

معوقات التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الوطنية والأجنبية في الجزائر وسبل تفعيلها

Les obstacles de l'alliance stratégique entre les institutions nationales et étrangères en Algérie et les moyens de les activer

The obstacles of the strategic alliance between national and foreign institutions in Algeria and the means to activate them

عبد الكريم هاجر مسعودة¹، مداح عبد الباسط²

¹ دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (المسيلة)، hadjer2909@yahoo.fr

² دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (المسيلة)، meddah.abdelbassit@yahoo.fr

ملخص : للتحالفات الاستراتيجية أهمية كبيرة خاصة في بيئة تتسم بدنامية المنافسة وذلك لما تقدمه من مكاسب لكلا الطرفين المتحالفين أو لمجموعة الأطراف المتحالفة، وعلى ضوء ما سبق تسعى المؤسسات الجزائرية لتوقيع تحالفات استراتيجية مع الشركات الأجنبية لاكتساب الخبرة والمزايا التنافسية التي تمكنها من النمو والتطور مستقبلا مع أخذها بعين الاعتبار مجموعة الصعوبات المعوقات التي يمكن أن تواجهها داخل الوطن كونها حليف مضيف ولأن هذا الخيار الاستراتيجي جديد نوعا ما في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: التحالف الاستراتيجي، الميزة التنافسية، الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي.

Résumé

Les alliances stratégiques revêtent une grande importance, en particulier dans un environnement caractérisé par une concurrence dynamique, en raison des avantages qu'elle présente tant pour les parties alliées. À la lumière de ce qui précède, les institutions algériennes cherchent à conclure des alliances stratégiques avec des sociétés étrangères pour acquérir de l'expérience et des avantages concurrentiels leur permettant de se développer à l'avenir en tenant compte des difficultés et des obstacles à qui elles peuvent être conforté en tant qu'allié hôte et parce que cette option stratégique est quelque peu nouvelle en Algérie.

Mots clés: alliance stratégique, avantage concurrentiel, stratégie, option stratégique.

مقدمة

تعد التحالفات الاستراتيجية من بين الخيارات الاستراتيجية الأكثر شيوعا بين المؤسسات في الدول المتقدمة، هذا الخيار الذي يمكن المؤسسات من جمع الموارد المتاحة لكل طرف من الأطراف للمضي في عمل مشترك من شأنه تقليل درجة المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسات لو أنها عملت بمفردها وتعزيز المزايا التنافسية للحلفاء، ويعد ايضا من بين أهم الاتجاهات الاستراتيجية لإنجاز منافسة عالمية مثالية عن طريق العمل على تشكيل تحالفات استراتيجية مع منافسين يتم اختيارهم بعناية فائقة وذلك من أجل تحقيق منافسة أكبر فعالية وأكبر تأثير على المشاركين الآخرين في لعبة المنافسة. وفي الوقت الراهن تعمل المؤسسات الجزائرية على تفعيل هذا الخيار كبديل استراتيجي رغم تعرض المؤسسات الجزائرية لصعوبات ومعوقات تحول دون توصلها للأهداف المنشودة من التحالف الاستراتيجي.

كما سبق يمكن صياغة اشكالية البحث كالتالي:

ما هو واقع التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الوطنية والأجنبية في الجزائر وما هي سبل تفعيل هذا الخيار؟

ولإجابة على الاشكالية سنحاول التطرق لما يلي:

أولاً: مفهوم التحالف الاستراتيجي خصائصه أهميته طبيعته وشروط تكوينه.

ثانياً: معوقات إقامة تحالفات استراتيجية في الجزائر.

ثالثاً: سبل تفعيل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات في الجزائر

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية في كون الدراسة تطرح مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات الوطنية وهي مسألة التفكير الاستراتيجي بدخولها في تحالفات تضمن فعالية وتحسين في أدائها الاستراتيجي.

تمكين المؤسسات الوطنية من اكتساب الخبرة والتكنولوجيا عن طريق احتكاكها بمثيلاتها الأجنبية.

الهدف من الدراسة

تسليط الضوء على واقع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في الجزائر.

البحث عن طرق وسبل لتفعيل هذا الخيار أو البديل الاستراتيجي بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية في الجزائر.

الحدود الزمانية

تتعتمد الدراسة على معطيات محددة بالفترة ما بين 2013-2018

أولاً: مفهوم التحالف الاستراتيجي خصائصه أهميته طبيعته وشروط تكوين

1- مفهوم التحالف الاستراتيجي: تعد التحالفات الاستراتيجية بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المنظمات التي قد تكون متنافسة، وتندرج التحالفات الاستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاريع المشتركة.¹ أو هو تعاون بين مؤسسات متنافسة قد يكون من أجل مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية.

التحالف هو التعاون الذي يقوم بين مؤسسات منافسة قصد تحسين مستوى المردودية ومن أجل ضمان مستوى أعلى من الفعالية لكل منهما للتنسيق فيما بينها على مستوى المهارات والمعارف. فبدلاً من أن تتنافس تفضل المؤسسات أن تتعاون وأن تستفيد كل منهما من مهارات الأخرى وأن تدخل أسواق أخرى بتكلفة منخفضة وبخطر منخفض.³

هو روابط بين المنظمات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود من التحالف بصورة أسرع وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل منظمة تحقيق ذلك الهدف بمفردها. ويعني أيضاً سعي منطمتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية من أجل التكيف مع متغيرات البيئة الحديثة، أو تأتي مبادأة لاستباق تغيرات متوقعة من أجل اقتناص فرصة متوقعة أو تجنب تهديد محتمل حيث يمكن للمنظمة استخدام مزيج متكامل من الاستراتيجيات التعاونية والتنافسية.⁴

التحالف هو عقد بين شركتين أو أكثر يرمي إلى تحقيق نوع من التكامل، والعمل على تنسيق في مجالات عدة، مثل الإعلان، الشحن، الانتاج، التسويق... مع بقاء كل طرف حراً غير خاضع للطرف الآخر. وكهدف فإنّ هذا التعاون يرمي إلى تجاوز نقاط الضعف التي تميز كل شركة بمفردها، ومن ثمّ اكتساب نقاط قوة جديدة، تسمح لها مجتمعة لمواجهة المنافسة المفروضة عليها من أطراف أخرى. تجدر الإشارة إلى أنّ هذا النوع من التحالف قد يشمل مجالاً محدداً من مجالات نشاط الشركتين أو الشركات المتحالفة.⁵

هو عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر يتحقق في ظل احتفاظ كل طرف من أطراف التحالف بخصوصياته التي تجعله يتميز عن غيره من الحلفاء. يتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بشكل يسمح للأطراف المتحالفة بتحسين قدراتها التنافسية في مجال عملها بتفادي أوجه القصور الذي يميز عملها بشكل منفرد، وهو ما يسمح لها بزيادة فعاليتها، بشكل يسمح لها بتخفيض تكاليفها الإنتاجية أو زيادة حصتها داخل السوق التي تعمل فيها. مع العلم أنّ التحالف يقتضي تقييماً دورياً قصد تفادي

الأخطاء من أجل تحسين الأداء. هذا التحالف يسمح بتجاوز النتائج المترتبة عن المنافسة القاتلة. فبدلاً من الحرب بين المنافسين في مجال معين يتحالف المتحالفون لتحقيق أهداف مشتركة.⁶

2- خصائص التحالفات الاستراتيجية: من التعاريف السابقة نستخلص خصائص التحالف الاستراتيجي وهي كالتالي:

✓ كبير حجم المشروعات واتساع مداها وذلك ناتج عن تجميع قدرات الحلفاء، حيث تمكن كل حليف من الدخول في مشروعات كانت أكبر من قدرات كل واحد منهما لو بقي منفرداً.

✓ تغطي التحالفات مجال نشاط أوسع.

✓ تكون التحالفات ما بين طرفين على الأقل وهو ما يعرف بالتحالفات الثنائية أو قد تكون بين أكثر من متحالفين وفي هذه الحالة تسمى تحالفات متعددة الاطراف.

✓ يتمتع كل طرف من أطراف التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي لديه مسؤولية لأدائه.

✓ تقدم التحالفات حلول ابتكارية لمشاكل العمل حيث يجتهد الحلفاء للتأكد من تحقيق أهداف التحالف و بتركيزهم على ذلك فإنهم يتمكنون من حل المشاكل التي تطرأ أثناء العمل.

✓ وجود ثقة كاملة بين المنظمات المتحالفة حيث يزيد توفر الثقة بين الحلفاء على قدرتهم لمواجهة المشاكل والتعارض.

✓ المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالف لان روح التعاون التي سمحت بتجميع القدرات المتنوعة سوف تحسن العائد من التحالف.

إضافة للخصائص السابقة يمكن ابراز أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية من خلال الاعتماد على العناصر التالية:

✓ عدد المتحالفين.

✓ مدة التحالف.

✓ طريقة التحالف.

✓ مجال التحالف.

3- أهمية التحالف الاستراتيجي: تسمح التحالفات الاستراتيجية باستغلال الاجراءات والتدابير التالية:⁷

✓ تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.

✓ يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع.

✓ يسمح بدخول أسواق جديدة.

✓ خلق ظروف جديدة كإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.

✓ يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة و تغطية افضل للسوق.

✓ تسهيل عملية المواصفات.

✓ تدعيم المصدقية لتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

وعليه فالتحالف الاستراتيجي هو الذي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وبدوره يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لغرض تحقيق

هدف مشترك، بدلاً من الاعتماد على أسلوب المنافسة المؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف عامل قوي للسيطرة على

المخاطر والتهديدات، ومع السماح للتحالفات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. ولمصطلح التحالف عدة معانٍ

وألفاظ نذكر منها:

- التعاون.

- التكتاف.
- التنسيق.
- الشراكة لتحقيق هدف أو أهداف محددة.
- العمل الجماعي.
- المرافقة.

ولا يكتفي بالتعبير عن الأهمية للتحالف إلا إذا اتسم بالإستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست هي شيء عابر ولا رغبة بالعمل مع الآخرين فقط، بل تمثل التحالفات نظرة شمولية ذات بعد واسع ومتعدد تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المرتقبة إدراكا جيدا، وتعمل على تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك فالتحالف الاستراتيجي يعتبر السند الحقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع في المستقبل.

4- طبيعة التحالفات الاستراتيجية: يمكن توضيح طبيعة التحالف الاستراتيجي حتى يكون البناء قوي وجيد كالتالي:

- ✓ حسب النشاط: صناعي إنتاجي، زراعي، تجاري، خدماتي، سياحي أو مالي.
- ✓ حسب البعد الزمني: قصير الأجل، متوسط الأجل أو طويل الأجل.
- ✓ حسب النطاق: محلي، وطني، دولي، إقليمي أو عالمي.
- ✓ حسب المخاطر السياسية: محدودة أو متوسطة أو كبيرة.
- ✓ حسب الأهمية النسبية: تقليدي، عملي، استراتيجي أو تشغيلي.

5- شروط تكوين التحالفات الاستراتيجية⁸: في عالم كثر فيه المخاطر والأزمات يجبرنا للتعاون مع غيرنا فالتعاون يسيطر على هذه التحديات ويضمن توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الاسواق الدولية، إذن قبل التطرق والتفكير في التحالف الاستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي التي تساعدنا على تحقيق مختلف الأهداف بطريقة مضبوطة ودقيقة.

- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه.
- فهم ثقافة وإستراتيجية كل شركة.
- تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.
- تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكنة تحقيقها من وراء تكوين التحالف.
- والمعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف هي:
 - أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
 - أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
 - أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها.
 - أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا.
 - أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته.
 - أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

6- دوافع اللجوء للتحالفات الاستراتيجية: لقد أصبحت التحالفات في الوقت الحاضر ضرورة حتمية، تضمن بقاء الأطراف المتحالفة

متواجدة في السوق أو بإمكانها الحصول على نصيب متزايد من السوق. ونجد أن الأسباب التي تقف وراء حتمية التحالفات هي:

أ- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة: والتي شملت المجالات الانتاجية والتسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية وأسواق السلع والخدمات، حيث بات التعامل في عالم تتلاش فيه الحدود الجغرافية والسياسية وإلغاء القيود التجارية بين الاسواق بعد العمل باتفاقيات الغات، فأصبحت العديد من المؤسسات تشتري المستلزمات من مؤسسة أو دولة أخرى وتسوق منتجاتها في سوق دولتها أو أسواق دول أخرى.

ب- تعاظم تكلفة التكنولوجيا نقلا أو تطويرا: وهذا بمقتضى المنافسة السعريّة لأن تكون للشركة أقل تكلفة في الانتاج والتسويق وحتى على مستور الادارة عموما، وتتيح التحالفات الاستراتيجية في صيغتها الفنية نقلا أرخص للتكنولوجيا، بدلا من استثمار الملايين في تطوير تكنولوجيا معينة دون ضمان لإنتاج تسويقي.

ج- التناقص النسبي لفرض الشراء والدمج: حيث يتعارض قرار الشراء والدمج مع مصالح أطراف أخرى حكومية كانت أو منافسة، وهنا تظهر القيود القانونية التي تعترض عمليات الدمج فالحكومات تعارض الاحتكار والمنافسون لا يريحهم تعلق شركتين منافستين اندمجتا لتكون كيان أكبر وأقوى.

د- السعي لتوفير قوى عاملة مؤهلة: والتي تسهم في تحسين الانتاجية وزيادة القدرة التنافسية، وهنا يمكن القول أن برنامج الاستقطاب والاختيار والتدريب والتأهيل والتعليم والتطوير لم يجدي نفعاً، لذلك يتطلب الأمر تحالفا استراتيجيا بين عدة شركات لإنشاء معاهد أو مراكز تدريب وتأهيل. وهناك دوافع أخرى من بينها:

هـ- المشاركة في المخاطر: هنا يستعمل التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر. حيث أن التحالف بالذات يعمل على تخفيض التكاليف العالية للاستثمارات الخاصة بفرص ذات مخاطر عالية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتقليل مخاطر اللاتأكد من خلال توحيد الموارد واستغلال الفرص السوقية الجديدة وبدون الالتزام بموارد ضخمة.

و- دوافع إستراتيجية: إن الدخول في تحالف إستراتيجي يحقق مزايا تنافسية تنتج عن تخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم. ويصبح التحالف الاستراتيجي وسيلة حيوية للمشاركة بالموارد وزيادة الطاقة الانتاجية للمنظمات المشاركة، إضافة إلى ذلك فإن التحالف الاستراتيجي يستخدم للمشاركة بالتكاليف والمخاطر واختراق اسواق جديدة أو كسب مدخل للمنافذ التوزيعية. وبهذا يصبح التحالف الاستراتيجي طريقة كفوءة وفعالة لتوسيع القابليات الاستراتيجية ووسيلة للسيطرة على السوق من خلال تقليل المنافسة.

بالإضافة لما سبق هناك مشاكل أخرى وهي المشاكل التي تعود إلى صعوبات ترتبط بالأسواق المالية أو بسبب وجود قيود قانونية، تحول دون تحقق عمليات الاندماج أو شراء أطراف أجنبية لشركات أو فروع من شركات محلية، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون، والمتمثل في الشراكة أو التحالف⁹.

في الأخير يمكن تلخيص أهم دوافع وراء تكوين هذا النوع من التكتلات:

1. رفع القدرات الاستراتيجية لأطراف التحالف.
2. تخفيض التكاليف-الاقتصاد في النفقات.
3. تخفيض درجة المنافسة.
4. سرعة الحصول على الموارد المطلوبة.

ثانيا: معوقات إقامة تحالفات استراتيجية بين المؤسسات في الجزائر

1- ضعف البنية التحتية الأساسية في الجزائر: رغم الاغلفة المالية الضخمة التي رصدتها الجزائر في السنوات الاخيرة من اجل تهيئة البنى التحتية إلا انها مازالت تحتل مراتب دنيا في الترتيب العالمي من حيث جودة الطرقات، حالة السكك الحديدية، الموانئ، المطارات إضافة إلى محطات الوقود وشبكة الاتصالات.

حيث أن تقريراً حديثاً صادراً عن المنتدى الاقتصادي العالمي دافوس يضع الجزائر في مراتب متأخرة جداً في هذا المجال، ويرجع هذا حسب التقرير إلى استمرار التقييم السلبي لمؤشر البنية التحتية للنقل والمواصلات في الجزائر. ويعتمد التقرير في تصنيفه على ثلاث مؤشرات فرعية هي:

- البنية التحتية الأساسية.
- جودة الخدمات.
- مدى استخدام التكنولوجيا.

والجدول التالي يظهر بوضوح ضعف البنية التحتية الأساسية للجزائر مقارنة بالدول الأخرى حسب تقرير الصادر عن هيئة دافوس:

الجدول رقم (1): ترتيب الجزائر حسب التقرير الصادر عن هيئة دافوس المتعلق وضع البنية التحتية للفترة 2013-2018

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الترتيب العالمي	140/99	138/97	144/106	144/107	144/93	144/92

Source: <http://www.transparency.org>

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الجزائر بالرغم من الأغلفة المالية التي تخصصها لبناء وتحديد وصيانة البنى التحتية فإنها تبقى ضمن الدول المتأخرة في هذا المجال حسب مؤشر البنية التحتية الذي يصدر عن هيئة دافوس. من هنا على المستثمر الأجنبي الذي يود الدخول في تحالف استراتيجي مع مؤسسة وطنية جزائرية التفكير ملياً قبل اتخاذ قرار التحالف بعد أخذ بعين الاعتبار هذا المكون الأساسي للولوج إلى الجزائر.

2- تفشي ظاهرة الفساد: وضعت منظمة الشفافية الدولية "ترانسباري أنترناشيونال" والتي تم انشاؤها منذ عام 1995 معياراً لتصنيف الدول حسب قدرتها على محاربة الفساد والحد من انتشار هذه الظاهرة، وذلك بإصدار تقرير سنوي ترتب فيه الدول على مدى ملاحظة وجود الفساد في المسؤولين والموظفين والسياسيين.

وتعرف المنظمة الفساد على أنه: ¹⁰ إساءة استغلال السلطة المؤتمنه من أجل المصلحة الشخصية. ويشمل الرشوة والابتزاز ويتجسد في مجموعة من الأعمال المحظورة للاختلاس والاحتيال والمحسوبية واستغلال النفوذ أو هو الانحراف عن أداء الواجبات الرسمية للوصول إلى هدف الحصول على مكاسب تتعلق عادة بالثروة والمكانة.

و الجدول الموالي يبين ترتيب الجزائر حسب مؤشر الشفافية كالتالي:

الجدول رقم (2): ترتيب الجزائر حسب مؤشر الشفافية

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الرتبة	94	100	88	108	112	92
النقطة	3.6	3.6	3.6	3.4	3.3	5.3

من إعداد الباحثين بالاعتماد على الموقع الرسمي لمنظمة الشفافية الدولية www.transparency.org

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الجزائر تتدلى ترتيب الدول حسب مؤشر الشفافية العالمي، يؤدي هذا التأخر لعزوف المؤسسات الأجنبية عن دخولها في تحالف مع المؤسسات الوطنية.

3- ضعف مؤشر الحرية الاقتصادية: أصدر معهد Heritage Foundation بالتعاون مع صحيفة Wall Street Journal

عام 1995م هذا المؤشر ويقاس مدى تدخل الحكومة في الأنشطة الاقتصادية وتأثيرها في كافة مناحي الحرية الاقتصادية والسياسية، وأداء الأعمال وعلاقتها الخارجية ويستند مؤشر الحرية الاقتصادية إلى عشرة عوامل يدخل بها 50 متغيراً يشمل:

- السياسة التجارية (معدل التعريف الجمركية).
- نظام الإدارة المالية لموازنة الدولة (الهيكال الضريبي).

- حجم الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي.
- أداء القطاع المصرفي والتمويلي.
- ملائمة التشريعات القانونية ونوعية الإجراءات الإدارية والبيروقراطية.
- الوزن النسبي للقطاع العام في الاقتصاد (كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي).
- السياسات النقدية (سعر الصرف والتضخم).
- وضوح احترام حقوق الملكية الفكرية.
- مستوى الأجور والأسعار.
- نشاط السوق السوداء الموازية.

مع الأخذ في الاعتبار أن لهذه العوامل أوزان نسبية يتم من خلالها حساب المؤشر بأخذ المتوسط الحسابي للمعايير العشرة السابقة.

وقد وضع دليل لقياس الحرية الاقتصادية بناءً على النقاط التي تسجلها الدولة في هذه المكونات بحيث تنقسم الدول إلى أربع مجموعات وفق رصيدها الإجمالي على النحو التالي:

-1.95 يدل على حرية اقتصادية كاملة؛

- 2.95 يدل على حرية اقتصادية شبه كاملة؛

- 3.95 يدل على حرية اقتصادية ضعيفة؛

- 5.00 يدل على حرية اقتصادية ضعيفة جداً.

تعتبر الجزائر من الدول الأقل حرية من بين دول العالم والدول العربية وذلك حسب مؤشر الحرية الاقتصادية، وبما أن العلاقة بين الحرية الاقتصادية وجاذبية الاستثمار هي علاقة طردية فهذا يعمل على إعاقة المؤسسات الجزائرية عن إقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات الأجنبية خاصة والشركات الوطنية عامة.

بالرجوع إلى إحصائيات معهد هيرتيج لمؤشر الحرية الاقتصادية للجزائر يمكن تحليل وضعية الجزائر وبالاعتماد على الإحصائيات التالية كالتالي:

الجدول رقم(3): مؤشر الحرية الاقتصادية للجزائر للفترة 2013-2018

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الترتيب العالمي	151	146	157	154	151	156

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات معهد هيرتيج للفترة 2013-2018

<http://www.heritage.org/index> تاريخ الاطلاع: 2018/03/27.

من الجدول السابق نلاحظ ترتيب الجزائر حسب مؤشر الحرية الاقتصادية متأخر جدا وإن دل على شيء فإنما يدل على درجة تدخل الحكومة الجزائرية في تسيير الأنشطة الاقتصادية مما يحول دون رغبة المؤسسات الأجنبية في إقامة تحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الجزائرية بحكم أنها ستكون مستقبلا مقيدة و منهنجة ومسيرة من طرف السلطات التي لها حق التدخل والتوجيه.

4- ضعف البنية الرقمية في الجزائر: يصدر "المنتدى الاقتصادي العالمي مؤشر جاهزية البنية الرقمية وذلك منذ بدء صدور التقرير الدولي لتقنية المعلومات عام 2001، وتبرز أهميته كأداة تقيس قيمة وميزة، يتم من خلالها تحديد نقاط قوة وضعف الدول في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتقييم مدى تقدمها في هذا الاتجاه، حيث يسلط الضوء على الدور الأساسي والمهم الذي يلعبه تطبيق هذه التقنيات وتطويرها، كمحفز للنمو والازدهار الاقتصادي، ويشير إلى الرابط بين مستوى الجاهزية الرقمية ومستوى التنافسية العالمية، ويسعى للكشف عن المعوقات التي تمنع الحكومات والأفراد وقطاع الأعمال من الحصول على الفائدة القصوى من هذه التقنيات، ويصدر ضمن التقرير الدولي لتقنية المعلومات

ويقيس مدى جاهزية الدول للإسهام والاستفادة من التطورات المستمرة في قطاع تقنية المعلومات والاتصالات من خلال 68 مؤشراً فرعياً، منها 27 مؤشراً بيانات كمية وباقي المؤشرات نوعية تعتمد على مسح آراء الخبراء في الدول التي يشملها التقرير من خلال المعايير التالية:

- مؤشر المناخ العام لقطاع تقنية المعلومات.
 - مؤشر الاستعداد الفرعي للشبكة.
 - مؤشر الاستخدام الفرعي لتقنية المعلومات.
 - المؤشر الفرعي لآثار استخدام تقنية المعلومات.
 - مؤشر عدد الاشتراكات في الهاتف النقال.
 - مؤشر استخدام الشبكات الافتراضية للتواصل الاجتماعي.
 - مؤشر الحماية الفكرية.
- وهو مؤشر محدد بين قيمتين من 7 إلى 2 أي:
- إن كانت المعدل مساويا أو قريب من الـ 7 فهذه الدولة تتمتع بجاهزية بنية رقمية عالية جدا، أما إذا اقترب المعدل من الـ 2 فهذه الدولة لها جاهزية بنية رقمية ضعيفة.
- وبالرجوع لإحصائيات هذا التقرير يمكننا الاطلاع على ترتيب الجزائر ضمن هذا المؤشر للفترة الممتدة من 2013 حتى 2018 حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4): الجزائر ضمن مؤشر الجاهزية الرقمية للفترة الممتدة من 2013 حتى 2018

السنة	2018	2017	2016	2015	2014	2013
الترتيب العالمي	100	98	108	120	129	131

من اعداد الباحثين وبالاعتماد على تقارير التنافسية العالمية. - <http://reports.weforum.org/network-readiness-index>

readiness-index

- 5- **مشكلة العقار الصناعي:** عوض أن يكون العقار الصناعي في الجزائر أداة لدعم الاستثمارات، أصبح من أكبر العناصر الكابحة للاستثمار المحلي والأجنبي، ويتجلى ذلك من خلال:¹¹
- عدم تسوية الوضعية القانونية لبعض الأراضي المسلمة في إطار تطوير المناطق الصناعية وهو ما يطرح مشكلات كبيرة للمستثمرين في تعاملهم مع البنوك والتي تطلب عقود الملكية للحصول على التمويل؛
 - تعدد الهيئات المكلفة بمنح قطع الأراضي، مما أدى إلى تداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات وانتشار النزاعات والاحتلال غير العقلاني للفضاء الصناعي؛
 - الوضعية السيئة لبعض المناطق الصناعية من حيث التهئية (الكهرباء، الغاز، الماء، قنوات الصرف الصحي)؛
 - العراقيل الإدارية التي تطيل المدة الزمنية اللازمة للحصول على العقار الصناعي؛
 - عدم قدرة مختلف التشريعات القانونية على تسوية وضعية العقار في الجزائر خاصة في ظل بروز قوى استطاعت توظيف واستغلال الثغرات القانونية لفرض سلطة المضاربة على العقار في غياب رادع قانوني واضح وسريع.
- 6- **بطء تأهيل الجهاز المصرفي:** لم تتمكن الجزائر من تأهيل جهازها المصرفي وتفعيل دوره في تمويل النشاط الاقتصادي فالمنظومة البنكية الجزائرية لا زالت تعاني من العديد من المشاكل الهيكلية منها:
- البطء المسجل في معالجة الصكوك والتحويلات المالية؛

- غياب شبكة موحدة للدفع البنكي؛
 - نقص التأهيل لدى البنكيين وقلة معرفتهم لآليات القروض والأدوات المالية؛
 - تعقد الإجراءات الإدارية المتعلقة بتحويل الأموال إلى الخارج؛
 - انتشار ظاهرة المحسوبية والمحاباة في منح القروض البنكية عوض الاعتماد على معايير تقنية بحتة في منحها والتأكد من إمكانية تسديدها.
- 7- ضعف الإعلام والجهود الترويجية:** تسعى مختلف دول العالم إلى تعظيم نصيبها من الاستثمارات المحلية والأجنبية عن طريق إتباع سياسات ترويجية مكثفة تضع المستثمرين الأجانب والمحليين في صورة الإصلاحات التي تقوم بها وإمكانيات وفرص الاستثمار والحوافز التي توفرها. من هذا التصور يمكن القول بأن الجزائر لم تقدم ولم تسوق ولم يروج لها بالشكل المطلوب. وعلى الرغم من التصريحات الرسمية الداعية إلى قدوم الاستثمارات الأجنبية مع توفير الحوافز والضمانات اللازمة لها إلا أن ذلك لم يكن كافيا لإبراز فرص الاستثمار في الجزائر خاصة في ظل الدور السلبي الذي تقوم به تمثيلياتها الدبلوماسية في الخارج وغياب التنسيق والتضارب في الأرقام والمعطيات بين مختلف الإدارات المعنية بعملية الاستثمار.
- 8- ضعف العلاقات التشابكية بين المؤسسات الصناعية:** تعاني معظم الصناعات في الجزائر من انخفاض درجة التشابك الصناعي وما يترتب على ذلك من توجه النشاط الصناعي المحلي لزيادة المدخلات المستوردة وهذا ما يؤدي الى حرمان الانتاج الصناعي من فرص النمو الصناعي الى ضعف الثقة في المنتجات المحلية، وتفضيل الصناعات المحلية للاعتماد على المكونات المستوردة بالرغم من وجود بديل محلي جيد ومساوي للجودة المستوردة.
- كما أن ضعف الوعي الصناعي بأهمية الاعتماد على معايير وموصفات صناعية عالمية يلعب دورا رئيسيا في ضعف قدرة الصناعة المحلية على دخول حلقة الانتاج الصناعي العالمي والتي تتشارك فيه المنشآت عبر العالم كله في انتاج سلعة بعد الالتزام بالمعايير والمواصفات العالمية.¹²
- ثالثا: سبل تفعيل التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات في الجزائر**
- يمكن صياغة سبل تفعيل التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات في الجزائر في مجموعة من العناصر التي نذكر منها ما يلي:
- 1- تطوير استراتيجيات التحالف بين المؤسسات في الجزائر:**
- أ- تحالف عام خاص:** من الملاحظ من خلال الجدول أدناه أن هناك سيطرة للقطاع الخاص على حساب القطاع العام في الجزائر من حيث عدد المشاريع التي تقدر 61629 مشروع أي بنسبة 98.8 % بقيمة مالية تصل إلى 8570379 مليون دينار مع استحداثه ل 1050246 منصب شغل في المقابل يساهم القطاع العام بحوالي 1197 مشروعا فقط لكن بقيمة مالية مهمة ومعتبرة تصل إلى 4518781 مليار دج أي ما يعادل نحو نصف ما يشغله القطاع الخاص من المشاريع الكبرى المهيكله. كما أن القطاع المختلط يساهم بحوالي 112 مشروع و بقيمة مالية أكبر من النصف مقارنة بالقطاع العام أي بـ 1211505 مليون دج. أما فيما يخص مناصب الشغل التي تم استحداثها من طرف هذا القطاع القانوني فإننا نلاحظ أن هناك نفس التوجهات مع القطاع الأول (الخاص) وذلك بـ 49434 منصب شغل مستحدث أي بنسبة 0.7 % من المجموع. في حين أن القطاع العام استحدث 131914 منصب عمل ما يمثل نسبة 4.9 %، وهنا دلالة على ظهور قطاع يجمع بين مزايا القطاع العام والخاص معا في الجزائر ويتجسد في مجموعة من المؤسسات المختلطة والتي تساهم بشكل ايجابي في التنمية الاقتصادية في الجزائر الجدول التالي يبين التقسيم القطاعي للمؤسسات في الجزائر حسب المعيار القانوني:

الجدول رقم (5): عدد المؤسسات الجزائرية حسب التصنيف القانوني لسنة 2018.

معوقات التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الوطنية والأجنبية في الجزائر وسبل تفعيلها

الحالة القانونية	عدد المشاريع	%	القيمة بمليون دينار جزائري	%	مناصب الشغل	%
الخاص	61 926	98,8%	8 570 379	88,2%	1 050 246	94,5%
العمومي	1 197	1,1%	4 518 781	10,7%	131 914	4,9%
المختلط	112	0,1%	1 211 505	1,0%	49 434	0,7%
المجموع	63 235	100%	14 300 664	100%	1 231 594	100%

المصدر: تقارير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار 2018.

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك تحالف استراتيجي بين كل من المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة والمتمثل في القطاع المختلط مع ذلك يبقى التحالف بين كل من مؤسسات القطاعين محتشما.

ب- تحالف وطني أجنبي:

الجدول رقم (6): عدد المشاريع المستثمرة المحلية والأجنبية في الجزائر

نوع الاستثمار	عدد المشاريع	%	القيمة بمليون دينار جزائري	%	مناصب الشغل	%
الاستثمار المحلي	62 334	98,58%	11 780 833	82,38%	1 098 011	89,15%
الاستثمار الأجنبي	901	1,42%	2 519 831	17,62%	133 583	10,85%
المجموع	63 235	100%	14 300 664	100%	1 231 594	100%

المصدر: تقارير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار 2018.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المشاريع التي يكون الطرف الأجنبي حليفا فيها لا تتعدى 1.42% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بعدد المشاريع المحلية.

ج- الجدول رقم (7): عدد المشاريع التي تشرك الأجانب حسب جنسية الشريك:

المناطق	عدد المشاريع	القيمة بمليون دينار جزائري	مناصب الشغل
أوربا	472	1 148 208	78 415
فيما بينها الاتحاد الأوربي	332	666 499	44 646
آسيا	114	169 732	11 761
أمريكا	18	68 813	3 737
الدول العربية	262	1 057 257	34 462
إفريقيا	6	39 686	609
أستراليا	1	2 974	264
متعدد الجنسيات	28	33 160	4 335
المجموع	901	2 519 831	133 583

المصدر: تقارير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار 2018.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الحليف الاستراتيجي الأوربي حاز على أعلى نسبة يليه الحليف الآسيوي ثم العربي. وهذا يفسر من خلال نوعية العلاقة التي تربط الحليف الأوربي بالحليف الجزائري والتي تتسم بعامل الثقة كمحدد أساسي والقرب الجغرافي وقدم العلاقات الاستراتيجية بين المؤسسات.

2- تعزيز الانفتاح التجاري والاندماج الاقليمي والدولي¹³: من المتوقع أن يتحقق التلازم بين الانفتاح التجاري وتدفقات الاستثمار الاجنبي المباشر، من خلال اقامة مناطق للتجارة الحرة سواء في اطار الاتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوربي، أو مناطق التجارة الحرة في إطار

الاتفاقيات الحرة الثنائية والمتعددة الاطراف العربية، أو الشراكة في اطار الاتحاد المغاربي، حيث يفترض أن يترتب على هذه الاتفاقيات وسرياتها آثارا توسعية على تدفقات الاستثمارات الاجنبية المباشرة، ويتطلب تعزيز الانفتاح الاقتصادي في الجزائر تحسين كفاءة البنية الاساسية التحتية(الموانئ، المطارات، الطرق، الاتصالات، والكهرباء.....)، وإشراك القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، مع ضرورة السعي الجاد نحو تفعيل التكامل الاقتصادي الاقليمي مع كل من تونس والمغرب، وهو يخلق سوق اقليمية كبيرة تشكل عاملا هاما في عملية التفاوض مع الاستثمارات الاجنبية.

3- **تنمية الموارد البشرية¹⁴**: من أجل جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة يتطلب تنمية العنصر البشري والارتقاء بمستوى مهاراته، وتطوير الكوادر القادرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استهداف اليد العاملة الفتية المؤهلة وتنظيم برامج لتطوير مهارات العاملين في القطاعات التي تشهد تطورا تكنولوجيا وهذا ما يتجسد في الواقع من خلال معاهد ومراكز التكوين والتمهين، كما أن ربط الجامعات ومراكز التكوين بالمؤسسات الاقتصادية يعتبر امرا ضروريا في الوقت الراهن، إذا اردنا الحد من معدلات البطالة المرتفعة لدى فئة الشباب دون التكوين أو الحاصلين على شهادات غير مرتبطة بعالم الشغل.

4- **تسهيل وتخفيف اجراءات الاستثمار¹⁵**: يمثل طول الوقت المطلوب للحصول على التصاريح والموثقات الخاصة بالاستثمارات وتعدد الجهات، الحكومية التي تحتاج أن يتعامل معها المستثمر من أهم المعوقات الاستثمار في الجزائر، للتغلب على هذه المشكل يجب على الجزائر تطبيق ما يسمى بالحكومة الإلكترونية، وذلك حتى تساعد على زيادة الكفاءة والشفافية في الخدمات الحكومية، وخفض تكلفة تقديم هذه الخدمات في المدى المتوسط والطويل، كما ان استخدام الجزائر لخدمة الشباك الوحيد وذلك لتيسير على المستثمرين، يجب ان يقابله التنسيق بين مكاتب الشباك الوحيد والمؤسسات الحكومية المختلفة (المركز الوطني للسجل التجاري، مديرية الضرائب، املاك الدولة، الجمارك، التعمير والبناء، الهيئة الاقليمية والبيئية)، حيث من الضروري ان تحافظ هذه الوكالات على علاقة جيدة وفعالة مع الاجهزة السالفة الذكر، خاصة تلك التي يكون لها القدرة على التأثير على تدفقات الاستثمار الاجنبي، لان الكثير من النواحي السياسية والإجرائية المتعلقة بالاستثمار تقع خارج مسؤولية وكالات ترويج الاستثمار.

5- **تحسين كفاءة القطاع المالي و المصرفي¹⁶**: اصبحت مسألة تحديث البنوك و استكمال الاصلاحات في الجزائر مسألة حتمية لأجل تحسين مناخ الاستثمار، وذلك من خلال تطوير وسائل تقييم طلبات القروض داخل البنوك وتطوير تحديد أنظمة المعلومات البنكية وأنظمة الدفع واستخدام ادوات الاعلام الآلي والاتصالات الحديثة لربط الشبكات البنكية، وتقديم خدمات وأدوات مصرفية جديدة ومتنوعة لزيادة ربحية الأموال المستثمرة ومواجهة ظاهرة التعثر وما يتبعها من تأثير سلبي على أداء البنوك.

توفير خريطة استثمارية لأهم المشاريع المطروحة للاستثمار والقطاعات التي تشملها والأهداف المطلوب تحقيقها، يعني ذلك تعريف المستثمر الأجنبي بأهم الفرص المتاحة وحجمها والقطاعات الرئيسية المراد تنميتها، فالمعرفة هي أهم عنصر يجب على السلطات المعنية في الجزائر توفيره للاستثمار الأجنبي المباشر من أجل دعم هذا التدفق، وتعد الخرائط الاستثمارية عنصر رئيسيا في جهود الدولة للترويج لزيادة التدفق للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تشمل هذه الجهود ابرام الاتفاقيات الثنائية والإقليمية والدولية لتسهيل تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر عن طريق تقلص التسهيلات، ومن أهمها الغاء الازدواج الضريبي وتسهيل اعادة انتقال الأرباح ورأس المال وغيرها، وإقامة المعارض التي تبين الفرص الاستثمارية في الجزائر والحوافز المقدمة والخدمات الحكومية المتوفرة لخدمة هذه الفرص، ويلعب الترويجي دورا مهما في نجاح استراتيجية الحكومة في جذب تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وهو الامر الذي يتطلب توفر الموارد البشرية المدربة والقادرة على اقناع المستثمرين بأهمية الاستثمار في الجزائر، والتركيز على الجوانب الايجابية التي تقدمها الجزائر وعلى لقوانين التي يمكن للمستثمرين الاجانب الاعتماد عليها لضمان نجاح استثماراتهم.

6- تحسين مؤشرات الاقتصاد الكلي¹⁷: إن الاهتمام بتحقيق الاستقرار الكلي للاقتصاد من أهم المحددات الحاكمة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، سواء تمثل هذا في تحقيق معدلات متزايدة ومرتفعة لنمو الناتج المحلي الحقيقي، وهو ما يعبر عن موقف الاقتصاد الكلي، أو تلاقي التقلبات العنيفة في سعر الصرف والتي يكون لها تأثير سلبي على تفق الاستثمار الأجنبي المباشر، وخاصة فيما يتعلق بالتقدير السليم لجدوى المشروعات والأرباح المحولة ومن بين المؤشرات التي يجب أن يشملها الإصلاح لتحقيق الانفتاح الاقتصادي استعادة قوة ميزان المدفوعات واستقرار سعر صرف الدينار والتخلص من التقلبات الحادة وخفض معدل التضخم الذي بلغ مستويات قياسية وأخيرا تحرير الأسعار واعتماد اقتصاد السوق.

خاتمة

بعد دراسة واقع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات في الجزائر تبين لنا أن مفهوم التحالف الاستراتيجي والذي يعد خيار أو بديل استراتيجي لتنمية وتطوير المؤسسات الوطنية لم يصل إلى المستوى المطلوب مقارنة بالدول المتقدمة، جاء هذا الاستنتاج بعد التطرق للمعوقات التي تحول دون تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات التوسعية. فالجزائر كدولة مشجعة لمفهوم الشراكة الأجنبية لم تحقق تحالفات استراتيجية وطنية أجنبية بشكل كافي بل كانت نسبة مشاركة المؤسسات الوطنية في هذا النوع من الاستراتيجيات محتشما جدا. لذا تطرقنا لبعض الحلول التي تزيد من فعالية الدولة الجزائرية كدولة مضيغة في استقطاب مؤسسات أجنبية وذلك بالتنسيق مع المؤسسات الوطنية العاملة في نفس قطاع المؤسسات الأجنبية لتحقيق مزيد من التعاون التكنولوجي وتمكين عاملي المؤسسات الوطنية من اكتساب خبرات ومهارات أكثر.

الهوامش

- 1- هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي ومحمد حسين العيساوي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص719.
- 2- يجاوي مفيدة ويزغش كاميليا، التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية- كلية العلوم الاقتصادية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد09، جوان 2011.
- 3- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص301.
- 4- مصطفى أحمد سيد، التحالفات الاستراتيجية كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 71، 1997، الامارات، ص3.
- 5- إيمان وديع الصافي عبد الحليم، التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004، ص37.
- 6- احمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص109.
- 7- بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02- شهر ماي 2005.
- 8- عبد الرحمان بن عنتر، استراتيجيات التسويق وتحديات المنافسة الدولية، المؤتمر الدولي الاول حول اقتصاديات الأعمال في ظل علم متغير، عمان الأردن، 12-14 ماي 2003.
- 9- B.G arrette et P.Dossauge, Les stratégies d'alliance, édition d'organisation, Paris, 1995,p 62.
- 10- <http://www.transparency.org>
- 11- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية-دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المسيلة، ص2016، 83-2017.

- 12- حسن شريف، السياسات الصناعية في البلدان العربية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، دار العلوم العربية، بيروت، 2007، ص 273.
- 13- عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق ذكره، ص 108.
- 14- نفس المرجع السابق، ص 108.
- 15- نفس المرجع السابق، ص 108.
- 16- نفس المرجع السابق، ص 109.
- 17- نفس المرجع السابق، ص 109.