصنفها المؤسسة المختصة وهذا ضمانا لسرعة وحسن سير العملية الانتاجية.¹

***اتفاقيات المقاوله من الباطن. Les accords de sous traitance**

تعتبر أقدم أشكال التعاون ما بين الشركات رغم أنها تنطوي على نوع من الهيمنة ويمكن تقسيمها إلى:

*مقاوله من الباطن ذات القدرة، يستعان بها في مؤسسة موجهة غالبا لتنوب عن المؤسسة الأم في عملية الصنع التي لا يمكن للشركة الأم إنجازها مؤقتا.

*مقاوله من الباطن متخصصة، يسمح هذا الشكل للمؤسسة الأم أن تبقى مشرفة على تصميم المنتج المحدد، وتضع تحت تصرف مؤسسة أخرى الإمكانيات وكذا التجهيزات اللازمة لصنعه.

¹ / Anne Deysine : « S'internationaliser, strategies et technique » Edition Dalloz. Paris 1996 p : 674

***اتفاقيات By-Back :** هو عقد يبرمه الشريك البائع بخصوص التجهيزات أو المواد الأولية المستعملة في عملية الاستغلال الصناعي، حيث يكون الدفع الأخير على شكل منتوجات مصنعة ناتجة عن هذه التجهيزات أو المواد.¹

2/- الشراكة التجارية: تتجسد هذه الشراكة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونادرا ما تتم في الكبيرة وهي تقوم في مجال نشاطات البيع والشراء للمنتوجات داخل الأسواق المحلية والدولية، ومن أهم أنواع اتفاقيات الشراكة التجارية نجد:

***اتفاقيات التوزيع:** في هذه الاتفاقيات يكون بموجبها الشريك امّا مورد أو مستورد مكلف بالقيام بنشاطات الشراء للمواد الأولية أو بيع المنتوجات الخاصة بالمؤسسة في الأسواق المحلية أو الأجنبية.²

***اتفاقيات التموين:** هذا النوع من الاتفاقيات موجود خاصة على مستوى مؤسسات تسمى بـ: Treading-companies وهي تحالف مجموعة من الشركات التي تركز مشترياتها لتوسيع آفاق التموين والذي يمنحها قدرة حسنة للتفاوض. وتجدر الإشارة كذلك إلى أن اتفاقيات الشراكة التجارية هي عقد يسمح من خلالها إحدى المؤسسات للمؤسسات الأخرى: امّا باستعمال العلامة التجارية الخاصة بها لتسويق منتوجاتها أو استخدام منافذها التوزيعية، كما يمكن أن تمتد إلى غاية إنشاء وحدة توزيع مشتركة وهي أغلب العقود التي يتم إبرامها في الوقت الحالي.

¹ / J. Dubois, Expoiter, 12eme édition 1994, P562

² / عبد السلام أبو قحف مرجع سبق ذكره ص: 34

***اتفاقيات المساعدة Pissy-Back:** تضع بمقتضاها المؤسسة المساعدة في خدمة مؤسسات أخرى شبكاتها التجارية و هيكلها، وبهذا يمكن لها التدخل في مراحل وإجراءات التجديد حسب نوع العقود.

***المقاوله من الباطن تجارية:** يقوم بها عملاء مختصين في عمليات البيع والشراء داخل أو خارج الوطن مثل شركات التجارة الخارجية.

3/- الشراكة التقنية أو التكنولوجية: هي عادة تتم في الميادين التي تخص البحث والتطوير ويبرم هذا النوع من عقود الشراكة بين المؤسسات التي ترغب في تطوير قدراتها، سواء عن طريق إنشاء مخابر بحث مشتركة أو تبادل المعلومات الفنية، كما يمكن أن تتم بين المؤسسات والجماعات وهي الآن من أغلب العقود المبرمة في الدول المتقدمة. ومن أهم أشكال الشراكة التقنية نجد:

***اتفاقيات التعاون في مجال البحث والتطوير:** من الشروط الواجب إدراجها في العقد ما يلي:

- على المتعاقدين تعيين موضوع الاتفاق والهدف الذي يمكن التوصل إليه بشكل محدد.

- تحديد المدة التعاقدية بين الشركاء التي لا يمكن أن تتجاوز 10 سنوات، فكلما كانت هذه الشراكة فعالة وناجعة، كلما كانت مدة إنجاز المشروع قصيرة. وهذا يعتمد على مدى كفاءة المؤسسة، علاوة على أن المحيط الدولي حافل بالتغيرات والتطورات، هذا الجو يفرض على المؤسسة أن تكون دوما مستعدة على إنشاء هذه الاتفاقيات التكنولوجية في مدة أقصر ربحا للوقت وتفاديا للمخاطر.

- تحدد الإمكانيات الضرورية لإنجاز المشروع وتنفيذ التزاماته بصفة دقيقة.

- تحديد طرق إلغاء الاتفاق بين الطرفين المتعاقدين وشروط مراجعة بعض بنوده.

***اتفاقيات تحويل المعارف:** هي اتفاقية ذات طابع ثنائي يمنح بموجبها المؤسسة الأجنبية رخصة أو إجازة للمؤسسة المحلية لتحويل التقنيات المعينة أو معارف تكنولوجية لمدة طويلة لكنها محددة. ومن هذه الاتفاقيات والمعارف نجد: حقوق الملكية، حقوق العلامة التجارية، حقوق المنتج، سرية المنتجات غير المجازة، وهكذا تستفيد المؤسسة المحلية من التطورات التكنولوجية. مقابل دفع حقوق الإجازات بقيمة جزافية أو بالحصول على نسبة متفق عليها من المبيعات أو تستفيد من حصة من المنتجات المصنعة محليا.

4/- الشراكة المالية:¹

تربط الشراكة المالية بانتقال رؤوس الأموال الشركة المختلطة وذلك عن طريق الاستثمار المباشر من قبل المؤسسة الأجنبية وفي أغلب الأحيان تكون حصة الطرف الأجنبي أكثر أو تساوي 50% حسب ما اتفق عليه الشركاء.

ومن بين أشكال هذه الشراكة نجد عموما إحدى الصورتين:

*الاندماج.

*عقد المشاركة.

¹ /مرجع أعلاه ص:36.

***الاندماج les fusions :** الاندماج سياسة تلجأ إليها بعض الشركات تفاديا للأخطار التي قد تواجهها خصوصا تلك المتعلقة بالجانب المالي أو بالمنافسة، كذلك يسمح لها الاندماج بإعادة التمتع في السوق ويعطيها الفرصة للوصول إلى الأهداف التي سطرته كما أن وضعية الاندماج بين الشركات تمكن هذه الأخيرة من تحقيق اقتصاديات السلم فيما يخص الجانب المالي المخصص للبحث والتطوير.

***عقد المشاركة:** هي تلك الاتفاقية التي تؤدي إلى إنشاء هيكل في سوق التصدير مع اقتسام مراقبته وتمويله بين مجموعة المؤسسات كما يأخذ هذا الهيكل شكل فرع مشترك.

ومن بين الدوافع التي تدفع المؤسسات إلى استعمال هذا النوع من الشراكة نذكر:

- تفادي عوائق الاستيراد (القيود الجمركية والغير جمركية).
- المشاركة بصفة سريعة في المنتج الجديد أو الدخول في سوق جديد يقتضي الجدارة والكفاءة اللازمة.
- تقاسم التكاليف والأرباح وتوزيع المخاطر ما بين الشركاء.

مراحل الشراكة، معايير نجاحها وفعاليتها.

إنه من المعروف قبل إبرام عقد الشراكة والبدء في إنجاز المشروع المتفق عليه يجب المرور بعدة مراحل.

مراحل الشراكة الأجنبية.

المرحلة (1): مرحلة وضع الخطة المسبقة:

هذا المخطط المسبق يضم العنصرين التاليين:

1/- تحضير الخطوط العريضة: على المؤسسة التي تريد انتهاج استراتيجيية الشراكة، أن تعدّ مخططا للنشاط تقوم فيه بشرح الأسباب الأساسية لهذه المبادرة وتحديد الأهداف¹ مع شرح المبادئ التي يقوم عليها المشروع المشترك على الطرفين كذلك تبين الموارد الضرورية المقدره وتقييم نمط تسيير الشراكة وخاصة إيجاد الفكرة الجوهرية لاستمرار هذا المشروع، إضافة إلى تحديد تكلفته وتمكينه من الحصول على مؤهلات مشجعة لانطلاقه، دون إهمال العامل الزمني، حيث يجب ضبط الزمن الافتراضي لانطلاق مشروع الشراكة².

2/- طريقة البحث عن الشريك: بعدما تنتهي المؤسسة من وضع اللمسات الأخيرة على الملف الخاص بالمشروع تشرع في عملية البحث عن الشركاء المحتملين، وهي أصعب مرحلة في إعداد المشروع، فليس من السهل إيجاد الشريك الذي يتوافق والأهداف المرغوب تحقيقها. إن اختيار الشريك يتطلب طريقة منطقية مدروسة من طرف فرقة خبراء ذوو كفاءة جيدة، تؤهلهم لاختيار الشريك المراد لهذا العقد ويكون ذلك وفقا للمعايير التالية³:

أ/- حجم المؤسسة الاقتصادية الأجنبية: يتم دراسة حجم المؤسسة الاقتصادية الأجنبية من حيث حجم مبيعاتها الحصة التي تستحوذ عليها في السوق، ما لها من أصول، وما عليها من ديون، حجم وطبيعة نشاطها التسويقي، مشاريعها واستثماراتها.

^{1/} Anne. Deysine :op cit P : 263-264.

^{2/} Philippe Delecourt : « ouvrir son capital et garder le pouvoir/le partenariat financier » édition Dunod 1993 p :33.

^{3/} Anis Boueyad : « Les alliances stratégiques/Maitriser les facteurs clés de succès » édition Dunod, octobre 1996 p : 225-226.

ب/- نمط التسيير وثقافة المؤسسة الأجنبية: تتمثل في معرفة الطريقة التي تتبعها المؤسسة في تسييرها الداخلي لأجهزتها، ومدى فعاليتها في إنجاز القرارات الناجعة في الوقت المناسب

ج/- القدرات التكنولوجية ومهارات المؤسسة الأجنبية: تتمثل هذه القدرات في: الشهادات التي تكتسبها المؤسسة و الاختراعات التكنولوجية.

د/- القدرات المالية: يتم دراسة حجم المبادلات المالية للمؤسسة من حيث رأسمالها الصافي، التمويل الخارجي، القروض لدى الموردين، الضمانات الممنوحة والسمعة المالية للمؤسسة المحلية والدولية.

***المرحلة الثانية: مرحلة المفاوضات وتبادل المعلومات:**

في هذه المرحلة يتم تخصيص فرق مهمتها تفسير وتحليل كل النقاط المتعلقة بالشراكة تبدأ المفاوضات بالتقاء الشركاء المختارين في المرحلة السابقة، لغرض مناقشة وطرح الأفكار المتعلقة بتحديد الفوائد والأخطار المحتملة وتحديد عمل كل شريك. وبعد هذه المناقشة يتدخل المشرف العام على المشروع لإضافة المعلومات التي لم يتطرق إليها المتفاوضون¹.

بعد مرحلة المفاوضات يتم تبادل المعلومات الأساسية المتعلقة بكفاءة المؤسسة تقنيا وتجاريا، ودراسة كل من الجانب المالي والتسييري لكلا الطرفين.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإعداد المبدئي للاتفاقية:

¹ / KLAUS, LANgefelfd writh « : les joints venture international : édition GLN Joley Paris 1992 P 35-36

هو عبارة عن اتفاق مبدئي يحدّد فيه الخطوط العريضة للمشروع في شكل البنود التالية:

- حالة تقدم المفاوضات.
- الأهداف والخطوط العريضة لهذه الشراكة.
- إنشاء مجموعة عمل مكلفة بتنشيط المعلومات.
- النظام القانوني للاتفاق.
- المحضر الأساسي (دراسة المال الاجتماعي، مجلس الإدارة).
- وسائل تمويل المشروع، حصص الاشتراك والأرباح.
- تحديد وتقسيم المهام.
- تكوين فرق العمل.
- *ويمكن أن نسمي هذه المرحلة أيضا بمرحلة إعداد بروتوكول الاتفاق.

***المرحلة الرابعة: مرحلة الاتفاق على عقد الشراكة:**

- يتم خلال هذه المرحلة إظهار آخر التفاصيل والتي تتمثل في:
- تحديد مصطلحات الاتفاق واللغة التي يدون بها بصفة أدق.
 - تكوين مجلس مكلف بإدارة المشروع.
 - تنظيم العلاقات التجارية والمالية.
 - تحديد مجمل النشاطات المتعلقة بالمشروع.

***المرحلة الخامسة: مرحلة الانطلاق في المشروع:**

تدل هذه المرحلة على إيجابية المفاوضات الأولية، واتفق الشركاء على إنجاز المشروع، وتحديد المسؤوليات، وتقاسم الأرباح وفق ما جاء به الاتفاق.¹

معايير نجاح الشراكة الأجنبية : إن نجاح استراتيجية الشراكة يستلزم توفر مجموعة من المعايير والشروط لعل أهمها ما يلي:

الفرع الأول: التخطيط والتصميم:²

يعتبر التخطيط أحد هذه المعايير، وهو يعكس مجموع التوقعات والتنبؤات التي يمكن تحقيقها من خلال هذه الاستراتيجية. ويتعلق التخطيط بمجموعة من العناصر من بينها:

- الهدف من الشراكة.

- الخصائص الواجب توفرها في الشركاء.

- نتائج الشراكة في الجانب الجزئي والكلي الاقتصادي.

- المخاطر التي يمكن مواجهتها وطرق تفاديها أو الحد منها.

*ومن هذا المنطلق نقول أن الاعتماد على تخطيط بناء استراتيجي له أهمية بالغة، وهذا أفضل من بناء استراتيجية على مجرد شكوك وهمية قد تؤدي إلى فشلها.

الفرع الثاني: الثقة والمساومة.

1/- الثقة: ولها دور كبير في توطيد العلاقة بين الشركاء، وهي ترتكز على المعرفة الجيدة لجميع بنود عقد الشراكة، كما تبني كذلك على التبادل الصحيح والصريح للمعلومات اللازمة وإبداء استعداد للإجابة

¹ / IBID p : 38.

² / TIMOTLY , M, Collins : Les alliances stratégiques. Edition Inter-édition. 1992. P :137.

على كل الأسئلة. وتتحقق الثقة إذا احترم كل طرف الطرف الآخر وإبداء نية حسنة في الوفاء بوعودهم.

2- المساواة: بالرغم من أن حصص الشركاء غير متكافئة مما يخولهم صلاحيات متفاوتة إلا أن الطرف الذي له حق السيادة لا يجب أن يفرط أو يبالغ في هيمنته، لخلق نوع من المساواة في إدارة وإنجاز مشروع الشراكة وضمان نجاحه.

الفرع الثالث: توقع النزاعات.

في بعض الحالات من الصعب إيجاد شركاء دون أن تكون هناك نزاعات محتملة، وعليه فإن الإلمام بهذه النقطة يعد عاملا هاما للتسيير الفعال لبرنامج الشراكة، ويمكن أن يؤثر على قرار التعاون للاتفاق المتعاقد عليه.

- ولتفادي النزاعات يعمد الشركاء إلى تشخيصها، وتوقع الخلافات المحتملة ويتم بالتالي إدراج بند خاص بالتسوية ضمن بنود العقد.

- يجب كذلك الأخذ بعين الاعتبار مسبقا مناطق النزاع المحتمل، والتأكد من معرفة مصالح الشريك على المدى الطويل، وكذا إدراج ميكانيزمات في الاتفاق كفيل بحل هذه النزاعات¹. إضافة إلى هذا هناك مجموعة من المعايير الأخرى تلخصها إيجازا فيما يلي:

- التحمل المشترك للمخاطر، إذ تقع على عاتق الشركاء نتائج مشاريعهم سواء كانت ربحا أو خسارة.

- التجاوب والانسجام مع التحولات المحيطة والطارئة، والتمتع بالمرونة اللازمة لمواجهتها أو التكيف معها.

¹ / Jean Aubert : « Stratégiques d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat » édition liaison ; Paris 1995. P : 23.

- إتقان تقنيات التفاوض والتعامل بدبلوماسية، ومراعاة مصالح الشريك بعد إعطاء الأولوية للمصالح الخاصة.
- كسب مواطن القوة في الشريك ومعالجة نقاط الضعف في المؤسسة (أو الدولة).
- التلاءم والانسجام بين مختلف الثقافات.

الفرع الرابع: الفوارق الثقافية:

ينبغي أن يكون هناك في عقد الشراكة تطابق بين ثقافات المؤسسات المشتركة، وان تكون هناك معرفة جيدة لسلوك الشركاء المحتملين فيما يخص درجة التشاور، وكيفية تطور السلطة والنمط التسييري. زيادة على ذلك فإن هذه الفوارق الثقافية تختلف باختلاف جنسية الشركاء.

أهداف، آثار، تقييم الشراكة.

بعدما تطرقنا في السابق إلى مفهوم الشراكة الأجنبية، مراحلها وخصوصا تعدد أشكالها، توصلنا إلى أن لانتهاج الشراكة أهدافا وغايات محددة وتترتب عليها آثارا سواء على المستوى الوطني أو على مستوى المؤسسات الاقتصادية. ولنجاح الشراكة يجب توفر معايير خاصة، كما تميز فيها كغيرها من الاتفاقيات التعاقدية الدولية مزايا وعيوب، نتطرق إليها في مايلي.

الأهداف والغايات المنشودة من الشراكة.

رغم اختلاف أنماط وأشكال الشراكة إلا أن الغاية منها تبقى موحدة وهي:¹

¹ / IBID p :25

- مردودية المبادرة
- الفائدة المرجوة من كل طرف.
- الكفاءة الأدائية.

1/- مردودية المبادرة: la rentabilité de l' action

نظرا لكون الشراكة الأجنبية بحد ذاتها عبارة عن مبادرة، إذ يساهم كل شريك بنسبة معينة من رأس المال فإن الغاية المرجوة من هذه المبادرة هي المردودية التي تتحملها هذه المبادرة والفوائد التي تعود على كلا الطرفين من جراء هذه الشراكة، إذن فإن الغاية الأساسية من قيام الشراكة الأجنبية هي ذلك الربح المتحصل عليه باعتباره المحرك الأساسي لقيام أي تعاون.

2/- الفائدة المرجوة من كل طرف: l' intérêt de chaque partenaire

بما أن الغاية من الشراكة الأجنبية هي الوصول إلى مردودية المبادرة وبذلك تحقيق الأهداف المسطرة من قبل أطراف المشاركة أي أن كل شريك يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة من وراء هذه الشراكة.

3/- الكفاءة الأدائية:

تعتبر الكفاءة الأدائية في مثل هذه الحالات الحجر الأساسي وأن الشراكة الأجنبية قائمة عموما لفترة زمنية طويلة الأجل وعليه ترتبط بمدى تحقيق المردودية والأداء العام للمشروع.

الآثار المترتبة عن تطبيق الشراكة:

تترتب عن الشراكة الأجنبية على مستوى المؤسسة الاقتصادية وعلى مستوى الاقتصاد الوطني.

الفرع(1): على مستوى المؤسسة الاقتصادية: وتتمثل الآثار فيما يلي:
*تطوير دائم ومستمر لنوعية المنتجات والخدمات المؤسسة عن طريق التحولات التكنولوجية.

*توسيع قطاع المنتجات كما ونوعا.

*الدخول إلى أسواق جديدة.

*تعلم تقنيات جديدة في التسويق والتجارة الخارجية.

*خلق جو تنافسي داخلي في مواجهة المنافسة الخارجية.

*تطوير الإمكانيات الانتاجية.

*ضمان فاعلية أكثر عن طريق تحسين المنتج.

*التحكم في تقلص التكاليف الانتاجية.

*الصرامة في تسيير الموارد البشرية وتكوينها.

الفرع(2): على مستوى الاقتصاد الوطني: نميز الآثار التالية:

*رفع مستوى دخول المؤسسات الاقتصادية إلى المنافسة في ظل اقتصاد السوق والعولمة.

*وضع حد للتبعية الاقتصادية.

*تشجيع الاستثمارات والمستثمرين (الوطنيين والأجانب) ما بين الدول.

*إعادة تطوير المواد الأولية المحلية.

*تطوير إمكانيية الصيانة.

*تطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات.

*خلق مناصب شغل جديدة.

*سياسة التوازن الجهوي بين مختلف القطاعات.

*تحويل التكنولوجيا والدراية المتطورة وتقنية التسيير.

تقييم الشراكة:

يمكننا تقييم الشراكة من خلال مزاياها وعيوبها المتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: مزايا الشراكة الأجنبية:¹

*الشراكة الأجنبية تحقق نقل التكنولوجيا والمعرفة الإدارية الحديثة بأكثر فاعلية ومعرفة، بالمقارنة مع المشروعات المملوكة بالكامل من قبل الأجانب وهذا نظرا لأن المصالح المحلية والأجنبية تكون ممثلة في الشراكة.

*نظام الشراكة يحقق الاستمرارية في الانتاج في حالة انفصال الشريك الأجنبي عن الشريك المحلي.

*تجنب القيود التي قد تفرضها بعض الدول على المشروعات الأجنبية مثل:

الرقابة على الصرف، الضرائب والتسعيرة، باعتبار الشراكة ثمن تعاقد وتوازن في العلاقات بين المصالح المحلية ومصالح الشركاء.

*زيادة فرص التوظيف الاستثماري للادخارات ورؤوس الأموال المحلية، عندما تشارك في التوظيف في المشروع الأجنبي، وتجنب هجرة الأموال المحلية إلى الخارج.

*توفير رؤوس الأموال الضخمة من مصادر دولية ومحلية خلال القيام بالشراكة

¹ / عمرو خير الدين: التسويق الدولي مطبعة الأمل الأردن 1994 ص:61

* عقود الشراكة تساعد على تخفيض الأعباء على ميزان المدفوعات، حيث أنها تقلل من الأرباح المحولة إلى الخارج وتحددها بنصيب معين للشريك الأجنبي

* يساعد هذا الشكل من الاستثمارات على:

- سرعة التعرف على طبيعة السوق المضيف.
- تخفيض الأخطار التي تحيط بالمشروع مثل: التأميم والمصادرة.
- يساعد على تذليل الكثير من الصعوبات والمشاكل والبيروقراطية إذا كان الطرف الوطني هو الحكومة أو إحدى الشخصيات المعنوية العامة.
- الحصول على القروض المحلية والمواد الخام.
- حل المشاكل المتعلقة باللغة والعلاقات العمالية والإنسانية وهذا لوجود طرف وطني.¹

* تحقيق مزايا اجتماعية وسياسية من أهمها النظر إلى المشروع المنتج باعتباره مشروعا وطنيا وليس مشروعا أجنبيا، بالتالي تجنب سياسات التعصب والتمييز ضد المشروعات الأجنبية.

* تعتبر الشراكة عاملا أساسيا في التحكم في الإدارة، إذ تشجع إطلاق روح المبادرة وتحمل المخاطر.²

- بصفة عامة يمكن اعتبار الشراكة فرصة متاحة للشركة للاستفادة من خبرة وتقنيات الشريك الأجنبي، فهي إذن وسيلة لتعلم الشريك شيء جديد من شريكه.³

¹ / عبد السلام أبو قحف: مرجع مسبق ذكره - ص: 28-29

² / Alain Noël : « Perspective en management stratégique » Tome I, Ed. Economica. Paris 1992/93 P :271.

³ / Pogleirini Camerio : « Organisation et gestion des entreprises » Edition Economica Paris 1993. P : 133.

الفرع(2): عيوب الشراكة الأجنبية.

بقدر ما تتسم الشراكة الأجنبية بمجموعة من المزايا فإنها لا تخلو من العيوب وفيما يلي أهمها:

*تعتبر الشراكة خطرا على الصورة الاقتصادية للدولة المستقلة، لأنها يمكن أن تصبح في الأخير كمجرد سوق جديد للمنتوجات، وهذا ما ينقصها من الجودة والتكنولوجيا الموجهة لهذه الدولة المستقبلية للشراكة، لأن الطرف الثاني أي الشريك الأجنبي يختلف تعامله مثلا مع الدول الأوروبية من جهة والمغربية من جهة أخرى.

*قد تحدث الشراكة نوع من الركود في تنوع التبادل التجاري، وهذا لكون هذه الأخيرة تجعل التعامل مقتصرًا على الدول المصدرة للتكنولوجيا، والتي يتم التعامل معها في نطاق الشراكة الأجنبية.

*إن رفع الحواجز الجمركية هي إحدى الأخطار المترتبة عن الشراكة، لأنها تسمح بتدفق المنتجات الأجنبية إلى السوق المحلي أولاً، وتلحق خسارة كبيرة بخزينة الدولة المستقبلية باعتبار أن الأتالي الجمركية هي موارد رئيسية لها.

*تعارض أهداف وحاجات ومصالح واهتمامات الطرفين، حيث ترتبط أهداف الشريك الوطني بالسوق المحلي بينما تنظر الشركة الدولية إلى مجموعة عملياتها الدولية، وبالتالي قد تحدث مجموعة من الخلافات مثلا في تحديد السعر أو في العائد المحقق أو في السوق التي يجب تغطيته¹

¹ / L'Algérie et le partenariat : « Un guide édité par RSM. Paris 1993.

*نظرا لاحتمال انخفاض القدرات الفنية أو المالية للمستثمر الوطني، قد يؤدي هذا إلى صغر حجم المشروع بالإضافة إلى تأثيره سلبا على فعاليته في تحقيق أهداف طويلة أو قصيرة الأجل.

يتزامن اتساع الفضاء الأورومتوسطي الجديد مع اولى الإصلاحات المباشر في تنفيذها من قبل البلدان المتوسطة لتوفير وتهيئة الارضية الملائمة للاستثمار الأجنبي والشراكة.

وكون الجزائر بلدا متوسطيا يقتضي منها الدخول إلى هذا الفضاء بقوة وفعالية، لكي تحتل المكانة التي تؤهلها للحصول على أكبر الإمتيازات مقارنة لجيرانها المتوسطيين من جهة، ومن جهة أخرى الإستفادة من الإنفتاح الأوربي على بلدان الضفة الجنوبية للمتوسط، محاولة التقليل من آثاره السلبية.

ولكي تنجح الجزائر في تعزيز الإستثمار والنمو، فإنها تحتاج لتبني استراتيجية مبنية على دعائم ركيزة أهمها، اعتماد سياسات إقتصاد كلي حذرة، وإصلاحات هيكلية بعيدة المدى نابعة من قوانين تشريعية محكمة، ومصممة لتدعيم الإستقرار لهذا الإقتصاد، وتشجيع المزيد من الانفتاح، بما في ذلك تحقيق تكامل أوثق مع أوروبا.

وسعيا منها لتجسيد هذا الهدف فقد حذت الجزائر حذو البلدان المتوسطة الاخرى، عندما أقدمت على إبرام عقد الشراكة مع الإتحاد الأوربي، حيث تأمل أن يسمح هذا الإتفاق للإقتصاد الوطني، بأن يتخذ وجهة لا رجعة فيها نحو التنافسية والنتفتح على الإقتصاد الدولي، وأن يكون في مستوى انتمائه إلى الفضاء المتوسطي.

أما من الجانب الاوربي فإن اتفاق الشراكة مع الجزائر، كان الغرض منه كسب المزيد من الأسواق لتصريف المنتجات الأوربية عن طريق إزالة الحواجز والقيود الجمركية وغير الجمركية، ليصبح التبادل حرا مع حلول 2010، مع إصرار أكبر من جانب الإتحاد على احترام التزاماته فيما يتعلق بالمساعدات المالية التي تدخل في إطار برنامج "ميديا"، المقدمة للإقتصاد الجزائري والموجهة لإنعاش كافة القطاعات الحيوية، الامر الذي سيمكن هذا البلد المثقل بالديون بأن يتكامل بشكل أفضل مع النظام التجاري العالمي.

المراجع

1. عبد السلام أبو قحف: " السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية " مجهول الطبع الجزائر 1989.
2. عمرو خير الدين: التسويق الدولي مطبعة الأمل الأردن 1994.
3. مجلة الإقتصاد والأعمال: فرص الأعمال والإستثمار/عدد خاص صادر في نوفمبر 1999.
4. ضمان الاستثمار: نشرة دورية تصدر عن المؤسسة العربية لضمان الاستثمار العدد رقم 114، تمو آب، أغسطس 1997.
5. Alain Noël : « Perspective en management stratégique » Tome1, Ed. Economica. Paris 1992/93.
6. Anis Boueyad : « Les alliances stratégiques/Maitriser les facteurs clés de succès » édition Dunod, octobre 1996.
7. Anne Deysine : « S'internationaliser, strategies et technique» Edition Dalloz. Paris 1996.
8. Bernard Garette : « Les strategies d'alliances » les éditions d'organisation 1996.
9. J. Dubois, Expoliter, 12eme édition 1994.

10. Jean Aubert : « Stratégiques d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat » édition liaison ; Paris 1995.
11. KLAUS, LANgefeld with « : les joints venture international : édition GLN Joley Paris 1992..
12. L'Algérie et le partenariat : « Un guide édité par RSM. Paris 1993.
13. Philippe Delecourt : « ouvrir son capital et garder le pouvoir/le partenariat financier » édition Dunod 1993.
14. Pogleirini Camerio : « Organisation et gestion des entreprises » Edition Economica Paris 1993.
15. TIMOTHY M- Collins : Les alliances strategiques, Edition juter, Paris 1992.