

دوافع مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية بالجزائر لتشكيل شراكة استراتيجية - دراسة استطلاعية على قطاع الصناعة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر -

أ: جباري عبد الوهاب - djabari2000@gmail.com - جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

Résumé	ملخص
<p>Cet article traite un sujet parmi ceux qui permis de mieux comprendre les motivants qui ont incités les entreprises de l'industrie d'électroménager en Algérie à former des partenariats stratégiques au lieu d'exercer ces activités seul. Et cela en citant les facteurs qui ont motivé ces entreprises à former des partenariats stratégiques.</p> <p>Une question liée à ce sujet a été posée aux entreprises concernées par un questionnaire électronique qui à permit de spécifier ces motivants classés selon leurs importances.</p> <p>Mots clés : partenariats stratégiques, l'industrie d'électroménager en Algérie</p>	<p>يتناول هذا البحث موضوعا من الموضوعات التي تسمح بفهم أسباب انتهاج مؤسسات صناعة الإلكترونيات في الجزائر خيار الشراكة الإستراتيجية بدل الانفراد، وذلك من خلال البحث عن مجموعة العوامل التي دفعت بهذه المؤسسات إلى تشكيل شراكاتها الإستراتيجية.</p> <p>وقد تم ذلك من خلال سؤال ذو صلة تم طرحه على المؤسسات المعنية، وذلك بعد تحديد قائمة بأهم العوامل التي حددها باحثون وممارسون آخرون؛ مما سمح في الأخير بتحديد هذه الدوافع مرتبة حسب الأهمية.</p> <p>وتوصل البحث إلى تحديد مجموعة من العوامل التي يمكن اعتبارها دوافع رئيسة جعلت مؤسسات الإلكترونيات في الجزائر تشكل شراكات إستراتيجية أهمها: حاجة المؤسسة للتعلم من مؤسسة أخرى؛ الحصول على التكنولوجيا، وتقديم منتجات جديدة؛ الحاجة لخبرة الشريك الإستراتيجي، وتحسين المنتجات والخدمات الحالية ودخول أسواق جديدة.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الشراكة الإستراتيجية، قطاع الصناعة الإلكترونية بالمنزلية</p>

مقدمة

إنّ الملاحظ لصناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر، يجد أن مؤسساتها وخاصة القيادية تشكل علاقات بعيدة المدى وذات أبعاد استراتيجية مع أطراف أخرى، فقد قامت مؤسسة (ENIE) مثلا بتكليف وحدة تنظيمية في هيكلها التنظيمي بإدارة شراكاتها، وهو دليل على أهمية هذه العلاقات بالنسبة إليها، كما قامت مؤسسات أخرى مثل (SAMHA)، و (Essalem) بتشكيل مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى وهي على التوالي: (SAMSUNG) و (LG)، ونجد في دليل الجودة (Manuel Qualité) لمؤسسة (Condor) أنها تشكل علاقات استراتيجية مع أطراف أخرى.

ومهما يكن من أمر فإن لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية دوافعها في تشكيل شراكاتها الإستراتيجية، فلا يمكن أن تقوم بتشكيل هذه العلاقات دونما فائدة.

II- إشكالية وفرضيات الدراسة :

يعتبر الدخول في شراكة إستراتيجية أمرا لا بد أن يكون له مبررات دفعت المؤسسة لذلك، وهذا يعني أن هناك مجموعة من العوامل دفعت بمعظم مؤسسات صناعة الإلكترونيات في الجزائر إلى تشكيل شراكات إستراتيجية، ونحن هنا نحاول أن نعرف ما هي هذه العوامل من خلال التساؤل الموالي:

- ما هي الدوافع والأسباب التي دفعت مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر إلى تشكيل شراكات إستراتيجية؟

انطلاقا من السؤال الرئيسي للدراسة ولحلّ هذه الإشكالية؛ تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تبني مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر للشراكة الإستراتيجية يعزى لدوافع معرفية وأخرى ملموسة

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية؛ الفرضيات الفرعية التالية:

- الدوافع المعرفية (الحاجة للتعليم، والابتكار، والاستفادة من خبرات الشريك الاستراتيجي) هي التي تدفع مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر لتشكيل شراكات إستراتيجية؛

- تعد الدوافع الملموسة (الحاجة للتكنولوجيا، وتخفيض التكاليف) من أسباب تبني مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر لتشكيل شراكات إستراتيجية؛

- تعتبر حاجة المؤسسة للتعليم من شريك إستراتيجي، الحصول على التكنولوجيا وتقديم منتجات جديدة، أهم دوافع مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر لتشكيل شراكات إستراتيجية؛

III- حدود الدراسة :

- 1- **الحدود المكانية:** تتقيد الدراسة من حيث المجال الجغرافي بالمؤسسات الجزائرية التي تقع في تراب الجمهورية الجزائرية؛
- 2- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة تلك المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر وتستوفي الشروط التالية:
 - أن تنتمي المؤسسة لصناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية؛
 - أن تكون طبيعة نشاط المؤسسة إنتاجي سواء كان تصنيعي أو تجميعي؛
 - أن تشكل المؤسسة شراكة استراتيجية؛
- 3- **الحدود الزمنية:** يتحدد المدى الزمني للمعلومات المستخدمة في هذه الدراسة، في الفترة الافتراضية المتمثلة في الثلاث سنوات الأخيرة أي من 2013 م حتى نهاية 2015 م، على اعتبار أن أقصر فترة لتنفيذ الاستراتيجية هي ثلاث سنوات.

IV- منهجية الدراسة :

يتضمن المنهج الوصفي التحليلي الذي تم الاعتماد عليه في التطرق لما هو كائن من مفاهيم ذات صلة بالدراسة؛ حيث يتم سرد أهم الآراء والتوجهات الفكرية حول المصطلحات والمفاهيم وغيرها، كما تم توظيف هذه المفاهيم في إجراء مسح إحصائي لـ 25 مؤسسة من مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر باستخدام استمارة إلكترونية مبرمجة عن طريق Microsoft Infopath 2010 وهو ما يعني الحصول على معلومات وصفية لواقع ذو صلة بالإشكالية ليتم إدخالها في الحاسوب عبر برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS.19) ثم تحليلها باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية.

ومن أجل عرض متسلسل للأفكار تم تناول العناصر التالية:

أولاً: تعريف الشراكة الاستراتيجية؛

ثانياً: الدوافع المتعلقة بالحاجة لموارد وكفاءات غير متاحة في حال الانفراد

ثالثاً: الدوافع المتعلقة بالبحث عن فرص نمو جديدة

رابعاً: الدوافع المتعلقة بحل مشكلات وتجاوز وضعيات غير مرغوبة

1- تعريف الشراكة الاستراتيجية:

تتصف مفاهيم المصطلحات في العلوم الاجتماعية بعدم الثبات والاختلاف من جهة لأخرى، وهذا ما يدفعنا لذكر ما تيسر من تعاريف بعض الباحثين وعدم الاكتفاء بتعريف واحد،

لقد وصف ميغال دو فونتناي Miguel de Fontenay : الشراكة الاستراتيجية بأنها التزام وثيق بين مؤسسات تتشارك في رؤية واحدة، ولها أهداف أعمال مشتركة تستلزم تبادل الموارد والخبراتⁱⁱ ، وفي تعريف آخر: " الشراكة الاستراتيجية هي اتفاق بين مؤسسات لخلق وتقاسم قيمة مثلى، حيث يكون للشركاء مصير مشترك قد يستلزم تجاوز الشركاء لمصالح بعضهم بعضاً، مع احترام استقلالية كل شريك."ⁱⁱⁱ

أما المكتب الإستشاري (PWC) فقد عبر عن الشراكة الاستراتيجية بأنها "تشمل بعض أشكال الاتفاقيات الرسمية بين طرفين (شراكة ثنائية) أو أكثر من طرفين (شراكة شبكة)، تقتضي المشاركة في الموارد المالية، والمهارات، والمعلومات وأي موارد أخرى لتحقيق الأهداف المشتركة، ويمكن أن تأخذ الشراكة الاستراتيجية أشكالاً عدة وهي: شراكات البحث والتطوير المشترك، التوزيع المشترك، التطوير والتسويق المشترك (co-development / marketing)،

حقوق الإمتياز (Franchises)، الاشتراك في الأسهم (Equity participation)، والمشاريع المشتركة (Joint ventures).ⁱⁱⁱ هذا وعرف كل من غيبز وهامفريز (Gibbs & Humphries) الشراكة الاستراتيجية بأنها علاقة تكامل بين مؤسسات، تقوم على تعاون طويل المدى وتركز على حل مشكل معقد تقوم على تبادل الثقة والانفتاح والمشاركة في المخاطر والعوائد مما يرفع مهارات كل شريك لتحقيق أداء تنافسي لا يمكن تحقيقه في حالة انفراده دون شراكة^{iv}. وذهب هاريسون وجون (Harrison & St. John) إلى أبعد من ذلك حيث وصفا الشراكة الاستراتيجية بأنها: "طريقة للتعامل مع أصحاب المصالح*، تتطلب التوافق على غايات مشتركة، وتخفيض حواجز المؤسسة، بدل مجرد السعي إلى التكيف مع مبادراتهم"^v.

الجدول رقم (01): جمع أهم المفاهيم الواردة في تعاريف الشراكة الاستراتيجية

هدف الشراكة الاستراتيجية (بهدف)	دور الشراكة الاستراتيجية (من أجل)	ماهية الشراكة الاستراتيجية
لتحقيق رؤية وأهداف مشتركة	تبادل الموارد والخبرات	التزام وثيق
/	المشاركة في الموارد المالية والمهارات والمعلومات وأي موارد أخرى.	اتفاقيات رسمية
لتحقيق أداء تنافسي غير ممكن في حالة الأفراد	حل مشكل معقد، والمشاركة في المخاطر والعوائد، تطوير مهارات الشركاء.	علاقة تكامل
لتحقيق غايات مشتركة	تمكن المؤسسة من المشاركة في التغير البيئي بديل مجرد التكيف معه.	طريقة للتعامل مع صاحب المصلحة
لبناء ميزة تنافسية أو لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة.	الوصول لموارد وكفاءات فريدة، لا يمكن الحصول عليها في حال الأفراد	الشراكة الإستراتيجية هي اتفاق ببناء علاقة تعاون طويلة المدى، مع واحد أو أكثر من أصحاب المصالح الخارجيين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر التالية:

-Michael A. Hitt et al, "The Blackwell Handbook of Strategic Management", Blackwell publishing, 2006, P.215 (available on <http://blackwellreference.com>)

-Nicholas S. Vonortas, **Strategic partnerships**, Sixth Fellows and Scholars Conference, January 4, 2009, Center for international science and technology Policy & Department of economics, George Washington University.

-PWC, "**Strategic partnership-the real deal**", Price waterhouse cooper, 2009, P.2 (available on www.pwc.uk/strategy)

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الشراكة الإستراتيجية كما يلي: "الشراكة الإستراتيجية هي اتفاق ببناء علاقة تعاون طويلة المدى مع واحد أو أكثر من أصحاب المصالح الخارجيين من أجل الوصول لموارد وكفاءات فريدة لا يمكن الحصول عليها في حال الأفراد لبناء ميزة تنافسية أو لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة".

هذا بالنسبة لتعريف الشراكة الإستراتيجية في مفهوم هذا البحث أما بالنسبة لدوافع المؤسسة لتشكيلها فقد اختلف الباحثون والدارسون في تطرقهم إلى دوافع الشراكة الإستراتيجية، ومن خلال استقرائنا لما توصل إليه الباحثون في هذا المجال، وجدت علاقات فرعية بين هذه الدوافع، وعليه يمكن المكاملة بين رؤى وآراء هؤلاء الدارسين والباحثين من خلال تجميعها في دوافع رئيسة ثلاث تنبثق عنها دوافع فرعية وهي:

-: الدوافع المتعلقة بالحاجة لموارد وكفاءات فريدة

-: الدوافع المتعلقة بالبحث عن فرص جديدة

-: الدوافع المتعلقة بحل مشكلات وتجاوز وضعيات غير مرغوبة

أولاً: **الدوافع المتعلقة بالحاجة إلى موارد وكفاءات فريدة:**

1- تعرف الموارد الفريدة بأنها: "الموارد الفريدة (Superior resources - Les ressources unique):

هي الموارد التي تقوم عليها الميزة التنافسية، ويصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين"^{vi}.

لا ترتبط كفاءة وفعالية المؤسسة بمجرد وجود الموارد وامتلاكها حتى ولو كانت فريدة، وإنما ترتبط كذلك بالطريقة التي تخصص وتسير بها هذه الموارد. والأنشطة التي يتم من خلالها استغلال ونشر الموارد بطريقة صعبة التقليد من طرف المنافسين تسمى كفاءات محورية (Les compétences fondamentaux) ^{vii}.

يؤيد هذه المجموعة أصحاب المدخل القائم على الموارد (Resources Based Perspective) والذي يركز على أن المؤسسة يجب أن تنمي وتطور مواردها وكفاءاتها الحالية باستمرار. وأمامها فعل ذلك ثلاثة طرق: **الطريقة الأولى** تتلخص في اعتماد المؤسسة على قدراتها الداخلية في تطوير الموارد والكفاءات. **الطريقة الثانية**: تتلخص في الاعتماد على السوق للوصول إلى موارد وكفاءات خاصة، وهذه الطريقة تصلح غالباً عند الاحتياج المؤقت، أو لامتناس المعرفة التي تقوم عليها الكفاءات. **الطريقة الثالثة**: فهي اللجوء إلى التعاون طويل المدى مع المؤسسات الأخرى، ويقع موضوع هذا المقال في هذه الطريقة ^{viii}.

عندما لا يتسنى للمؤسسة تنمية مواردها وكفاءاتها داخلياً أو من خلال السوق، فإن الشراكة الاستراتيجية تكون الطريقة المثلى لبناء كفاءات محورية تخلق من خلالها ميزة التعاون، وهي الميزة التنافسية التي تنشأ من خلال تعاون المؤسسة بأطراف خارجية ^{ix}.

أ- التعلّم وتطوير المهارات: تُشكل الشراكة الاستراتيجية بسبب وجود نقص في الموارد غير الملموسة لكل شريك، فيسعى للتعلّم بطريقة لنقل بعض الموارد غير الملموسة مثل المعرفة والمعلومات، لتطوير مهارات وبناء كفاءات جديدة ^x. إضافة إلى التعلّم فإن كل شريك استراتيجي يتولى مجالاً يكون أداؤه ومهاراته فيه أفضل من الشريك الآخر. [رغم أن التعلّم يمكن من اكتساب المهارات اللازمة ويغني عن اللجوء إلى أطراف أخرى للقيام بنشاطات معينة]، ورغم أن الإعتماد على التعلّم يكون أكثر من الإعتماد على بديل نقص المهارات، لكن يبقى كل منهما موجوداً ^{xi}. هناك أمثلة كثيرة عن لجوء المؤسسات إلى الشراكة الاستراتيجية لسد فجوة المهارات، وعلى سبيل المثال: قامت كل من Microsoft و Toshiba بتشكيل شراكة استراتيجية لتطوير وإنتاج المعالجات الدقيقة (Microprocessors) لتؤدي وظائف التسلية والاتصال في السيارات كتشغيل DVD في المقاعد الخلفية والاتصال اللاسلكي بالإنترنت حيث توظف Microsoft مهاراتها في هندسة برامج الحاسوب، بينما توظف Toshiba مهاراتها في تصنيع المعالجات ^{xii}.

ب- نقل التكنولوجيا: المقصود بنقل التكنولوجيا هنا هو: تقليد الموارد التكنولوجية وقدرات التحكم ما بين المؤسسات حيث يمكن للمؤسسات المستقبلية امتلاك التكنولوجيا والمعرفة وتضمينهما في المنتجات والأصول الثابتة وعمليات الإنتاج ^{xiii}. **ج- تسريع وتشجيع الإبداع**: "يعرف الإبداع بأنه عملية توليد الأفكار (Ideation) وتقييمها واختيارها وتطويرها وتطبيقها في تنمية برنامج أو منتج أو خدمة جديدة، أو تحسين الحالية منها".

توفر الشراكة الاستراتيجية طريقة للحصول على أفكار وحلول من مؤسسات أخرى، ويُصطلح على التعاون في تبادل الأفكار بين المؤسسات بـ "الإبداع المفتوح" (Open Innovation) والذي يسمح للمؤسسة بتطوير أفكار جديدة من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى، قد يكونون عملاء أو منافسين. الهدف منه هو الحصول على أفكار عالية الجودة وبتكلفة أقل، وبسرعة أكبر من خلال استيرادها من مؤسسات لها خبرات متخصصة، وفي المقابل تصدر المؤسسة أفكارها التي يمكن أن تلقى استعمالاً أفضل في المؤسسات الأخرى، وهذا يؤدي إلى تركيز الإبداع حسب ما تستدعيه الميزة التنافسية ^{xiv}.

قد جاء في المسح الذي قام به المكتب الاستشاري (Pricewaterhousecooper)، من خلال توجيه السؤال التالي لمدراء تنفيذيين من مختلف مؤسسات العالم: إلى أي مدى توافق أو تختلف حول توقعاتك للسنوات الثلاث القادمة، بخصوص إبداع مؤسستك؟ كانت النتيجة أن نسبة المدراء التنفيذيين الذين يوافقون بشدة، ويوافقون على تطوير الإبداع بالتعاون مع شريك من خارج المؤسسة هي 39%، وأن الذين لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون هي 37% ^{xv}. وهذا يعني أن الإبداع يعتبر دافعا للشراكة، لأكثر من ثلث المؤسسات عبر العالم.

ثانياً: الدوافع المتعلقة بالبحث والابتكار عن فرص نمو جديدة

يؤيد مجموعة العوامل التي تقع تحت مظلة البحث عن فرص جديدة أصحاب مدخل قوة السوق Market power approach، والذين يذهبون إلى أن الميزة التنافسية تنشأ وتزول نتيجة تأثيرات القوى الخمس لبيئة الصناعة؛ وفي سياق استغلال الفرص التي تفرزها هذه القوى فإن المؤسسة تلجأ إلى الشراكة الاستراتيجية مع المورد أو العملاء أو المنافسين، أو مع مؤسسة تنتج مكملات لمنتجات الصناعة، أو مؤسسة في صناعة أخرى. وحسب هذا المدخل، فإن وجود أو البحث عن فرص جديدة يدفع المؤسسات لتشكيل شراكات إستراتيجية لتجاوز الموانع التي تحول دون ذلك، وأهم العوامل التي تدرج هنا هي:

أ- تحسين المنتجات الحالية، وتطوير منتجات جديدة:

ب- تسريع الوصول إلى الأسواق الجديدة^{xvi}:

تعتبر الحاجة إلى الوصول بطريقة أسرع إلى الأسواق دافعا من دوافع تشكيل الشراكة الإستراتيجية؛ حيث تمكن تشكيل شراكة إستراتيجية بين مؤسسة تملك التكنولوجيا العالية وتطور منتجات جديدة، ومؤسسة أخرى بإمكانها الوصول إلى الأسواق؛ من تحقيق مزايا في الزمن المستغرق للوصول إلى السوق، وهنا تكون الشراكة الإستراتيجية أسرع طريقة للتواجد في سوق واعتنام فرصه^{xvii}.

يمكن للوصول السريع للأسواق أن يصنع فرقا كبيرا بين أن تكون المؤسسة مسيطرة على السوق، أو أن تكون مهمشة، حتى وإن كانت تمتلك موارد فريدة.

ج- دخول الأسواق الدولية:

تسعى المؤسسات في إطار البحث عن الفرص في الأسواق الأجنبية، إلى دخولها بالطريقة المناسبة لها حيث يتوفر لها خيارات مختلفة منها التصدي والاستثمار بإنشاء فرع تابع والترخيص الدولي وحقوق الامتياز.^{xviii}

كما أن هناك بعض الدول تسهل على المؤسسات الأجنبية الاستثمار فيها إذا ما شكلت شراكة إستراتيجية مع مؤسسة محلية، كالصين واليابان.

ثالثا: الدوافع المتعلقة بحل مشكلات وتجاوز وضعيات غير مرغوبة

من وجهة نظر بعض الباحثين فإن توقع مشكلات ووضعيات إستراتيجية غير المرغوبة هو الدافع الرئيسي للشراكات الإستراتيجية، إذ يتم تشكيلها كنتيجة لمثير أو تغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة التي تستجيب بعد ظهور احتياجات يتم تلبيتها من خلال بناء علاقة مع مؤسسة أخرى.

أ- تحسين الجودة: التطورات السريعة في التكنولوجيا والسعي نحو تخفيض التكاليف وتحقيق معدلات كفاءة عالية، دفعت بالمؤسسات نحو استجلاب كفاءات جديدة من خلال التعلم ما بين المؤسسات، ومن بين أفضل الأمثلة: تعلم Xerox من Fuji photo اليابانية في إطار شراكة إستراتيجية (مشروع مشترك) فلسفة الجودة وأدائها التي كانت سمة المؤسسات اليابانية، أدى ذلك بـ Xerox إلى الحصول على خمس وعشرين 25 جائزة وطنية للجودة، في عشرين 20 بلد منها جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية وجائزة ديمينغ اليابانية^{xix}.

ب- تخفيض التكاليف: من التكاليف التي تواجهها المؤسسة أيضا تلك التكاليف الثابتة التي تتحملها عندما تطور منتجا جديدا، وتعتبر الشراكة الإستراتيجية طريقة لتوزيع هذه التكاليف، ومن بين الشراكات الإستراتيجية التي تم تشكيلها تخفيض التكاليف، شراكة Boeing وعدد من المؤسسات اليابانية، لبناء طائرة بوينغ التجارية النفاثة (Boeing 787)، حيث كان دافع Boeing لتشكيل هذه الشراكة الإستراتيجية هو توزيع ما قيمته 8 مليار دولار من الاستثمار المطلوب لتطوير هذه الطائرة^{xx}.

ج- تخفيض المخاطر: من العوامل التي تدفع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية أيضا، هو إزالة أو تخفيض المخاطر^{xxi}، حيث يمكن أن تنشأ هذه المخاطر نتيجة عدم قدرة عملياتها على مسايرة سرعة التغيير، أو تلبية طلب عملائها، أو نتيجة الدخول في سوق جديدة بعيدة جغرافيا ومختلفة ثقافيا^{xxii}.

يمكن للمخاطر التي تدفع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية أن تأخذ عدة أشكال، منها: المخاطر المالية وهي المتعلقة بارتفاع تكاليف الاستثمار المطلوب لاقتناص فرصة معينة، ويكون ذلك من خلال توزيع تكاليف هذا الاستثمار، وهو ما تقوم به بعض مؤسسات صناعة السيارات التي تشكل شراكات إستراتيجية مع بعضها للاستفادة من اقتصادات السلم التي لا تكون متاحة لكلا الطرفين.

كما يمكن لهذه المخاطر أن تكون متعلقة بعدم القدرة على الاستمرار بالتكنولوجيا الحالية أو أي عامل آخر يؤدي إلى عدم الاستمرار في النشاط، أو بعبارة أخرى المخاطر الناتجة عن عدم التأكد، حيث تكون الشراكة الإستراتيجية طريقة لاكتشاف فرص جديدة والحصول على الموارد اللازمة لاستغلالها، ومن ثمة الاستمرار إلى أن تتضح التوقعات المستقبلية للصناعة^{xxiii}.

د- ضعف الأداء الحالي: يرى باحثون آخرون إلى أنّ هناك دافعا مهما آخر لتشكيل شراكة إستراتيجية، وهو ضعف الأداء الحالي في مجال الإبداع والبحث والتطوير، مما يؤدي بالإدارة العليا للمؤسسة إلى تنمية علاقة تعاون مع طرف خارجي لتحسين الأداء، فهؤلاء الباحثون يذهبون إلى أن الشراكة الإستراتيجية تحل المشاكل المتعلقة بضعف الأداء على المدى الطويل^{xxiv}.

2- أهمية الشراكة الإستراتيجية:

انطلاقا مما سبق تبرز أهمية الشراكة الإستراتيجية، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تحقيق ميزة التعاون: تمكّن الشراكة الإستراتيجية من إنشاء ميزة التعاون من خلال الاستثمار في علاقة حاسمة طويلة المدى؛
- رفع معدل النمو: فالمؤسسات المتشاركة إستراتيجيا تحقق معدلات نمو مجتمعة أكبر من مجموع معدلاتها منفردة^{xxv}؛

- توفير موارد بطريقة أسرع من تطويرها داخل المؤسسة؛
- تُمكن المؤسسة من مضاهاة ممارسات على المستوى العالمي في مجال الأعمال من خلال التّعلم؛
- تسمح الشراكة الاستراتيجية بتطوير كفاءات فردية وتنظيمية بدل الاعتماد على كفاءات خارجية؛
- تمكين المؤسسة من الاستفادة من فرص نمو لا يمكن استغلالها بالإمكانات الحالية: فحسب مكتب BCG (مجموعة بوسطن الاستشارية) أنّ الشراكة تكون مفيدة في حالات عدم التّأكد في سوق تظهر فيه فرص للنمو لا يمكن للمؤسسة استغلالها بإمكاناتها فقط^{xxvi}؛
- تعتبر الشراكة الاستراتيجية أداة لإدارة مخاطر ارتفاع التكاليف، أو مخاطر عدم التّأكد، أو مخاطر عدم الاستمرار في النشاط؛
- تعتبر الشراكة الاستراتيجية مصدرا للتعلم واكتساب معارف جديدة، والتعرف على الممارسات الناجحة للشريك الاستراتيجي؛
- تعتبر الشراكة الاستراتيجية سبيلا جيدا للمؤسسات قليلة الخبرة بالأعمال، والتي لا يمكنها بناء كفاءات محورية بسرعة من دون الشريك الاستراتيجي؛
- تعتبر الشراكة الاستراتيجية طريقة لرفع فعالية المؤسسة في تحسين وتطوير منتجاتها وتشجيع الإبداع؛
- هي وسيلة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح؛
- تعتبر الشراكة الاستراتيجية إطارا لممارسة المؤسسة مسؤولياتها اتجاه البيئة الطبيعية والمجتمع الذي تنشط فيه، والمساهمة في التنمية المستدامة؛
- توفر الشراكة الاستراتيجية الظروف الملائمة لنجاح فلسفات إدارية مشهورة تتطلب تنسيقا كبيرا مع أطراف أخرى: كالجودة الشاملة ونظام الوقت المحدد Just in Time.
- تركز الشراكة الاستراتيجية على الأصول غير الملموسة، والتي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة بنسبة تتراوح بين 75-85%^{xxvii}

V- إجراءات الدراسة الميدانية

V-1- تعريف المجتمع الإحصائي ومجال للدراسة

- أ- تعريف المجتمع الإحصائي: هو كل المؤسسات التي تُنتج الأجهزة الإلكترونية منزلية مثل التلفاز، وجهاز الاستقبال الرّقمي، والثّلاجة، والمكيف، والفرن، والحاسوب المكتبي والمحمول، وتنشط عبر تراب الجمهورية الجزائرية.
- ب- تعريف الوحدة الإحصائية: مدير مؤسسة تُصنع الأجهزة الإلكترونية منزلية.
- ج- المجال الجغرافي للدراسة: دولة الجزائر.
- د- المجال الزمني للدراسة: تهتمّ الدراسة بجمع معلومات عن الثلاث سنوات الأخيرة باعتبارها فترة تنفيذ خطة طويلة المدى، وتفترضها هذه الدراسة في الفترة التي تشمل السنوات من 2013 إلى 2015.

V-2- أسلوب جمع البيانات وأداة الدراسة

- لقد تم اتباع أسلوب الحصر الشامل لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر، وهذا يعني توجيه أسئلة الاستمارة إلى كافة أفراد المجتمع الإحصائي دون نسيان ولا تكرار أي وحدة، ويرجع السبب في اختيار أسلوب الحصر الشامل إلى قلة عدد مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر؛ حيث لا يصل عددها أربعين مؤسسة (إلى غاية تاريخ إجراء هذه الدراسة)، وهو ما يجعل الفرق بين المسح الشامل والمسح بالعينة غير مهم؛ حيث تم برمجة وثيقة الاستمارة باستعمال برنامج (Microsoft InfoPath) لتأخذ طابعا إلكترونيا يتيح إمكانية الإجابة على أسئلتها من باستخدام الحاسوب، ويتم إرسالها واسترجاعها باستخدام الأنترنت دون الحاجة للتنقل. وقد تم إرسال 33 استمارة استبيان تم استرداد 25 استمارة منها قابلة للدراسة والتحليل، استغرقت 15 يوما لاسترجاعها.
- وقد اعتمد بشكل أساسي على موقع شبكة غرف التجارة والصناعة الجزائرية في حصر عدد مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية وهوائها وعناوينها الإلكترونية، لإرسال واسترجاع الاستمارة الإلكترونية.

الجدول رقم (20): قائمة مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر

المؤسسة	رقم
Frigor	1
MCC	2
Sofrel / Cobra Electronic	3
Bya Electronic Thomson Algerie	4
Abadou Electronic / Crisor	5
Essalem Electronic	6
Condor / Groupe benhamadi antar trade	7
UPAC Electronic	8
Maghreb Vision	9
Sentrax	10
Bomare Company/ Stream Systém	11
AMR / El Acher mim ramdan	12
Perax	13
Samha	14
SATEREX (Iris Sat)	15
Hani Mae	16
ENIE (Entreprise Nationale des industries electronique	17
Laalouna	18
AUVISTA / Audio Video Satellite	19
Raylan	20
Freeway industry and trading algerie	21
ISOTHERME Ziadi Mohamed	22
TNG / Top Net Groupe	23
Star Souf	24
Comptoir Industriel Electroménagers	25
Carrera Algérie	26
FMEG Plus	27
ENIEM / Entreprise National des industrie de lélectroménager	28
NV Algerie	30
CENTEL	31
Electro Géant	32
Arcodym / Média	33

المصدر: من إعداد الباحثين، بالإعتماد على:

Appareils électroménagers électrique électronique - Reseau des chambers de commers et d'industrie – annuaire des entreprise algériennes des ecteurs de l'industrie, des services et du commerce, Internet, <http://elmouchir.caci.dz/category/06/064/0643.html>, 29/02/2014

VI - نتائج الدراسة

يمكن ايجاز اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): يبين إجابات المؤسسات المبحوثة على السؤال:

هل تعتبر العوامل التالية هي ما دفع مؤسستك إلى تشكيل شراكة إستراتيجية؟

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		العبارة
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0,2	0,96	%4	1	%96	24	حاجة المؤسسة للتعلّم من الشريك الاستراتيجي
0,33	0,88	%12	3	%88	22	الحاجة لخبرة الشريك الاستراتيجي

0,27	0,92	%8	2	%92	23	الحصول على التكنولوجيا
0,49	0,64	36%	9	64%	16	تشجيع الإبداع
0,332	0,88	12%	3	88%	22	تحسين المنتجات والخدمات الحالية
0,27	0,92	8%	2	92%	23	تقديم منتجات جديدة
0,45	0,72	28%	7	72%	18	دخول أسواق جديدة
0,37	0,16	84%	21	16%	4	تخفيض التكاليف
0,4	0,2	80%	20	20%	5	تجنب الخروج من سوق
0,43	0,24	76%	19	24%	6	التعاون مع الشريك الاستراتيجي في منافسة مؤسسات أخرى
0,35	0,65					المؤشر الإجمالي

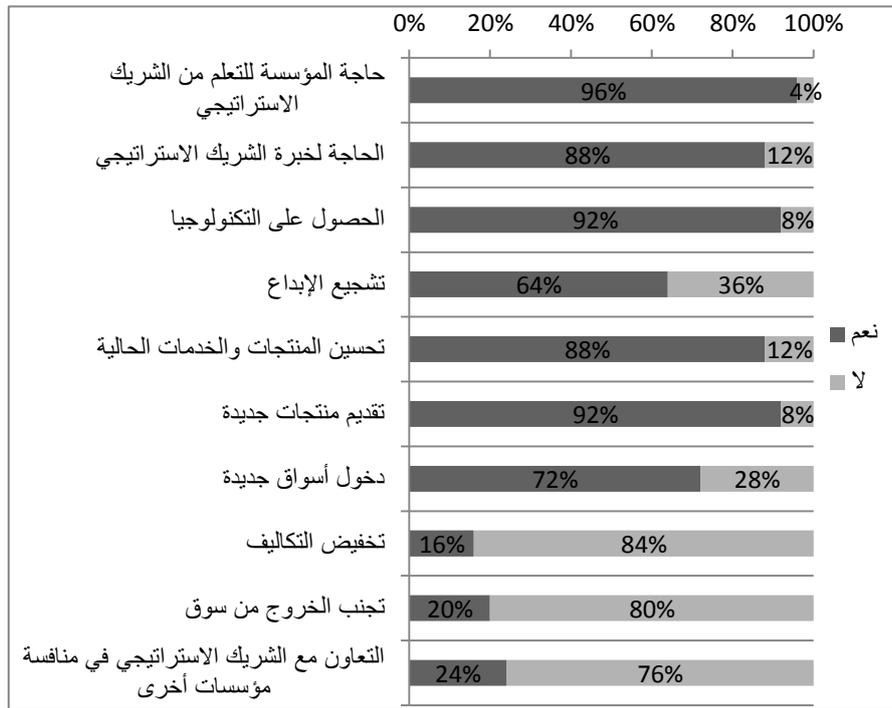
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة باستخدام برنامج (SPSS.19)

كل عبارة ترتفع النسبة المئوية عندها عن 50% تعتبر دافعا للشراكة الإستراتيجية عند أغلب المؤسسات المبحوثة، وكلما انخفضت هذه النسبة قل تكرار هذا الدافع عند المؤسسات المبحوثة، وبالتالي ليست دافعا لأغلب المؤسسات المبحوثة بل لعدد قليل منها.

ومن خلال الجدول رقم (02) يتضح جليا أن كل عباراته تعتبر فعلا دافعا للشراكة الإستراتيجية، وهذا ما يقرره المؤشر الإجمالي في السطر الأخير من الجدول والذي يمثل المتوسط الحسابي لردود المؤسسات المبحوثة؛ حيث بلغ 0.65 (أكبر من 0.5)؛

وبغرض تقديم شرح واف نستعين بالشكل رقم (01).

شكل رقم (01): توجهات المؤسسات المبحوثة حول دوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية



يبين الشكل رقم (01) توزيعا مزدوجا للمؤسسات المبحوثة (التي أجابت بنعم، و لا) على 10 دوافع لتشكيل شراكة استراتيجية، وقد اعتبرت السبع دوافع الأولى تتجه إلى الإجابة نعم، فقد اعتبرت حاجة المؤسسة للتعلم من شريكها الاستراتيجي دافعا لتشكيل شراكة استراتيجية بالنسبة لـ 96%، والحاجة لخبرة الشريك الاستراتيجي دافعا بالنسبة لـ 88%

من المؤسسات المبحوثة، والحصول على التكنولوجيا دافعا بالنسبة لـ 92% من المؤسسات المبحوثة، وتشجيع الإبداع 64% من المؤسسات المبحوثة، وتحسين المنتجات والخدمات الحالية دافعا بالنسبة لـ 88% من المؤسسات المبحوثة، وتقديم منتجات جديدة دافعا بالنسبة لـ 92% من المؤسسات المبحوثة، ودخول أسواق جديدة دافعا بالنسبة لـ 72% من المؤسسات المبحوثة.

VII- تحليل نتائج الدراسة

يساعد التحليل على الربط بين واقع المؤسسات المبحوثة ودوافع تشكيل شراكاتها الاستراتيجية مما يسمح بفهم النتائج التي تم التوصل إليها، فبالرجوع إلى طبيعة المنتجات الإلكترونية بالمنزلية التي تتطلب تجديدا وابتكارا مستمرين وبالتالي الحاجة لتعلم ما هو جديد حول هذه المنتجات من حيث تحديثها من جهة، ومن جهة أخرى من حيث الخطوات والمراحل الإدارية والتقنية لتصنيعها وتسويقها نجد أن أغلب مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في الجزائر إلى شركاء استراتيجيين وذلك نتيجة تطور نشاط البحث والتطوير عند الشركاء الاستراتيجيين مقارنة بالمؤسسات الجزائرية المبحوثة التي لازال معظمها يعتمد على نماذج تركيب تأتي جاهزة من الشريك الاستراتيجي، وهو ما جعل أغلب المؤسسات المدروسة في حاجة للتعلم باستمرار حول منتجاتها وذلك في مجالات مختلفة مثل تصنيعها وتسويقها وتخليجها وتقديم خدمات ما بعد البيع.

أما بالنسبة للحصول على التكنولوجيا والذي يعتبر الدافع الأهم الثاني والذي يمكن تفسيره بقيام المؤسسات القيادية مثل SAMHA بتقديم منتجات متميزة لاعتمادها على تكنولوجيا ذات جودة أفضل تحصل عليها من شركة سامسونغ، وكذلك الشراكة الاستراتيجية التي شكلتها مؤسسة Condor مع شركة انتيل لصناعة الوحدات المعالجة (Processeur) والتي تعتبر ضرورية لتصنيع الحاسبات الآلية، إذ البحث عن التكنولوجيا المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات مؤسسات الإلكترونيات في الجزائر دافعا حاسما لما له من دور يتعلق باستمرارها في تقديم منتجات حديثة ومواكبة لما يقدمه المنافسون، تحسين المنتجات الحالية وتقديم أخرى جديدة.

أما العوامل المتبقية وهي تخفيض التكاليف وتجنب الخروج من السوق، والتعاون مع الشريك الاستراتيجي في منافسة مؤسسات أخرى، فإن توجهها العام سلبي ولا تعتبر دوافعا لتشكيل شراكة استراتيجية بالنسبة للمؤسسات المبحوثة إلا بنسب قليلة وهي على التوالي 16%، و20%، و24%.

الخاتمة :

لقد سمحت هذه الدراسة بمعرفة مجموعة من العوامل التي يمكن اعتبارها دوافع رئيسة جعلت مؤسسات الإلكترونيات في الجزائر تشكل شراكات استراتيجية وهي مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

- 1- حاجة المؤسسة للتعلم من مؤسسة أخرى والتي تتمثل في شريك استراتيجي؛
- 2- الحصول على التكنولوجيا، وتقديم منتجات جديدة؛
- 3- الحاجة لخبرة الشريك الاستراتيجي، وتحسين المنتجات والخدمات الحالية؛
- 4- دخول أسواق جديدة؛
- 5- تشجيع الإبداع؛

وتختلف هذه الدوافع من مؤسسة لأخرى، يمكننا أن نلخصها في شكلين، الأول يشمل الدوافع المعرفية وهي تغطي الحاجة للتعلم، والابتكار، والاستفادة من خبرات الشريك الاستراتيجي، والثاني يشمل الدوافع الملموسة مثل الحاجة للتكنولوجيا، وتخفيض التكاليف،

لكن ينبغي الالتفات إلى نقطة مهمة وهي أن اعتماد المؤسسات الجزائرية المبحوثة على الشراكة الإستراتيجية يجعلها لا تطمح إلى أكثر مما حققه شريكها الاستراتيجي وهو ما يجعل من تأهيل المؤسسات الجزائرية في صناعة الأجهزة الإلكترونية بالمنزلية في شتى أنشطتها أمرا ضروريا من أجل فتح الأفق أمام مستقبلها وعدم تحديده بما يحققه شريكها الاستراتيجي من معارف وإنجازات.

الهوامش و المراجع:

- ⁱ Miguel de Fontenay, "Guide Pratique de Partenariat Stratégique", Institut Esprit Service, Paris, 2007 p.3.
- ⁱⁱ Idem
- ⁱⁱⁱ PWC, "Strategic partnership-the real deal", Pricewaterhousecooper, 2009, P.2 (available on www.pwc.uk/strategy, access in:12/04/2011)
- ^{iv} Richard Gibbs & Andrew Humphries, "Strategic Alliances & Marketing partnerships", Kogan Page, UK& USA, 2009, P.30.
- * أصحاب المصالح هم : الملاك، والزبائن، وجمعيات حماية المستهلك، والموردين، والمنافسين، والهيئات الحكومية، ومنظمات حماية البيئة، والمنظمات ذات النشاط الاجتماعي، ونقابات العمال، ووسائل الإعلام. وينقسمون إلى أصحاب مصالح داخليين وآخرين خارجيين.
- ^v Michael A. Hitt et al, "The Blackwell Handbook of Strategic Management", Blackwell publishing, 2006, P.215 (available on <http://blackwellreference.com>)
- ^{vi} Gerry Johnson et al, Op.Cit, P.117.
- ^{vii} Ibid, P.115
- ^{viii} Malin Malmstrom, "Competence Acquisition and Competitive Advantage – an empirical study of small firms", (Doctoral thesis published 2007), Lulea university of technology, department of business administration and social sciences, P.23
- ^{ix} Arash Najmai and Zara Sadeghinejad, "Competitive strategic alliances through knowledge value chain", International review of business research papers, Vol. 5 No.3, April 2009, P.299.
- ^x Richard gibbs and Andrew Humphries, Op.Cit, P.79
- ^{xi} Jhon Child et al, "Cooperative Strategy", Oxford university press, New York, 2nd edition, 2005, P.79
- ^{xii} Charles w. Hill & Gareth R. Jones, "Strategic Management Theory – An integrated approach", South-Western, USA, 9th edition, 2010, P.274
- ^{xiii} Sazali et.al, Sazali et.al, "The Effects of Partner Protectiveness and Transfer Capacity on Degree of Inter-Firm Technology Transfer in International Joint Ventures", International journal of economics and management, 4(2) 334-349 (2010). P.336
- ^{xiv} Darrell Rigby, Darrell Rigby, Management tools & trends 2011, Bain & company, 2011, P.38
- ^{xv} PWC, "Growth re-imagined-prospects in emerging markets drive CEO confidence", 14th annual global CEO survey 2011, p.12 (available on internet: www.pwc.com/ceosurvey)
- ^{xvi} Jhon Child et al, Op.Cit, p.88.
- ^{xvii} Jhon Child et al, Op.Cit, p.88.
- ^{xviii} Ibid, P.78.
- ^{xix} Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.26.
- ^{xx} Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.273-274
- ^{xxi} Ibid, P.88
- ^{xxii} Mark Darby, "Alliance Brand – fulfilling the promise of partnering", John wiley & son, UK & USA, 2006, P.15
- ^{xxiii} BCG, "the role of alliance in corporate strategy", Boston consulting group, p.8-9
- ^{xxiv} Jeffrey H. Dayer, "Collaborative Advantage- winning through extended enterprise supplier networks", Oxford university press, New York, 2000, P.91
- ^{xxv} Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.15.
- ^{xxvi} BCG, "The role of alliances in corporate strategy", Boston consulting group, 2005, p.8
- ^{xxvii} Ron Person, "Focusing your organization on strategic performance", 2006 (available on <http://torconsulting.com>, accessed: 11/02/2014