



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

بغنوان:



# شراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## لرفع ميزتها التنافسية

### دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر

الأستاذ المشرف:

أد/عبدالوهاب بن بريكة

إعداد الطالبة:

دارين بوزيدي

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أد/ موسى عبدالناصر
جامعة بسكرة	مقررا	أد/عبدالوهاب بن بريكة
جامعة بسكرة	مناقشا	د/حجازي اسماعيل
جامعة باتنة	مناقشا	أد/رحال علي
جامعة باتنة	مناقشا	د/مرازقة عيسى
جامعة المسيلة	مناقشا	أد/ برحومة عبدالحميد

السنة الجامعية 2014/2013

## إهداء خاص

إلى السيد المدير العام لمؤسسة كوسيدار الأشغال العمومية الجزائر، السيد: "شريف قريرة". لدعمه لهذه الأطروحة و توفيره للمناخ الملائم للبحث العلمي.

إلى كافة العاملين بهذه المؤسسة الذين لم ييخلوا عليّ بوقتهم و خبرتهم و أمدوني بمجمل المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

## شكر و عرفان

إلى فضيلة الأستاذ الدكتور عبد الوهاب بن بريكة، عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة محمد خيذر بسكرة، الذي سهر على تأطير هذه الأطروحة طيلة هذه المدّة و كان دعماً لي في مساري العلميّة الشخصي و أنا ممتنة له ما حييت.

إلى فضيلة الأستاذ الدكتور بلقاسم ماضي، عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة باجي مختار عنابة لتفهمه، تعاونه و دعمه للبحث العلمي.

إلى كافة الأساتذة المشرفين و أعضاء لجنة المناقشة الموقّرين.

إهداء

إلى أمي الحنون مثال التضحية و المثابرة.

إلى أبي مثال الاجتهاد و نكران الذات.

إلى ابني و نور عيني محمد نزيـم

إلى إخوتي جابر و جبـير و محمد جلال.

إلى زوجي لطفي.

حفظهم الله و رعاهم جميعا.

إلى كافة أفراد العائلة دون أن أستثني أحدا منهم داخل الوطن و خارجه.

خاصة إلى روح خالي الحبيب محمد لخضر الطاهرة و ذكراه الطيبة.

إلى كل الأصدقاء و الأساتذة الزملاء أخص بالذكر: الأستاذ جنان عبد الحق، الأستاذات: سولاف، ليلي، حنان و فيروز.

أسأل الله أن ينتفع بهذه المذكرة و يحقق ما أريد منها و الله من وراء القصد.

## خطة البحث

## الجزء الأول: الإطار التصوري.

- (09) الفصل الأول: مفاهيم حول الخيار الإستراتيجي للشراكة..... (09)
- (09).....المبحث الأول: المفاهيم و المفارقات الجدلية..... (09)
- (09).....المطلب الأول: التعاريف..... (09)
- (17) المطلب الثاني: المفارقات التسييرية للشراكة الإستراتيجية. (17)
- (25).....المبحث الثاني: أنواع الشراكات (مصفوفة ل)..... (25)
- (25).....المطلب الأول: مناطق الشراكة..... (25)
- (27).....المطلب الثاني: أصول الشراكة..... (27)
- (28).....المطلب الثالث: بناء مصفوفة أنواع الشراكات..... (28)
- (32).....المطلب الرابع: مساهمة المصفوفة مقارنة بتصنيفات الشراكة.. (32)
- (33).....المبحث الثالث: الشراكة (دوافع ظهورها)..... (33)
- (36).....المطلب الأول: الدوافع الاقتصادية..... (36)
- (39).....المطلب الثاني: الدوافع الإجتماعية..... (39)
- (46).....المطلب الثالث: ترتيب و تداخل دوافع نشوء الشراكة..... (46)
- (48).....المبحث الرابع: الشراكات (العناصر النظرية)..... (48)
- (48).....المطلب الأول: النظريات الاقتصادية..... (48)
- (61).....المطلب الثاني: النظريات الاجتماعية..... (61)
- (71).....الفصل الثاني: الميزة التنافسيّة..... (71)
- (71).....المبحث الأول: الميزة التنافسيّة من منظور الاقتصاد الصناعي..... (71)

- (75).....المبحث الثاني: الميزة التنافسيّة من منظور المقاربة المبنية على الموارد.....
- (80).....المبحث الثالث: الميزة التنافسيّة من منظور مقارنة المهارات.....
- (88).....الفصل الثالث: الميزة التنافسيّة في الشراكة (بناء النموذج التفسيري).....
- (95).....المبحث الأول: إستراتيجية هيكلّة الشراكة.....
- (99).....المطلب الأول: أداء روابط الشراكة.....
- (103).....المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة الشريكة.....
- (108).....المطلب الثالث: تقاسم المعلومات الإستراتيجية.....
- (112).....المبحث الثاني: إستراتيجية إستغلال الشراكة.....
- (114).....المطلب الأول: التعلم في الشراكة.....
- (125).....المطلب الثاني : خلق القيمة في الشراكة.....
- (135).....المطلب الثالث: الغاية الإستراتيجية.....
- (146).....المبحث الثالث: مهارة الشراكة.....
- (158).....الجزء الثاني: الإطار المنهجي.....
- (160).....الفصل الأول: إستراتيجية البحث.....
- (160).....المبحث الأول: تحديد إستراتيجية البحث.....
- (163).....المبحث الثاني: تحديد وحدة التحليل.....
- (164).....المبحث الثالث: طرق و أساليب تحليل البيانات و النتائج.....
- (166).....الفصل الثاني: تحديد أدوات القياس.....
- (166).....المبحث الأول: عملياتية المفاهيم.....
- (174).....المبحث الثاني: دليل المقابلة.....
- (179).....المبحث الثالث: تشكيل العينة.....

المطلب الأول: معيار اختيار العينة ..... (179)

المطلب الثاني: : اختيار العينة..... (180)

الجزء الثالث: تحليل النتائج..... (182)

الفصل الأول: جمع و تحليل البيانات..... (184)

المبحث الأول: جمع البيانات..... ( 184 )

المبحث الثاني: الربط بين البيانات و المقترحات النظرية..... (188)

المبحث الثالث: تحليل البيانات..... (207)

الفصل الثاني: تحصيل الإستنتاجات..... (210)

المبحث الأول: حصيلة الإستنتاجات..... (210)

المبحث الثاني: مهارة الشراكة..... (223)

المبحث الثالث: حدود الدراسة..... (227)

الخاتمة

مقدمة

كيف يمكن لمؤسسة تتبنى إستراتيجية الشراكة كخيار أن تطوّر ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها؟  
عرفت المؤسسات البعد صناعية ( post-industrielles ) في السنوات الأخيرة العديد من التغيّرات في محيطها  
السوسيواقتصادي، و أثّرت هذه التغيّرات بشكل جذري على التحركات التنافسية. من بين خصائص المحيط التنافسي الجديد  
الذي تواجهه المؤسسات اليوم، المنافسة الشديدة، التطوّر السريع للتكنولوجيات و المعارف، قصر دورة حياة المنتجات، ضعف

مواكبة تنظيم و تقنين التغييرات، ظهور وسائل اتصال حديثة و تجزئة كبيرة للأسواق، مع تفاوت درجة تأثير هذه العوامل من قطاع إلى آخر و من صناعة إلى أخرى.

لنتمكن المؤسسات من المواكبة و التفوق ضمن هذه الظروف عليها تحقيق مجموعة من المعايير التنافسية مثل تأهيل الموارد البشرية، التمويل النزيه، الجودة الكاملة، التطور التكنولوجي الهام، التوجه نحو التصدير و مجهود من أجل حماية البيئة. لتحصل المؤسسات على معايير التميز هذه، عليها حتما تبني استراتيجيات تنافسية و استخدام الموارد لتكون "مبتكرة، خلاقة و مرنة"، فتميز عن منافسيها بواسطة ال ميزة التنافسية. لطالما كانت مسألة الميزة التنافسية مسألة تموقع، قبل أن تغيّر معطيات المحيط التنافسي. يكفي أن تحتلّ المنشآت جزءا تنافسيا و تعدل نقاط قوتها و ضعفها حسب فرص و تهديدات محيطها. أما اليوم، فيمثل الحصول على الميزة التنافسية تحديا حقيقيا للمسيرين، حيث أنها أصبحت نادرة يصعب الحصول عليها و يسهل ضياعها. بعبارة أخرى، لم تعد الميزة التنافسية مسألة تموقع، بل أصبحت مسألة مهارة و خلق قيمة. أصبحت الميزة التنافسية نكتسي طابعا ديناميكيا يحتاج إلى قدرة على التكيف مع تغيرات المحيط و استباقها أيضا أو حتى خلقها (المحيط الأزرق) أحيانا. كذلك عرّف CHAKAVARTHY S<sup>1</sup> الميزة التنافسية الدائمة على أنها " أداء تحققه المؤسسة، بشكل يرضي نسبيا جميع الأطراف الفاعلة، و تفوق متوسطات مؤشراتها المالية أو تساوي مؤشرات القطاع، تظهر هذه المؤشرات قدرتها على التحول للتكيف مع محيطها "، يعني ذلك أن تكون المؤسسة فاعلة و محدثة للتغيير فلا تتلقى التغيير بل تحدثه من خلال الابتكار الدائم، التعلّم و خلق القيمة.

لتحقيق هذه الغاية تحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات تنظيمية جديدة و ملائمة. من بين هذه الإستراتيجيات، إستراتيجية الشراكة. تبعث هذه الأخيرة على نسج روابط مختلفة للتعاون، مع أطراف خارجية و هم الشركاء لتكليفهم بانجاز بعض الأنشطة (المهام) أو انجازها معا بدل إدخال (internaliser) و مراقبة كل الأنشطة و الموارد اللازمة لتحقيق مهنتها و رسالتها.

لقد أفرز ذلك تغيّر وجه المنافسة اليوم، لتصبح المسألة بين كوكبة من المؤسسات تنافس كوكبة أخرى من المؤسسات أكثر منها مسألة تنافس مؤسسات منفردة، لأنه أصبح من الصعب على المؤسسة، لوحدها، أن تحقق كل معايير التنافسية من جودة، ابتكار، إنتاجية، مرونة، سرعة و وقت استجابة لحاجات الزبائن<sup>2</sup> بالإضافة إلى العولمة المتزايدة للصفقات و الأسواق. كما جعلت المنافسة الشديدة الزبون في صلب انشغالات المؤسسة، فأصبح يبدو من الضروري إعطاء استقلالية أكبر لوحدة الاتصال مع عملاء المؤسسة و كل شركاءها، إضافة إلى أنّ القدرة على دمج الابتكارات بسرعة و تقليص دورة حياة المنتجات من العوامل المحددة بشكل متزايد للشدة التنافسية.

كما يبدو أنّ خواص المنتجات المطلوبة في المحيط التنافسي المعاصر تتطلب هياكل مفتوحة و مبعثرة<sup>3</sup> أكثر من الهياكل المدمجة كما في السابق<sup>4</sup>. كذلك هو الأمر بالنسبة للموزعين، و قد أرجع كل من (Moller et Haliman)<sup>5</sup> ذلك إلى أنّهم

<sup>1</sup>CHAKAVARTHY S., (1986) « Measuring Strategic Performance », strategic Management Journal (75)pp.437-458.

<sup>2</sup>POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994) « L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain », Publi-Relais, Montréal.

<sup>3</sup>LORENZONI G., ORNATI O.A (1998) « Constellations of Firms and New Ventures », Journal of Business Venturing, 3, n°1, pp. 41-54.



يلعبون دورا أكثر أهمية من ذي قبل في أنساق خلق القيمة للزبون، لذلك فقد أصبحوا و بشكل متزايد مشتركين في شبكات المؤسسات الإنتاجية.

كما قد تدفع الحاجة إلى الحصول على المهارات و المعارف المتنوعة المؤسسات إلى ربط علاقات متميزة مع وكالات حكومية و جامعات و هيئات اجتماعية أخرى و التي لا يمكن أن يتم على أساس صفقات سوقية و تسمح الشراكة عادة بترتيب يلاءم كل الأطراف<sup>6</sup>.

جاءت العديد من الدراسات لتؤكد المزايا الإستراتيجية للشراكة منها التي قام بها (Perrault)<sup>7</sup> و الذي سلط الضوء على كيفية تطوير علاقات شراكة متميزة بين العديد من المناولين متخصصين و مؤسسات كبيرة أمره بالعمل و التي سمحت لهذه الأخيرة بالتفوق على منافسيها في الأسواق العالمية. كذلك هو الحال في إيطاليا، حيث أن تجمع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في شبكات، مكّنها من الدّخول إلى السوق العالمية و القدرة على المنافسة<sup>8</sup>. مع الإشارة إلى أن مفهوم تجمع المؤسسات، الذي ترجع إليه كلمة شراكة ليس بالجديد و قد أشار ( Braudel )<sup>9</sup> إلى ذلك و أرجعه إلى القرون الوسطى، حيث كانت هناك تجمعات لحرفيين مستقلين كانوا يبحثون على تنسيق و رقابة سلاسل القيمة التي ينشئونها. تراجع هذا الشكل التنظيمي تدريجيا لصالح المؤسسة الرأسمالية كما عرّفها النظرية النيوكلاسيكية<sup>10</sup> على هذا الأساس يدعم بعض المؤلفين فكرة أن التطور الذي نعيشه اليوم ليس إلا عودة إلى شكل العمل السائد قبل الرأسمالية<sup>11</sup>.

يتطلب خيار العمل ضمن شراكة بالنسبة للمؤسسة، تركيز كل جهودها في الأنشطة التي تتقدم و تتميز فيها في السوق أما بالنسبة لباقي أجزاء المنتج التي تشكل المنتج كاملا، فتصبح تابعة و مرتبطة بمنشآت شريكة، يجب أن تقيم معها علاقات لصيقة، نظرا لعدم تمكّنها من إنجاز كلّ أنشطتها بتميز. بعبارة أخرى، يعني العمل ضمن الشراكة إذن التفكير و العمل بشكل جماعي فيما يخص تنظيم نشاط المؤسسة و يدلّ هذا على الترسّخ لرؤية مفتوحة للمؤسسة على محيطها، على الخصوص بواسطة علاقات متميزة مع الموردين و الزبائن و كل صاحب مصلحة.

الشراكات إذن هي توليف على المستوى الداخلي عالي المستوى للمنافسة و تفاعل علاقاتي<sup>12</sup> خاص، للبحث عن شركاء متعاونين يتحكمون بخبرات تكميلية، الأمر الذي يسمح بتوليد ديناميكية متوازنة ذاتيا<sup>13</sup> لخلق القيمة.

<sup>4</sup> CHANDLER A., (1988) « La main visible des managers, une analyse historique », Economica, Paris.

<sup>5</sup> MOLLER K.K., HALINEN A., (1999) « Business relationships and networks : Managerial challenge of network era », Industrial Marketing Management, Vol. 28, n°2, pp.273-274.

<sup>6</sup> OLIVER C., (1990) « Determinants of interorganizational relationships : integration and new directions », Academy of Management Review, Vol. 15, pp. 241-265.

<sup>7</sup> PERRAULT J.L., (1977) « La combine contre le marché dans l'informatique japonaise : les déterminants d'une spécialisation volontaire », Revue d'Economie Industrielle, n°55, pp. 63-83.

<sup>8</sup> DURRAND J.-P., (1991) « Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme », Revue d'Economie Industrielle, n°48 , 4<sup>ème</sup> trimestre, pp. 47-63.

<sup>9</sup> BRAUDEL F., (1980) « Civilisation matérielle, économie et capitalisme », tome II, Armand Colin, Paris.

<sup>10</sup> PIORE M.J., SABLE C.F., (1989) « Les chemins de la prospérité » trad de 1984 : « The second industrial divide », Hachette

<sup>11</sup> FRERY F., (1995) « Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle », dans LAROCHE H., NIOCHE J-P, Repenser la stratégie : fondements et perspectives, Vuibert, Paris, pp. 61-84.

<sup>12</sup> KOENIG G., (1994) « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Jan-Fèv, pp. 13-25.

<sup>13</sup> PACHE G., PARANOPARIS C., (1993) « L'entreprise en réseau », Que sais-je, PUF, Paris.

تطوّر تصوّر الميزة التنافسيّة كنتيجة لذلك، و لم يعد الأمر يرتبط فقط بالتموقع لكن خاصة بتطوير مهارات خاصة و دمج بعد العلاقات في تشغيل سلسلة قيمة المؤسسة.

في الواقع، تتقمّص إستراتيجية الشراكة تصوّرا جديدا للإدارة، حيث يتطلّب تطبيقها منطق عمل جديد يغيّر الأسلوب التقليدي للرقابة و تسيير الموارد المادية و البشرية و المالية اللّازمة لخلق القيمة.

يتطلب الأمر التيقّظ و التعامل بحذر مع ديناميكية الشراكة، حيث تحمل هذه الأخيرة في طيّاتها مخاطرة، تتمثّل بالأساس في فتح جوهر المنظمة لأطراف خارجيين (الشركاء)، الذين لم يكونوا حتى الآن سوى منافسين حاليين أو محتملين فارتبطت المنافسة بالشراكة و هو المفارقة أو الجدل. كما أنّها تتطلّب تغييرا لتصوّر العلاقات مع المحيط، فتحول مفهوم الحدود التنظيمية للمنشآت، التي غدت فضاء (سحابة) مستقلا للتبادل، يتميز بالنفاد، فاختلف الأمر بين ما هو داخلي وما هو خارجي<sup>14</sup>.

تعالج إشكالية هذه المذكرة الطريقة التي يمكن من خلالها يتم بناء الميزة التنافسيّة ضمن إطار تتحقق فيه استقلالية المؤسسات مع وجود الحاجة إلى إقامة علاقة مع الشريك. بعبارة أخرى، كيف يمكن للشراكة أن تحقق ميزة تنافسية، مع العلم أنّها مختلفة عن السوق و عن المنظمة<sup>15</sup>. حيث تنظم آليات السعر التبادلات السوقية، و يخضع توزيع المهام و الرقابة لقانون العرض و الطلب. أمّا بالنسبة لمؤسسة مدمجة، فتؤمّن علاقات الترتيب السلمي وظائف التنسيق و الرقابة على المهام.

لكن ما الذي يجري بداخل الشراكة؟ و هو السؤال الذي تريد هذه المذكرة الإجابة عليه: كيف تبني المؤسسة ميزة تنافسية في إطار الشراكة؟ على الخصوص في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بدأ الاهتمام بشكل جاد بالشراكة في سنوات الثمانينات من القرن الماضي بفضل دراسات في العديد من التخصصات المتقاربة الأخرى: الاقتصاد، الإدارة، الجغرافيا الصناعية، علم الاجتماع و أخرى. في الإدارة، قدّم (Gulati)<sup>16</sup> أعماله حول الشراكة و التي يمكن ربطها بخمسة مواضيع رئيسية مطروحة في شكل الأسئلة التالية:

- لماذا تتشكّل الشراكات؟ النظريات المفسّرة للظاهرة (Thorelli. Miles & Snow)<sup>17, 18, 19, 20</sup>, (Jorriilo<sup>17</sup>, Williamson<sup>18</sup>).

ما هي خواصها؟ تحت أيّ شروط تمثّل خيارا تشغيليا أفضل مقارنة بباقي الخيارات؟

- كيف يجب تنظيم شراكة المؤسسات؟ (Powell<sup>21</sup>. Osborn et Baughn<sup>22</sup>. Teece<sup>23</sup>).

<sup>14</sup> JOSSERAND E., (1997) « La structuration d'une entreprise en réseau », VIème Conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.

<sup>15</sup> WILLIAMSON O.E., (1985) « The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting », Free Press, Nwe York.

<sup>16</sup> GULATI R., (1998) « Alliances and Networks », Strategic Management Journal, 19, pp. 293-317.

<sup>17</sup> JORILLO C.J., (1988) « on Strategic Networks », Strategic MangementJournal , 9, pp.31-41.

<sup>18</sup> WILLIAMSON O.E., (1975) « Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications . a Study in the Economics of Internal Organization », Free Press, Nwe York.

<sup>19</sup> WILLIAMSON O.E., (1985), ibid.

<sup>20</sup> WILLIAMSON O.E., (1991) « Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives » Administrative Science Quaterly, n°36, pp. 269-296.

<sup>21</sup> POWELL W.W. ; (1990) « Neither market nor hierarchy : networks forms of organizations », dans STAW B.M., CUMMINGS L.L., « Reaserch in organizational behaviour », JAI Press, Greenwich, 12, pp. 295-336.

<sup>22</sup> OSBORN R.N., BAUGHN C.C., (1990) « Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances », Academy of Management Journal , Vol. 33, pp. 503-519.

<sup>23</sup> TEECE D.J., (1992) « Competition, Cooperation and Innovation », Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol. 18, pp.1-25.

- كيف تتطوّر و تتغيّر الشراكة مع الزمن؟ (Hamel<sup>24</sup>, Larson<sup>25</sup>, Ring et Van de Ven<sup>26</sup>, Doz<sup>27</sup>,

- ما هو الأداء الذي ينجم عن العمل ضمن شراكة، (Harrigan et Fichman<sup>29</sup>, Levinthal<sup>28</sup>)

- ما هي نتائج الانضمام إلى شراكة بالنسبة إلى مؤسسة؟ (Baum et Oliver<sup>30</sup>, Uzzi,<sup>31</sup>)

تقترب إشكالية هذه الرسالة من الأعمال التي تهتم بالإجابة عن السؤال الرابع و الخامس، لكنّها تتميز بكونها تبحث عن الرّبط بين إستراتيجية الشراكة و الميزة التنافسية. فقد تمّ تناول هاذين المفهومين بشكل منفصل، حتى و إن ظهرت هناك محاولات تقترب جزئياً من تحليل جزء من الميزة التنافسية، مثل سلسلة القيمة في الشراكات (Mari<sup>32</sup>.BlankenburgHolm et al<sup>33</sup>) خلق القيمة داخل الشراكة (Jacob et al,<sup>34</sup> Gulati<sup>35</sup>) و حتى حول التعلّم الجماعي<sup>(36)</sup>.

كما أنّه بالرغم من التزايد السريع في عدد الشراكات إلّا أن أداء العديد منها كان ضعيفا لا يرضي التوقعات .

لذا كانت الغاية من هذا البحث هو أن يبيّن أنّه على الرغم من عدم وجود طريقة وحيدة مثلى لإدارة كلّ الشراكات إلّا أنّ هناك مبادئ عامة لا بدّ أن تساهم في نجاح الشراكة. و " فكّ لغز عملية إدارة علاقة الشراكة و طبيعتها المتناقضة و مساعدة الممارسين على إنجاز شراكتهم.

للإجابة على إشكالية البحث من الملائم في البداية، شرح المفاهيم التي تدور حولها الإشكالية، بمعنى مفهوم الميزة التنافسية و إستراتيجية الشراكة.

لأنّه كما أشار Geindre<sup>37</sup> إلى ذلك:

<sup>24</sup>RING P.S., VAN de VAN A.H., (1994) « Developmental Process of Co-Operative Interorganizational Relationships », Academy of Management Review, Vol. 19,pp. 90-118.

<sup>25</sup>HAMEL G. (1991). « Competition for Competence and InterPartner Learning Within International Strategic Alliance », Strategic Management Journal. Vol12, pp.687-707.

<sup>26</sup>LARSON A., (1992) « Networks Dyads in Enterpreneurial Settings : a Study of the Governance of Exchange Relationships », Administrative Science Quaterly, Vol. 37, pp. 76-104.

<sup>27</sup>DOZ Y., (1996) « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions Or Learning Process ? », Strategic Management Journal, 17, pp. 55-83.

<sup>28</sup>HARRIGAN K.R ., (1986) « Managing for Joint Ventures Success », Lexington Books, MA.

<sup>29</sup>LEVINTHAL D.A., FICHMAN M., (1988) « Dynamics of Interorganizational Attachments : Auditor-Client Relationships », Administrative Science Quaterly, Vol. 33, pp. 345-369.

<sup>30</sup>BAUM J., OLIVIER C., (1991) « Institutional Linkages and Organizational Morality », Administrative Science Quartely ,Vol . 36 ,pp. 187-218.

<sup>31</sup>UZZI B ., (1996) « The sources and Consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect », American Sociological Review, pp. 15-30 .

<sup>32</sup>MARI I., (1996) « Quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des entreprises en réseau », Ilième colloque international de management des réseaux d'entreprises, Lausanne, Suisse

<sup>33</sup>BLANKENBURG HOLM D., ERIKSON K., JOHANSON J.,(1999)«Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships», Strategic Management Journal,20, pp.467-486.

<sup>34</sup>JACOB R., JULIEN P.A., RAYMOND L., (1997) « Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation ; les leviers de l'apprentissage collectif en contexte réseau », Revue Gestion, 22, pp.93-100.

<sup>35</sup>GULATI R., (1999) « Network Location and Learning : Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation », Strategic Management Journal, 20, pp. 397-420.

<sup>36</sup>GEINDRE S., (1998a) « Profil des dirigeants et réseautage en PME : propositions d'un cadre de recherche », Communication présentée à la VIIème conférence de l'AIMS, Louvain.

<sup>37</sup>ibid,p3

"لا يمكن أن يتم تحليل الشراكة أو الشبكات، بدون اختيار تعريف دقيق لهذه المفاهيم". على أساس هذا التصور، تم اقتراح نموذج مفاهيمي مفسر.

يخصّص الجزء الأول من المذكرة للإطار التصوري للبحث، بمعنى فحص و استخلاص النظريات المختلفة من أجل ضبط موضوع البحث و الذي سيتم لاحقا كدليل لملاحظة الواقع و تفسير النتائج.

تشكل الطريقة التي يعالج بها النموذج النظري و كيفية جمع المعطيات من المؤسسات موضوع الجزء الثاني، فيحدّد الإطار المنهجي المذكرة. أخيرا يخصص الجزء الثالث إلى دراسة النتائج و مساهمات المذكرة و حدودها الرئيسية.

# الجزء الأول : الإطار التصوري

## مقدّمة

ينقسم الإطار النظري إلى ثلاثة فصول، يخصّص الفصل الأوّل لدراسة أدب الشراكة، في حين يعالج الفصل الثاني الميزة التنافسيّة و على الخصوص المدارس الفكرية الرئيسيّة التي ساهمت في تطوير هذا المفهوم، حيث نتعرّض إلى مقارنة Porter ثم المقاربة المعتمدة على الموارد و من ثمّة سيطرة مفهوم المهارات في دراسة الميزة التنافسية. يعرض الفصل الأخير خلاصة للمفاهيم المدروسة في الفصلين السابقين من أجل الإجابة عن الأسئلة المطروحة من خلال نسق توفيق نظري. و اقتراح نموذج يربط بين مجمل المفاهيمي.

## الفصل الأول: الشراكة (الخيار الإستراتيجي)

### المبحث الأول: المفاهيم و المفارقات الجدلية

يقع الاصطلاح المرتبط بالشراكة، ضحية لانحراف الدلالة ما أدى إلى ضياع المصطلح و معناه. الأمر الذي يتطلب ضرورة تدقيق المفاهيم لباقي المذكرة، مع التعرض إلى مجموعة التناقضات التي واجهها الأدب للتوصل إلى مفهوم حول الشراكة. ثم الإشارة إلى مجموعة من الرهانات التي تثيرها طبيعة هذه العلاقة المفارقة في المؤسسة و التسيير.

### المطلب الأول: تعريفات أولية:

#### 1 - الشراكة ، التنسيق و التعاون (استعراض الفروقات)

لا يوجد إجماع حول تعريف و تصور محدد للشراكة<sup>38</sup>، نظرا للعدد الكبير من تعريفات الشراكة و لتداخلها مع مفاهيم أخرى. نعرض من بين هذه التعريفات تلك التي تسمح بتغطية الأوجه الأساسية للشراكة.

تعني الشراكة أدبا العمل المشترك. يمكن تحديد هذا المفهوم للعمل المشترك من خلال تعريف ماركس حيث تعتبر الشراكة " مجموعة أفراد يعملون معا بشكل مخطط في نفس نسق العمل، و في أنساق مختلفة، لكن مرتبطة فيما بينها"<sup>39</sup>. تهدف الشراكة إذن إلى انجاز عمل مشترك من أجل ربح متبادل (Daméron<sup>42</sup>. Brousseau<sup>41</sup>. Smith et Carol<sup>40</sup>). حيث تنتازل المؤسسة بطريقة مقصودة على نشاط مكمل لمؤسسات أخرى في إطار غاية مشتركة لمجموعة معين<sup>43</sup>. يتفق هذا الطرح مع ربط (Beuscart<sup>44</sup>) الشراكة بتحقيق هدف أو مجموعة أهداف مشتركة أو فردية، "حيث تدوم الشراكة طالما هي

<sup>38</sup> SAUBESTY C ., (2002) « Dynamique de la construction de coopérations transversales », Thèse Doctorat, Université Paris IX Dauphine. France.

<sup>39</sup> MARX., (1867) cite par SAUBESTY C ., (2002), Op cit.

<sup>40</sup> Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995) « Intra- and inter-organizational cooperation: toward a research agenda. », Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 7-23.

<sup>41</sup> BROUSSEAU E., (1996) « Contrat et comportement de coopérations : le cas des relations interentreprises », CNRS Editions.

<sup>42</sup> DAMERON S.,(2000) « Processus de Coopération dans l'Organisation : Construction d'une Grille de Lecture Appliquée au Cas d'une Equipe Projet », Communication présentée de l'AIMS à Montpellier

<sup>43</sup> DAMERON S.,(2001) « Les Deux Conception du Développement de Relations Coopératives dans l'Organisation », Communication présentée de l'AIMS à Québec.

<sup>44</sup> BEUSCART R., (1998) « Travail coopératif et Réseau », Informatique et Santé n°10, pp. 3-10.

قادرة على أن يجد كل عون مصلحته فيها". كما يضيف (Brousseau<sup>45</sup>) أن الشراكة هي "تفضيل لنتيجة جماعية على ربح فردي".

كما يعدّ مفهوم التفاعل أساسيا في الشراكة، فهذه الأخيرة لا تقتصر على مجرد تبادل بسيط للمعلومة و الأشياء (أجهزة، أدوات، أساليب عمل و معالجة) لكن أيضا المسؤوليات<sup>46</sup> حيث يؤكّد (Dameron<sup>47</sup>) على مبدأ علاقات التبادل (réciprocité).

في الأخير، يؤكّد كلّ من (Richrdson<sup>48</sup>. Baudry<sup>49</sup>)، على البعد الزمني للشراكة، و قد أشارت العديد من التعريفات إلى هذا البعد، على الخصوص تعريف (Mariti et al<sup>50</sup>): "يجب أن يبرم الاتفاق لفترة طويلة، حيث لا يشكّل الشراء المعزول للسلع و الخدمات، اتفاق شراكة، في حين يمثّل الالتزام بشراء كل عوامل الإنتاج من مورد واحد خلال العشر سنوات القادمة، اتفاق شراكة". و كذلك تعريف (Ingham et Mothe<sup>51</sup>) حيث "يعدّ اتفاق الشركة واضحا لآجال محدّدة". و هو ما يجعل من الشراكة خيارا استراتيجيا. تعدّ الشراكة أيضا، أعلى مستويات التنسيق، يكون التنسيق بداخل المؤسسة ثم مع السوق، ثم مع الأعوان في محيطها. لكن يرفض (Richardson<sup>52</sup>) هذا التصنيف الثلاثي، و إمكانية الفصل بشكل جازم، حيث يفترض وجود "نسق" لهذه الفضاءات الثلاثة لتنسيق الأنشطة.

حيث "تعدّ التحالفات الإستراتيجية ترتيبات مؤسساتية قائمة" و يشمل هذا التعريف مجموع الأشكال الممكنة للشراكة، كما يتوافق مع تصوّر ريشاردسون للشراكة الذي يعتبرها هيكل تنظيمي بحدّ ذاته و لذا تعدّ "التحالفات الإستراتيجية ترتيبات تعاونية فيما بين المؤسسات الثابتة نسبيا و التي تفيد من مصادر آتية من مؤسسات مستقلة ذاتيا".<sup>53</sup>

الشراكة هي إذن "نسق يوصف مبدئيا بالمستقل ، يتعلّق بمجموعة من الأعوان مدفوعين إلى العمل معا، إمّا بحثا عن

الانتماء لمجموعة أو للحصول على مهارات مختلفة، في إطار "مشروع مشترك" (Dameron,2003)

<sup>45</sup> BROUSSEAU E., (1996), Op cit.

<sup>46</sup> BEUSCART (1998), Op cit.

<sup>47</sup> DAMERON S,(2003) « Structuration de la Coopération au Sein d'Equipe Projet », Communication présentée de l'AIMS à Tunis.

<sup>48</sup> RICHARDSON G., (1972) « The Organization of Industry », Economic Journal, 82, pp. 882-896.

<sup>49</sup> BAUDRY B ., (1995) « L'économie des relations de collaboration interentreprise », La Découverte, Paris.

<sup>50</sup> MARITI P., SMILEY R.H.,(1983) « Co-operative Agreements and the Organization of industry», The Journal of Industrial Economics, Vol. 31, n°4, pp. 437-451.

<sup>51</sup> INGHAM M., MOTHE C.,(2003) « L'Apprentissage et Confiance au Sein d'une Alliance Technologique », Communication présentée au Conférences de l'AIMS à Tunis.

<sup>52</sup> RICHARDSON G., (1972), Op cit.



تقع الأشكال الفعلية التي تأخذها الشراكة ضمن نسق، يتراوح بين الاتفاق البسيط الغير رسمي، إلى المشروع المشترك Joint (ventures)، و يكون ذلك حسب درجة الرسمية و درجة التزام أموال الشركاء ضمن العلاقة<sup>54</sup>. هذا يعني، أنه مهما كان

شكل الهيكل، فلا بد أن تتوفر أربعة معايير في العلاقة البين مؤسساتية، حتى يتم تصنيفها كشراكة :

-الرغبة (النّية) في التعاون من أجل تحقيق، لآجال طويلة نسبيا، هدف مشترك أو إشباع أهداف فردية من خلال الاتفاق، و من ثمة الارتباط أو التبعية.

- التخصيص المشترك للموارد المادية: البشرية و المالية، أو الغير ملموسة.

-وجود حدّ أدنى من التّماتلية (réciprocité) في العلاقات، حتى يأخذ الأعوان بعين الاعتبار لردود أفعال شركاءهم قبل التصرف.

- المحافظة على الاستقلالية القانونية للشركاء. و هو ما يسمّى ب"الروابط الضعيفة" أو "الزوج الجبان".

و يتجنب هذا التعريف إلى حدّ كبير التمييز بين الشراكة، التحالف، التعاون و الشبكة.

اعتبر (Dussange<sup>55</sup>) من جهته الشراكة إستراتيجية، عندما تربط منافسين حاليين أو محتملين، لكن يعدّ هذا التعريف غير

كافيا، إذ لا يمكن وصف الفعل بالاستراتيجي استنادا إلى هوية فاعله فقط، لكن لطبيعته الخاصة و بالتحديد استنادا لآثاره

على المؤسسة (خلق الميزة التنافسية من خلاله). أمّا (Mytelka<sup>56</sup>) فقد افترض، أن تكون الشراكة إستراتيجية، إذا كانت

تهدف إلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة. يمكن أن يكون هذا المعيار مرضيا فقط إذا كان يصف الحالة العامة ، لكن

بشكل غير ساكن و جامد، كربط الميزة التنافسية بعوامل نجاح خاصة في قطاع معين، بل يجب بناءها على أسس تحسين

قدرات المؤسسة للتطور في محيط ديناميكي، من خلال خلق القيمة و التعلّم و الابتكار، لأنّ عوامل النجاح تتطور و كذلك

محيط الشراكة. في محيط أعمال يتميّز بالديناميكية الاقتصادية، تكون المؤسسة معرّضة إلى تغيرات مستمرة ما يجبرها على

تحديد بعض الإستراتيجيات التي تمكّنها من استباق التغيير للتكيّف مع المعطيات الجديدة و تحقيق مكانة قوية في السوق.

<sup>54</sup> CONTRACTOR ET LORANGE , « Cooperative strategies in international joint business » Lexington, pp.347-368.

<sup>55</sup> DUSSAUGE P., (1990) « Les Alliances stratégiques entre firmes concurrentes : les cas des industries aérospatiale et l'armement, Revue Française de Gestion, Sept-Oct, pp. 5-16

<sup>56</sup> MYTELKA L., (1991) « Strategic Partnerships », Rutherford : Fairleigh Dickinson University Press

هناك نوعان من الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، خيارات متعلّقة بالبحث عن مكانة تنافسية قوية للمنتج و أخرى تعتمد على الخيارات الممكنة للمؤسسة<sup>57</sup>. ارتبط النوع الثاني بمفهوم نمو الأعمال و البحث عن الميزة التنافسية. هناك جزء كبير من الأدب حول هذا الموضوع و يتفق على وجود دافعين استراتيجيين لنمو الأعمال:

- التمكن من الهيمنة على السوق، حيث يكون الحجم أمرا حاسما ( اقتصاديات الوفرة، النطاق أثر الخبرة...)
- الحصول على موارد تكميلية و/أو تداؤبية.

بالإضافة إلى أنواع أخرى لها أهداف ضمنية يمكن تحديدها مثل: مزايا التنويع عند مراحل عدم أكادة المنافسة و المزايا المشتقة عن التوسّع لتطوير الأسواق عندما تكون الأسواق متشعبة أو الآثار التداؤبية التي تسمح بها العولمة<sup>58</sup>

تعدّ الشراكة من بين خيارات النمو (الداخلي) تعطي مجالا واسعا من الإمكانيات من خلال الشراكة بين المؤسسات و عدد متنوع من الاتفاقات يمكن إحصاءه حسب: الأهداف المنتظرة، حسب عدد و دور الشركاء، حسب درجة الالتزام... يمكن لهذه الاتفاقات أن تتجسّد في أشكال تنظيمية مختلفة في محيط معقد و غير مستقر. كما يتطلّب ارتباط المؤسسة باتفاقات الشراكة قرار استراتيجي يتضمّن مستوى القانوني (هيكل الالتزام) أكثر من القرارات الأخرى و كلّما زادت درجة الالتزام كلما انخفضت مرونة القرار الاستراتيجي و بالعكس. في المقابل، تحتاج المؤسسة إلى اتفاقات شراكة على درجة كبيرة من المرونة و التزام أقل. كما يرتبط الخيار الاستراتيجي للشراكة بملاءمته للمحيط (فرصة) و بدرجة عدم الأكادة، في فضاء صفقاتي متغيّر و متقلّب يجب أن يكون الخيار الاستراتيجي ممكنا للمرونة و القدرة على التكيف مع المحيط لكن مع وجود هيكل التزام فالأمر لن يكون سهلا.

يؤكد PORTER<sup>59</sup> على أن الشراكة تجعل ممكنا تحسين سلاسل القيمة لكل المؤسسات المرتبطة باتفاق. ، حيث يدعم خلق القيمة المزايا التنافسية للمشاركين بالتوافق مع منطق الجوانب التكميلية و التداؤبية للعلاقة، باختصار تعتبر الشراكة الإستراتيجية خيارا يمكن من الحصول على المزايا التنافسية من خلال التخلّي عن المواجهة المباشرة (المرجع)، و الحصول

<sup>57</sup> BUONO, A. F. et BOWDITCH, J. L. (1989, 2003) « The human side of mergers and acquisitions-Managing collisions between people, cultures, and organizations », San Francisco: Jossey-Bass Publishers republic en 2003, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations, Beard Books: Paperback, 339 pages.

<sup>58</sup> FERNANDEZ ARROYABE J.C., ARRANZ N., (2000) « Business Cooperation from theory to practice »

<sup>59</sup> PORTER M.E., (1986) « L'avantage concurrentiel », Inter-Edtions, Paris

على موارد و مهارات الشريك عن طريق الجمع أو التبادل و الحصول على مهارات الشراكة التي لا يمكن لأي طرف الحصول عليها بشكل منفرد.<sup>60</sup>

تجمع المؤسسات المتشاركة، ضمن شراكات أو تقاسم أو تبادل الموارد. يسمح هذا التوفيق بين قوى الشركاء المختلفة، باستخدام أكمل و أشد لمختلف الأصول التي يساهم بها كل طرف في حصص غير متساوية.

### 3 الإستراتيجية و الشراكة: رابط ذو اتجاهين :

تتطلب الشراكة، كما تمت الإشارة إليه قرارا إستراتيجيا يورط بشكل كبير الأطراف المعنية يكون هدفها منطوق الحجم أو البحث عن تحقيق الجوانب التكاملية أو الآثار التداوبية. يتم ذلك من خلال تجميع و توليف أصول متكاملة نوعا ما، فيمنح ذلك المرونة اللازمة للتكيف مع مقتضيات المحيط، أما الخاصية المميزة لهذه الاتفاقات هو امتدادها على المدى الطويل أو المتوسط المدى بين المؤسسات المختلفة و التي لا تتنازل عن استقلاليتها القانونية أو سلطة اتخاذ القرار فيها.

لكن من المدهش ندرة النقاشات الفعلية حول طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية و الشراكة (Thorelli<sup>62</sup>. Jarillo<sup>61</sup>) على الرغم من وصف الشراكة بالإستراتيجية عادة. ترجح الفرضية الضمنية للأدب أنّ الشراكة أداة الإستراتيجية<sup>63</sup> يؤكد<sup>64</sup> (Porter et fuller) ذلك حيث لا يمكن فهم أي ائتلاف إلا في إطار الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، يتفق (Harrigan)<sup>65</sup> مع ذلك لكن يعتبر الشراكة إستراتيجية بسبب مقتضيات قطاعية و خصائص

المنافسين. في كلّ الحالات تعتبر الشراكة الطريق لتنفيذ الإستراتيجية أو منح أثر الرافعة لها<sup>66</sup>.

اقترح (Arlandis)<sup>67</sup> مفهوما لإستراتيجية الشراكة، و تعدد تسليط الضوء على التحليل من خلال حافظة الشراكات<sup>68</sup>. و أظهر (Buckley et Casson، 1996، ص882)<sup>69</sup> الفرق بينهما:

<sup>60</sup> HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD C.K., (1989) « Collaborate with your competitor and win », Harvard Business Review, Jan-Fév, pp.133-139

<sup>61</sup> JORILLO C.J., (1988), Op cit.

<sup>62</sup> THORELLI H.B., (1986) « Networks : Between Markets and Hierarchies », Strategic Management Journal , Vol 7, pp . 37-51.

<sup>63</sup> DOZ Y., (1996), Op cit.

<sup>64</sup> PORTER M.E., FULLER M., (1986) « Coalitions and Global Strategy », dans PORTER « Competition in global industries. », Harvard Business School Press. Boston, pp. 315-343.

<sup>65</sup> HARRIGAN K.R ., (1986), Op cit.

<sup>66</sup> HAMEL G., PRAHALAD CK., (1993) « La stratégie à effet de levier », Harvard Expansion, été, pp. 43-54.

<sup>67</sup> ARLANDIS J.,(1987) « De l' Alliance Stratégique à la Stratégie d' Alliance », Revue d' Economie Industrielle, n° 39, pp. 228-243.

<sup>68</sup> NOEL A ., ZHANG J ., (1992) « Alliances stratégiques et stratégie d' alliance », Cahier de Recherche du CETAI-HEC Montréal, n°92, pp.15-29.

"يمكن تناول خيار الشراكة الإستراتيجية كقرار وليد اللحظة في كل وقت تظهر فيه فرصة للتعاون، أو من خلال اتفاق

للمناورة إزاء مجموعة متتالية من فرص معينة، باستخدام نفس الإستراتيجية".

من جهته، اعتبر ( Ohmae<sup>70</sup>) التحالف، عنصرا من المعجم الإستراتيجي، حيث يمكن أن تصبح القدرة على أن تكون

شريك جيد، و خلق و تطوير شراكات مثمرة، ميزة تنافسية<sup>71</sup>

تسمح الشراكة أيضا بتعلم الغموض و التناقض و الاستفادة من ذلك<sup>72</sup>، و قد تحدّث العديد من الباحثين عن "التعقيد الخلفي"

(complexité inhérente)<sup>73</sup> أو حتى "التوقعات المتناقضة" لتسيير الشراكة<sup>74</sup>. لن يتم الخوض، من دون شك، في هذا

الجدل. لكن يجب تقبل كون الشراكة، تتضمن عددا كبيرا من مشكلات تسييرها استراتيجيا، على الخصوص على مستوى

تنفيذها. من هذا المنظور، تملك الشراكة حتما مجموعة من الفضائل الاستكشافية، فتكون بذلك أداة ليس للإستراتيجية فقط،

لكن أيضا للتعلم التنظيمي (Lei et Slocum<sup>75</sup>. Kogut<sup>76</sup>)

و تحتل الشراكة بين المنافسين مكانة خاصة نظرا لغموضها و تعقيدها. حيث أنه أمر مدعاة للحذر أن يضع المتنافسون

جانبا فكرة المواجهة ليتشاركوا. لكن تجد هذه الوضعية مبرراتها عند إدراك الدوافع الإستراتيجية لهذا الخيار على الرغم من

كونه يبدو مفارقة.

#### 4 الشراكة: علاقة مزدوجة.

يبدو أن مصطلح العلاقة المزدوجة<sup>77</sup> قادر على تمثيل الحقيقة التنظيمية للعلاقات بين مؤسساتية بشكل ملائم جدًا، حيث

يصور الخاصية المزدوجة لعلاقة الشراكة. ما يقدمه هذا المصطلح للتحليل بالتحديد هو الاعتراف أولا بالتناقض الذي يشوب

<sup>69</sup> BUCKLEY P., CASSON M.,(1996) « An economic model of international joint ventures strategy » Journal of Organizational Business, Lexington Books, pp.846-876.

<sup>70</sup> OHAMAE K.,(1989) « Managing in a Borderless World», Harvard Business Review, May-June, pp. 152-161.

<sup>71</sup> KOTLER P. , (1994) « Le Management du Marketing »,

<sup>72</sup> BIDAULT F.,CUMMING T., (1996) « Alliances can bring hidden benefits », The Financial Post : Mastering Management, Vol 19, pp.2-3.

<sup>73</sup> LEI D ., SLOCUM J., (1992) « Global Strategy, competence building and strategic alliances » California Management Review, pp.81-97.

<sup>74</sup> OSBORN R.N., HAGEDOORN J., (1997) « The Institutionalisation and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Network », Academy of Management Journal , pp. 261-278 .

<sup>75</sup> LEI D ., SLOCUM J., (1992), Op cit.

<sup>76</sup> KOGUT B., (1988) « Joint Ventures : Theoretical and empirical perspectives ». Strategic Management Journal, 9, pp.319-332.

<sup>77</sup> LARSON A., (1992), Op cit.

الروابط التنظيمية للشراكة، ثم التركيز على جانب أساسي من الإستراتيجية و هي العلاقة الدائمة (Charnay<sup>78</sup>).

Thorelli<sup>79</sup>

"يجب دراسة الإستراتيجية حسب مبدأ القطبية: بشكل غير منفصل عن السلوكات الإستراتيجية للخصمين، و التقلبات الناجمة

عن علاقتهما الضرورية و الدائمة، بدلالة "ن" متغير مادي أو معنوي.... و يجب متابعة العلاقة المتحركة<sup>80</sup>

يشير (Ohmae<sup>81</sup>) من جهته، إلى ندرة الدراسات الأكاديمية حول الإشكالية الخاصة و المتعلقة بالعلاقات بين مؤسساتية

. في الأخير، تشير "العلاقة الثنائية" إلى ديناميكية الظاهرة التشاركية، من خلال التدفقات بين الشركاء.

بعد تحديد هذه التعريفات، يتبين لنا وجود جدلين أساسيين يميزان الشراكة الإستراتيجية كعلاقة ثنائية. و إدارتها في المؤسسة.

### المطلب الثاني: المفارقات التسييرية (الضغوط الجدلية) للشراكة الإستراتيجية

يعبر عن موضوع التناقض في أدب العلوم الإنسانية من خلال عدّة مصطلحات: الجدلية ( dialectique ) (Pascal<sup>82</sup>).

(Langley<sup>83</sup>)، المفارقة (Paradoxe) (Handy<sup>85</sup>, Quinn et Cameron<sup>84</sup>)، الصراع (conflict). (Pondy<sup>86</sup>)

<sup>78</sup> CHARNEY J.P., (1990) « Critique de la stratégie », PUF, Paris.

<sup>79</sup> THORELLI H.B., (1986), Op cit.

<sup>80</sup> CHARNEY J.P., (1995) « La stratégie », PUF, Paris. p 57.

<sup>81</sup> OHAMAE K., (1990) «Pourquoi les alliances echouent-elles?» Harvard L'Expansion, printemps, pp. 25-44.

<sup>82</sup> PASCALE R., (1990) «Managing in the edge ». New York: Simon and Schuster.

<sup>83</sup> LANGLEY A., (1995) « Between « paralysis » and extinction by instinct », dans VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

<sup>84</sup> QUINN R., CAMERON K.,(1988) « Paradoxe and Transformation », dans VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

<sup>85</sup> HANDY C., (1994) «The Age of Paradox », Harvard Business Press. Dans VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

<sup>86</sup> PONDY L., (1989) « Organisational conflit : concept and models », dans Leiviett et al., « Readings in managerial psychology, University of Chicago Press , pp. 513-531.

تتشارك تعريفات هذه المصطلحات في اعترافها بوجود قوى متضادة للخواص الهيكلية للفعل، من المرصية إلى البناءة أو الخلاقة و التي تعكس حقيقة التسيير كظاهرة جدلية.

ضمن هذا التصور، اقترح <sup>87</sup>(Pascale) مفهوم "الكفاح"، الذي يعني به: "نسق التسيير الذي يهدف إلى السيطرة، لكن ليس الإلغاء، على التناقضات التي هي نتائج فرعية حتمية للمنظمات". و في ذلك إشارة إلى "القيمة البناءة" للصراع و للضغوط التنظيمية التي لا يجب حلها.

إذا كان تسيير المؤسسة، يعدّ تسيير متناقضات أحياناً، تتضاعف هذه المعضلات في حالة الشراكة التي تولّد ديناميكية تناقض خاصة <sup>88</sup>(Aliouat , <sup>89</sup>Alter et Hage , <sup>90</sup>Koot) و تجعل المسيرين عاجزين نسبياً.

من بين الدراسات الميدانية التي واجهت هذا التضاد في قوى الشراكة دراسة حول أزمة نمو بين "المثالية" و "البراغماتية" <sup>91</sup> و التي اعتمدت في تفسيرها لذلك على المفارقة التي تطرّق لها <sup>92</sup>(Thomlison) في أبحاثه حول الشراكة و تعرّض لها أيضاً <sup>93</sup>(Forgue Fréget et Jossrand) في دراساتهم حول العلاقات بين منظماتية. مفارقة لها آثار مختلفة. في هذه الحالة تتصادم تصورات الشراكة، المثالية أين يكون البعد الاجتماعي (الذي تترجمه القيم المشتركة و الثقة) هو الغالب على البراغماتية التي تتفوّق فيها الأهداف الاقتصادية و يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات انتهائية<sup>1</sup>

يرى <sup>94</sup>(Forgue, Fréget et Jossrand (2006) حلّ هذه المشكلة في " أنه أمر متعلّق بتسيير هذه القوى المتناقضة الخاصة بالروابط بين منظماتية" فيكون من الضروري الاعتراف بهذين التصورين الذين يتعايشا و محاولة المصالحة بينهما.

بتلخص تناقضات الشراكة في محورين متداخلين، يركّزان حول النوايا و السلوك و هي مفارقة الشراكة و المنافسة(1) و ما هو داخل و خارج المؤسسة أو حدود المنظمات (2).

## 1 -مفارقة الشراكة و المنافسة:

<sup>87</sup> PASCALE R., (1990), Op cit, p. 24.

<sup>88</sup> ALIOUAT B., (1996) « Les stratégies de coopération industrielle », Economica, Paris.

<sup>89</sup> ALTER C., HAGE J., (1993) « Organizations working together », Sage Library of Social Research, p 09.

<sup>90</sup> KOOT W.T. , (1988) « Underlying dilemmas in the management of international joint ventures », dans CONTRACTOR ET LORANGE , « Cooperative strategies in international joint business » Lexington, pp.347-368.

<sup>91</sup> Stervinou S. , LeGrand C. , (2007) « La crise de croissance d'un réseau sous l'éclairage d'un conflit entre deux visions concurrentes, l'une idéaliste et l'autre pragmatique », une communication présentée au xvème conférence AIMS. Montréal

<sup>92</sup> THOMLISON C. A., (2005) « Grading and differentiation: Paradox or good practice? Theory into Practice », Educational Leadership, Vol. 44, n°3, pp. 262-269.

<sup>93</sup> FORGUES B., FRÉCHET M., et Jossrand E., (2006) « Relations inter-organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », Revue Française de Gestion, vol 32, n°164. Pp. 17-31

<sup>94</sup> ibid.

حيث لم تزل دراسة ظاهرة الشراكة حديثة و اعتبرت كحالة خاصة من السلوك، كما اعتبرت معيارا نقيضا لنموذج المنافسة. و تختلف الشراكة بكل تأكيد عن المنافسة، لكن يبقى الأدب محتثما نسبيا حول تحديد ما تعنيه الشراكة فعلا: تقاسم الموارد، اتخاذ قرارات مشتركة أو بالاشتراك...

اقترح <sup>95</sup>(Simon) معيارا للشراكة في المؤسسة: من خلال التقييم المنهجي للخيارات الفردية بالنظر إلى عواقبها على المؤسسة. لكن يصعب تطبيق هذا المعيار على العلاقة بين مؤسساتية، بما أن هذه الأخيرة تسمح بسلوكات منفصلة تماما، بدون التزام متبادل، في الواقع.

يعبر <sup>96</sup>(Richardson) عن هذه الصعوبة: "لكن كيف يمكن تعريف مثل هذه الشراكة؟ و كيف يمكننا، بالخصوص، التمييز بين الشراكة من جهة و الصفقات السوقية من جهة أخرى؟ يجب إعادة النظر في جوهر الاتفاقات التشاركية ذاته".

لقد اهتمت الدراسات الاقتصادية الأولى بالمكانة السوقية، الهيمنة في السوق، الكارتل و التواطؤ. كذلك ناقش <sup>97</sup>(Fusfeld) الآثار الغير تنافسية (anti-concurrentiels) للمشاريع الأفقية المشتركة في قطاع الحديد و الصلب. و التي أدت إلى هياكل تكاليف متماثلة و اهتم <sup>98</sup>(Arndt) بدراسة مجال التسويق و اقترح مفهوم "السوق الأليفة" (marché domestique) للتعبير عن السوق التي تجرى فيها الصفقات (coup à coup) على أساس (ad-hoc)، أكثر من داخل السوق الداخلية في إطار علاقة طويلة مدى. تبين أيضا أنه ضمن هذه العلاقات، يتم التنسيق مسبقا بإجراءات الرقابة المركزية في حين يتم التنسيق لاحقا من خلال أنساق القرار الغير مركزية، العفوية و المستقلة و تُدار المعلومة بشكل مباشر و واعي مع إنه يتم الحصول عليها بشكل غير مباشر من نظام الأسعار في السوق.

لكن لا تلغي الشراكات، هذه "العلاقات الخطيرة"<sup>99</sup>المنافسة، بل يمكنها حتى إثارتها. كما أشار <sup>100</sup>(Grabher) إلى ذلك، حيث يرى أنه من الخطأ اعتبار الشراكات مجرد وئام متناغم فكل علاقة يمكن أن تكون مصدر للتعاون كما للتنافس و

<sup>95</sup> SIMON (1947) dans WEINSTEIN O., (2004) « quelques contrverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique », cahier français vol 1, comprendre l'économie n°345, pp.91-95.

<sup>96</sup> RICHARDSON G., (1972), Op cit. p 886.

<sup>97</sup> FUSFELD D., (1958) « Joint Subsidiaries in the iron and steel Industry », dans VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

<sup>98</sup> ARNDT J., (1979) « Toward a concept of domesticated markets », Journal Marketing, Vol 43, pp.69-75.

<sup>99</sup> DRUCKER P., (1996) « Structure et changement », Village Mondial, Paris

<sup>100</sup> GRABHER G., (1993) « Rediscovering the social in the economics of interfirm relations », Grabher (Ed), The embended firm. London, pp. 1-31

الصراع. في الاتجاه معاكس، يظهر<sup>101</sup> (Kogut et al) كيف يمكن أن تكون المنافسة سببا في التعاون، و حتى أنها تساهم في دعم الشراكة:

" لا يمكن تجاهل دور المنافسة كدافع مهم للبحث عن شركاء، تكنولوجيات و منتجات جديدة... الشراكة و المنافسة تؤثران على بعضهما البعض بشكل يميل إلى استقرار و توسعة الشبكات".

في المقابل يذهب هؤلاء إلى حدّ افتراض أن الشراكة هي الأخرى تؤدي إلى مستوى أعلى من المنافسة، لاسيما عندما تيرم المؤسسات الحالية للصناعة شراكات مع مؤسسات من خارج القطاع، مع نتيجة محتملة، بدخول شركاء جدد إلى القطاع فتزيد المنافسة. و يؤكد<sup>102</sup> (D'Aveni) ذلك، إذا يعتبر الشراكة ليست إلا فخا، يؤدي إلى مستويات أعلى من المنافسة، حيث أنها مكوّن لزيادة الصراع في ظروف المنافسة الكبيرة.

« Competition is dead—long live competition »

يعني هذا أنّ الشراكة أصبحت مكوّنا مختفيا، في حين لا يوجد اختفاء للمنافسة<sup>103</sup>. جعلت هذه المعاينة، الكثير من الباحثين، يعتبرون الشراكة، منافسة في شكل آخر من خلال التسابق نحو التعلّم بفتح نافذة لدى الشريك<sup>104</sup> يمكن أن تكون سلاحا غير مباشرا لإفراغه من مهاراته بحذقة<sup>105</sup>. يطرح ذلك مسألة التّأليف بين الشراكة و المنافسة؟ كيف تفكّر المؤسسة في وجودهما معا و في سلوكاتهما المتبادلة؟ و قد حاول<sup>106</sup> (Lei et Slocum) الإجابة عن ذلك:

« Collaboration often involves both partner's simultaneously competing to learn new skills and capabilities from working with one another ».

من الصعب إذن تفسير هذا "الغموض الخلفي" بدراسات أكاديمية ممحصّة نظرا لسوء فهم مجموع الرهانات و الآليات الحاصلة<sup>107</sup>.

في كل الحالات ، لا يمكن حدوث شراكة بشكل مطلق و نهائي، فهي محل تفاوض مستمر ، نظرا لوجود تداخل بين أطراف متعدّدة و وجود صراعات، خاصة التنظيمية، و أخرى، غير مسوّاه<sup>108</sup>. يلخص<sup>109</sup> (Aliouat, 1996)

<sup>101</sup> KOGUT B., WEIJAN S., GORDEN W., (1993) « Knowledge in the network and the network as knowledge: the structure of new industries », Grabher; imbedded firm. London, pp. 67-94.

<sup>102</sup> D'AVENI R.A., (1994) « Hypercompetition ». New York, The Free Press. p 333.

<sup>103</sup> PUCIK ., (1988)

<sup>104</sup> Badaroco J., (1991) « The knowledge link : how firms compete through strategic alliances », Harvard School Press, Boston .

<sup>105</sup> LEI D ., SLOCUM J., (1992), Op cit.

<sup>106</sup> ibid.

<sup>107</sup> DOZ Y., (1988) « Technology partnerships between larger and smaller firms : some critical issues » dans Contractor et Lorange (eds). Cooperative strategies in international business. Lexington Books, pp.317-338.

<sup>108</sup> CYERT R., MARCH J ., (1963) « A behavioural theory of the firm ». Englewood Cliffs: Prentice Hall.



بشكل جيد هذه الحالة من التناقض:

« La part de la coopération dans la situation de confrontation peut traduire une certaine dépendance mutuelle des acteurs. La part de conflit dans la situation de « coopération » traduit quant à elle l'émergence des rapports de force ».

ضمن تصوّر فلسفي، تسمى هذه الوضعية ب"الضغط الجدلي" من منظور هيجل، و الذي يعني تماسك المتناقضات و وحدتها، حيث تجرى الإستراتيجيات التنافسية و الإستراتيجيات التشاركية في نسق متعاقب للاستجابات من وضعيات عدم الاستقرار. حيث يمكن المرور من الإستراتيجية الفردية إلى الإستراتيجية الجماعية لتقليص الاختلالات، الناتجة عن واحدة أو عن أخرى. لكن من الممكن المزج بينهما معا في نفس الوقت، و هو ما يحويه مفهوم (coopétition) في الإدارة الإستراتيجية.

كخلاصة لما سبق يجب الاعتراف بصعوبة تسيير هذه الصراعات ، لاسيما و هي تتطور على حدود المنظمات.

## 2 - مفارقة حدود المنظمة:

في الكثير من مجالات الدراسة اليوم نحتاج لحدود معرفة للمنظمات، لكن في الواقع يمكن القبول بمصطلح حدود المؤسسة فقط إذا ما تمّ تصوّرها كساحبة احتمالات، فتكون الحدود مساحة غير واضحة و ضبابية، جزء منها يمكن اعتباره بداخل المنظمة و الجزء الآخر بخارجها. و تترجم هذه المفارقة الانفجار الحادث على حدود المنظمة من خلال سلسلة التطورات التنظيمية الحديثة للمؤسسة و ما لذلك من أثر كبير على الأدب، من خلال تناوله للمؤسسة المنفجرة (éclatée) و حدودها المسامية و هياكلها اللينة و محيطها الغير واضح . انعكس ذلك بظهور أشكال تنظيمية جديدة: المؤسسة الشبكية، المؤسسة الافتراضية، المؤسسة الرشيقة.<sup>110</sup>

تعتبر مسألة حدود المنظمة، مسألة حرجة، خاصة في خضم العلاقة الثنائية. ناقش<sup>111</sup> (Borys et Jemison) هذه الإشكالية الخاصة و الرهانات التي يطرحها تحديد حدود "الشكل الهجين". يعرّف هذا الأخير، على أنّه الهيكل الذي يستخدم الموارد و الأنظمة الإدارية لأكثر من منظمة، كما يجب التفرقة بين مستويين من الحدود: المستوى التقليدي بين الشكل الهجين و محيطه، و المستوى الأكثر خصوصية، بين الشكل الهجين و المنظمات المرتبطتين. على هذا المستوى من التحليل يثار سؤالين جوهريين يرتبطان ب"نفوذية الحدود":

<sup>109</sup> ALIOUAT B., (1996), Op cit. p. 118.

<sup>110</sup> ALLOUCHE J., HAWLT I., (1996), « Contrôle, Coordination et Régulation : les Nouvelles Formes organisationnelles »

<sup>111</sup> BORYS B., JEMISON D., (1989) « Hybrid Arrangements AS Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations », Academy of Management Review, Vol 14 n°, pp. 234-249

- ما هي الموارد التي تمر إلى الهيكل الهجين و منه؟ أمّا السؤال الثاني فيهتم بالآلية الإدارية القادرة على تسيير ذلك؟

حيث " تدور مسألة تعريف الحدود، حول كيفية تحديد الموارد و الالتزامات التي تمتد إليه و تلك التي لا تمتد<sup>112</sup> .

يريد الباحثان بذلك، التأكيد على الدقة في تعريف حدود الهجين، بمعنى تعريف شروط تبادل الموارد بين الشركاء و يرون في

ذلك عاملاً محدداً للأداء. يبرران ذلك بأنه في حالة غياب تعريف واضح للحدود، سيحاول كل شريك تحويل التزاماته الخاصة

إلى الشراكة، فيرهن بذلك موارده. كما يشيران إلى الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في آلية تعريف الحدود. يتبعهم

<sup>113</sup>(Fedor et Werther) في نفس الاتجاه، بالتأكيد على ضرورة تحديد "نحن" و "هم" و ما لذلك من آثار كبيرة، مثل

تحديد أعوان اتخاذ القرار و تخصيص الموارد البشرية بداخل الشراكة: "لكل المنشآت حدود تعين من هم؟"

يثير كل هذا التساؤل حول طبيعة العلاقة بين الجوانب الداخلية للمؤسسة، مجموعة من المسائل، من بينها الثقافة و آليات

التسيير، و ديناميكيتها الخارجية. بمعنى الطريقة التي تتفاعل بها المؤسسة مع محيطها. هل تدفع الديناميكية الداخلية

المتميزة للمؤسسة إلى الشراكة، كما يبدو ذلك منطقياً؟ أو بالعكس، و هو ما أظهرته دراسة الباحثان.

كلما زاد التضامن بداخل المجموعة، كلما زادت عدائيتها للخارج<sup>114</sup> و هو أمر مثير للدهشة إلى حد كبير. ففي منظمة تتميز

بدرجة كبيرة من التضامن، تكون أقل قابلية على عقد شراكات مثمرة. في كل الحالات لابد من تعبئة مسبقة للحس الجماعي

لضم الشريك إلى دائرة التضامن. يرجع (Homans) ذلك إلى وجود ارتباط قوي قائم بين الشراكة و هشاشة وضعية المؤسسة

(sentiment de vulnérabilité) و بذلك بوجود صراعات، يرجعنا هذا الوضع إلى الجدل السابق.

أظهرت دراسة ميدانية أجراها<sup>115</sup> (Miller)، أنّ البحث عن الترابط أو التناغم (cohérence) الداخلي و التناغم الخارجي،

في ظروف عدم الأكادة، غير متلائمين إلى حد كبير، و من ثمة فيكونان محلاً للتحكيم. يعتمد التماسك الداخلي حسب هذا

البحث دائماً، على التداخل بين آليات التكوين، التخصص، الرقابة و الربط، و على التداخل بين هذه الآليات الهيكلية و

أنساق اتخاذ القرار، و أخيراً على التداخلات بين عناصر أنساق اتخاذ القرار، و يقصد بذلك الملاحظة أو اليقظة، التحليل و

<sup>112</sup> *ibid*, p. 241

<sup>113</sup> FEDOR K., et Werter W., (1996) « Making sens of cultural factors in international alliances », dans *Managing international alliances* . AMA, p. 52.

<sup>114</sup> HOMANS G., (1950) « Human Groups », dans VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

<sup>115</sup> MILLER D., (1992) « Environmental fit versus internal fit », *Organization Science*, Vol 3, n°2 , pp. 159-178

التخطيط، و إعداد الإستراتيجية. أمّا التماسك مع المحيط الخارجي الغير أكيد و المتقلّب، فيعتمد على اللامركزية الهيكلية، التخصّص، إعداد و تشكيل آليات العلاقة تصوّر هذه الملاحظات بقدر ما حجم التّحدي الذي يمثّله تسيير الشراكة<sup>116</sup>.

هناك إشكالية أخرى تتعلّق بمسألة الحدود لم تشر الأبحاث إليها إلا نادرا، و تدور حول طبيعة العلاقة بين الشراكة و باقي المنظمة. تناولها<sup>117</sup> (Aldrich) من خلال دراسته لما أسماه ب"الرّوج الجبان" و الذي يعني به الوضعية، حيث الرّابط بين مختلف هياكل و أنشطة أطراف المنظمة مرتبطة ارتباطا ضعيفا فيما بينها، فيمكنها إذن التطور بشكل مستقل. تسمح هذه الآلية بالتكيّف السّريع و الفعّال مع المحيط، و بالتّالي مع الشّريك في حالة شراكة، لكنها قد تؤدي إلى منع توليد عوائد الشراكة في باقي المنظمة. كما تساهم في عزل محكم نسبيا للعناصر محل الشراكة.

في هذه الحالة، يتعلّق الرّهان بإعادة تشكيل و تعريف حدود المنظمة، و هو أمر صعب، يتطلب تراكم و ترسيخ في الزمن، باستخدام نسق بناء هوية جديدة تستجيب للانشغال حول "نحن هم"<sup>118</sup>.

هذه التناقضات الحتمية و المفروضة على كل منظمة ملتزمة بعلاقة شراكة مهما كان نوعها و من ثمة الحاجة إلى "الذكاء الإستراتيجي الحديث"<sup>119</sup> يأخذ بعين الاعتبار هذه الحقيقة المتناقضة للشراكة لكن أيضا يجعل هذه الأخيرة مقاربة لقيمة تجريبية (heuristique) كبيرة للمؤسسة<sup>120</sup> ; Quinn et Cameron,<sup>121</sup> و المنفعة العلمية و العملية من وراء ذلك هامة كما أشار إلى ذلك<sup>122</sup> (Evans et Doz):

" يولّد هذا النموذج الجدلي أسئلة جديدة بالنسبة للباحثين و الممارسين، هي أسئلة "كيف البراغماتية" (العملية).

<sup>116</sup> Op Citato, pp. 164-162.

<sup>117</sup> ALDRICH H., (1979) « Organisations and environnements », Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

<sup>118</sup> FEDOR K., et Werter W ., (1996), Op cit.

<sup>119</sup> ALIOUAT B., (1996), Op cit.

<sup>120</sup> ROTHENBURG A ., (1979) « The Emerging goddess », dans VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

<sup>121</sup> QUINN R ., CAMERON K., (1988), Op cit.

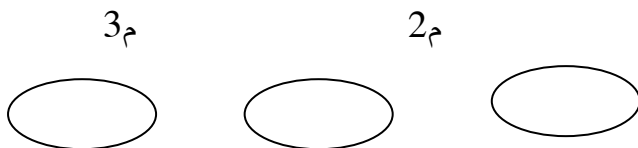
<sup>122</sup> EVANS P., DOZ Y., (1990) « The dualistic organization », dans Evans et al, « Human resource management in international firms », Mc Millan, London, pp.219-245.

## المبحث الثاني: مصفوفة لقراءة أنواع الشركات المطلب الأول: مناطق الشراكة:

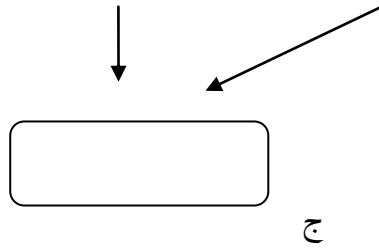
تظهر المساهمات التي قدّمتها مختلف النظريات و التحاليل التي تناولت موضوع الشراكة، أنّ هناك منطقتين جوهريين لهذه العلاقات التشاركية: منطق الضمّ و منطق التكامل<sup>123</sup>.

### 1 - منطق الضمّ (الجمع):

حيث يصبح إنجاز النشاط المشترك ممكنا باجتماع هياكل و موارد الشريكين، لتحقيق أنساق جديدة للقيمة من خلال المزايا المربحة لكل شريك، مثل اتفاقات البحث المشترك التي تسمح بالبحث عن منتجات أو عمليات إنتاجية جديدة. أو علاقات التطوير المشترك (co-développement) بين الأعوان، الذين يلتزمون بهذه العلاقة من أجل القيام بنشاط معين معا، مثل الابتكار أو حتى التّسويق، قد يمثلون مجموعة غير متجانسة من المهن المختلفة تماما. يمثل الشّكل التالي مفهوم الضمّ.



<sup>123</sup> DAMERON (2000/2001/2003), Op cit.



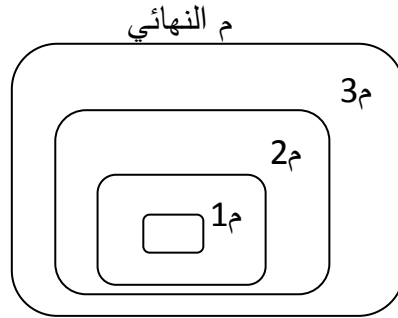
الشكل رقم (01) منطق الجمع

م: تمثل الموارد، المهارات و الإجراءات.

ج: الميزة (النشاط) الجديدة.

## 2 - منطق التكامل:

على خلاف المنطق السابق يبحث الشركاء في هذه العلاقة الثنائية عن إشراك أعوان آخرين في مراحل مختلفة من أنساق خلق القيمة للمنظمة، يتلخص أساس هذا المنطق في الحقيقة في الرجوع إلى السوق كخيار لبناء أو تعزيز سلسلة قيمة المؤسسة. و ما ينجر عنه من تنسيق للأنشطة و العمليات بشكل متكامل. يمثل الشكل التالي هذا المنطق.



م: المورد، المهارة أو الإجراء.

الشكل رقم (02): منطق التكامل

يعتمد النّصّور الأوّل للشراكة على الرّشادة التماثلية (rationalité identaire) أمّا الثاني فيعتمد على الرّشادة الحسابية (rationalité calcutarice).

تدفع الحاجة إلى موارد مكمّلة يملكها الغير، إلى الشراكة التكميلية. حيث تشكّل العلاقات الفردية الموسومة بسمات الانتهازية محور التحليل<sup>124</sup>. في المقابل تعبّر شراكة الضّم عن الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة في إطار التفاعلات مع مجموعات أخرى لاسيما في ظروف اللاأكادة.

تقع نظرية تكاليف الصفقات (Williamsson<sup>125, 126</sup>) و مشتقاتها ( نظرية الوكالة،...) على الخصوص، ضمن إطار منطق التكامل، حيث تفضّل هذه النظريات تحليل علاقة الشراكة من منظور المجموعة المتصلة (continium) بين السوق والمنظمة، أو بين القيام بالمهمة أو تكليف الغير للقيام بها. تلعب حصيلة تكاليف داخلية/ تكاليف خارجية الدور المحكّ في اتخاذ قرار الشراكة و كذلك الأمر بالنسبة لنظرية التبعية للموارد، التي تعرض العلاقات الثنائية على أنها "الحاجة" إلى الموارد و المهارات التي لا تملكها المؤسسة، التي تدخل في سلسلة قيمتها و يكون التموّج من خلال منطق التكامل. في المقابل يقود تكافؤ الهيكل، الذي تثيره ايكولوجيا المجتمعات و الذي يعتمد منطق الجمع، المؤسسات إلى أنشطة متشابهة هيكلية و عقد شراكات ينجم عنها مزايا جديدة.

أمّا أعمال الاقتصاد الصناعي و النظرية التطورية فتتميّز عن مختلف تحاليل و نظريات الأدب الأخرى، بالتمكّن من تجسيد منطقي الشراكة معاً، في حين تتناول باقي النظريات منطقاً دون الآخر. مثل مفهوم "شبه الربيع المركب" الذي اقترحه<sup>127</sup> (Alchian et Woodward) و الذي يعني وجود زيادة في الدّخل أو المنفعة و أرجع ذلك إلى موارد خاصة أخرى و قصد به منطق الإضافة.

اعتبر Richardson<sup>128</sup> الشراكات أشكالاً تنظيمية بذاتها، تتطلب آليات لتسيير الأنشطة المتكاملة أو المتنافسة. فاعترف بذلك بوجود منطقي التّكامل و الضّم، و يتفق مع تعريف شراكة الإضافة على أنها تنسيق لأنشطة "متشابهة". من جهته كشف<sup>129</sup> (Dameron) في دراسة ميدانية حول فرق مشروع مشترك، أنّه على الرّغم من تنافي هاذين التصورين، إلّا أنّهما متداخلين في الواقع، و يوّلد أحدهما الآخر.

## المطلب الثاني: أصول الشراكة:

<sup>124</sup> Ibid, 2000.

<sup>125</sup> WILLIAMSON O.E., (1975), Op cit.

<sup>126</sup> WILLIAMSON O.E., (1985), Op cit.

<sup>127</sup> ALCHIAN A., WOODWARD J., (1988) « The Firms is Dead, Long Live the Firm », Journal of Economic Littérature, Vol.26, pp. 65-79.

<sup>128</sup> RICHARDSON G., (1972), Op cit.

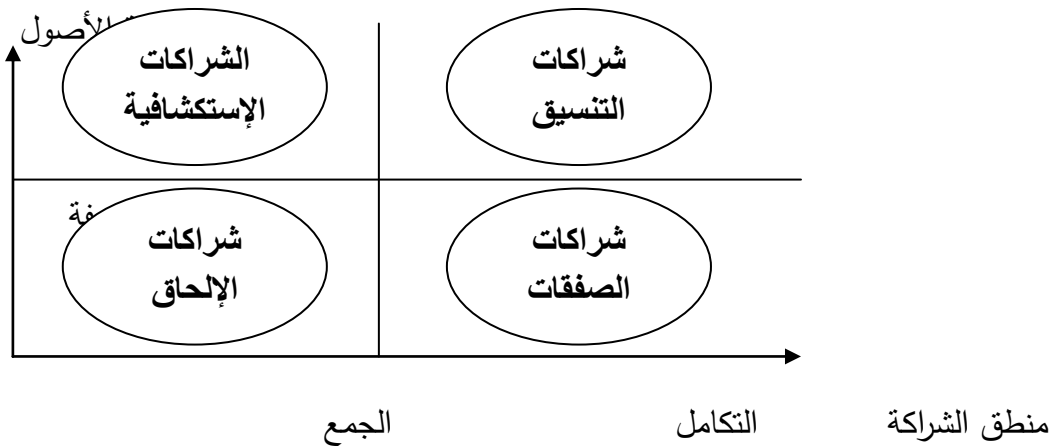
<sup>129</sup> DAMERON (2003), Op cit.

تمكّن الشراكة من ظهور أصول (موارد و مهارات) جديدة خاصة بها، مادية و/أو غير مادية، ناتجة عن التفاعل بين الشركاء. تكون أصول الشراكة منفصلة عن الأصول الخاصة بكل شريك، و توضع تحت التصرف بواسطة هياكل شكلية مثل المشروع المشترك ( joint-venture ) تتفاوت درجة قوة أصل الشراكة و كذلك دلالاته و يؤثر ذلك على استمرارية العلاقة و استقرارها. حيث ترتبط أهمية أصل الشراكة بمدّة العلاقة الثنائية و طولها بشكل متبادل، كلّما زادت أهمية أصل الشراكة بالنسبة للأعوان بمعنى زادت درجة ارتباطهما المتبادل، كلّما مالت علاقتهما إلى الاستقرار. و بالعكس، كلّما كانت أهمية أصل الشراكة ضعيفة، كانت علاقة الارتباط المتبادل بين الشريكين، هشّة و غير مستقرة.

تعرضت النظرية التطورية بشكل خاص لأصل الشراكة، من خلال مفهوم الأصول الافتراضية لدى (Bressand et Distler)<sup>130</sup> و مفهوم الشبكة العصبية<sup>131</sup> (Paquet)، كما أظهرت الأعمال قام بها<sup>132</sup> (Wolf) آلية خلق الأصول الخاصة بالشراكة من داخل العقدة.

### المطلب الثالث: بناء مصفوفة قراءة الشراكات

يمكن بناء مصفوفة ترتّب بداخلها أنواع الشراكات، انطلاقاً من بعدي: منطق أو تصوّر الشراكة، و درجة خصوصية أصولها. من خلال هذه المصفوفة تتحدّد أربعة عائلات من الشراكات: شراكات الإلحاق، الشراكات الاستكشافية، شراكات الصفقات و شراكات التنسيق.



الشكل رقم (03): مصفوفة قراءة الشراكات

<sup>130</sup> BRESSAND A., DISTLER C., (1995) « La planète relationnelle », Paris, Flammarion, 1995.

<sup>131</sup> PAQUET G., (1993) « Sciences transversales et savoirs d'expérience : the art of transpassing », Revue Generale de Droit, 24, pp. 269-281.

<sup>132</sup> WOLF S., (1995) « Accords inter-entreprises, apprentissage et flexibilité dans le secteur de la télécommunications », dans Lazaric ., Monnier « Coordination économique et apprentissage des firmes », Economica, Paris, pp. 109-132.

تظهر هذه الشراكات عند تقاطع منطق الجمع و خصوصية ضعيفة لأصول الشراكة. يمثل هذا النوع من الشراكات، إنجازا مشتركا لأنشطة و عمليات خاصة، بإتاحة هياكل و وسائل (موارد و مهارات جديدة) مشتركة، ملموسة و غير ملموسة، لا يمكن لأي شريك الحصول عليها منفردا. تندرج ضمن هذه الشراكات، مناولة القدرات و شراكات مشاريع البحث و التطوير، التسويق، الإنتاج،... التي تعتمد على منطق جمع القدرات (المالية، المهارات، المعدات،...) فتحقق رافعة الأداء الفردي من خلال ما يسمى بالعلاج بالصدمة مثل الدخول إلى أسواق جديدة من خلال قنوات توزيع الشريك أو تقاسم الآلات و اليد العاملة. تهدف هذه الشراكات أيضا إلى تحقيق اقتصاديات الحجم، الناجمة عن زيادة حجم الإنتاج المستخدمة و تقليص الوقت اللازم لتحقيق نتيجة معينة.

يمكن هذا النوع من العلاقات أيضا، الشركاء من إنتاج كميات صغيرة مع الاحتفاظ بمزايا الإنتاج بكميات كبيرة. فيستفيدون بذلك من ظاهرتي اقتصاديات الحجم و التنوع في وقت واحد.

تتم إدارة هذه الشراكات عادة من خلال آليات تضمن التقاطع الكافي لحماية المهارات الخاصة بكل شريك. لكن على الرغم من أن المهارات الفردية لها خصوصية عالية بشكل منفصل (juxtaposition)، إلا أنها لا تخلق سوى أصل شراكة ضعيف . يؤدي ذلك إلى سيطرة أكبر على الالتزام بالعلاقة و إمكانية الرجوع إلى النسق الفردي لكل شريك مع تحمل بعض التكاليف الغير مستردة.

قد تمثل هذه الشراكات وضعية مؤقتة، كمرحلة تجريبية أو ملاحظة للشريك، قبل الخوض في علاقات أكثر التزاما و بتكاليف تراجع أكبر أو للبحث عن معلومات إضافية تقلص درجة عدم الأكادة اتجاه الشريك. عندما تظهر هذه الشراكة نجاحها بشكل ذو دلالة حيث تأسس لأصل خاص (ميزة تنافسية) بالشراكة، يدفع هذا الأخير العلاقة إلى الاستقرار و إعادة التفاوض حول إطارها.



تقابل هذه الشراكات درجات الالتزام و الارتباط الأعلى من جانب كل الشركاء، تبحث عن الابتكار و إيجاد الجديد. تطوّر الشراكات الاستكشافية تعلم تنظيمي خاص و مهم، يشكّل أصولها الخاصة القويّة.

يرى<sup>133</sup> (Bressand et Distler) أنّ هذه الشراكة تمنح المؤسسة إمكانية تنشيط سلاسل القيمة المعقدة لخلق القيمة ضمن تصوّر لتقاطع أقل للأصول الخاصة بالشركاء و يتطلّب الرّبط بين هذه الأصول الفردية خلق أصل جديد، أعمق من آليات التنسيق البسيطة المستخدمة في شراكات الإلحاق. تنتج هذه الشراكة قيمة خاصة لا يمكن لأي شريك تحقيقها منفردا. و ترتبط عادة باستثمارات ضخمة في تكنولوجيات المعلومات لإنشاء ممرات ( passerelles ) بين أنظمة معلومات الشركاء، تشكّل هذه الممرات بدورها جزءا من الأصول الخاصة بالشراكة، تحقق هذه الاستثمارات التزامات لاستقرار العلاقة.

كما تجسّد هذه الأخيرة، اتفاقات حيث لا تعني العلاقة التشاركية تحقيق وسيلة فقط، بل تبعث على "العمل المشترك ضمن نسق لإنتاج القيمة و ليس مجرد تبادل<sup>134</sup>. يمكن بناء مزايا تنافسية على المدى الطويل من خلال نسق الابتكار المشترك (co-innovation) و الذي قد ينتهي بالاندماج أو الابتلاع حسب القوّة المالية للشركاء، تمثّل أيضا أهمية هامش مخرجات الشراكة بالنسبة لكل واحد منهم، و المحافظة على التوازن بين الشركاء.

في الواقع، تشوب علاقة الشراكة الاستكشافية الكثير من الانتهازية و المخاطرة، فتغيير حصة المهارة لدى شريك معين مثلا، يمكن أن يغيّر توازن الشراكة و يمهدّ إلى تطورات من نوع الاندماج.

### 3 شراكات الصّفقات (Transactionnelles):

تظهر هذه الشراكات عند تقاطع منطق التّكامل و الخصوصية الضعيفة لأصول الشّبكة. تفضّل شراكات الصّفقات علاقات التبادل بين الشركاء بتحكيم السّوق، في بحثهم عن تعزيز أو تقوية أجزاء من أنساق القيمة لديهم، الحالية أو المستهدفة.

تتناول تحليلات النظرية المؤسّساتية الحديثة ( néo-institutionnelle ) هذه الشراكات من زاوية الحصيلة تكاليف/مزايا لاتخاذ القرار حول إدخال الأنشطة و المهام أو تفويضها .

تمثّل شراكات الصّفقات وضعيّة غير مستقرة نظرا لضعف ارتباط الشركاء. إذ يمكن التّراجع عن الالتزام بها، و يكون الانسحاب يسيرا من الشراكة دون أن يؤثر ذلك على الخصوصية الفردية للشركاء.

<sup>133</sup> BRESSAND ., DISTLER ., (1995), Op cit.

<sup>134</sup> DELAPIERRE M., (1991) « Les accords inter-entreprise, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information », Revue d'Economie Industrielle, n°55,pp . 135-161.

تختلف الشراكات التكاملية عن شراكة الإلحاق في أنها لا تهتم بالتسيير المشترك للأنشطة، لكن بتسيير الأنشطة المتكاملة. تعدّ هذه الشراكات أساساً توليفة من المهارات و الموارد المتاحة فردياً، حسب المشكلة المراد معالجتها أو المهمة المطلوب إنجازها. تبقى خصوصية أصول هذه العلاقة ضعيفة في بعدها الجماعي، ما يعني عدم استقرارها. أشار<sup>135</sup> (Richardson) إلى أنه إذا لم يتم دعم المناولين المتخصصين بآليات خاصة تؤمّن الاستمرارية و الاستقرار فإنه لن يمكن الاستفادة من مزايا هذه الشراكات بل إنها ستحوّل إلى مخاطرة لكلّ الشركاء.

#### 4 - شراكات التنسيق (Orchestration):

تقوم شراكات التنسيق عادة على مستوى عالي من الاستقرار، حيث تكون الشراكة ذاتها مولدة لأصول خاصة قوية، مع احتمال أقل للاستحواذ على الأصل من شريك أو آخر، و وجود عراقيل دخول و خروج عالية من الشراكة في الغالب. تبنى هذه الشراكة على مهارة التنسيق (orchestration) و وضع إيقاع مثمر لمجموعة الأصول الفردية للشركاء و تؤثر على هيكل صناعة النشاط المعني و تعزّز منطق التخصص فيها . يكون التنسيق إما في منبع أو صلب أو مصب نسق أو نظام القيمة و تكون العلاقات التشاركية ذات طبيعة لصيقة، إما لأن "المهارات و الموارد المتكاملة" على درجة كبيرة من التخصص مع خيارات ضيقة للشركاء، أو لأن التنسيق ذاته للتكامل يتطلب مهارة خاصة، فيشكّل التنسيق أصلاً خاصاً بالشبكة.

يشكّل مستوى الثقة وآليات الرقابة، بشكل خاص، رهانات لاستمرارية العلاقات، ينعكس بوجود محتمل لرهائن، و جودة عوائد استثمارات و التزامات العلاقة لكل شريك.

يؤدي كل خروج من العلاقة إلى إعادة النظر في طبيعة الشراكة نفسها، أمّا تصوّر التعلّقات في هذا الشكل من الشراكات فهو عالي و ملتزم، يمكن من ربط أنساقها أو عناصرها المكوّنة، منسّقة في شكل يحتفظ فيه الشركاء باستقلاليتهم مع بقاء بعض من الارتباط الواجب تسييره . يتم ذلك من خلال تفكيك أنشطة و أنساق كل شريك إلى وحدات تحتية تدار بشكل مستقل نسبياً. يسمح التنسيق الناجح بين هذه الوحدات بتقليص الأخطاء و من ثم نجاح الشراكة.

تعدّ أشباه المنشآت<sup>136</sup> الناجمة عن توفيقات تنظيمية تربط الأمر بالعمل و المناولين المتخصصين في علاقة مستقرة و طويلة مدى من هذا الصنف من الشراكات.

<sup>135</sup> RICHARDSON G., (1972), Op cit.

<sup>136</sup> THIETART R.A., KOENIG G.,(1987) « Programmes Aérospatiaux : la Stratégie de l'Organisation mutuelle », Revue Française de Gestion, pp.42-53.

## المطلب الرابع: اختيار المصفوفة مقارنة بتصنيفات الشراكة الأخرى

تتميز هذه المصفوفة بقدرتها على احتواء عددا كبيرا من تصنيفات الشراكة المقترحة في الأدب مثل تصنيف (Dussauge et Garette)<sup>137</sup> الذي يعتمد على معيار التمييز بين شراكات المنافسين و الغير منافسين.

### 1 - تحالفات الاندماج المشترك (co-intégration):

تطوّر مؤسسات متنافسة و/أو تنتج عنصر مشترك يدمج بعد ذلك في أنساقها الخاصة، يقع هذا الصنف من الشراكة ضمن منطق الجمع. و يؤدي إلى تحقيق تقدّم جديد للمؤسسة من خلال الاستغلال المشترك لموارد، مهارات و هياكل كل شريك، مثل اقتصاديات الحجم. وتبعا لأهمية الأصل الخاص بالشراكة، يتراوح تحالف الاندماج المشترك بين الشراكات الاستكشافية و شراكات الإلحاق.

### 2 - تحالفات الشبّه تواطؤات (Pseudo-concertation):

حيث تطوّر مجموعة مؤسسات متنافسة و تنتج و تسوّق منتج مشترك، مثل تحالفات اكتشاف الفضاء أو التسلّح. تكون الوسائل و الهياكل المشتركة المسخّرة، مقارنة بالصنف السابق، أهم و أوسع و تقبل نسقا كاملا لخلق القيمة، بدرجة التزام أعلى من الشركاء و خلق أصول خاصة بالشراكة أكبر و أهم. تنتمي هذه الشراكات أكثر إلى الشبكات الاستكشافية. يعتبر (Dussauge et Garette)، هذا الصنف من التحالفات بالأساس بديل لقطاع نشاط معين، أمّا دوافع الشراكات الاستكشافية، فهي أكبر من تلك المتعلقة بالحجم الحرج للشركاء، الذين يمكن أن يكونوا من قطاعات مختلفة.

### 3- التحالفات التكاملية (Alliances complementaire):

" حيث تساهم مؤسسة في سوقها الحالية، في تسويق منتج طُوّر مبدئيا في مؤسسة منافسة". تبحث هذه الشراكة عن أصل (موارد، مهارات، هياكل) مكمل لخلق ميزة تنافسية، لدى كل شريك. تقابل هذه الشراكة، شبكة الإلحاق في المصفوفة.

## المبحث الثالث: الشراكة (دوافع ظهورها)

إنّ الدافع من وراء هذه الأهمية المتزايدة لخيار الشراكة الإستراتيجية كأداة من أدوات زيادة تنافسيتها، هو "إدراك العديد من المؤسسات إلى أنّ الاكتفاء الذاتي يواجه المزيد من الصعوبات في محيط عمل يتطلّب تركيزاً إستراتيجياً و مرونة و ابتكار. يسعى هذا المبحث إلى تحديد العوامل الجوهرية التي تدعم تشكيل و إدارة شراكة إستراتيجية ناجحة.

يعتمد تبرير الشراكة على البحث عن آثار النمو و آثار الهيمنة على السوق في نظريات التموضع الإستراتيجي<sup>138</sup> و الاقتصاد الصناعي<sup>139</sup> و ذلك عندما ترتبط أرباح المؤسسة بتحسين المكانة التنافسية أو عندما تزيد المخاطر المحتملة أو الحاجة إلى الموارد عن قدرة المؤسسة منفردة. تمكّن إستراتيجية الشراكة من تحقيق اقتصاديات النطاق أو أثر الخبرة و توزيع المخاطرة كما تقوّي المؤسسات المسيطرة في قطاعات نشاطها. يقارن هذا النوع من العلاقات بحقل مترابط تلتقي فيه الموارد، أمّا الهدف منه فهو تحقيق اقتصاد في استخدام الموارد و إيجاد الكمية الحرجة، التي تعجز المؤسسة على تحقيقها بشكل منفرد (مثل الشراء المشترك، مجموعات التصدير).

حدّد (Pierre-yves baneyre et michele bouchre)<sup>140</sup> إلى سبعة دوافع أساسية التي يمكن أن تنشأ الشراكة:

- تخفيض التكاليف: حيث في العديد من العمليات الدولية تستخدم المقاوله بالباطن لتخفيض التكاليف و يعتمد على درجة تخصص المقاول لكن أيضا على مكان وجوده في مناطق تكاليف اليد العاملة بها منخفضة offshore outsourcing
- عوائد أعلى للاستثمارات: حتى إن كانت تكلفة القيام بالمهمة من الغير أعلى من تكلفة إنجازها من المؤسسة لنفسها قد تختار هذه الأخيرة تركيز استثماراتها على زيادة حصتها السوقية و رفض تجميد إمكانياتها في خيار التكامل العمودي، فيكون تقدير الخيار "بشكل ديناميكي" حول تطوّر التكاليف، الهوامش و الحجم.
- المرونة الخارجية: حيث يعرض التكامل العمودي المؤسسة لتقلبات المحيط بشكل كبير و يكون من الملائم للمؤسسة حتى تزيد من مرونتها الإستراتيجية أن تتبنى خيار الشراكة.
- تقادي التعقيد التنظيمي: ينتج عن نمو المؤسسة مهام و وظائف جديدة متنوعة و مختلفة. يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على التحكم و تركيز المهارات و الموارد على المهام الأساسية للمؤسسة فتلجأ هذه الأخيرة إلى خيار الشراكة.

<sup>138</sup> KOGUT B., (1988), Op.cit.

<sup>139</sup> HARRIGAN K.R., (1985) « Matching vertical integration strategies to competitiveness conditions » Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 535-555.

<sup>140</sup> PORTER M.E., (1986), Op.cit. p. 199.

- الانفتاح على المحيط: من البديهي أن المؤسسة التي تنتهج الشراكة هي مؤسسة أكثر انفتاحا على محيطها و اقتناص الفرص و القدرة على التجدد.

- شرعية بعض العمليات: تحتاج المؤسسات لولوج بعض الأسواق الدولية إلى شراكة مع أعوان محليون، خاضعة لخيارات السلطات المحلية .

- تحقيق التداؤبات: تدلّ الكثير من الأمثلة على أثر التداؤب المالي، الإنتاجي، التسويقي و التكنولوجي الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الشراكة.

أظهرت الدراسات الميدانية للصناعات التي تتجه نحو الشراكة، مجموعة من العوامل<sup>141</sup>:

- تطوّر التكنولوجيا بسرعة كبيرة

- الدخول إلى أسواق جديدة مكلفة حيث عولمة المنتجات دفعت إلى منافسة شديدة

- الأخطار التشغيلية جوهرية

- تكتمل مهارات الشركاء يؤدي إلى تخسين الوضعية التنافسية.

إذا اعتبرنا أن أي نشاط اقتصادي يمكن تمثيله في شكل شبكة من الصفقات لها تكاليف (التسويق، الرقابة، التخطيط، تكاليف التفاوض و كتابة العقود، تكاليف التعلّم من العلاقات، ...) و يكون الهدف هو تخفيض هذه التكاليف.

تختلف هذه التكاليف باختلاف شكل التشغيل الذي اختارته المؤسسة، بمعنى إذا أنجزت المؤسسة النشاط بنفسها تتخفف

التكاليف الخارجية و بالعكس إذا أخرجت المؤسسة النشاط، انخفضت تكاليفه الداخلية. للتمكّن من تحديد الخيار الأنسب

بالنسبة للمؤسسة يكفي مقارنة تكاليف الصفقة بالنسبة لكل خيار. كما يقترح Williamson.O الأخذ بخصوصيات الصفقة (خصوصية الأصول، عدم الأكادة و التكرار) بعين الاعتبار.

بالإضافة إلى تكاليف الصفقة و خصوصياتها هناك محدّدات أخرى للأشكال التنظيمية<sup>142</sup>:

- الحدود الإدراكية (العقلانية المحدودة) للمسيرين في صياغة المشكلات المعقدة

- بطبيعة الأفراد في اقتناص الفرص (الانتهازية)، و الرغبة في تحقيق المصالح الخاصة قبل إبرام العقد أو بعده

<sup>141</sup> THIETART R.A.,(1993) « La Stratégie d'Entreprise », Ediscience Internationa, 2<sup>ème</sup> Edition, 4<sup>e</sup> tirage., p. 171.

<sup>142</sup> Ibid, p. 174.

كخلاصة فإن المسير أمام خيار إدخال أو إخراج نشاط معين، يعتمد في ذلك على مقارنة تكاليف الصفقة، ثم البحث عن الخيار الأكثر ملائمة لخصوصيات الصفقة و في الأخير يتم تحديد الآليات اللازمة لتقليل الأثر السلبي للعقلانية المحدودة للمسير، من خلال التحليل الهيكلي للمهام و المسؤوليات، و الانتهازية بنظام للتحفيز و الرقابة باختصار يمكن أن نصنّف مجموعتين من دوافع نشوء الشراكة، مجموعة العوامل الاقتصادية المرتبطة بخصائص الظروف (contextuelles) و مجموعة العوامل الاجتماعية التي تتعلّق بطبيعة الأفراد.

## المطلب الأول: الدوافع الاقتصادية:

### 1 - تكامل الموارد:

يعتبر <sup>143</sup>(Dameron) معتمدا على أعمال ( Crozier et al<sup>144</sup>)، الشراكة طريقا للوصول إلى بعض الموارد و المهارات التي يملكها الشريك، و تعدّ أساسية بالنسبة للاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة. يلتحق تحليل العديد من الباحثين بهذا التصوّر لدافع الشراكة، حيث يتوقعون زيادة أرباح المؤسسة التي تعقد علاقات شراكة، و تتيح هذه الأخيرة إمكانات النمو عن طريق حيازة موارد و مهارات جديدة من الشركاء <sup>145</sup>Quinn, <sup>146</sup>Dussauge et al, <sup>147</sup>Crozier et al, <sup>148</sup>Donada et al, <sup>149</sup>Hamel ) .

### التعلّم:

يعدّ التعلّم دافع و هدف لإقامة و إبرام اتفاقات شراكة، حيث تلعب التفاعلات مع الغير، وفق مقارنة نفسية و اجتماعية للتعلّم، دورا محرّكا و أساسيا في التعلّم <sup>150</sup> و "ستسمح على الخصوص، بإعادة النظر في التصوّرات الأولى و تؤسّس للمنتافرات (..) الإدراكية الملائمة لبناء معارف جديدة. يتم التعلّم وفق نموذج دوري، يحتاج إلى مراحل من التفاعل

<sup>143</sup> DAMERON (2000), Op.cit.

<sup>144</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977) « L'Acteur et le Système », Seuil, Paris. /CROZIER M., (1990) « L'entreprise à l'écoute », Inter-Edition. Paris.

<sup>145</sup> QUINN J.B.,(1996) « Intelligent Enterprise », The Free Press.

<sup>146</sup> Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., (2000) « Learning from Competing Partners : Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 99-126.

<sup>147</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977) « L'Acteur et le Système », Seuil, Paris. /CROZIER M., (1990) « L'entreprise à l'écoute », Inter-Edition. Paris.

<sup>148</sup> DONADA C., GARRETTE B.,(2000) « Partenariat Vertical et Gain Coopératif : une Etude Empirique de l'Impact du Partenariat sur la Performance des Fournisseurs dans l'Industrie Automobile » Communication présentée de l'AIMS à Montpellier.

<sup>149</sup> HAMEL G., (1991) « Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliance », *Strategic Management Journal*, Vol 12, pp. 687-707.

<sup>150</sup> CERISIER (1999), Op.cit.

الاجتماعي و يسهل الحصول على معارف جديدة، تدمج بدورها في تصورات موجودة، ناتجة عن التراكم و إعادة التنظيم، و تكون بين المعنى المجرد و الإدراك".

تعدّ الشراكة ضمن هذه المقاربة، نسق تكيف و منطق مشاركة المعارف في إطار حلّ المشكلات <sup>151</sup>. لذا يعدّ مفهوم التعلّم بؤرة الديناميكية التشاركية، حيث يتمّ التبادل الذي يضمن التعلّم من خلال التزام الشركاء، من أجل إنتاج معارف جديدة <sup>152</sup>. تبنى الشراكة من التعلّم المتقاطع و هو تعلّم صوري، مضطرب، يتغذى من تعلّم الآخرين، و بالعكس.

من الملائم إذن التساؤل حول نوع التعلّم و المعارف المستخدمة و المولدة للشراكة. لتكون شراكة، لابدّ من تبادل المعلومات. يرى <sup>153</sup> (Simon) "أنّ الهدف من الإشارات في كرة القدم أو المزادات العلنية هو السماح لكل لاعب من الفريق بالتنبؤ بدقة من لعب زميله، و بذلك تحديد طرق التشارك معه من أجل تحقيق هدف مشترك". في نفس السياق، يعتبر <sup>154</sup> (Baumard) الشراكة نظاما معقدا لتبادل المعارف، تعتمد ديناميكيتها على المشاركة الجماعية.

#### تحقيق الأهداف:

من خلال تعريف الشراكة "التحرّك و العمل مع شخص ما، لإنجاح أمر ما، في تنفيذ مشروع مشترك". يعتبر العديد من الباحثين أنّ الشراكة نسق يهدف إلى انجاز عمل مشترك من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة و بالتالي إلى تحقيق ربح متبادل <sup>155</sup>.

إنّ نجاح الشبكات الجهوية الصناعية distritts الإيطالية، و مجموعات صناعية clusters أخرى في العالم كان المبرر الرئيسي لهذا الشكل، حتى أنّ الأدب صنّفها في بعض الأحيان كنموذج جديد للتنمية المحليّة و اعتبرت الشبكات كأدوات لاستعادة التنافسية لا سيّما في فرنسا <sup>156</sup>.

#### تقسيم العمل:

<sup>151</sup> CERISIER (1999), Op.cit.

<sup>152</sup> DAMERON (2000), Op.cit.

<sup>153</sup> SIMON (1945), Op.cit.

<sup>154</sup> BAUMART P.,(1996) « organisations déconcertée-la gestion stratégique de la connaissance », cité par PESQUEUX et FERRARY, (2000).

<sup>155</sup> DAMERON (2000), Op.cit.

<sup>156</sup> LOUBARESSE E., (2007) « le pilotage d'un réseau productif local par un broker formel : une approche en terme d'encastrement. », une communication présentée au xvème conférence AIMS.Montreal.

Cluster ou Ditrirt industriel : une concentration géographique de firmes d'un même secteur (lawrenzen 2002)

Une concentration géographique de firmes petites et grande et d'institutions qui se concurrencent et coopèrent dans des champs particuliers (porter2000)

يمكن تحليل<sup>157</sup> (Durkheim) لتقسيم العمل من حصر مفهوم الشراكة بشكل أفضل، من خلال فهم وظيفتها يذهب المتخصص في علم الاجتماع أبعد من الاقتصاديين الذين يعتبرون تقسيم العمل، مصدر للتبادل و الراحة (bien-être). يرى هذا الباحث أبعد من ذلك، حيث يجعل التشارك قائم على تقاسم مهمة مشتركة. يتجاوز تقسيم العمل حسب هذه المقاربة المصالح الاقتصادية حيث يسمح بإقامة تنظيم اجتماعي و معنوي و نوع من التضامن، يسمّى ب "التضامن العضوي" الذي يفترض اختلاف الأفراد عن بعضهم البعض. لا توجد شراكة إذن من دون وجود تخصص وظيفي و تكامل بين أعضاء المجموعة. يتفق هذا التصور مع نتائج الدراسة التي قام بها<sup>158</sup> (Baudry,1995) حول صناعة السيارات و الطائرات و علاقتهم بمورديهم.

## 1 - الالتزام

لا يمكن أن تقوم الشراكة بدون التزام من الأعضاء. يؤسس الالتزام باتفاق رسمي أو غير رسمي، و يؤمن تبادل الروابط مبدأ رابح رابح الذي طوره الاقتصاديون، لاسيما في نظرية المباريات<sup>159</sup>. إذن تميّز درجة الالتزام علاقة الشراكة، حيث تتجسد إرادة مشتركة لازمة لتفادي الشكوك و تجاوز التحديات، خاصة عندما يتعلّق الأمر بتحالفات بين مؤسسات متنافسة في الأصل فضلت التعاون معا. و لا يتحقق ذلك و لا يثمر إلا بالثقة المتبادلة.<sup>160</sup>

## المطلب الثاني: الدوافع الاجتماعية

### 1 -الاتصال:

يعتبر<sup>161</sup> (Taylor .F.W) الاتصال جوهريا بالنسبة لباقى دوافع نشأة الشراكة حيث لا يمكن لا للثقة و للروابط الغير رسمية و لا التعلّم أو تقسيم العمل أو الالتزام أن تكون، بدون اتصال و تبادل معلومات.

<sup>157</sup> DURKHEIM (1930) cité par DAMERON S.,(2000) « Processus de Coopération dans l'Organisation : Construction d'une Grille de Lecture Appliquée au Cas d'une Equipe Projet », Communication présentée de l'AIMS à Montpellier.

<sup>158</sup> BAUDRY B ., (1995), Ibid.

<sup>159</sup> GUERRIEN B., (1992) « La théorie des jeux répétés », Cahier Français, n°254.

<sup>160</sup> JOLLY M.R., (1989) « Le Partenariat une Stratégie pour les secteurs en impasse concurrentielle »,Revue Gestion 2000 Management et prospective n°2, avril-mai, p,62.

<sup>161</sup> TAYLOR L., (1994) « The Market Met Match : Lessons for the Future from the Transition's Initial Years » Journal of Comparative Economics, Vol. 19, n°1.



و أكد (Williamsson)<sup>162</sup> على أهمية الاتصال في العلاقات التشاركية. و أشار إلى أن " الوصوفات الاقتصادية لا

تتعرض عادة، لمعالجة معمقة لدور الاتصال في سياق التنسيق بين المنشآت.

## 2 - الثقة:

تعدّ الثقة دافعا للشراكة، لكن يمكن اعتبارها أيضا شرطا مسبقا لإبرام العقد<sup>163</sup>. يعرّف (Mothe)<sup>164</sup> الثقة بشقيها القبلية و البعدية، أمّا عن الثقة المسبقة التي تميّز العلاقة القبلية للشراكة، فتتجم عن سمعة الشركاء أو علاقاتهم السابقة. كما تسمح المفاوضات أحيانا بخلق حدّ أدنى من الثقة، حتى عند غياب ثقة قبلية، فيتحوّل التعلّم من العلاقة و التجربة محرّكان للثقة. من جهته يمثّل (Park)<sup>165</sup> السمعة بمخزون كبير من القيم التي قد تدفع إلى سلوك عادل ينتج الثقة و كذلك بالنسبة لترسيخ العلاقات و استمراريتها التي تشكّل مخزون القيم لتعزيز العقد فعلى الشركاء إذن أن لا يغشوا إذا أرادوا لعملهم الاستمرار مستقبلا.

كما يرى (Baudry)<sup>166</sup> أنه من غير الممكن فصل العقد عن الثقة، إذ أن التعاقد مع شخص ما هو إلا إثبات مسبق للثقة "الثقة هي الأصل الذي يجعل الشراكة ممكنة".

يذهب الباحث إلى أبعد من ذلك في تحليله حيث يعتبر الثقة ضرورية مع وجود مخاطرة مرتبطة بالتبادل، حيث أنّ الوثوق بشخص ما هو الافتراض المسبق أنّ احتمال المخاطرة المرتبط بالتبادل صغير جدًا".

كما أظهرت دراسات أخرى أنّ استمرارية علاقة الشراكة تنشأ الثقة المتبادلة، حيث يحتاج تكوين الثقة إلى وقت للتبادل و يرى Granovetter أنّ الوقت يسمح بتنشيط الآليات الأساسية للثقة حيث تنشئ العلاقات الشخصية الطويلة بين الأفراد علاقات الثقة<sup>167</sup>

حيث " تخلق الروابط الاجتماعية و علاقات رأس المال، علاقات شراكة متداخلة و معقدة وثقافة الثقة"<sup>168</sup>. من جانب آخر،

يسمح الوقت بإثبات قوّة العلاقة، فالثقة تُستحق<sup>169</sup> و تبنى مع الوقت بالعلاقات بين الأفراد "مع مرور الوقت تتطوّر العلاقة

و تبنى الثقة"<sup>170</sup>

<sup>162</sup> WILLIAMSON O.E., (1975), Op.cit.

<sup>163</sup> MENDEZ., (2000), « Comment Nait la Confiance dans un Contexte Organisationnel : une Illustration à Partir d'une Banque Mutualiste, Communication présentée au conférences de l'AIMS à Montpellier.

<sup>164</sup> MOTHE C.,(1999) « La Confiance : une Revue de la littérature Anglo-saxonne », Communication présentée au Conférences AIMS à Chatney- Malabry, 1999.

<sup>165</sup> PARK, C., (2002) «The effects of prior performance on the choice between related and unrelated

<sup>166</sup> BAUDRY B ., (1995), Op.cit.

<sup>167</sup> WINTROBE R ., BRETON A., (1983) « The Organisational structure and Productivity », American Economic Review. Vol. 76, n°3, pp. 530-538

لكن السؤال هو كيف تؤسس علاقات الثقة؟ و لما تكون دوافع ال شريك أكيدة؟ لا يمكن أن تنشأ الثقة إلا من خلال

الأفعال<sup>171</sup>، في هذه الحالة فإن الكلمات التي لا تتبعها أفعال، تجرد من قيمتها و تفقد كل معناها، لا يمكن للاعبين

التواصل إلا من خلال سلوكياتهم المتكررة<sup>172</sup>

إن إمكانية متابعة أفعال الشريك الماضية تسمح بإنشاء الثقة لأن احتمال أم يحتفظ الشريك بردود فعل مشابهة، إزاء

المجموعة في علاقات الشراكة، كبير.

يمكن استنتاج العناصر الموضوعية للحكم على الشريك من خلال العلاقات، الأفعال و الرهانات السابقة « ils véhiculent

une information, une preuve, d'une nature autre que la parole »<sup>173</sup>

كما أن بناء الثقة عملية تدريجية، تبدأ برهانات غير كبيرة تساعد على إلغاء الشكوك حول الأعوان المعنيون. يدعم الوقت

بناء علاقات الثقة على مراحل متتالية و يشخص نسق الثقة ضمن رؤية ديناميكية.

تعدّ الثقة المادة الأولية و منتج التحالف. حيث تسجلّ الثقة ضمن العلاقات الطويلة الأجل و تزيد و تتطور على أساس

توقعات الأعوان: ضمن هذا الإطار فإن الشراكة، باستمرار التبادلات التي تقيّمها، قادرة على إنتاج الثقة لكن نجاح الشراكة

بدوره مربوط بهذا المكوّن. تسمح الثقة التي تمنح للشركاء بتبادل المعلومات الناجعة و تولّد الأداء. يعتبر (Buckley Et

Casson)<sup>174</sup> الثقة مكوّنًا للشراكة و ناتجا عنها في ذات الوقت، و ذلك على اعتبار أن البعد الاجتماعي أساسي لفهم سير

الشراكات.

تعدّ الثقة مكوّنًا أساسيا للعلاقة الشراكة لأن هذه الأخيرة لا يمكن حصرها تماما في عقد غير كامل تنقله عدم الأكادة، كما

تتطلب الشراكات تحويلا للمهارات و لأن العقود غير كاملة تحتاج العلاقات التعاقدية إلى ظاهرة التبادلية و تمكّن الثقة من

تجاوز و حلّ مشكلات لم يتم التنبؤ بها منذ البداية و تجعل المبادرات خارج القواعد الموجودة ممكنة<sup>175</sup>

<sup>168</sup> ALTER C., HAGE J., (1993), Op.cit. p.16

<sup>169</sup> COLLINS T.M., DOORLEY T.L., (1992) « Les Alliances Stratégiques », Iterédition, Paris.

<sup>170</sup> ALTER C., HAGE J., (1993), Op.cit. p.17

<sup>171</sup> SOBEL J.,(1985) « A Theory of Credibility » Review of Economic Studies, Vol 11, pp. 557-573.

<sup>172</sup> AXELROD R., (1992 , trad. de « The evolution of cooperation »,1984), Donnant, Donnant. Theorie du comportement coopératif, Odile Jacob, p. 23.

<sup>173</sup> SHELLING T.C., (1960/1986) « Stratégie du conflit », PUF , Paris.

<sup>174</sup> BUCKLEY P., CASSON M.,(1996), Op.cit.

<sup>175</sup> KOENIG G., VAN WIJK G., (1994) « Alliances interentreprises : le role de la confiance », dans Noel A., Perspectives en Management Stratégique, Economica, Paris.

كما لا تعتبر الثقة مجرد مسهل<sup>3</sup> للعلاقات لكنها تمثل شعاع للفعالية، يمكن هذا التصور من التخلص من حدود الانتهازية و عدم الأكادة في تحليل تكاليف الصفقة فتجعل بذلك "الهيكل الوسيطة ممكنة التسيير" <sup>176</sup>

تتغذى الشراكة من الثقة التي يتبادلها الأفراد ، فتشكّل مكوناً أساسياً لميلاد و استقرار العلاقة و جزءاً من التفاعل الذي يسمح للشراكة بالاستمرار و جني ثمار العلاقة <sup>177</sup> . فنتشأ شكلاً مرناً للرقابة، فعلاً، يتمشى مع احتياجات الأفراد للتصرف بطريقة مسؤولة<sup>178</sup>.

### 3 - الانتماء إلى مجموعة:

تمثّل الحاجة إلى الانتماء إلى مجموعة، عاملاً مهماً و قوياً في الحياة الاجتماعية <sup>179</sup>، حيث يمكن للأفراد تعريف أنفسهم ابتداءً من المجموعات أو التنظيمات التي ينتمون إليها. و تساهم الهوية في بناء الذات من خلال تجربة الحياة الاجتماعية لذلك فإنّ "الشراكة مع الآخر هي طريقة لأن تقول له أننا ننتمي إلى نفس العالم، و أنّ هويتنا متقاربة"<sup>180</sup>.

### 4 - العلاقات الغير رسمية:

تمرّ الشراكة بمرحلة أولية تحدّد المراحل الموائية، قبل ظهور إطار للعلاقات الاقتصادية في شكل عقود أو روتين. تتمثّل هذه المرحلة في دخول الأفراد و بالتّحديد مسيري المؤسسات المعنية في تفاعل.

يعتبر <sup>181</sup>(Froelicher) الروابط الغير رسمية أو ما يسمّيها بالآليات الغير شكلية، الدّعمة أو "هيكل" نشأة الشراكات بين المؤسسات و يكون تأثير النشاط العلائقي للمسيرين على مستويين:

- يتقابل الأعوان، منفردين، يتحدثون، يتفاوضون حول شراكتهم، و يتعلّمون كيف يثق أحدهم بالآخر.
- يقرّر الأعوان، و يملكون تفويض السّلطة من المؤسسة التي يتحمّلون مسؤوليتها، حول إقامة مشروع اقتصادي مشترك.

في المقابل، تملك الشبّكة الاجتماعية هذين البعدين<sup>182</sup> تلاحم الأفراد من جهة، و من جهة أخرى المصلحة المشتركة لتسخير الموارد التنظيمية .

<sup>176</sup> PUTHOD ., (1992), p.272

<sup>177</sup> HARRIGAN K.R ., (1986), Op.cit.

<sup>178</sup> KOENIG G., VAN WIJK G., (1994), Op.cit.

<sup>179</sup> DAMERON (2000), Op.cit.

<sup>180</sup> DAMERON (2001), Op.cit.

<sup>181</sup> FROELICHER T.,(1996) « Eléments sur le Management des Coopération Interentreprises, une Contribution à l'Analyse, en Terme de Configurations Relationnelles », Thèse de Doctorat .

كما تعدّ الرّوابط بين الأعوان و التّعودّ عليها مكونا ضروريا للثّقة<sup>184</sup> (Baudry, Froelicher<sup>183</sup>) و تتبّط عدم الاستقامة و الانتهازية.

اعتبر (Baudry) هذه الرّوابط بين الأعوان قادرة على تشكيل طريقة غير رسمية للمبادلات و يعتمد في عمله على أعمال<sup>185</sup> (Qualls et al) حول العلاقات بين مؤسسات النقل البرّي و مستأجري السّفن. أظهرت الدّراسة التزام المتعاقدين، قائم على اتفاقات شفهيّة ، كما أشار الباحث إلى ارتباط هذه الاتفاقات الغير رسمية، بشدّة، بهويّة الأفراد أو المجموعات الذين يساهمون في تنفيذ الاتفاق.

## 5 - عامل الزمن:

بما أنّ الشّراكة نسق، فلا بدّ من دراستها في الزمن. و قد أظهر Axelred<sup>186</sup> بوضوح أهمية عامل الزمن في نشوء الشّراكة. كما أضاف<sup>187</sup> (Kumar et al) أن ثمار الشّراكة لا تظهر إلّا إلى إذا استمرت في الزمن، و استمر كلّ الأطراف في اعتبارها مريحة، عادلة و خيرة. و أوضح<sup>188</sup> (Smith Ring et Van de Ven) دور الزمن و حدّدوا ثلاثة مراحل كبرى في عملية هيكلّة الشّراكة: التفاوض حول التوقعات، الالتزامات بالانجازات المستقبلية، و تنفيذ هذه الالتزامات. تخضع كلّ مرحلة من الشّراكة إلى أحكام الأعوان المبنية على العدالة و الفعالية.

لكن يمكن تصوّر دافع الزمن من وجهة نظر الحاجة إلى السّعة و هي فكرة الغزلان لدى شومبيتر<sup>189</sup>. إذ لا بدّ من الديناميكية في إعادة هيكلّة المؤسسات لمجاعة التغيير و من بين الخيارات المتاحة الشّراكة الإستراتيجية من منظور مقارنة المهارات، "حتى يكون لك وزن في الحفل العالمي لا بدّ من أن تجد بسرعة و أسرع و هو منطق الغزلان، التي تتقدّم بسرعة فائقة مقارنة بالمتوسّط، بالنسبة لقياديين فإنّ السّعة هي مفتاح النجاح حيث تطوّر المنتجات و نبيعها قبل الآخرين و الاعتماد على الأسبقية التي تقدّمها الإنترنت و التشارك مع قنوات توزيع عالمية متخصصة. و من الطبيعي أن تسعى كل المؤسسات إلى أن تكون غزلانا و إلّا سبقتها مؤسسات أخرى و ماتت.

<sup>182</sup> Ibid .p,

<sup>183</sup> FROELICHER T.,(1998) « Les Liens Sociaux entre Dirigeants et le Déclenchement de la Coopération Interentreprises », Revue Française de Gestion

<sup>184</sup> BAUDRY B ., (1995), Op.cit.

<sup>185</sup> QUALLS W., OLSHAVSKY R., MICHAELS R., (1988) « Shortening on the PLC : an Emperical Tests », Journal of Marketing, Vol. 45, pp.76-80.

<sup>186</sup> AXELROD R., (1992 ). Op.cit.

<sup>187</sup> SAUBESTY ., (2002) Op.cit.

<sup>188</sup> SMITH RING P., VAN de VEN A.H., (1992) « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations», Strategic Management Journal, Vol. 13, n°7, pp.483-498.

<sup>189</sup> BETBEZE J.P., (2008) « Schumpeter nous a jamais vraiment quitté », Rencontres économiques d'Aix en Provence, Chapitre, Le Retour de Schumpetre, pp. 340-346.

يفترض<sup>190</sup> (Marshall,1879.cité par Fournier et al) أنّ الموقع المشترك داخل منطقة صناعية يبعث إلى علاقات التعارف و الثقة بين المؤسسات المتقاربة جغرافيا. تنتهي هذه الثقة بنشوء أشكال متعدّدة للشراكة. تكملة من كتاب تهيئة الإقليم

عادة ما يذكر التعريف الذي اقترحه تايلور " الثقافة هي مجموعة معقّدة تضمّ المعارف، المعتقدات الدينية، الفنّ، الأخلاق، العادات، إضافة إلى كل ترتيب أو عرف مكتسب من إنسان يعيش في مجتمع ".<sup>191</sup> (Nouiga et al). عدّد الكثير من الباحثين تعاريف الثقافة و صلت إلى 164 تعريفا. يترجم هذا العدد "أنّ كلّ تعريف للثقافة هو بحدّ ذاته منتج ثقافي"<sup>192</sup> (Trompenaars)

هناك علاقة قويّة بين التّوَجُّ الثقافي و الاستقرار، حيث ترتبط السيطرة على عدم استقرار العلاقة بالتنوع الثقافي للشركاء و قد أكّدت العديد من الدراسات أنّ وجود خلاقات ثقافية مجتمعيّة بين الشركاء يساهم في لا استقرار التحالف<sup>193</sup>.

و عند اكتساب الشريك الأجنبي معرفة محلّيّة تضيق الفجوة بينه و بين الشريك المحلّي، عندما يحدث ذلك يصبح عدم استقرار الشراكة أكثر احتمالا. لهذا فإن عدم تكيف الشريك الأجنبي مع المحيط المحلي فيمكن للتنوع الثقافي بين الشركاء أن يدعم استقرار العلاقة. في المقابل، قد يعني فهم الشريك المحلّي لثقافة الشريك الأجنبي استقرارا أكبر للشراكة.

### المطلب الثالث: ترتيب و تداخل دوافع نشوء الشراكة

يطرح عند هذا المستوى من عرض عوامل نشأة الشراكة، تحليل درجة استقلالية أو ارتباط هذه العوامل ببعضها البعض. حول هذا الموضوع ربط<sup>194</sup> بعض العوامل الاقتصادية، بالتحديد تلك المتعلّقة بتقسيم العمل و تبادل العلاقات معتمدا في ذلك على أعمال<sup>195</sup> (Durkheim) حول التضامن "العضوي" و هو التضامن الناجم عن تقسيم العمل. يعتبر الباحثان أن

<sup>190</sup> FOURNIER M., KUHN A., MASSON-FRANZIL Y.,(2002) « Element sur la Politique de Soutien à la Coopération Interentreprises ».

<sup>191</sup> NOUGA M., DEGRES., (1999) « Comment utiliser les leviers culturels dans le management par la Qualité ». Actes du colloque international Conception Production Intégrée, Tanger.

<sup>192</sup> Ibid.

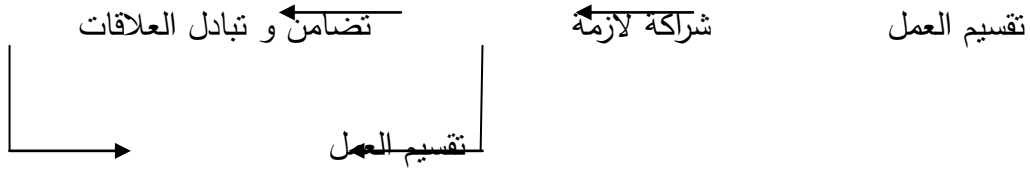
<sup>193</sup> أندرو سي إنكبن (Andrew C.Inkpen) (2001) "إدارة التحالفات الإستراتيجية العالمية" في كلية نندربيرد تبحث في إستراتيجية العولمة، بتحرير: روبرت ي. غروس. ترجمة: ابراهيم يحي الشهابي. العبيكان، الرياض. الفصل الأوّل، ص. 166-139.

<sup>194</sup> DAMERON (2000), Op.cit.

<sup>195</sup> Ibid.

الشراكة في حاجة إلى اختلاف نسبي بين الأعوان، و لهذا من الضروري سنّ قوانين لتسيير هذه العلاقة . كما تحدّث (Dameron) عن حق الاسترداد (droit restitutif)، حيث ينتج التزام طرف من العلاقة عن التزام الطرف الآخر و "لا تكون هذه المماثلة ممكنة إلا في حالة الشراكة"<sup>196</sup>.

لهذا لا تكون شراكة بدون تقسيم عمل " و هي مصدر للتضامن و تعني مماثلة العلاقات الممثلة بالالتزام التعاقدى الرسمي أو الغير رسمي"(Dameron) بهذا فقد جمّع مفهومين مستقلين في نسق توليد الشراكة.



المصدر: Dameron, 2000

الشكل رقم (04): نسق توليد الشراكة.

حاولت دراسة قام بها (Dameron) بالبحث عن الروابط السببية بين عوامل نشوء الشراكة و ترتيبها في الزمن، و اعتمد في ذلك على نظرية الشبكات و مصفوفة الملاصقة، المصفوفة البوليانية (booléenne). مكّنت هذه الدراسة من توضيح الرّابط بين العوامل الاقتصادية و الاجتماعية لنشوء الشراكة، إضافة إلى جعل مفهوم النسق الزمني في صلب نشوء الشراكة. كما أظهرت الدراسة، تداخل و تشابك عوامل النشوء الاقتصادية و الاجتماعية مشكّلة شبكة (connexe)، مرتّبة في ثماني (08) مستويات، يقابل كلّ مستوى ظهور عامل في نسق الشراكة و يسمح الانتقال من مستوى إلى آخر بالتقدّم نحو الالتزام الذي يمثّل تجسيدا للشراكة.

لكن في الواقع، لم يحظ موضوع نشوء الشراكة بالعمق في الدراسة في الأدب. أولاً، لأنه يخصّ كل التعقيدات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية. لكن أيضاً، كما أشار<sup>197</sup> (Froelicher) إلى ذلك، لأن الشراكة ظاهرة لا يمكن التنبؤ بها و من ثمة

<sup>196</sup> Ibid.

<sup>197</sup> FROEHLICHER (1998) , Op.cit.

يصعب متابعتها. تركّز كلّ ما قدّمه الأدب في هذا الخصوص، في ربط عوامل نشوء الشراكة بإستراتيجية المؤسسة: كتوسيع النشاط، فتح أسواق جديدة، تحسين الإنتاجية إلخ أو إظهار العوامل ذات الأصول الاجتماعية، التي تسمح بتحقيق الإشباع الشخصي.

كان الهدف من دراسة ( Dameron ) هو إيجاد نموذج لقيادة نشوء الشراكة، ابتداء من مخطّط نشوء. و خلصت إلى التأكيد على ارتباط أهمية عوامل النشوء حسب حالة الشراكة (صنفها).

باختصار يمكن تلخيص العوامل الدافعة للشراكة في:

- الاتصال الذي يعتمد على الحوار، الاستماع إلى الآخر، الثقة المتبادلة، الاحترام و الاتفاق.

- الاعتراف بمؤهلات و خبرات كل شريك.

- حوافز محدّدة، غايات، مصالح و قيم مشتركة.

-تفاوض بالتراضي، يشبع المصالح الخاصة.

-أخلاق مشتركة.

- سلوك انفتاحي، ناقد، مرن و مؤسس على أدوار محدّدة و قواعد واضحة ضمن انشغال مشترك، لتطبيق المسؤولية

المشتركة، الصرامة، الإسنادية.<sup>198</sup>

## المبحث الرابع: الشراكات (العناصر النظرية)

يهدف هذا الجزء إلى عرض مختلف النماذج الاقتصادية النظرية التي تبنى على أساسها الشراكة مع الإشارة إلى تصورات

مختلف المقاربات، نظرية تكاليف الصفقة، نظرية الشراكة بين المؤسسات، نظرية شبه التكامل، نظرية الوكالة ونظرية

الألعاب من جانب المقاربات الاقتصادية أمّا من جانب المقاربات الاجتماعية: نظرية الدمج، النظرية التطورية، نظرية

الاتفاقات و نظرية الهيكلية.

يهدف هذا المبحث إلى التذكير بتصور كل هذه المقاربات لمفهوم الشراكة و تبريرهم لذلك.

## المطلب الأول: النظريات الاقتصادية:

<sup>198</sup>ACHELHI H., TRUCHOT P., AOUSSAT A., (2005) « Les Criteres d'émergence d'un Réseau Coopératif », CPI, CASABLANCA , Morocco.

تجد هذه النظرية أسسها في أعمال<sup>199</sup> (Coase) التي طوّرها (Williamsson,<sup>200, 201, 202</sup>). تتخذ نظرية تكاليف الصفقة، الصفقة وحدة التحليل الأساسية لها و تعني الصفقة تحويل سلعة أو خدمة ما من عون اقتصادي إلى آخر. تهتم هذه النظرية على الخصوص بتنظيم الصفقة بالبحث عن الشكل التنظيمي الأفضل لها.

تميّزت مساهمة Williamson في نظرية تكاليف الصفقة، عن Coase, Akerlof et North في<sup>203</sup>:

قدّم (Coase) الشرعية لوجود المنشأة في عين الاقتصاديين الليبراليين المتعصبين للسوق كهيئة اقتصادية وحيدة و فعّالة، حيث تقرّم "اليد الخفية" في وظيفة الإنتاج، دون آلية للتنسيق الداخلي و إدارة، حيث تكون تكاليف الصفقة مساوية للصفر. بالنسبة ل (Coase) سبب وجود المؤسسة هو أنه في بعض الأحيان و ليس كلّها تسمح بالقيام بالمهمة بتكاليف أقل من تكاليف السوق، استبدلت نظام السعر بآليات داخلية للتنسيق. تركت اليد الخفية المكان لليد المرئية للمالكين و المسيرين. اهتم North بهيئات الاقتصادية و تمثلت مساهمته في تفسير وجود نمو اقتصادي في بلد دون آخر و ربط ذلك بالمحيط (الصفقاتي) الهياتي و المؤسساتي الرسمي و الغير رسمي الذي يحدّد اللعبة الاقتصادية و التي تعدّ كمحفّزات للمقاولين، عندما يكون المحيط المؤسساتي ملائماً *crédible* و المحفّزات إيجابية، تتكثف الصفقات بين الأعوان الاقتصاديين و تنخفض تكاليفها الوحودية و تزيد معدّلات الاستثمار و النمو و بالعكس. بالنسبة لأغلب ال *néo-institutionnels* فإن السياسة هي التي تحدّد قواعد اللعبة الاقتصادية على عكس الليبراليون و الماركسيون . كما يذكر Akerlof بمقاله « lemons » الذي يوضّح أثر عدم تماثل المعلومة بين البائع و المشتري في نظام السعر، يدفع عدم التماثل البائع على الاحتفاظ بالمنتجات الجيدة و بيع المنتجات السيئة، فالبائع هو الذي يملك الجزء الأكبر من المعلومة الذي تجعله يفرّق بين نوعيات المنتجات و بيع المنتجات السيئة بسعر المنتجات الجيدة، فيقوم السوق باختيار معاكس (وضعت اليد الخفية عينها في إصبعها).

<sup>199</sup> Coase R., (1937) « The nature of the firm ». *Economica*, Paris, pp. 386-405

<sup>200</sup> WILLIAMSON O.E., (1975), Op.cit.

<sup>201</sup> WILLIAMSON O.E., (1985), Op.cit.

<sup>202</sup> WILLIAMSON O.E., (1991), Op.cit.

<sup>203</sup> WEINSTEIN O., (2004) « quelques contrverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique », cahier français vol 1, comprendre l'économie n°345, pp.91-95 .



دمج Williamson بشكل جيد مساهمات كل من Coase, Akerlof et North حيث يحدّد المحيط المؤسّساتي قواعد

اللعبة من أجل اختيار شكل الحوكمة قبل اختيار الأشكال الهيئية و التعرّض لعدم تماثل المعلومة كشكل من أشكال الانتهازية القبلية.

تجسّدت مساهمة الصفقات في أنّ الصفقة هي المكوّن الجوهري للمحيط الصفقاتي، و يكون من الملائم تحليل خصائص الصفقات من خلال البديهيات السلوكية بين الأعوان بين العقلانية المحدودة و الانتهازية.

- العقلانية المحدودة: التي طوّرها <sup>204</sup>(Simon) ، بمعنى عدم القدرة على الإلمام بكل المعلومات و فهم و تقدير ردود أفعال الشركاء و الموردون و العملاء و المنافسون، في الواقع هم أنفسهم لا يعلمون ما سيقومون به مسبقا.

- الانتهازية: و هو مفهوم قدّمه <sup>205</sup>(Alchian et Demsetz) و اعتمدها <sup>206</sup>(Williamson) حيث تكون المغالطة المقصودة و المحتملة للغير. يمكن أن تكون قبلية بإخفاء معلومات أو نوايا، أو بعدية باستغلال عناصر غير مذكورة في

العقد أو من أجل استغلال أحداث غير متوقعة، لكن انتقد هذا المفهوم بشدّة من الذين يريدون ترسيخ الثقة في النظرية الاقتصادية مثل <sup>207</sup>(Ghoshal et Moran) و ردّد <sup>208</sup>(Williamson) و كذلك <sup>209</sup>(GHERMAWAT P., BAIRD, B)

عندما علّق: " لا يعني أننا نوّكد على وجود الانتهازية أننا مسألون جزئيا عن تطويرها، لكن هناك الثقة أيضا، لا يظهر لا هذا و لا ذاك على قميص الشريك الذي سنعقد معه عقدا صفقة اقتصادية، و إن ظهر فإن المعلومة ليست ناجعة لهذا الحدّ". هذا يعني أنه لا يمكن اعتماد الثقة كعيار لاختيار الشكل الملائم الحوكمة، لا بدّ من الانتباه لوجود الانتهازية.

و كمحدّدات للصفقات، اعتمد <sup>210</sup>(Williamson) على ثلاثة خصائص و هي: خصوصية الأصول، عدم الأكادة و التكرار.

خصوصية الأصول: و هو البعد الذي حظي بأكبر عدد من الدراسات الميدانية، جعل <sup>211</sup>(Ghertman) مفهوم خصوصية الأصول ذو أهمية كبيرة نظرا لتأثيره على تكاليف و نوعيات المنتجات و طبيعة التكنولوجيا محل التبادل" تؤثر خصوصية

<sup>204</sup> SIMON (1947) DANS WEINSTEIN O., (2004) « quelques contrverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique », cahier français vol 1, comprendre l'économie n°345, pp.91-95.

<sup>205</sup> ALCHIAN A., DEMETZ H., (1972) « Production, Information Costs, and Economic Organization », American Economic Review, Vol, 62, n°5, pp. 777-795.

<sup>206</sup> WILLIAMSON O.E., (1975), Op.cit.

<sup>207</sup> GHOSHAL S., MORAN P.,(1996) « Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory », Academy of Management Review, vol. 21, n° 1,1996, p. 13-47.

<sup>208</sup> WILLIAMSON O.E., (1996) « The Mechanisms of Gavernance », Oxford University Press.

<sup>209</sup> GHERMAWAT P., BAIRD, B., (2000), «Leadership online: Barnes & Noble's vs. Amazon.com (A)», Harvard Business School Publishing, 21 pages.

<sup>210</sup> WILLIAMSON O.E., (1975), Op.cit.

<sup>211</sup> GHERTMAN M, (1994) « Le Management Stratégique de l'entreprise », PUF ,France.

6 Coase R., (1937), Op.cit.

الأصول على نتائج الصفقات بسبب الخيارات الإستراتيجية و تكاليف الإنتاج. كلما كانت الأصول ذات خصوصية كبيرة كلما كان الشركاء مستعدين إلى القيام باستثمارات كبيرة من أجل الحصول على تكنولوجيا طلائعية على أمل تحسين وضعيتها التنافسية.

عدم الأكادة: تنقسم هذه الخاصية بدورها إلى عدم أكادة داخلية التي تغطي تعقّد الطبيعة الضمنية للمهام التي تنجزها المؤسسة داخليا أو التي تنجزها منشأتين أو أكثر أثناء قيامها بصفقة لتحويل التكنولوجيا، أو عدم الأكادة الخارجية التي تضم عدم الأكادة التكنولوجية، القانونية و غيرها.

التكرارية: يمكن للصفقة أن تكون تكرارية مثل تموين مؤسسة بمنتجات نصف مصنعة أو فريدة مثل إنجاز جسر. لا يمثل التكرار بالضرورة الصفة الأهم للصفقات عند اختيار شكل الحوكمة الملائمة.

للتمكن من ذلك، يبرّر <sup>212</sup>(Coase) معيار اختيار الشّكل التنظيمي بالتكاليف التي يتحمّلها الأعوان الاقتصاديون عند القيام بهذه الصفقة. بعبارة أدقّ فإنّ أفضل شكل تنظيمي هو الذي يقلّص تكاليف الصفقة. ضمن تصوّره، يعرّف (Coase) المؤسسة، ليست كوظيفة إنتاج كما يفعل الاقتصاد النيوكلاسيكي، بل كهيكل إدارة (حوكمة) يملك مركزا لاتخاذ القرار تتجم عن خيار بين ثلاثة أشكال ممكنة: السوق، المنظمة، الشّكل الهجين.

تناول <sup>213</sup>(Williamson) بشكل أعمق الإطار التحليلي لنظرية تكاليف الصفقة، بدراسة بعض المفاهيم مثل العقود أو العوامل المسيّبة لتكاليف الصفقة و يفسّر ذلك أنّه بالعمل وفق نموذج السّوق. تبحث المؤسسة على أن تكون أكثر فاعلية في مهارة متميّزة و تفوّض لمؤسسات أخرى القيام بباقي المهام التي تساهم في إتمام السلعة أو الخدمة. في هذا الإطار تضمن قوى السوق السيّر الجيّد لكل الأعوان. و يتطرّق <sup>214</sup>(Williamson) إلى تكاليف صفقة مرتبطة بهذا الشّكل من العمل، و التي يمكن أن يكون سببها عدم تماثل المعلومات لدى الأعوان أو العقلانية المحدودة للأعوان، الانتهازية، خصوصية الأصول. و نتيجة لذلك يمكن أن تفضّل المؤسسة شكل "الهيروكلية" (المنظمة) للقيام بالمهام المرتبطة بإنجاز المنتج النهائي بنفسها إذا كان هذا الخيار هو الأكثر فاعلية، حيث يجتنبها التكاليف و عراقيل السوق.

<sup>213</sup> Williamson, 1975, 1985, 1991, Op.cit.

<sup>214</sup> Ibid.

تضع نظرية تكاليف الصفقة المسيرين أمام خيارات إستراتيجية، لأنه قبل اتخاذ القرار بين القيام بالمهمة أو جعل الآخرين يقومون بها من أجلهم يجب المقارنة بين تكاليف الإدخال (ت إ) و تكاليف الشراء (ت ش) كما يجب إضافة تكاليف الصفقة إلى تكاليف الشراء. تتم مقارنة تكاليف الإدخال بتكاليف الصفقة زائد تكاليف الشراء و على أساس ذلك يتم اتخاذ القرار. أما بالنسبة ل<sup>215</sup> (Jarillo) تفسر هذه القاعدة ميزة الشراكة (الشكل الهجين) حيث لها القدرة على تقليص، و بشكل محسوس، تكاليف الصفقة، إلى حدّ يصبح فيه خيار تفويض إنجاز المهام إلى الشريك غالبا هو الخيار الأفضل. في الواقع، تتحمّل المؤسسة المندمجة تكاليف صفقة كبيرة و التي تحرمها من الرجوع إلى المهارات الخارجية على عكس المؤسسة التي تعمل ضمن الشراكة. تستفيد هذه الأخيرة في نفس الوقت من مزايا "السوق" و مزايا "المنظمة" ( Van de Ven et <sup>217</sup> Miles et Snow<sup>216</sup>; Walker<sup>216</sup>) لأنه كما أشار<sup>218</sup> (Fréry) إلى ذلك: " تقلب الأشكال الهجينة عيوب السوق بمزايا الهيكلية".

حيث تعتبر نظرية تكاليف الصفقة المؤسسة التي تعمل في إطار الشراكة، شكلا هجينا، يعترف<sup>219</sup> (Williamson) بوجوده و مزاياه:

"في السابق، كنت أظن أن الصفقات ذات الطابع التبادلي أصعب في تنظيمها و بالتالي الأقل استقرارا (...). اليوم، أنا مقتنع أنّ الصفقات التبادلية هي الأكثر شيوعا".

اعتبر بعض الباحثين أكثر من ذلك، بأنّ الشراكات ، هياكل بذاتها، تقع بين المنظمة و السوق<sup>220</sup>. هذا ما يعني أنّ الشراكات تشكّل شكلا تسيريا مستقلا، يتطلّب التحليل من أجل فهم الطريقة التي تجعلها تقلص من تكاليف الصفقة، بالنظر إلى المخاطرة التي تنطوي عليها. في الواقع، لا تتمكّن الشراكات من إلغاء تكاليف الصفقة كلياً و قد ترجع هذه الأخيرة إلى غياب الرقابة على الأنشطة ذات الخصوصية العالية و قدرة أقلّ للتدخل أو تعدد مراكز القرار. المسألة بالنسبة للمسيرين هي معرفة آليات التحفيز و الرقابة الواجب استخدامها في الشراكة لجعلها أكثر فاعلية من حيث تكاليف الصفقة. بالنسبة ل

<sup>215</sup> JORILLO C.J., (1988), Op.cit.

<sup>216</sup> VAN de VEN A.H., WALKER G., (1984) « The dynamics of interorganizational coordination », Administrative Science Quarterly, n°29, pp. 598-621.

<sup>217</sup> MILES R.E., SNOW C.C., (1986) « Organizations : New Concepts for New Forms », California Management Review, Vol.23, Spring, pp. 62-73.

<sup>218</sup> FRÉRY F., (1998) « Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle », dans LAROCHE H., NIOCHE J-P, Repenser la stratégie : fondements et perspectives, Vuibert, Paris, p.67

<sup>219</sup> WILLIAMSON O.E., (1991), Op.cit. p. 111.

<sup>220</sup> THORELLI H.B., (1986), Op.cit.

<sup>221</sup>(Coeurderoy et Quélin) يمكن أن يكمن الحل في دعم هندسة تكنولوجيا المعلومات في الشبكات مثل الانترنت، الانترنت، EDI... و تكييف طرق تسييرية صارمة مثل (TQM et JAT)، يتعلّق الأمر ب: "جعل التكنولوجيا في خدمة العلاقة التعاقدية"<sup>222</sup> لإثبات و بشكل نهائي تفوّق الشكل الهجين عن الشكلين الآخرين.

تبقى نظرية تكاليف الصفقة هي النظرية الأكثر استخداما في تحليل الشراكة بين مؤسساتية، ما يجعل منها النظرية الأكثر ذكرا كما تشهد على ذلك دراسات قياس العلوم<sup>223</sup> (scientométriques) "يجب الاعتراف أنّ المكانة النظرية لمختلف أشكال التنظيم، تميل في أغلب الأحيان إلى تبني اللّغة الويليامسونية". مع هذا، يجب الإشارة أنّ لهذه النظرية حدودا، فهي تفضّل المقاربة الستاتيكية و التاريخية لتحليل الصفقة، كما أنّها لا تركّز على علاقات السّلطة و الاعتبار ذات الطبيعة الإستراتيجية<sup>224</sup> خاصة و أنّها تتجاهل أهمية تكاليف الإنتاج<sup>225</sup>. في الأخير تبقى مسألة ضبط و التحكم في تكاليف الصّفقة، إشكالية مفتوحة، و كذلك ما يميّزها عن تكاليف الإنتاج. كلّ هذه الحدود، دفعت إلى ظهور مقاربات أخرى لاقتراح خيارات نظرية مثل تلك الخاصة ب Richardson<sup>226</sup> و Aoki<sup>227</sup>.

## 2 - نظرية الشراكة بين المنشآت:

أعاد Richardson<sup>228</sup> النظر في الثنائية (سوق/منظمة) الغالبة في نظرية تكاليف الصّفقة، و أظهر نوعين من العلاقات: صفقات السوق و صفقات الشراكة. يعرف هذه الأخيرة كالاتي: "يتمثل صلب اتفاقات الشراكة في قبول كلّ الأطراف درجة من الالتزام ، يقدّمون مقابل ذلك، درجة من الضمان لسلوكهم المستقبلي". كما يفترض أنّ نظرية تكاليف الصّفقة تُفقر العلاقة بين المنشآت و تُفرغها، إذ لا تشير إلى درجة تعقيدها، في الواقع، تفترض نظرية تكاليف الصفقة أن كل الأعوان على معرفة بكل خصائص السلعة محلّ التبادل، كما تفترض أنّه يمكن الاعتماد على دراسة العرض و الطلب لإجراء التحليل. يعتبر Richardson الشراكة أعقد من ذلك بكثير، حيث يمكن أن تكون محلاً لمنتجات ليست موجودة بعد و التي ستطوّر

<sup>221</sup> COEURDEROY R., QUELIN B., (1998) « La théorie des coûts de transactions : fondement théoriques et implications managériales », dans LAROCHE H. , NIOOCHE J-P, Repenser la stratégie : fondements et perspectives, Vuibert, Paris, pp.26-60.

<sup>222</sup> Ibid, p53.

<sup>223</sup> FROELICHER T., (1997), « Acteurs et débats structurants, en déambulant à travers les recherches sur les stratégies de coopérations », VIème conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.

<sup>224</sup> DUGGER R., (1990) « The New Institutionalism : new but not Institutionalist », Journal of economic Issues, Vol. 24, n°2.

<sup>225</sup> BAUDRY B., (1995), Op.cit.

<sup>226</sup> RICHARDSON G., (1972),Ibid.

<sup>227</sup> AOKI M., (1986) « Horizontal vs vertical information structure of the firm », American Economic Review, Vol. 76, n°5, pp. 971-983.

<sup>228</sup> RICHARDSON G., (1972),Ibid, p. 886.

بالاشتراك لاحقاً ( الاستكشافية). ضمن هذا الإطار، تؤثر الرهانات التكنولوجية على القرارات و ليس فقط على تكاليف

الصّفقة.

يقترح Richardson ثلاثة فضاءات للتنسيق: السوق، المنشأة، الشراكة، و كذلك ثلاثة ميكانيزمات للتنسيق: الإدارة/

الاتفاق/ و السّعر. كما يظهره ذلك الجدول الموالي:

الجدول الأول: أماكن وآليات تنسيق الأنشطة الاقتصادية

عند ريشاردسون 1972.

العلاقة بين المنشآت		المنشأة	
السوق	الشراكة		
		×	الإدارة
	×		اتفاق

			مسبق
××			السعر

المصدر: (Baudry) (1995).

تتمثل ميزة نظرية Richardson للشراكة في إبراز أنّ التكاليف ليست هي وحدها معيار للقرار، كما أنّه لا يمكن لكلّ الأمور أن تصطبغ بصفة الصفقات السوقية البحتة و ركّز عمله على الأشكال التنسيقية الممكنة و خصوصيات تشغيلها.

### 3 - نظرية شبه الاندماج:

ظهرت أعمال<sup>229, 230</sup> Aoiki ضمن استمرارية لأعمال Richardson إذ تُميّز بين المنشأة المندمجة، و المنشأة الشبه مدمجة، بمعنى اللامركزية. تعتمد بالخصوص على علاقات المناولة. بالنسبة لهذا الباحث، تمثل المنشأة الشبه مدمجة، شكلا إداريا مستقرا و أحسن أداءا من المنشأة المندمجة لأنها تستفيد من العديد من مزايا علاقة المناولة، أمّا حججه فهي التالية:

- إنّ علاقات المناولة، هي علاقات طويلة مدى تسمح بتفادي عدم تماثل المعلومات بين المتعاقدين و سلوكات الانتهازية.
- ينجم عن المناولة أرباحا كبيرة للطرفين، فيملكان بذلك الوسائل للتجديد و الابتكار المستمرين، و هو وضع أكثر احتمالا في حالة العلاقات الطويلة.
- لا تلغي المناولة إمكانية الرجوع إلى السوق. في الواقع، تحفّز هذه الإمكانية الأعوان للتّحسين المستمر.

يضيف<sup>231</sup> (Aoiki) مع ذلك، أنّه لا يمكن للمنشأة أن تستفيد من هذه المزايا إلاّ إذا قسّم مختلف الأطراف العمليات بشكل فعال بفضل نظام معلومات فعال أيضا. على عكس إشكال الإدارة بواسطة السلطة الهريراركية، تملك المنشأة الشبه مدمجة شكلا أكثر أفقية (مسطّح)، يبحث عن تحفيز المناولين على تحقيق مختلف أنواع العقود التي تساهم كلّها في بلوغ الأهداف.

<sup>229</sup> AOKI M., (1988) «Information, incentives and bargaining structure in the japanese economy» Cambridge, New York, Cambridge University Press.

<sup>230</sup> AOKI M., (1986), Op.cit.

<sup>231</sup> Ibid.

من وجهة نظر اقتصادية، تنتج أرباح المنشأة الشبه مندمجة عن هيكلها، في شكل شبه ربوع علاقات، و هي مؤشرات يتفوق بها الشكل الهجين، على باقي الأشكال:

"يمكننا تسمية هذه المزايا شبه ربوع العلاقات، التي تنشأ عن الفعالية الخاصة، من حيث المعلومة، للعلاقات التعاقدية في مجموعات المناولين".

كما أظهرت أعماله أهمية مدّة و سلوك الأعوان في علاقة الشراكة، هؤلاء الذين سيتم التركيز عليهم في نظرية الوكالة و نظرية الألعاب.

#### 4 - نظرية الوكالة: (Théorie de l'Agence)

تعرف نظرية الوكالة المؤسسة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، و تسمح بذلك بمقارنة المنظمات من خلال خواص العقود<sup>232</sup> (Gabrie et Jacquier). تفترض هذه النظرية وجود عدم تماثل في العلاقات التعاقدية بين الموكل و الوكيل، لأنّ الأول يملك معلومات أكثر من الثاني.

بعبارة أخرى، يعرض اللاتماثل في المعلومات الوكلاء إلى خطر عدم الحصول على المعلومة اللازمة لمعرفة ما إذا كان سلوك الموكلين شرعياً أو لا و هو ما يعرف بخطر "الانتقاء المضاد" (selection adverse). كما تفترض نظرية الوكالة من جهة أخرى إمكانية استخدام الطرفين النسق التعاقدية من أجل تعظيم مصالحهم الخاصة بإتباع سلوك انتهازي. عندما يميل الموكلون إلى السلوك الانتهازي الذي يمكن أن يفسد مصالح الوكلاء، يعرضون العلاقة إلى خطر معنوي و أخلاقي. ضمن هذه الظروف، تكمن إحدى حلول المشكلة في إيجاد طريقة لتقليص تكاليف الوكالة، بمعنى التكاليف الناتجة عن الرقابة و الالتزام لدى الأعوان، و تحفيز الموكل على منح المعلومة كاملة و تقديم كلّ المساعدة في خدمة مصالح الوكلاء.

تستخدم نظرية الوكالة في إطار الشراكة على مستويين: حيث تعيد النظر أولاً في فكرة إحاطة المسير نفسه بمساعدين ذوو مهارة عالية، لأن تشغيل هؤلاء قد ينجر عنه تكاليف وكالة و صفقة عالية، من الأفضل إذن أن يحيط نفسه بأفراد خاضعين للالتزام بالنتائج، مثل رؤساء مؤسسات أخرى يعملون معه بالتعاون.

<sup>232</sup> GABRIE H., JACQUIER J.L (1994) « Théorie moderne de l'entreprise : L'approche institutionnelle, Economica-Gestion, Paris.

أما على مستوى ثاني، تظهر نظرية الوكالة أنّ تحقيق علاقة شراكة بين مسيرتي المؤسسات يؤدي إلى توفيق بين التهديدين. حيث يمكن لهذه العلاقة أن تجمع عوامل يمكنها الحدّ من السلوك الانتهازي، من بين هذه العوامل: زيادة مدّة العقد، مرونة من جانب الأمر بالعمل، استقلالية أكبر للأعوان، التجديد و الابتكار المستمرين لدى الأعوان، التوزيع العادل للعوائد... تقدّم نظرية الوكالة إذن ميزة لإطار الشراكة ، إذ تعتبر العلاقة بين مؤسساتية أكبر من كونها علاقة مناولة كما هو الحال بالنسبة ل أووكي.

## 5 -نظرية المباريات: (Théorie des Jeux)

تجد نظرية الألعاب تطبيقات لها في العديد من المجالات المالية و الاقتصاد. تستخدم هذه النظرية في مجال الشراكة في محاولة لفهم سبب دخول مؤسسة في علاقة الشراكة. يعتبر <sup>233</sup>(Baudry) أنّ مجموع الأعمال المخصّصة للإجابة على ذلك، تشكّل نظرية المحفّزات.

تتمثّل نقطة بداية التحليل في نموذج <sup>234</sup>(Axelrod)، حيث يكون على كلّ لاعب الاختيار بين مخرجين: الشراكة أو عدم الشراكة. كما يظهر ذلك الشكل الموالي:

### الجدول الثاني : متاهة السّجين و العلاقة بين المؤسساتية.

زبون			
بائع	يتعاون	(س=0، ت=5)	(ر=3، ر=3)
	لا يتعاون	(ب=1، ب=1)	(ت=5، س=0)

المصدر: (Baudry,1999)

<sup>233</sup> BAUDRY B ., (1995), Ibid.

<sup>234</sup> AXELROD R., (1992), Ibid.



يبدو من الشّكل أنّه إذا تعاون العونان، سيكون الريح (ر) لكلاهما. أمّا إذا لم يفعلا، سيحصل على ربح (ب). تكمن المشكلة في أنّ العائد من محاولة انتهازية مؤذية (ت) أكبر من (ر)، بمعنى يكون من صالح العونين عدم التعاون مهما كان خيار العون الآخر. ثمّ يحصلان على العائد (ب) بشكل حتمي.

تعتمد نظرية الألعاب على فرضيات نظرية الوكالة، حيث هناك صراع مصالح و عدم تماثل المعلومات لدى الطرفين. لكن تكمن إشكالياتها في البحث عن وسيلة لتصورّ الوضعيات الممكنة التي تمنح عوائد أكبر للعون و المعلومة للتمكّن من إبطال تهديد خيار الخصم، أو معرفة إذا ما كان الشريك يبادر بنوايا حسنة (إبطال الخطر المعنوي، المتمثل في الانتهازية). لحلّ هذه الإشكالية، يعتبر تصوّر الألعاب كما هو عند <sup>235</sup>(Guerrien) أنّ المدّة الطويلة للعقد تؤديّ بالأعوان إلى التشارك، خوفاً من ضياع الرّبح مستقبلاً. تؤكّد نظرية الألعاب إذن على أهمية العقد المتوسط و الطويل المدى الذي يسمح بالمرور من لعبة واحدة إلى لعبة مكرّرة بشكل غير محدود.

على الرّغم من أنّه يبدو أنّ نظرية المباريات تسلّط الضوء على منطق الآلة الحاسبة للأعوان، لكنها تتفق مع نظرية تكاليف الصّفقة في بحثها عن تقليص تكاليف الصّفقة، و لذلك على المسيرّ تخفيض خطر الانتهازية و تقليص عدم الأكادة. و يكون ذلك ممكناً بتأسيس علاقات شراكة طويلة مدى (إستراتيجية)، حيث تتراجع تكاليف البحث عن شريك جديد و خطر فضّ الشّركات.

من جهة أخرى، تعتبر نظرية الألعاب، مثل باقي المقاربات الاقتصادية، عمل المسيرّين عاملاً مهماً في استراتيجيات الشّراكة، لأنّه بالإضافة إلى العلاقات الاقتصادية، تُنشئ الشّراكة علاقات اجتماعية بين أصحاب القرار، يجب الاهتمام بها. إذن تحاول نظرية الألعاب تفسير الشراكة من وجهة نظر عونين يتفاعلان من أجل إنجاز مهمة مشتركة (المباراة). ينتج عن هذا التفاعل مباريات تنافسية أو تشاركية حيث يحدّد كل عون أهدافه الفردية تكون محلّ تفاوض من أجل إنجاز مهمة مشتركة. هذا يعني يجب تناول الشراكة من منظور <sup>236</sup>(Marchack) كائتلاف للمصالح (coalition of intrests) يتعلّق الائتلاف بنموذج الشراكة التي يقرر ضمنها كل عضو مساهمته في المهمة الجماعية و يعظم عائده الفردي من دون أن

<sup>235</sup> GUERRIEN B., (1992), Op.cit.

<sup>236</sup> Marchack,(1974), Op.cit.

يكون له موضوع يمثل بشكل صريح مصلحة المجموعة و هي التي تعبّر عن الاستراتيجيات الضمنية . هذا التناقض الظاهر بين تعظيم العائد الفردي و تشكيل جزء من الشراكة يتم تجاوزه بكون النتيجة المحتملة من العمل الجماعي أكبر من مجموع عوائد الأعضاء إذا ما عملوا بشكل منفرد.

منهجياً، يمكن تفسير دافع العون إلى النتيجة النهائية للعمل الجماعي التي توزّع حسب اتفاق مسبق، يعتمد على مساهمة كل شريك في العمل المشترك. هذا يعني أنّ عائد كل شريك يرتبط بنتيجة المجموعة، كلّما زاد المجهود الذي يبذله كلّما كان عائد أكبر و كذلك عائد شركاءه، من جهة أخرى ترتبط يرتبط قرار كل شريك برشادة الفرد، قد يحدث أن يكون القرار حول انخراطه في العمل الجماعي أقل من المجهود الفعّال المتوقع منه من الشركاء الآخرين. يفسّر هذا السلوك بالعقلانية المحدودة للشركاء التي تؤدي إلى عدم التلاءم بين تعظيم العوائد الفردية و الفاعلية الجماعية. تقترح النظريات التعاقدية و النظريات المشتقة منها حلولاً تقوم على آليات الرقابة الخارجية و التدرج السلمي و أنظمة التحفيز لتجاوز الوضعيات التصارعية و ضياع الفاعلية. لكن أحياناً فإن الرقابة الخارجية لحل الصراعات لا تكون مجدية بسبب الشروط التي تتضمنها طبيعة الاتفاقات و التي لا يتم الوفاء بها و التخلي عنها، تكون الرقابة الثنائية بديلاً فعالاً في حالة الشراكات الصغيرة (حيث عدد الشركاء ليس كبير) لاسيما عند الترويج للثقة المتبادلة و القيم الأخلاقية بين الأعضاء الأمر الذي يشجّع العلاقات الشريفة و يتجاوز مشكلات الانتهازية و الاستراتيجيات الضمنية. يكمن حل آخر في آليات التوفيق بين أنظمة اتخاذ القرار التشاركية من خلال مشاركة كل الأطراف في الإدارة المشتركة كنسق لاتخاذ القرار و التفاوض.

إجمالاً لا يمكن دراسة الشراكة ضمن تصوّر اقتصادي بحت، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار للديناميكية العلائقية بين الأعوان الاقتصاديين الذين يتفاوضون و يديرون الشراكة.

## المطلب الثاني: النظريات الاجتماعية:

تنطوي الشراكات بين مؤسساتية عادة على البعد الغير رسمي من الروابط البشرية بين مختلف الأطراف الفاعلة لهذا تمتد الدراسة إلى الجانب الاجتماعي، الذي سنعرض أهم مقارباته للشراكة:

يدلّ مصطلح الدّمج على الاندماج الاجتماعي في الحياة الاقتصادية، بمعنى الرّوابط الموجودة بين الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي. ينطلق هذا التّصوّر من وجود شراكة اجتماعية إلى جانب وجود شراكة اقتصادية. بمعنى وجود روابط بين الأفراد المُلزّمين بالعمل في مجال واحد، و التي لا يمكن تجاهلها عند دراسة الشّراكة.

يعتبر <sup>237</sup> (Granovetter) أنّ الرّؤية الاقتصادية للشّراكة وحدها، غير كافية و لا بدّ من وجود رؤية اجتماعية ضرورية لفهم علاقات الأفراد و هذا لثلاثة أسباب:

يتعلّق السّبب الأوّل، بربط البحث عن تحقيق الأهداف الاقتصادية، مثل تخفيض التكاليف، باعتبارات غير اقتصادية مثل السّلطة، و جود اعتبارات إستراتيجية، المكانة الاجتماعية للفرد، و كل محاولة لتجريد هذا البحث من ذلك سيضعف، من دون شكّ، التّحليل. أمّا السبب الثاني، فراجع لكون النشاط الاقتصادي مثله مثل كل نشاط إنساني هو نشاط اجتماعي، لا يمكن تفسيره إلاّ بالتحفيزات الشخصية لأنها تغمر العلاقات بين الأفراد. أخيرا، لا تلد الشّراكات و تتطوّر بشكل آلي و خطي، لكنّها بناءات اجتماعية يجب فهمها و استغلال ديناميكيتها.

تدرس هذه المقاربة إذن الصّورة التي يُوثر بها المحيط الاجتماعي على الحياة الاقتصادية، و أهم أعمالها حول الشّراكات هي ل <sup>238</sup> (Granovetter) و <sup>239</sup> (Uzzi) .

تتعلّق منهجيتها عادة، بدراسة كيفية تأثر مبادئ النظريات الاقتصادية بالمحيط الاجتماعي للشّراكة.

يبحث المسير في النموذج النيوكلاسيكي، عن تعظيم الفاعلية و الرّبح ابتداء من وظيفة المنفعة، و يستقرّ البحث عندما يتساوى السّعر و التكلفة الحديّة الوحديّة. في الشّراكات، خاصة تلك التي تواجه منافسة قويّة، يبحث المسير عادة عن تقليص آجال عرض المنتج في السّوق، لذلك يكون الترسّخ القويّ والتّنسّيق بين سلاسل قيمة الشّركاء و الحاجة إلى تأهيل الرّوتينات التنظيمية أكثر أهمية من السّعر (do first, price after)، كما أن أنساق تحديد الأسعار تقوم أكثر على نسق التّفاوض، بشكل يرضي مجموع الأعوان المتدخلين.

<sup>237</sup> GRANOVETTER M.S., (1992) « Problems of Explanations in Economic Sociology », dans NOHRIA N., ECCLES R.S., (1992) « Networks and Organizations », Harvard Business School Press, Boston, pp.25-56.

<sup>238</sup> GRANOVETTER M.S., (1985) « Economic Actions and Social Structure : The Problem of Embeddedness », American Journal of Sociology, Vol. 91, n°8, pp. 483-510.

<sup>239</sup> UZZI B., (1997) « Social Structure and Competition in interfirm networks », Administrative Science Quarterly, pp. 36-67.

يسمح تطبيق إستراتيجية الشراكة أيضا، بتخصيص أفضل لموارد المؤسسة، حيث أنها تقلص المدّة بين تصميم و إنجاز المنتج من جهة، و تفضيلات العملاء من جهة أخرى. في الواقع، إذا كانت فترة التعديل بين الاثنين طويلة، يمكن أن تصبح السوق في وضعية ندرة، ما يخلق لا توازن بين العرض و الطلب. من جانب آخر، إذا كان التعديل غير صحيح (دقيق)، لن تباع الكميات ما يؤدي إلى وجود فائض في المخزون و بالتالي تراجع الأسعار. تسمح الاستجابة الصحيحة و السريعة لرغبات العملاء بتحقيق اقتصاديات وقت بمعنى، اقتناص أسرع لفرص السوق. يقلص العمل مع شريك آجال التنفيذ، و يمكن من متابعة المناقصات في السوق. ما يعني أيضا تفوق للشكل الهجين.

يبدو كذلك، أن الروابط الاجتماعية في الشراكات الطويلة المدى تصبح أقوى و أوثق. يدفع تعزيز الروابط في الاتجاهين كل شريك إلى أن يقدم للآخر أفضل، نوعا ما، مما يطلبه العقد، و هو ما يفسر زيادة الأرباح في وضعيات التعاون عن أرباح وضعيات اللاتعاون (أنظر المصفوفة). يرجع <sup>240</sup>(Uzzi) هذه الزيادة في الأرباح عادة بنوعية أفضل للمنتجات المحصّل عليها و بالتزام أكبر.

عل الرغم من أنّ نظرية الدمج هي نظرية اجتماعية إلا أنها تعتمد بالرجوع ذهبيا و إيابا على البديهيات الاقتصادية التي تبقى مرجعا رئيسيا لدراسة الواقع الاجتماعي. لذا يطلق عليها عادة بعلم الاجتماع الاقتصادي.

## 2 - النظرية التطورية: (Théorie Evolutionniste)

تجد هذه النظرية أسسها في مؤلف <sup>241</sup>(Nelson et Winter) اللذان استلهما أفكارهما من مبادئ <sup>242</sup>(Alchian)

<sup>243</sup>(Penrose). تعدّ النظرية التطورية حديثة و تحزم مجموعة من الفرضيات التي اعتمدها عادة الإدارة في سنوات

<sup>240</sup> Ibid.

<sup>241</sup> NELSON R., WINTER G.S., (1982) « An evolutionary theory of economic change », Harvard University Press, Cambridge.

<sup>242</sup> ALCHIAN A.,(1950) « Uncertainty, Evolution an Economic Theory », cité KETATA N., POULIN D., BERGERON F ., FOROWICZ Y., (1998) « Etudes des alliances France-Québec : un regard sur la mondialisation des PME québécoises », Communication publiée au 4<sup>ème</sup> congrès international francophonie de la PME, Metz.

<sup>243</sup> PENROSE (1959) « The Theory of the Growth of the Firm », Blackwell, Oxford.

1990، لقيام بتحليلات نظرية حول مفهوم الإستراتيجية، كما أشار إلى ذلك Teece et )<sup>245</sup> و (Dosi)<sup>244</sup> (al, )<sup>246</sup> (Henderson et Cockburn) )<sup>247</sup> (Sanchez).

تهتم النظرية التطورية، كما يدلّ اسمها، بالعوامل المفسرة لتطور المؤسسة. بمعنى التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية و الإستراتيجية التي تعرفها على مرّ الزمن. ضمن هذا التصوّر تقوم الفرضية الأولى لهذه النظرية على أنّ المؤسسات تتطور حسب مسار غير رجعي (Irréversible) في الزمن، تحكمه خيارات تكنولوجية و إستراتيجية اتخذت في الماضي، و قرارات سابقة للمنافسين. تقضي الفرضية الثانية، بأنّ عمل المؤسسة ضمن روتيناتها الفردية هو كما هي "المهارة" بالنسبة للأفراد. حيث أنّ ما نجده بداخل المنظمات هي مخططات نشاط تكرارية، تسمح بتأمين الروابط و التفاعلات بين السلوكيات الفردية.

حسب هذه الفرضيات، تعتبر النظرية التطورية التوجه المستقبلي للمؤسسة مرتبط بقدرتها على تغيير روتيناتها: بقرارات المؤسسات الأخرى، بطبيعة ملكية التكنولوجيا فيها و كذلك الطلب النهائي للمستهلكين<sup>248</sup>. تتميز النظرية التطورية عن باقي النظريات في أنّها لا تعتبر المؤسسة مجرد محل للإنتاج و تكاليف الصّفات، لأنّ هذا التصوّر ساكن جدّا، بدل ذلك تدمج مفهوم الزمن و تركّز على التغيير و أسبابه من خلال الروتينات و التكنولوجيات و الخيارات التنافسيّة.

تبحث النظرية التطورية، في إطار الشراكة، عن فهم تطوّر علاقات الشراكة، بمعنى تطورها و استمرارها أو فشلها. مع اعتبار أنّ مسارها تحاصره ضغوطات محيطها (بمعنى طبيعة العلاقات المحددة و الأهداف المسطرة) و بنسق تنفيذ هذه العلاقة فيما بعد. يفسّر<sup>249</sup> (Doz) ذلك بدخول المسيرين في مرحلة تعلّم إدراكي (apprentissage cognitif) أثناء التفاوض في عقود الشراكة، تؤدّي هذه المرحلة بهم إلى فهم طريقة إدارة الشراكة بالنظر إلى الأهداف المسطرة، يلي ذلك مرحلة أخرى، يكون فيها على المسيرين تعديل روتينات منظماتهم حتى تقوم علاقة الشراكة فعلا، مع بقاء سؤال عالق في أذهانهم بشكل مستمر و هو: ماذا يجب أن يفعلوا حتى تنجح الشراكة؟ تسمّى هذه المرحلة بالتعلّم السلوكي

(apprentissage comportemental). و يجب أن يكون هذا التعلّم جماعيا، بمعنى أن يتجاوز دائرة المسيرين ليشمل

<sup>244</sup> DOSI G., (1988) « Sources, Procedures and Micro-Effects of Innovation », Journal of Economic Literature, n°26, pp.1120-1171.

<sup>245</sup> TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., (1992) « Dynamic capabilities and Strategic Management », Cahiers de recherche , University of California Berkley.

<sup>246</sup> HENDERSON R., COCKBURN I., (1994) « Measuring Competence ? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research », Strategic Management Journal, 15, pp. 64-84.

<sup>247</sup> SANCHEZ R., (1995) « Strategic flexibility in product competition », Strategic Management Journal, 16, pp. 135-159.

<sup>248</sup> DURAND T., (1997) « Savoir, Savoir-faire et Savoir-être : Repenser les compétences de l'entreprise », VIème conférence de l'AIMS, Montréal Canada.

<sup>249</sup> DOZ Y., (1998) « Alliance advantage », Harvard Business School Press .

كل المنظمة. تظهر الدراسات أن هذه المرحلة حاسمة<sup>250</sup>، لأن المنظمات الغير قادرة على تكيف روتيناتها مع الشراكة، لن تنجح بهذه الأخيرة. ويرتبط التحفيز و الالتزام الغير كافيين عادة بالفشل.

ترى النظرية التطورية إذن أنّ كل شراكة تتبع مساراً معيناً، لتصل في وقت ما إلى تقاطع طرق للتعلّم السلوكي: حيث هناك الاستمرار أو الفشل.

السؤال الذي يناقشه التطوريون يدور حول "لماذا تختلف المنشآت على المدى الطويل: خصائصها، سلوكياتها، أدائها"<sup>251</sup> و هي حقيقة يصعب على النظريات التعاقدية تفسيرها. يتم البحث عن الإجابة عن هذا السؤال في تحليل آليات تراكم المعارف و المهارات الخاصة بالمؤسسة.

### 3 - نظرية الاتفاقات: (Théorie des Conventions)

أعدّ الإطار النظري للاتفاقات بالتحديد لدراسة أشكال التنسيق من أجل حلّ مشترك للوضعيات التي لا يمكن أن تُقرّر بشكل مفصول. استخدمت هذه النظرية على الخصوص في أوروبا و أثرتها أعمال (Gomez<sup>252, 253</sup>) و (Salais)<sup>254</sup>. يعتبر هذا الأخير الاتفاق نظام توقعات متبادلة حول المهارات و السلوكيات، تنطلق من المؤسسة لتعود إليها. يصف (Orléan)<sup>255</sup> الاتفاقات من جهته، على أنّها توقعات و ممارسات ملزمة بشكل متبادل و متناغم، يتجسّد البعض منها في أشكال رسمية، و أخرى لا.

الاتفاق إذن هو مجموعة من التوقعات، المتلاحقة بالنسبة للشركاء في كل لحظة من الاتفاق، و التي يتقاسمون على أساسها اتفاقاً مشتركاً. لم يكن هذا الأخير مكتوباً سلفاً. تعيق الاتفاقات إذن، حريات الأفراد. على الرّغم من أنّها إطار جماعي غير مُجبر، يُستخدم كمرجع للأفراد و يُنظم تنسيقهم<sup>256</sup>

<sup>250</sup> **BLANCHOT F.**, (1997) « Les accords inter firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisatinnelle », Communication présentée à la VIème conférences de l'AIMS, Montréal.

<sup>251</sup> **DOSI G., MARENGO.**, (1994) « Some elements of an evolutionary theory of Organizational competencies »

<sup>252</sup> **GOMEZ P-Y.**, (1997) « Information et Conventions : le Cadre du Modèle Général », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pp.64-77.

<sup>253</sup> **GOMEZ P-Y.**, (1995) « Qualité et théorie des conventions », Inter-Editions, Paris.

<sup>254</sup> **SALAI R.**, (1989) « L'analyse économique des conventions du travail », Revue Economique, n°2, pp. 199-240.

<sup>255</sup> **ORLEAN A.**, (1995) « La confiance, un concept économique ? », Problèmes Economiques, n°2422, Mai.

<sup>256</sup> **DUPUY J.P.**, (1989) « Introduction à la théorie des conventions », Revue Economique (numéro spécial), Mars, pp. 141-145.

يرى <sup>257</sup> (Geindre) أنّ تحليل سلوكيات الأفراد من خلال الاتفاقات، أقلّ تضييقاً من حالة العقود، لأنها تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد البشرية و علاقات السلطة التي يمكن أن تتصادم مع نظريات الصّفات في المؤسسة بحذف الفرضية التي تقضي بأن يتجاوز تعاقد العلاقات السّوقية الاعتماد على مرجع خارجي، كلّ إرادتهم. كما أنّ الاتفاق بين الأفراد، حتى وإن كان محدد بعقد تبادل، فإنّه غير ممكن من دون إطار مشترك للتفاهم، بمعنى دون اتفاق. تحاول نظرية الاتفاقيات في هذا الاتجاه، تحديد مضمون: "اتفاق علاقات الشراكة". في هذا الإطار قدّم تصوّراً يصف علاقات الشراكة وفق ثلاثة مساهمات تشكّل خواص اتفاق الشراكة: مدّة العلاقة، درجة النّقة الموجودة بين الأطراف، درجة الارتباط التنظيمي.

تعدّ المدّة الطويلة للاتفاق ضرورية حتى يقع الرضا، لأنّه لا بدّ من وقت من أجل التعارف و التّقييم و الإعجاب و خلق القيم المشتركة. يسمح الوقت إذن، ببناء الاتفاق و تنظيمه. أمّا النّقة فهي آلية تنسيق و رقابة، تعتمد على السّمة و الأداء السابق. ترتبط المدّة و النّقة: حيث أنّ احترام الاتفاق يقوي النّقة و يضمن استمرارية العلاقة. و بالعكس فإنّ عدم احترام الاتفاق يقلّص حجم النّقة و يفضّ آجال الاتفاق.

أمّا عن الارتباط التنظيمي، فإنّه يمكن أن يتميّز بعلاقة السلطة بين الأطراف. في الواقع، لن يكون لعلاقة الشراكة معنى من دون وجود ارتباط بين طرف و آخر. في حالة الارتباط التام، تصبح العلاقة علاقة مؤسسة. بالعكس إذا لم يكن هناك ارتباط تماماً، تتحوّل العلاقة إلى علاقة سوقية. تقع علاقة الشراكة بين الاثنين، حيث يحتفظ كلّ شريك باستقلاليته، و يطوّر من جانبه وسيلة للتأثير على الآخر، مع البحث عن التّوازن. إذا اختل التّوازن، و أصبحت العلاقة علاقة مُسيطر و مُسيطر عليه، لن يكون على الأوّل تبرير أعماله أمّا الثاني فيكون تابعاً للشراكة التي يريد فضّها، ما يعني قطع علاقة الشراكة.

عندما تتسج علاقات الشراكة، حسب خصوصيات محدّدة، تبدأ علاقات الاتفاق في الاستقرار و يلتزم كل طرف باحترامها، مثل أن يقضي الاتفاق ببذل جهد من أجل الابتكار، يحاول كل طرف تحسين أدائه و كذلك يتوقّع من الآخرين. يؤدّي عدم احترام الاتفاق إلى الاستياء. و بحسب مصطلحات هذه النظرية، تُفضّل دائماً المطابقة العامة للاتفاق على المطابقة الأقل عمومية. في الأخير، يبقى الاتفاق غير إلزامي و لا جامد، حيث يمكن استبداله تدريجياً باتفاق آخر.

<sup>257</sup> GEINDRE S., (1998b) « L'économie des conventions comme fondement théorique des réseaux stratégiques : une application aux réseaux des PME », 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Metz.

تتميز نظرية الاتفاق عن النظريات التعاقدية، كونها تدمج السلوك الجماعي و تتبنى رؤية ديناميكية للعلاقات في الشراكة. تحاول أن تأخذ بعين الاعتبار منطق صاحب القرار، بوضعه في إطار جماعي، من أجل فهم ديناميكية التشغيل العام للشراكة. يعدّ تطبيق هذه النظرية على الشراكة أمراً حديثاً، و تعتبر أعمال<sup>258</sup> (Geindre,1998b) أول محاولة لذلك.

#### نظرية الهيكلية ( Théorie de structuration ):

- 4

نظرية الهيكلية هي نظرية الاجتماع التي أعدها<sup>259</sup> (Giddens,1987). لا تهدف، كباقي النظريات، إلى تحليل الشراكات بشكل خاص. اعتمدها (Sydow et Windler,1998) و طبقاها على الشراكات " نظرا للعجز الحادث لإيجاد النظرية الملائمة". (ص265)<sup>260</sup>. يبرران منهجها ب:

« We believe that economic and organization and network theories contribute to a better understanding of creating and organizing inter firm partnerships, none of these focuses as well as a process, takes the production of structure via action as much into account as the flow of action » . (Page, 70)

تعتبر الشراكة، من منظور هاذين الباحثين، نظاما اجتماعيا يخضع لمبدئي الهيكلية:

-تتشكل الممارسات الاجتماعية، داخل الشراكات، من أفعال أعضائها بطريقة تكرارية.

- مبدأ ثنائية الهيكل (la dualité structurelle)، حيث تكون العناصر المهيكلية للشراكة، مشجعة و مثبتة للأعوان في آن واحد. بمعنى أنّ أفعال و ردود الأعوان محدّدة و ممكنة لمجموعة ممارسات و موارد الشراكة.

إضافة إلى ما قيل حول الطبيعة الجدلية لعلاقة الشراكة يضيف<sup>261</sup> (Sydow et Windler) تصوّرا آخر لهذه المفارقة

بافتراض وجود نوعان من الأفعال المترابطة بطريقة عكسية في الشراكات، و هما تنظيم وإدارة الشراكة. تعرّف إدارة الشراكة

على أنّها نسق تفاعل يحاول به المدير مراقبة النتائج، و بطريقة متعدية أشكال تشغيل الشراكة، من أجل تحقيق مجموعة من

<sup>258</sup> Ibid.

<sup>259</sup> GIDDENS A., (1987) « La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration », Puf, Paris.

<sup>260</sup> SYDOW J., WINDELER A., (1998) « Organising and Evaluating interfirm networks : a structurationist perspective on network process and effectiveness » Organization Science, Vol . 9, n°3, pp. 265-284.

<sup>261</sup> Ibid.



معايير الأداء و هو وصف جيد لما تقوم به مؤسسة أمره بالأعمال في دورها من تصميم، تنسيق و رقابة <sup>262</sup> في المقابل،

يركز تنظيم الشراكة على التفاعل الاجتماعي، حيث التصميم بطريقة مقصودة لأنشطة الشراكة.

يعني هذا أنه لا يمكن اعتبار العلاقات البين مؤسسية مجرد تبادلات بين الوحدات لكن كمجموعة من التفاعلات التي يتم

تنظيمها بممارسات اجتماعية، بالإضافة إلى أنّ النظرية المهيكلة لا تعتبر: الفاعلية، الربحية، هيكل التكاليف عبارة عن

نتائج، بل أدوات تنظيم، يعتمدها الأعوان حتى ينظموا و يعطوا معنى و شرعية لأنشطتهم. إجمالاً تتناول نظرية الهيكلة،

كيف يصمم المسيرين، ينتجون و أحياناً يعدلون الشراكات. حيث تهيكّل الشراكات لتحقيق المعنى و الشرعية و الهيمنة.

خلاصة:

يسمح هذا التشخيص الذي يحلّل مختلف النظريات التي تتناول موضوع الشراكة بالدراسة، بتحديد النقاط المشتركة بين هذه النظريات.

تناولت النظريات التعاقدية (تكاليف الصفقة و الوكالة...) في دراستها للمؤسسة بعداً منها، يتعلّق بأشكال تسيير صراعات المصالح بين الشركاء (أدوات الرقابة، الانتهازية...) و لم تتعرّض لبعدها لا يقل أهمية ، بل له الأهمية كلّها و هو وظيفة المؤسسة و سبب وجودها: الإنتاج و القدرة الجماعية للإنتاج و الإدارة و الابتكار. ثم ظهرت تحليلات جديدة للمؤسسة سميت بالمقاربة القائمة على الموارد أو القائمة على المهارات التي ركّزت على كل هذه المسائل و تعدّ مكتملة للمقاربات التعاقدية. يمكن ربط النظرية التطورية بهذا التيار بالإضافة إلى أعمال متنوعة جداً و لا تشكّل نظرية واحدة ، لكنها تتفق جميعها في اختلافها عن النظريات التعاقدية.

تتفق العديد من النظريات على أهمية مدّة العلاقة التي لا بدّ أن تكون طويلة مدى، حتى يتمكن أصحاب القرار من إجراء اتصالات أكثر، الشيء الذي سيسمح بتأسيس علاقات اجتماعية أمتن، ما ينعكس إيجاباً على تسيير الشراكة، وفق لنظرية الدمج، يجعل التكثيف من العلاقات، كلّ طرف يحاول إعطاء أكثر مما يفترضه الشريك منه. تقدّم النظرية التطورية تفسيراً أدق، حيث يبدأ كل صاحب قرار بطرح السؤال: "ما الذي يمكن أن أفعل حتى أجعل من الشراكة أحسن؟"، حتى يكون لهذه الأخيرة فرصة أكبر لتحقيق توقّعات كلّ الأطراف. تخرج نظرية الاتفاقات قليلاً عن هذا الاتجاه، حيث تربط بين مدّة العلاقة و تسهيل نشوء اتفاق شراكة، بمعنى تحسين التنسيق بين الأفراد في الشراكة، دون أن تقدّم توضيحاً أكبر. في الأخير، تعدّ مدّة العقد، من وجهة نظر اقتصادية، أساسية بالنسبة لنظرية المباريات، حيث بإمكانها أن تحوّل السلوك الانتهازي إلى سلوك النية الحسنة في الشراكة. يأخذ (Aoiiki) هذه الحجّة ليثبت تقدّم المنشأة الشبه مندمجة، عندما تكون العلاقة بين الأمر بالعمل و المناول قصيرة مدى، يكون الأمر مستعداً لعدم تجديد العقد، لأنّه في بحث دائم عن ظروف عمل أفضل. يجعل ذلك من المناول غير محفّز للتطوير، بل يمكن أن يغشّ في النوعية، كما يمكن أن يقبل أوامر، يعرف أنّه غير قادر على تنفيذها.

أمّا الجانب الآخر المهم الذي اهتمت بدراسته النظريات السابقة هو التكاليف. حيث تعتمد النظريات الاقتصادية التكلفة كمعيار لاتخاذ القرار حول خيار الشراكة. كما وسّعت النظريات الاجتماعية، من جهتها، الرؤية حول مفهوم التكلفة. كما هو الحال بالنسبة لنظرية الدمج، التي تتعرّض إلى تكاليف التسيير و تشير إلى إمكانية تحمّل تكاليف النّدرّة أو تكاليف ناجمة عن التّأخر في اتخاذ القرار حول خيار الشراكة. مع الإشارة إلى أنّ هذه النظرية هي الوحيدة التي اهتمت بتسيير الشراكة، حيث تعرّف هذه الأخيرة على أنّها خاصة علاقات ارتباط بين الأعوان الذين يشاركون كلّهم في أداء الشراكة.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

أثارت الأعمال التي قدّمها Porter<sup>263 264263</sup> حول الميزة التنافسية على مستوى قطاعات النشاط، المؤسسات و الدول، اهتماما متزايدا بهذه المسألة، في بداية الثمانينات. أظهر Porter ، كيف أنّ معطيات المحيط المعاصر تتطلب تغييرا في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة (أو للدولة). حيث يكمن مفتاح النجاح في الحصول على ميزة تنافسية دائمة على منافسين ( بالنسبة للدولة، يتعلّق الأمر بميزة تنافسية وطنية). ظهرت بعد ذلك، في بداية التسعينات، نظريات حول الميزة التنافسية في الإدارة الإستراتيجية. تطوّرت هذه الأعمال و تميّزت عن أعمال بتفسير Porter الميزة التنافسية بالنظر إلى خصائص المؤسسة. تهدف المباحث اللاحقة إلى إظهار كيفية معالجة موضوع الميزة التنافسيّة ضمن مختلف المقاربات.

## المبحث الأول: الميزة التنافسية من منظور الاقتصاد الصناعي

باعتبار المؤسسة وحدة من المحيط الاقتصادي، يفسّر ( Porter ) تنافسيّة المؤسسة بفئتين من العوامل: من جهة عوامل الاقتصاد الكلي، مثل عوامل الإنتاج، خصائص الطلب، طبيعة المنافسة بين المؤسسات و صناعات المنبع و المصب. من جهة أخرى، عوامل الاقتصاد القطاعي، المحدّدة بالقوى الخمسة للمنافسة في الصناعة، و هي القوة التفاوضية للعملاء، و للموردين، المنافسون الحاليون، الدّاخلون الجدد و المنتجات البديلة.

اعتمد (Porter) على الفرضية التالية: أنّ الديناميكية التنافسيّة خاضعة لخمسة. و للتمكّن من التغلّب على هذه القوى، التي تتفاوت شدتها، على كلّ مؤسسة التوصل إلى خلق القيمة لعملائها. بعبارة أخرى، ترتبط الميزة التنافسيّة، التي يمكن للمؤسسة تطويرها على منافسيها، بحجم القيمة التي تخلقها لعملائها. لذلك فهي تقدّم منتجا بأخفض سعر ممكن، أو منتج بخواص مميّزة عن منتجات المنافسين، فيببر ذلك تكلفته الأعلى.

يعتبر Porter، أنّ الخيار الاستراتيجي الأوّل يسمح للمؤسسة ببناء ميزة الهيمنة بالتكلفة، حيث تبحث المؤسسة عن تكاليف إنتاج و بيع أقل من منافسيها. يقابل الخيار الثاني، ميزة التميّز، حيث يصبح على المؤسسة عرض منتج (قد يكون مرفوق بخدمات مرتبطة) بخاصية مميّزة، تشكّل مصدر قيمته لدى العميل. هذا يعني أنّ هذا الأخير على استعداد أن يدفع أكثر من أجل الحصول على هذا المنتج الفريد مقارنة بما يعرضه المنافسون. يتطلّب التميّز مجهودا للابتكار من جانب المؤسسة،

<sup>263</sup> PORTER M.E., (1986), op.cit.

<sup>264</sup> PORTER M.E., (1993) « L'avantage concurrentiel des nations », », Inter-Edtions, Paris.

<sup>265</sup> PORTER M.E., (1980), op.cit.

يدلّ الابتكار على التطور التكنولوجي، لكن أيضا على التحسينات في المهارات. يمكن أن يكون موضوع الابتكار المنتجات، العمليات، المقاربات التسويقية، أشكال التوزيع و حتى تصوّر مجال النشاط ذاته. يرى Porter دائما، أنّ تنفيذ هاتين الإستراتيجيتين، يعني تنظيما لسلسلة قيمة المؤسسة، بشكل يجعل الأنشطة (الأساسية و الدّاعمة)، عددها، ترتيبها و روابطها يمكنه تحمّل، بشكل ملائم، تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

في المقابل، تتمثل الفرضية الضمنية لهذا النموذج في إمكانية مساهمة كل نشاط في الهيمنة بالتكلفة أو خلق قاعدة للتمييز. تتمكّن المؤسسة من الحصول على ميزة التكلفة من اقتصاديات الحجم تحققها أو أثر الخبرة أو الحصول على الموارد الفريدة و عوامل أخرى. كذلك يمكن أن ينشأ التميّز من مصادر عديدة مثل: الابتكار التكنولوجي، صورة الماركة، الجودة، الخدمات المرتبطة ببيع المنتج، سرعة التسليم، و أخرى.

تتوجه المؤسسة عموما بإستراتيجيتي الهيمنة بالتكاليف والتمييز، على مستوى قطاع النشاط بكامله، هذا لا يمنع أن تختار المؤسسة التركيز على جزء معيّن (créneau) مثل مجموعة محدّدة من النشاط، من أجل تقديم استجابة جيدة لها، أمّا المنطق الضمني لهذه الإستراتيجية فهو تقديم خدمة للجزء الإستراتيجي المحدود بشكل أفضل باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين يكافحون في مجال أوسع، كما تكون إستراتيجية التركيز أقلّ عرضة لتهديد المنتجات البديلة و التخصّص في أجزاء تقلّ فيها شدّة المنافسة.

لم تحمل أعمال Porter حول الميزة التنافسية على السبيل إلى تحقيقها و لا على وسائل المحافظة عليها، لمنحها خاصية الديمومة. في هذا الإطار، يربط المؤلّف عمر الميزة التنافسيّة بعدد و جودة مصادر هذه الميزة. في الواقع، كلّما اعتمدت الميزة التنافسية على عوامل قوية، كلّما مالت هذه الميزة أن تكون دائمة. من بين هذه العوامل، امتلاك تكنولوجيات خاصة، تميّز أساسه تفرّد السلعة أو الخدمة في السوق، و السمعة الناتجة عن جهود تسويقية كبيرة.

بل بالعكس، إذا تأسست الميزة التنافسية على عوامل ضعيفة، مثل تكلفة اليد العاملة أو المادة الأولية، ستكون ذات طبيعة زائلة، لأنها عوامل يمكن للمنافسين الحصول عليها، كذلك إذا كان عدد العوامل التنافسية المعتمدة في بناء الميزة التنافسيّة قليل، فلن تكون هذه الأخيرة دائمة، حيث تركّز المنافسة جهودها من أجل إلغاء هذه العوامل المعدودة. في المقابل، يجعل تعدّد و ترسخ مصادر الميزة التنافسيّة في سلسلة قيمة المؤسسة، الأمر صعبا على المنافسة. في الأخير، ترتبط المحافظة

على الميزة التنافسيّة أيضا بالجهود المبذولة من المؤسسة و المرتبطة بالتطوير و التحسين. و في هذا الصّدد، يلعب الابتكار دورا هاما، ليس فقط كمصدر للميزة التنافسية، لكن أيضا للمحافظة عليها.

انتقد هذا التصوّر للميزة التنافسيّة من حيث أنّه يجرد المحيط من خواصه، كما لا يمكنه تفسير الميزة التنافسية الناتجة عن خيارات المسيرين و مهارات المؤسسة. قدّم <sup>266</sup> (Barney) مثال قطاع الصّلب في الولايات المتحدة الأمريكية، لتبرير اعتراضه عن طرح Porter . يعاني هذا القطاع منذ بداية الثمانينات و بحث (Barney) عن إجابة لتفسير وجود مؤسسات في هذا القطاع المجرد من الفرص، وتمكّنها من تحقيق عوائد معتدلة و تسجّل مؤسسة نوكور ستيل (Nucor & Steel) نجاحا باهرا؟ كذلك الأمر بالنسبة لقطاع البيع بالتجزئة الذي يملك فرصا أكبر من قطاع الصّلب، لماذا تحقق وال مارت (Wal Mart) هامش بيع ضعف منافسيها؟ (Barney) في حين أن تفسير هذه الظواهر يعزى إلى أفعال مسيرى المؤسسات و تجنيد أفضل مواردها و مهاراتها الداخلية <sup>267</sup>. كما أظهر كل من <sup>268</sup> (Cool et Schendel) و <sup>269</sup> (Rumelt et al.)، ميدانيا، أنّ:

- 1 - تسجّل المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع مستويات أداء مختلفة، بل أكثر من ذلك حيث أنّ الاختلافات الموجودة بداخل القطاع ذاته أكثر دلالة من الاختلافات الموجودة بين القطاعات.
- 2 - تفسّر هذه الاختلافات بالاختيارات الإدارية و المهارات في كل مؤسسة، لأن عوامل السوق (المحيط الخارجي) لا تفسّر سوى 10 % من التشتت في أداء المؤسسات.

وقع النقاش، و الرهان هو معرفة ما يفسّر الأداء أكثر؟ هل هي المسببات الداخليّة أم الخارجية؟ أظهر Hanson et <sup>270</sup> (Wernerfelt) أنّ 30 % من التغيرات من عوائد الأصول راجع إلى عوامل إدارية مقابل نسبة أضعف لأسباب راجعة لمحيط المؤسسة. في حين قدر <sup>271</sup> (Mc Gahan et Porter) أنّ 32 % هي الحصّة المفسّرة لنشاط المديرين مقابل 19

<sup>266</sup> Barney J.B., (1995) « Looking Inside for Competitive Advantage », Academy of Management Executive, Vol. 9,n°4,pp. 13-27 .

<sup>267</sup> MESCHI P.X., (1997) « Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites », VIème conférences de l'AIMS, Montréal, Canada.

<sup>268</sup> COOL K ., SHENDEL D., (1988) « Performance Differences Among Strategic Group Members », Strategic Manangement Journal, Vol,9,n°3,pp.121-154.

<sup>269</sup> RUMELT R.R., SCHENDEL D.J., TEECE D.J., (1991) « Strategic Management and Economics », Strategic Management Journal, pp. 5-29

<sup>270</sup> HANSEN G.S., WERNERFELT B., (1989) « Determinants of Firm Performance » Strategic Management Journal, Vol 10,n°5, pp.399-412 .

<sup>271</sup> Mc GAHAN A, PORTER M.E., (1997) « How much does industry matter, really ? », Stratégic Management Journal, Vol 18, pp. 15-30.

% لآثار ناتجة عن العناصر الهيكلية لقطاع النشاط. اعتمدت هذه الدراسات المختلفة مناهج بحث مختلفة، ما يجعل

المقارنات صعبة، لكنها تؤكد على الأقل على الحاجة إلى أنه يجب التفكير و تناول الميزة التنافسية من زاوية مختلفة.

ظهرت بذلك طريقة جديدة لتصوّر الميزة التنافسية في منتصف الثمانينات. تهدف إلى تفضيل و تقديم المكونات الداخليّة

للمؤسسة كعوامل تفسيرية للنجاح التنافسي. تعتبر المقاربة المبنية على الموارد، أنه لا يجب أبدا الاعتماد على التحليل

التنافسي للقطاع من أجل تحديد الإستراتيجية كما يفعل ذلك <sup>272</sup> (Porter). بدل ذلك، يجب الاعتماد على الموارد و المهارات

الموجودة في المؤسسة، و كشف كيف يمكن لهذه الأخيرة أن تكون قادرة على تطوير ميزة تنافسية <sup>273</sup>. تملك المؤسسة إذن

مستوى أداء أعلى من المنافسين، إذا كانت تملك أو تسيطر على موارد تسمح لها بإنتاج بطريقة أكثر اقتصادية، أو أن تخلق

قيمة أكبر للعملاء <sup>274, 275, 276, 277</sup>.

أخذت المقاربة المبنية على الموارد أهمية أكبر خاصة منذ بداية سنوات 90 و تشكل في الحاضر نموذجا جديدا للإدارة

الإستراتيجية <sup>279</sup>.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية من منظور المقاربة المبنية على الموارد (RBV)

تعتبر هذه المقاربة المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد، تكون محدّدة لأدائها. أدخل <sup>280</sup> (Barney) و <sup>281</sup> (Grant) ،

مفهوم المورد في الأعمال و طوّراه. تمّ تصنيف الموارد إلى ستة أنواع، الماديّة، البشرية، التنظيمية، المالية، الفنيّة

(التكنولوجية) و تشكل السمعة الصنف السادس. ضمن نفس السياق و بنفس التصوّر تقوم واحدة من الفرضيات الأساسية لهذه

<sup>272</sup> Porter, (1986,1990), op.cit.

<sup>273</sup> FOSS N.J., (1996) « Capabilities and the Theory of the Firm » Revue d'Economie Industrielle, n°77, 3<sup>ème</sup> Trimestre, pp.7-28.

<sup>274</sup> RUMELT R.R., (1984) « Toward a strategic theory of the firm », dans Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs,NJ, Prentice Hall.

<sup>275</sup> CONNER R.C., (1991) « A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Economics : Do We Have a New Theory of the Firm ? » ; Journal of Management,17,pp. 121-154.

<sup>276</sup> Barney J.B., (1991) « Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management,17,pp. 99-120.

<sup>277</sup> GRANT M.R., (1991) « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », California Management Review, pp. 114-135.

<sup>278</sup> SCHULZ W.S., (1994) « The two schools of thought in resource-based theory : definitions and implications for reaserch », Advances in Strategic Management, JAI Press, 10A, pp. 127-151.

<sup>279</sup> TYWONIACK S., (1998) « Le modèle des ressource set des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », dans LAROCHE H., NIOCHE J.P, Repenser la Stratégie, Vuibert,Paris.

<sup>280</sup> Barney J.B., (1991), op.cit.

<sup>281</sup> GRANT M.R., (1991), op.cit.

المقاربة، على امتلاك المؤسسة لموارد ذات قيمة، نادرة، لا يمكن تقليدها و لا يمكن استبدالها من أجل الحصول على ميزة

تنافسية دائمة، كما يظهر ذلك في الجدول التالي:

### جدول الثالث: طبيعة المورد و علاقته بالميزة التنافسية

هل المورد				
لا يمكن استبداله	يصعب تقليده	نادر	له قيمة	النتيجة على التنافسية
-	-	-	لا	عدم وجود ميزة التنافسية
-	-	لا	نعم	تعادل تنافسي
-	لا	نعم	نعم	ميزة تنافسية مؤقتة
لا	نعم	نعم	نعم	تعادل تنافسي
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية دائمة

المصدر: <sup>282</sup>(Barney,1991)

يمكن الشرط الأول للميزة التنافسية بالنسبة ل (Barney,1991) في كون الموارد ذات قيمة، حيث تمكن المؤسسة من إرضاء عملاءها بخلق قيمة لهم و التكيف مع تغيرات المحيط، و إن لم يكن الأمر كذلك، فستجد المؤسسة نفسها بعيدة عن عملاءها في وضع غير تنافسي.

أما عن الندرة، يقدر (Barney ,1991) أنه في قطاع ذو جاذبية عالية ، يعتمد على موارد تملكها كل المؤسسات، لا يمكن لأي واحدة منها الحصول على ميزة تنافسية على الآخرين و هي وضعية التعادل التنافسي ( competitive parity). في الأخير، جاء الشرطان الأخيران المرتبطين بإمكانية الاستبدال و إمكانية التقليد لتكملة رؤية المؤلف لتأثير هذين العاملين على ديمومة الميزة التنافسية.

أضاف مؤلفون آخرون مثل<sup>283</sup> ( Petraf ) لهذه المقاربة. بتفسير هذه الطريقة لتحديد المزايا التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار لفرضيات أخرى. تتعلّق الأولى بعدم تماثل المنشآت المتنافسة من وجهة نظر الموارد التي تملكها. أما الفرضية الثانية، فتدور حول بعض عوامل الإنتاج التي لا يمكن أن تكون موضوع لصفقة سوقية نظرا للحركية الغير ممكنة للأصول. أخيرا، وجود آليات معرّقة تمنع المنافسين من إعادة إنتاج إستراتيجية رابحة و من هذه الآليات (عوائق الدخول)، يمكن ذكر خصوصية الموارد في بعض محيطات الأعمال<sup>284</sup>، تاريخ أو ذاكرة المؤسسة، الغموض السببي<sup>285</sup>، ضياع اقتصاديات الضغط على الوقت<sup>286</sup>، الحظ<sup>287</sup>، ثقافة المؤسسة<sup>288</sup>.

انتقد هذا التصور لأنه منح أهمية كبيرة لخواص الموارد. كذلك أكد<sup>289</sup> (Grant) و<sup>290</sup> (Oliver) أنه حتى وإن امتلكت المؤسسة موارد لها خواص متميزة، فإنّ هذا لا يعني بالضرورة أنه يمكن لهذه المؤسسة تطوير ميزة تنافسية دائمة، لكن يجب أن تستغل هذه الموارد و ترتبها بطريقة فعّالة:

<sup>283</sup> **PETRAF M.A.**, (1993) « The Conterstones of Competitive Advantage ; a Resource Based View Perspective », Strategic Management Journal, pp. 179-191.

<sup>284</sup> **LOTHIA E., BROOKS C.M., KRAPFEL R.E.**, (1994) « What constitutes a Transaction Specific Assets ? », Journal of Business Reaserch, 30, pp. 261-270.

<sup>285</sup> **Barney J.B.**, (1992) « Integrating Organizational Behaviour and Strategy Formulation Research : Resource Based Analysis », Advances in Strategic Management, JAI Press,15,pp. 39-61 .

<sup>286</sup> **DIERICKX I., COOL K.**, (1989) «Asset Stock Accumulation and Susutainability of Competitive Advantage», Management Science, 35, pp. 1055-1513.

<sup>287</sup> **Barney J.B.**, (1986) « Strategic Factors Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy », Management Science, vol 10, Octobre, 1231-1241.

<sup>288</sup> **FIOL M.C.**, (1991) «Managing Culture As a Competitive Resource : an identity Based View of Sustainable Competitive Advantage », Journal of Management, Vol. 18,n°1,pp. 39-50.

<sup>289</sup> **GRANT M.R.**, (1991), op.cit.



« Future research on sustainable advantage should focus not only on the attributes of firm resources ( eg. Their rarity, uniqueness or nonsubstituability) but also on how resources are developed, managed and defused ».

و كذلك يؤكّد <sup>291</sup>(Barney):

« A firm competitive advantage potential depends on the value , rarness , and imitability of the ressources and capabilities.

However, to fully realize this potential, a firm must also be organized to exploit its ressources and capabilities ».

دفع هذا الانتقاد <sup>292</sup>(Schulze) إلى استنتاج أنّ هناك مدرستين فكريتين ضمن المقاربة المعتمدة على الموارد ذاتها، يسمّى المدخل الأول بالمدخل الهيكلي، تفترض هذه المدرسة أنّ الموارد مستقلة بشكل أمثل و تهتم أساسا بالروابط الموجودة بين خصائص الموارد المستقلة و الميزة التنافسيّة:

« The discussion of the concept of sustainable competitive advantage is based on the premise that firm specific competencies are rent–yielding assets ».<sup>293</sup>

تسمّى المدرسة الثانية، بمدرسة النسق، التي لا تعتبر تخصيص الموارد أمثلا، لكن تهدف إلى دراسة المكونات التنظيمية للميزة التنافسيّة و التي تتمكّن من تجاوز انتقادات المقاربة الهيكلية:

« The process school, in contrast avoids the « the straighttjackets » by adopting assumptions that permit researchers to explore organizational phenomena (...). That are neglected by the

<sup>290</sup> OLIVER C., (1997) « Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource Based Views », Strategic Management Journal, 18, pp. 697-713.

<sup>291</sup> Barney J.B., (1992), op.cit.p.22.

<sup>292</sup> SCHULZ W.S., (1994), op.cit.

<sup>293</sup> Barney J.B., (1991), op.cit, p. 105.

structural school, include institutional processes, organisational governance, entrepreneurship and strategy implementation. »<sup>294</sup>

يعتبر (Schulze)<sup>295</sup> أنّ القدرة على ترتيب الموارد أهم من الموارد ذاتها، بالإضافة إلى أنّه أصبح من الصّعب في الوقت الرّاهن حصر معنى المورد بالتحديد<sup>296</sup>. كما استخدم (Prahalad et Hamel)<sup>297</sup> مصطلح "المهارات المفتاح" لوصف قدرة المؤسسة على تسيير الموارد بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها، و قد أحدث هذا المقال ثورة في الأبحاث اللاحقة لأنّه اعتمد على فكرة ضرورة تناول الميزة التنافسية منذ ذلك الوقت من حيث علاقتها بمفهوم المهارة:

« The combination of core competence and capabilities may define the universal model for corporate strategy in the 90's and beyond »<sup>298</sup>.

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية ضمن مقارنة المهارات.

لا يعدّ مفهوم المهارة جديدا في إدارة الأعمال، حيث وضع (Slenzick)<sup>299</sup> أسس مفهوم المهارة المميزة منذ 1957. ترجع عودة الاهتمام بهذا المفهوم في الإدارة في بداية التسعينات من القرن الماضي، إلى ثلاث مؤلفات مشتركة المرجع، حاولت الإعداد للأسس النظرية للعلاقة بين الميزة التنافسيّة و المهارة، قدّم كل واحد منهم بتصوّره توضيحا مختلفا للمسألة.

يعتبر (Sanchez et al)<sup>300</sup> مهارة المؤسسة، "مَلَكَة" (faculté) لدى المؤسسة، لدعم استخدام منسّق للأصول من أجل تحقيق الأهداف المسطّرة. فالمهارة إذن نشاط يجب أن يحقق ثلاثة شروط معا: لا بدّ أن تكون منظّمة (بمعنى أن تشكّل جزء من العمل اليومي للمؤسسة)، أن تكون مقصودة أي أنّها لا تفسّر بالصدفة، و أن تحقق أداء محدّد مسبقا. طوّر هؤلاء

المؤلفين نموذجا تصوّريا هاما، حيث أشاروا إلى رجوع المهارة إلى أنساق الإدارة و العناصر التنظيمية المادية المبنية على

المعرفة و المهارات الفردية و الجماعية. فيما يؤكّد نموذج (Sanchez et al)<sup>301</sup> و كذلك نموذج (De Léo)<sup>302</sup> على أنّ

<sup>294</sup> SCHULZ W.S., (1994), op.cit.p. 136.

<sup>295</sup> *ibid.*p.137.

<sup>296</sup> TYWONIACK S., (1998), op.cit.

<sup>297</sup> PRAHALAD C.K., HAMEL G., (1990) « The core competence of corperation », Harvard Business Review, pp. 79-91.

<sup>298</sup> STALK G., EVANS P., SHULMAN L., (1992) « Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy », Harvard Business Review, Vol 70,n°2, pp. 57-69.

<sup>299</sup> SELZNICK P ., (1957) « Leadership in Administration » dans VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

<sup>300</sup> SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., (1996) « Dynamics of Competence-Based Competition », London, Elsevier, pp.101-118.

<sup>301</sup> Op Citato. P.47.

امتلاك الميزة التنافسية للنفوق على المنافسين يتطلب بناء المهارات بداخل المؤسسة ( competence building )، ثم استغلالها بعد ذلك في السوق (competence leveraging).

تتمحور إشكالية المهارة إذن، حول معرفة النسق الذي تتشكل من خلاله في المؤسسة و هو ما تتفوق فيه عن المقاربات السابقة.

في المقابل يبدو أنّ هذا الطرح متعدّد الأبعاد حيث أنه يدمج مفاهيم المعرفة، التعلّم التنظيمي، المهارة. بالإضافة إلى ارتباطه في نفس الوقت بالمهارات فردية و جماعية: حيث أنّ الفرد هو الحامل المادي للمهارة. جعلت هذه الخاصية الأخيرة من غير الممكن تحديد و تحليل المهارات في المؤسسة بشكل تفصيلي، أيّ من دون الرّبط بين مجموعة المهارات المشكّلة لها.

اعتبرت الدّراسات التي واجهت هذه الحقيقة أنّ هناك مرحلتين ضروريتين لتحقيق هذا الهدف: خلق الأصول الإستراتيجية<sup>303</sup> و تشكيل روتينات تنظيمية<sup>304</sup>

يتطلب خلق أصل استراتيجي حسب Grant<sup>305</sup> تحديد تنسيق بين الأفراد، و كذلك بين الأفراد و الموارد الماديّة و التكنولوجية. و يعتمد الأصل الإستراتيجي قبل ذلك على تبادل المعلومات الذي يؤدّي بالأفراد إلى تطوير التفاعلات من أجل تحقيق أهداف محدّدة. طوّر<sup>306</sup> (Mc Grath et al) هذا المفهوم، بعد ذلك مع اقتراح مفهوم "فريق العمل"، حيث يكون على المسير التأكّد من العمل الجيّد لكلّ أصوله لأنّ الفريق الغير فعّال للمؤسسة يجعلها تتحمّل تكاليف الصّفقة، تكاليف الوكالة و تكاليف الفرصة في نفس الوقت.

« Opportunity costs arise because of the optimal use of the team and its resources is not known. Agency costs inaned because expenditures must be made align goals and ensure

<sup>302</sup> DE LEO F., (1994) « Understanding the Roots of Your Competitive Advantage. From Product/Market Competition to a Competition as Multiple Layer Game », dans Hamel G., Heene A., « Competence Based Competition », Jhon Wiley, West Sussex, pp.35-56.

<sup>303</sup> AMIT R., SHOEMAKER P.J.H., (1993) « Strategic Assets and Organisational Rent », Strategic Management Journal, Vol. 14, n°1, pp.33-46

<sup>304</sup> NELSON R., WINTER G.S., (1982), op.cit.

<sup>305</sup> GRANT M.R., (1991), op.cit.p. 391.

<sup>306</sup> Mc GRATH R.G., TSAI M.H., VENKATARAMAN S., Mc MILLAN I.C., (1996) « Innovation, Competitive Advantage and Rent : a Model and Test », Management Science, 42, pp. 389-403.

coordinate production. Transaction costs stem from expenditures to cope with or overcome delays and inefficiencies related to poor internal coordination ».

على الرغم من أنه يبدو مصطلحا مجردا نوعا ما، إلا أن مفهوم الأصل الإستراتيجي أو فريق العمل موجود عادة في واقع المؤسسات. و قد أحصى <sup>307</sup> (Le Bortef) العديد من تطبيقاته في مختلف الصناعات، فيعدّد جزيرات الإنتاج، الوحدات القاعدية للعمل أو الخلايا القاعدية في صناعات السيارات، الفرق ذات المسؤولية الموسّعة في صناعة الورق، فرق الأنظمة في الصناعات الكيماوية، فرق الورشات أو الفرق المتعدّدة الوظائف في البناء.

تتمثل المرحلة الثانية في استغلال الأصول الإستراتيجية و خلق روتينات ديناميكية تسهّل الابتكار، التعلّم الجماعي، تحويل المعلومات و المهارات <sup>308</sup>. تأخذ المقاربة المبنية على الموارد في الواقع، مفهوم الروتين التنظيمي من المقاربة التطورية <sup>309</sup> و الذي يمكن تعريفه على أنه "مخطط أنشطة منتظمة و مقدّرة، تتشكّل من سلسلة أعمال ينسّقها الأفراد. و تعدّ الروتينات التنظيمية "الأنساق المادية و الغير مادية الخاصة بالمؤسسة والتي تتطوّر عبر الزمن من خلال التفاعلات بين مجموعة الأصول الإستراتيجية". بذلك، يمكن اعتبار المنظمة شبكة من الروتينات التنظيمية و أنظمة المعلومات بين مختلف الأصول الإستراتيجية.

تمكّن الروتينات التنظيمية المؤسسة من تطوير قدرات (capacités) مثل القدرة على تصنيع منتجات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة، القدرة على الاستجابة السريعة على الطلبات، القدرة على تقديم منتجات تحت الطلب، القدرة على إنتاج تنوع كبير لمنتجات ممكنة. و يمكن تشبيه مفهوم القدرة بمفهوم "النشاط" لدى <sup>310</sup> (Sanchez et al).

في المقابل، يعترف <sup>311</sup> (Baden-Fuller et Stopford) و <sup>312</sup> (Stalk et al) بصعوبة فهم أشكال تنظيم، دمج و تنسيق مكونات الميزة التنافسيّة الدائمة. فيصل تحليل المهارة إذن إلى المفارقة، حيث على الرغم من وجود العديد من الدّراسات حول الموضوع، يصف القليل منها فقط، بشكل مقنع، "خلق المهارة". بالإضافة إلى ذلك يبقى هذا المفهوم صعب

<sup>307</sup> LE BORTEF G., (1997) « Construire la compétence collective de L'entreprise », Gestion, 3, pp. 82-85 .

<sup>308</sup> COLLIS D.J., (1991) « A Resources-Based Analysis of Global Competition : the Case of the Bearings Industry », Strategic Management Journal, 12, pp.49-68.

<sup>309</sup> Nelson et Winter, (1982), op.cit.p 51.

<sup>310</sup> SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., (1996), op.cit.p.120

<sup>311</sup> Baden-Fuller C., e Stopford J., (1992) « Rejuvenating the Mature Business », Routledge, Londres .

<sup>312</sup> STALK G., EVANS P., SHULMAN L., (1992), op.cit. p.64

التطبيق لأنه يكتسي العديد من المعاني، و يسبب بعض الالتباس. حيث هناك المهارات المفتاح<sup>313</sup>، الأهلية الإستراتيجية<sup>314</sup>

، القدرات المركزية الإستراتيجية أو الجماعية.

(<sup>317</sup> ; <sup>316</sup> ; <sup>315</sup>) أو حتى الأصول الغير مادية، الإستراتيجية أو النادرة (<sup>318, 319</sup>). أما (<sup>320</sup> Wernerfelt) فقد عرّف المهارة

من جهته مثلها مثل أي عامل يمكن اعتباره نقطة قوة أو نقطة ضعف في المؤسسة ما زاد من غموض هذا المفهوم، كذلك

علّق<sup>321</sup> (Helleloid et Smonin,) على ذلك:

« The diverse set of views about the nature of core competence suggests that is, at best, difficult and perhaps inapropriate, to attempt to diffine this list of things that describe a core competence. »

هذا يعني أنّ المهارة في الواقع، تمثّل متغيرا متعدّد الأبعاد من دون إمكانية لتعريف شامل<sup>322</sup>.

يمكن تجاوز صعوبة استخدام مفهوم المهارة باعتماد نهج أو طريقة<sup>323</sup> يعتبر المهارة مشكلة من ثلاثة أسس: المعرفة،

السلوكات و الممارسة.

تتعلق المعرفة بمجموعة مهيكلة من معلومات متشابهة ضمن إطار مرجعي، يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطها و العمل في

إطار معيّن، تتضمن المعرفة إذن الحصول على معطيات خارجية و القدرة على إدخالها و تحويلها إلى عناصر معرفة و

دمجها في مخططات العمل ( و هو ما يسمّى بالتعلّم). من جهة أخرى يرجع السلوك ( le savoir-être ) إلى الهوية و

الإرادة اللازمة للقيام بأيّ شيء. يبرّر ( Durand ) دمجها للسلوك ضمن المهارة لكون "المنظمة المحفّزة أكثر مهارة من

المنظمة المنهزمة و الضعيفة" (ص.385).

<sup>313</sup> PRAHALAD C.K., HAMEL G., (1990), op.cit.p.76.

<sup>314</sup> CLARKE W.E., (1984) « Long Range Planning : the Need for Strategic Skills », The Journal of Business Strategy, 5,2, pp.101-102.

<sup>315</sup> LEONARD BARTON H., (1992) «Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New product Developement », Strategic Management Journal, 13,2, pp.111-125

<sup>316</sup> STALK G., EVANS P., SHULMAN L., (1992), op.cit.

<sup>317</sup> MEYER M., UTTERBACK J., (1993) « The product family and the dynamics of core capability », Sloan Management Review, 3, pp. 29-47.

<sup>318</sup> ITAMI H., (1987) « Mobilising Invisible Assets », Cambridge MA, Harvard University Press.

<sup>319</sup> AMIT R., SHOEMAKER P.J.H., (1993), op.cit.p.84

<sup>320</sup> WERNERFELT B., (1984) « A resource based view of the firm », Strategic Management Journal, pp. 171-180.

<sup>321</sup>HELLELOID D., SNONIN B., (1994) «Organisational Learning and Firm's Core Competence », cité par HAMEI G., et HEENE A., «Copetence Based Competition », pp. 212-239.

<sup>322</sup> ESTADES J., RAMANI S.V., (1998) « Technological Compentence and the influence of Networks : a Comparative Analysis of a New Biotechnology Firms in France and Britain », Technology Analysis and Strategic Manangement, Vol. 10, n°4, pp.483-495.

<sup>323</sup> DURAND T., (1997), op.cit.

في الأخير تدفع الممارسة (le savoir-faire) بالمهارة أن تتجسد في الواقع، حسب أنساق و أهداف محدّدة. لا تلغي الممارسة المعرفة، لكنها على عكسها لا تتطلب فهم الظواهر المسبّبة. في الإجمال تتعلّق الممارسة بالتقنية، التكنولوجيا و المؤهلات لاستخدامها بعلم و دراية. بالطبع، فإنّ هذه الأقطاب الثلاثة ليست مفصولة و تتأثر ببعضها البعض: حيث تقبل المؤسسة القيام بالعمل أو القيام بما هي قادرة على عمله، و تطوّر خبرتها و معرفتها حول ما تقوم به.

أظهر تحليل مفهوم الميزة التنافسيّة أنّ مقاربات أخرى تطوّرت في الإدارة، بعد مقاربة Porter<sup>324</sup> و على الرّغم من مساهمة المقاربة المبنية على الموارد، تبقى هذه الأخيرة محل نقد في بعض جوانبها، كذلك للتمكّن من تطبيق هذه المقاربات على الشراكات البين مؤسساتية و الإجابة على الإشكالية المطروحة من الضروري تقديم مساهمة على المستوى التصوري.

في الواقع تبقى الميزة التنافسيّة و الشراكة مفاهيم متباعدة، حيث تقع النظريات الضمنية للمفهوم الأول ضمن التحليل التنافسي، التعلّم التنظيمي و شيء ما ضمن النظرية التطوريّة<sup>325</sup>. بينما تتمثّل النظريات الضمنية لمفهوم الشراكة، بشكل أساسي، في نظرية تكاليف الصّفقة، نظرية المباريات، نظرية الوكالة، و علم الاجتماع الاقتصادي<sup>326</sup>. لا بدّ من تقديم مقاربة تدمج المفهومين بتطوير نموذج تصوّري يحقق هذا التقارب.

تشكّل فلسفة صناعة الميزة التنافسية في واقع المؤسسات العلامة الفارقة التي تعبّر عن القدرة و عن فواعل الرغبة و عن حسن اختيار الإستراتيجية و درجة عليا من الإدراك.

تعدّدت أدوات و طرق تحقيق صناعة الميزة التنافسية في المؤسسة و أصبح من الضروري الاختيار بينها بما يتوافق مع إمكانياتها و أهدافها، لقد نمت في السنوات الأخيرة حزم من الخيارات الإستراتيجية لصنع المزايا الإستراتيجية، كل حزمة منها تضم العديد من الطرق و الأدوات ليس ليتم الاختيار بينها لكن لاستخدامها جميعا في المواضع و المجالات التي تحتاج إليها. يتم بناء الميزة التنافسية على مراحل و هي عمليات متتالية للارتقاء بها من مستوى إلى آخر غير مسبوق و ذو دلالة خاصة ويتم تصنيفها إلى أربعة أساليب:<sup>327</sup>

<sup>324</sup> PORTER M.E., (1986), op.cit.

<sup>325</sup> NELSON R., WINTER G.S., (1982), op.cit.p.94

<sup>326</sup> GRANOVETTER M.S., (1985) « Economic Actions and Social Structure : The Problem of Embeddedness », American Journal of Sociology, Vol. 91, n°8, pp. 483-510.

<sup>327</sup> محسن أحمد الخصري (2004) "صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدّم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، مصر

1 حزمة التعبئة العامة لكافة الموارد و الإمكانيات المتاحة من أجل توظيفها في أفضل المجالات: أي لا تترك إمكانيات لوجود عاطل أو معطل في إطار التوظيف الكلي من خلال حصر كافة الموارد و الإمكانيات المهارات المتاحة و تحديد كم و نوع المستخدم منها و تحديد أسباب الأعطال و طرق المعالجة و الدّفع بالابتكار المشترك و إيجاد الحلول.

2 تحديد إطار فلسفي يساعد الأفراد على أداء جهودهم من أجل صنع المزايا التنافسية إمّا من خلال تقليد الرّواد أو عم طريق الأداء الابتكاري في مجال صناعة الميزة التنافسية

3 طريقة تحديد الأهداف و المعنى من صناعة المزايا التنافسية و ترك الحرية لكل فرد أو شريك أن يتولّى بنفسه تحقيق المزايا التنافسية التي يراها مناسبة على ضوء إمكانياته و أهدافه فيحدّد: مجال صنع المزايا التنافسيّة، أنشطة صنع المزايا التنافسية و الوظائف و الموارد و المشروعات المطلوبة لذلك. يركّز هذا المدخل لصناعة المزايا التنافسية على عنصر الثقة بين الشكّاء و التفاعل الحرّ و الإيجابي بينهم.

4 طريقة التمرد المنهجي الهادف للوصول إلى منهج جديد أو ما يسمى بالهدم البناء، يقوم هذا الأسلوب على رفض ما هو كائن و إحداث ثورة عليه و "الانطلاق من واقع التمرد إلى آفاق التفوق و التفرّد"

يتوافق هذا التصوّر أيضا مع أهمية الأداء الابتكاري لتوليد المهارة و الاستفادة من مختلف التعلّمات و المعارف التي تتيحها لأن اقتصاد الميزة التنافسية اقتصاد قائم على الاختراع و البداع والابتكار و التفعيل و الانفعال للموارد و الامكانيات . إذن يمكن أن نربط هذه الأساليب لصناعة المزايا التنافسية بأنواع الابتكار لدى شومبيتر<sup>328</sup> تأكيدا على هذا الطرح.

تملك كل مؤسسة مهارات مميزة تعتمد على المعارف الضمنية الغير رسمية و التي يصعب تحويلها بين الأفراد و المؤسسات. هذا يعني أن تنافسية كل مؤسسة تعتمد على مجموعة من المهارات "الأساسية" (foncière) حيث تتناول هذه التحليلات المؤسسة "كعقدة من المهارات" ضمن رؤية ديناميكية تولي أهمية كبيرة للتغيرات التكنولوجية و أنساق البحث و التطوير .

<sup>328</sup> BETBEZE J.P., (2008) « Schumpeter nous a jamais vraiment quitté », Rencontres économiques d'Aix en Provence, Chapitre, Le Retour de Schumpeter, pp. 340-346.

تعطي هذه المقاربة إجابة على التساؤل الذي أثاره (CAOSE) حول الاختيار بين المؤسسة و السوق، مختلفة تماما عن الإجابات التعاقدية. حيث تختار المؤسسة إدخال أو إخراج الأنشطة بالنظر إلى المهارات التي تملكها. هذا يعني أنه يمكن لمؤسسة القيام بخيارات مختلفة على أساس معايير مختلفة

تصوّر آخر<sup>329</sup> لتشكيل و تطوير المهارات يقود إلى التأكيد على المهارات في المؤسسة، و من ثمة التساؤل حول شروط تشكيلها و تطويرها، أشارت نظرية المنظمات إلى هذا الانشغال منذ زمن، طوّرها التطوريون في إطار يعدّ بديلا للنموذج النيوكلاسيكي. ينطلق التحليل من تنظيم السلوكات الفردية على خطى simon et march ثم حشد العلوم الإدراكية، التي تعطي أهمية كبيرة لدراسة نسق التعلّم و التعلّم التنظيمي على الخصوص، من أجل فهم وتحليل نسق التعلّم الجماعي و المهارات الجماعية التي تتجسّد في شكل روتينات تنظيمية. يبعث هذا التصور المؤسسة ، مثل المقاربات التعاقدية" إلى أشكال التنسيق بين الأفراد و المجموعات، لكمة تنسيق "إدراكي" يهدف إلى ربط و توليف المعارف والمهارات الفردية و تشجيع التعلّم على عكس التنسيق "السياسي" الذي يهدف إلى التوفيق بين المصالح.

يشكّل تأكيد هذه المقاربة على المعارف و التعلّم نقطة قوتها و ضعفها في ذات الوقت. نقطة قوتها، لأنها تعالج مسألة جوهرية و حاسمة لفهم ماهية المؤسسات و عملها، في محيط يفرض عليها أن تكون مبتكرة و مبدعة و خلاقة حتى تعيش و تستمر. في المقابل، يمكن لهذه المقاربة أن تكون نقطة ضعف لأنها تؤدي في أغلب الأحيان إلى إهمال الأبعاد التنصارية للعلاقة التشاركية، لأن غاية المؤسسات ليس الإنتاج بنفسها بقدر ما هو تحقيق الربح.

---

<sup>329</sup> Olivier weinstein « quelques contrverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique », cahier français vol 1, comprendre l'économie n°345, pp265-284..



## الفصل الثالث: الميزة التنافسيّة في الشراكة

ستكون نقطة بداية هذا التحليل هي اعتبار الميزة التنافسيّة للمؤسسة ليست مسألة تموقع، حيث لا يتعدى الأمر احتلال جزء تنافسي و تعديل نقاط القوة و الضعف مع فرص و تهديدات المحيط، لكن ترتبط الميزة التنافسية أكثر بانجذاب العملاء إلى منتج المؤسسة هذه الجاذبية هي دالة على القيمة المخلوقة و الناجمة عن خواص المنتج.

لذلك تعتبر الفرضية الأولى أنّ مهارات المؤسسة تتجسّد في منتجها في شكل خواص، من بين هذه المهارات الخلاقة للقيمة، يمكن ذكر السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، السرعة، الكفاءة، مرونة التصميم و الحجم، أداء المنتج، سرعة الاستجابة للعميل، تشكيل المنتجات و تغطية السوق (Poulin et al,1994)<sup>330</sup> لذلك "تملك المؤسسة ميزة تنافسيّة إذا كانت مهارات المؤسسة مندمجة في منتجها في شكل خصائص تخلق قيمة أكبر لدى العميل، مقارنة بمهارات منافسيها". تدعم الأعمال الحديثة في التسويق، هذه الرؤية التي تمنح السوق الحكم بين مهارات المؤسسات المتنافسة، و التي تعتبر معرفة الخواص التي يرغب بها العميل أساسية بالنسبة للميزة التنافسيّة و تعدّ هي ذاتها مهارة يطلق عليها اسم "مهارة معرفة السوق"<sup>331</sup>.

<sup>330</sup> POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994), op.cit.

<sup>331</sup> LI T ., CALANTONE R.J., (1998) « The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualisation and Emperical Examination». Journal of Marketing, Vol 62, n°4, pp.13-29.

مع ذلك، لا يمكن لكل المؤسسات تطوير مهارات متميزة مقارنة بمنافسيها لكلّ خواص منتجاتها أو تشكيلة منتجاتها لكل الأجزاء السّوقية. فتختار المؤسسة عادة بعض من الخواص التي تكون رائدة فيها و هي الخواص التي تتم على أساسها مقارنتها مع المؤسسات المنافسة.

« No firm will likely be uniquely superior on every attribute for every consumer group »<sup>332</sup>.

يعتمد هذا الرّابط بين الميزة التنافسية و المهارة على مقارنة، التي تظهر الاهتمام بدمج مبدأ خلق القيمة و كذلك مبدأ الطبيعة الديناميكية للمهارة: حيث يتم الاستخدام المتزايد ل مصطلح "المنافسة القائمة على المهارات" ( Competence based

competition) (1994<sup>334</sup>, 1996<sup>333</sup>). تقوم هذه المقارنة أيضا على أنّ العميل هو الذي يحدّد المؤسسة التي تملك

ميزة على الآخرين بافتراض أنّ المؤسسة الأكثر مهارة هي التي تخلق قيمة أكبر لعملائها بمختلف منتجاتها.

يقدر المحيط التنافسي مهارات المؤسسات المتعاقدة في شركات، مثلها مثل باقي المؤسسات. في المقابل يشكّل هذا المحيط

التنافسي فضاء هذه الصّفات، حيث يتم فيه التفاوض و تحويل الموارد الملموسة و الغير ملموسة و المهارات من مؤسسة

إلى أخرى. تكون المؤسسات المتشاركة مطالبة، و بشكل مستمر، بالاتصال، التفاوض و التعاقد (و مراجعة العقود)، نظرا

لطبيعة هيكلها. ضمن هذا التصرّو، لا بدّ أن يشير مفهوم فضاء الصفقة إلى أن يكون هذا الأخير، فضاء مستقلا، مفتحا،

نافذا لتقاسم المعارف و الابتكارات المحدّدة للنجاح التنافسي للمؤسسات المتشاركة. كما يحمل مفهوم فضاء الصفقة أيضا،

تصرّو المؤسسة المعاصرة التي تأخذ بعين الاعتبار لعدد متزايد من أصحاب المصالح. دفع هذا ( Harisson et Le

Geindre<sup>335</sup>) إلى التأكيد على أنّ المؤسسة التي تتفوق في السّوق اليوم هي التي تعرف بشكل أفضل من غيرها كيف تسير

العلاقات مع مختلف أصحاب المصالح، و الأمر يعني أيضا و بشكل خاص المؤسسة المتشاركة.

تتعاقد المؤسسة مع شريكها، الذي يشاركها جهودها من أجل خلق القيمة. يفسّر ذلك بسلسلة القيمة للمؤسسة المتشاركة. التي

تشكّل نظام ارتباط، به العديد من العقد المترابطة مع بعضها البعض وفقا لهيكل معيّن. تؤثر أشكال و تشغيل العقد على

تكلفة وفعالية العقد الأخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. لهذا، من أجل تطوير و/أو تحسين ميزة تنافسيّة، لا بدّ من ضمان

<sup>332</sup> BOGNER W.C., THOMAS H., (1996) « From Skills to Competencies : the Play out of Resource Bundles Accross Firms », in SANCHEZ, R., HEENE, A., THOMAS H., « Dynamics of competence-based competition », pp . 101-118 .

<sup>333</sup> SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., (1996), op.cit. p.91.

<sup>334</sup> HAMEL G., HEENE A., (1994) « Competence-Based Competition », Chichster, Wiley. P.147.

<sup>335</sup> HARISON D., LE GENDRE C., (1998) « Etude sur l'impact du mode de gestion des changement technologiques et organisationnels sur la santé et la sécurité dans la fabrication des produits en métal et des produits électriques et électroniques », Rapport IRSST, Québec, p. 60

تنسيق جيد بين مختلف عقد سلسلة قيمة الشراكة. لكن أيضا إدارة جيدة للنظام ككل و الذي يطلق عليه Porter<sup>336</sup> اسم نظام القيمة.

تتمثل خصوصية نظام القيمة في كونه يحدّد ينظم بعلاقات تنظيمية داخل المؤسسة (هيراركية). لكن في حالة الشراكة يتحدّد بالتفاوض، لأنّ المتدخلين في العلاقة هم في الأخير أطراف خارجيين. تعتمد الميزة التنافسية في المؤسسة المتشاركة إذن على إعداد، مع الشريك، لنسق المهارات الذي سينعكس في منتجها في شكل خواص.

يمكن للمجموعة من العوامل التأثير على هذا النسق م نك طبيعة الشريك، تنافسيته و نوعية العلاقة التي تربطه بالمؤسسة. فيكون على هذه الأخيرة تحديد الخيار الإستراتيجي الملائم لإعداد نسق شراكة. مع الأخذ بعين الاعتبار لفضاء الصّفقة، بمعنى توقعات كلّ أصحاب المصالح، العملاء، قوى المنافسين، التطور التكنولوجي و لكن بالتحديد توقعات المؤسسات المتشاركة.

في هذا الصّدّد، على المؤسسة أن تتخذ قرارات حول هيكله أنشطتها و أنشطة الشراكة. ثم تسيير العلاقات من أجل خلق المهارات (الناجمة عن العلاقة) مثل: أتمتة نظام اتصال يربطها بشريكها و التخطيط لعمليات مشتركة و غيرها. تقترب هذه المقاربة من تصوّرات كلّ من (Doz,<sup>337</sup>; Gulati et al,<sup>338</sup>) ; Ring et Van de Ven<sup>339</sup> و التي تعتبر الشراكة عبارة عن توليفات تنظيمية معقّدة. تتضمّن إدارتها كلّ من: إعداد الشراكة و إدارة العلاقة مع الشريك<sup>340</sup>.

يمكن أن نعتبر مجموع القرارات التي تتخذها المؤسسة بشأن اختيار الشريك و تعديل نظامها، تشكّل إستراتيجية هيكله الشراكة أو بناءها. أمّا القرارات التي تتخذ من أجل تسيير مختلف العلاقات الموجودة بداخل الشراكة، فتشكّل إستراتيجية استغلال الشراكة . تعدّ هذه الإستراتيجيات المؤسسة للميزة التنافسية.

<sup>336</sup> PORTER M.E., (1993), op.cit.p.256.

<sup>337</sup> DOZ Y., (1996), op.cit.p336.

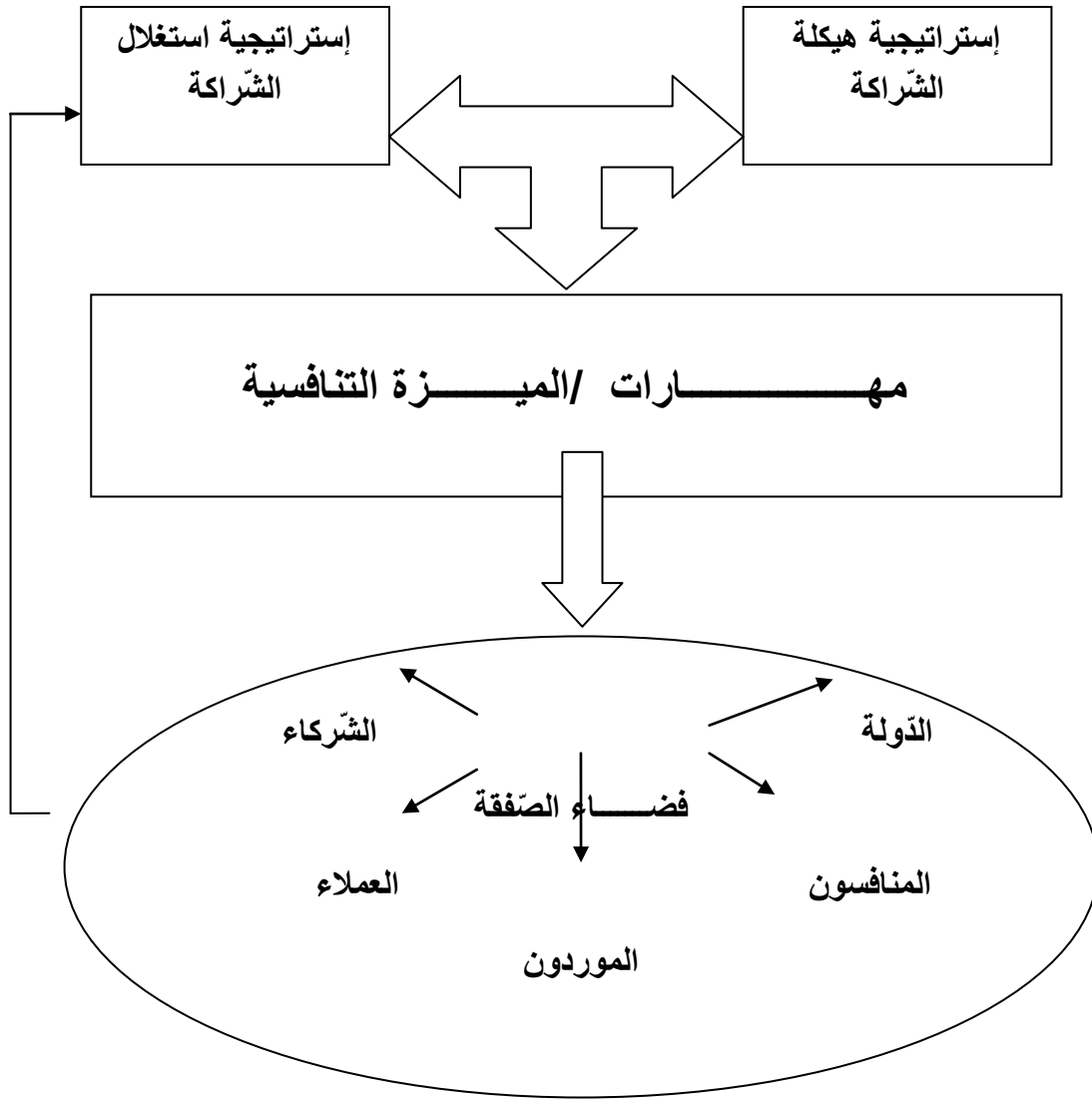
<sup>338</sup> GULATI R., KHANNA T., NOHRIA N., (1994), «Unilateral commitments and the importance of process in Alliances », Sloan management Review, 35, pp. 61-69.

<sup>339</sup> RING P.S., VAN de VAN A.H., (1992) « Structuring Co-Operative Relationships Between Organization », Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 483-498.

<sup>340</sup> GULATI R., (1999), op.cit. pp. . 397-420.

بالاعتماد على المقاربة المبنية على الموارد، يمكن اعتبار إستراتيجية هيكله الشراكة هي التي تسمح للمؤسسة بالحصول أو امتلاك الموارد و المهارات اللازمة حتى تكون تنافسيّة، في حين تهتم إستراتيجية استغلال الشراكة بترتيب هذه الموارد و المهارات في تعبير عن بحث المؤسسة عن استخدام الإمكانيات التي تتيحها الشراكة.

يمثّل الشكل الموالي هذا التصوّر، حيث تشكّل كل من إستراتيجية هيكله الشراكة و إستراتيجية استغلال الشراكة أسس مهارات المؤسسة، كلما كانت مهارات هذه الأخيرة محلّ اهتمام العميل و مصالح الأعوان في فضاء الصّفقة، كلّما ارتفع قوس الدائرة إلى أعلى و كلّما كانت الميزة التنافسيّة مهمّة و بالعكس، إذا كان لا يمكن لهذه المهارات أن تجعل من المؤسسة مميّزة في فضاء الصّفقة، فإنّها لن تبني ميزة تنافسيّة.



الشكل رقم(05): إستراتيجية الشراكة و الميزة التنافسية.

يجد هذا النموذج جذور تحليله في مقارنة الاقتصاد الصناعي، و يعتمد العديد من الباحثين على نموذج الاقتصاد الصناعي

لتحليل علاقات الشراكة<sup>343</sup> Webster<sup>342</sup>, Krapft, Salmon et Spekman<sup>341</sup>, Ardnt . يبررون ذلك بأهلية و ملائمة

<sup>341</sup> ARNDT J., (1983) « The Political Economy Paradigm : Foundation for Theory Building in Marketing », Journal of Marketing, Vol 47, pp. 44-54.

<sup>342</sup> KRAPFEL R ., SALMON D., SPEKMAN R.,(1991) « A Strategic Approach to Managing Buyer-seller Relationships », European Journal of Marketing, Vol. 25, n°9, pp.22-37

<sup>343</sup> WEBSTER F.R., (1992) « The Changing Role of Marketing in Corporation », dans DUFFY R.S., (2008) « Towards a better understanding of partnership attributes : An exploratory analysis of relationship type classification », Industrial Marketing Management, 37 , pp. 228-244

الاقتصاد الصناعي لتوضيح هيكل و استغلال علاقة الشراكة<sup>344</sup> . تكمن قوة نموذج الاقتصاد الصناعي في تناول موضوع

الشراكة، في قدرته على دمج عدد كبير من المصالح و اهتمامات البحث عن الشراكة كإطار عام<sup>345</sup> . كما يمكن هذا

النموذج من دراسة التفاعل بين الشريكين و قنوات المحيط (فضاء الصفقة)<sup>346</sup> .

يظهر هذا النموذج المبني على أعمال<sup>347</sup> (Sterne et Reve) ، التي تؤكد أيضا أنه يمكن تشخيص العلاقات البين

مؤسسية من خلال تقسيم علاقة الشراكة إلى اقتصاد داخلي (الشكل و الأنساق التي تربط أعضاء سلسلة القيمة و هي ما

سميت بإستراتيجية هيكل الشراكة) و النظام الداخلي ( قوة ترابط العلاقة و التي تقابل إستراتيجية استغلال الشراكة). حيث

تؤثر أوعية التفاعل بين الاقتصاد الداخلي و السياسة أو النظام الداخلي على أداء الشراكة (1994<sup>349</sup> , 1986<sup>348</sup>).

كذلك ميز العديد من الباحثين بين قطبي إستراتيجية الشراكة و حددوا إستراتيجية هيكل الشراكة و إستراتيجية استغلالها: و

هو ما فعل ( Estrades et Ramani<sup>350</sup>) في الفصل بين البعد المورفولوجي التكويني للشراكة و بعدها الوظيفي. يتناول

البعد الأول تحديد العقد (الأصول الإستراتيجية) المكونة لهذه الشراكة و تعريف طبيعة العلاقات التي تربط هذه العقد. يهتم

البعد الثاني، في المقابل، بالوظائف التي يجب أن يتحملها كل شريك من أجل ضمان السير الجيد للنظام ككل و من ثم

نجاح الشراكة. يتوافق هذا الطرح كذلك مع تصور ( Koza et Lewing,<sup>351</sup>) الذي يعتبر أنه على كل مؤسسة ترغب في

عقد شراكة أن تتبنى إستراتيجيتين شاملتين جنيستين: الاستكشاف، و الاستغلال. حيث يعمل الاستغلال على إعداد و تعميق

المهارات الموجودة لتحقيق الأداء، تبحث إستراتيجية الاستكشاف ( L'exploration ) في المقابل على خلق مهارات جديدة

(الابتكار ) تعود إلى مساهمة المؤسسة الشريكة. لقد أشارت بعض الدراسات إلى أن إستراتيجية هيكل الشراكة قد تؤدي في

بعض الأحيان إلى تراجع أداء المؤسسة في المدى القصير.

<sup>344</sup> IZQUIERDO C.C., CILLAN J.G.,(2004) « The Interaction of Dependence and Trust in Long Term Industrial Relationships », European Journal of Marketing, Vol 38, n°8, pp. 974-994.

<sup>345</sup> STERNE L.W., REVE T., (1980) « Distribution Channels as Political Economies: Framework for comparative Analysis », Journal of Marketing, Vol 44, pp. 52-64.

<sup>346</sup> DUFFY R.S., (2008) « Towards a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », Industrial Marketing Management, 37 , pp. 228-244.

<sup>347</sup> STERNE. REVE ., (1980), op.cit.

<sup>348</sup> REVE T., STERNE L., (1986) « The Relationship between Inter-Organizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Inter-firm Dyads. Dans DUFFY R.S., (2008) « Towards a better understanding of partnership attributes : An exploratory analysis of relationship type classification », Industrial Marketing Management, 37 , pp. 228-244.

<sup>349</sup> ROBICHEAUX R., COLEMAN J.,(1994) « The Structure of Marketing Channels Relationships », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 22, n°1, pp. 38-51.

<sup>350</sup> ESTADES J., RAMANI S.V., (1998), op.cit. pp. 483-495

<sup>351</sup> KOZA M.P., LEWIN A.Y., (1999) « The Co evolution of Network Alliances : a Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network », Organization Science, Vol. 10, n°5, pp.638-953.

من جهة أخرى، يمكن تشبيه إستراتيجية استغلال الشراكة بما يسميه (Porter<sup>352</sup>) بالإستراتيجية العمودية لمجموعة مؤسسات، حيث لاحظ أن المؤسسات اليوم تواجه بشكل متزايد مجموعة وحدات متصلة (interconnectées) بدل مؤسسات معزولة ضمن هذا السياق من الضروري صياغة إستراتيجية عمودية لتنسيق أهداف و إستراتيجيات مختلف المؤسسات (الوحدات) المترابطة فيما بينها، من أجل هذه العقد (الوصلات) الأكثر عمقا و ترسيخا.

عموما، يبرر تمييز العمل الإداري لأصحاب القرار في الشراكة، من جهة من أجل هيكله الشراكة و من جهة أخرى من أجل ضمان السير الجيد لها. مع ذلك لا تعمق هذه الدراسات المختلفة مضمون هذه الإستراتيجيات لكن على الخصوص لا تربطها بالميزة التنافسية. و هو ما سيتم تناوله في المباحث اللاحقة، حيث يتم توضيح هذه الإستراتيجيات و التمكن من تحديد العوامل المفسرة للميزة التنافسية في الشراكة.

### المبحث الأول: إستراتيجية هيكله الشراكة

لضمان مقارنة منهجية لتشكيل الشراكات، فقد طوّرت مجموعة من المؤسسات المنخرطة في شراكات عديدة عمليات لتشكيل الشراكات، غايتها من ذلك إقامة تناسق في تنمية التحالف و إيجاد مجموعة عامة من المعايير التي بموجبها يتم تشكيل التحالف و استغلاله. يجب أن تصمم العملية بحيث تضمن مناقشة الأسئلة الجوهرية خلال عملية تشكيل الشراكة. تتضمن هذه الأسئلة:

- هل هناك أهداف مفهومة و متفق عليها قبل تشكيل الشراكة؟
- كيف سيدمج التحالف مع إستراتيجية المؤسسة الأم؟
- هل هناك انسجام ثقافي و موائمة مؤسساتية بين الشركاء؟
- هل يعزز التحالف القوى التداوئية للشركاء؟
- هل ستحدّد إستراتيجية الخروج في الواجهة العليا؟
- هل هناك عملية مراقبة التحالفات الجديدة؟

إذا ما تمّ تطوير الشراكة بهذه المنهجية فسيضمن ذلك:

- أن تكون المشاريع، إستراتيجية بالنسبة للشركاء.
- أن تحقق المشاريع، الأهداف المالية.
- أن تسيّر المشاريع بالسرعة المطلوبة.
- أن تحدّد مخاطر المشروعات و تحدياتها من قبل جميع الشركاء.<sup>353</sup>

### هيكله العلاقة (العملية)

يعرض هذا الجدول هيكله علاقة الشراكة في ثمانية أبعاد، يفسرها الجدول الموالي باختصار:

### الجدول الرابع : هيكله العلاقة (العملية)

البعد	التعريف	التفاعل مع الشريك	الأثر
<u>مفاوضة العقد</u>	تحديد عناصر الاتفاق، الأهداف، المسؤوليات، الالتزامات.	نعم	تحدّد بشكل مباشر الموارد المعنية بالالتزام و تصمّم الاتفاق.
<u>تصميم الاتفاق</u>	ترجمة هيكلية و عملية للعقد.	نعم في جزء منه.	يحدّد أشكال التنسيق و سير الأنشطة.
<u>الأنشطة</u>	تشكل جوهر الاتفاق، يمكن أن تكون فردية أو جماعية و تقع في أي جزء من سلسلة القيمة	ليس بالضرورة	محدّدة لطبيعة و شدة الاتفاقات. تؤثر جودتها في جزء منها على الرجوع لآليات التنسيق.
<u>الموارد</u>	مجموع الوسائل الملموسة و الغير ملموسة المسخرة للاتفاق	لا حتى و إن كان الاتفاق يقرّ بوجود حدّ أدنى من الالتزام	يحدّد بشكل كبير الأنشطة و يمكن أن تصبح معايير للتقييم.
<u>التدفقات</u>	أصول مادية، بشرية، مالية و غير ملموسة، تتم مبادلتها بين الشركاء	نعم	تحدّد الحاجة إلى التنسيق و بشكل ما في تقييم الاتفاق
<u>التنسيق</u>	آليات تسمح بتسيير التفاعل يمكن أن يتحدّد في العقد أو تنشأ مع الوقت	نعم	رقابة الأنشطة و التدفقات و يحدّد بشكل ما تقييم الاتفاق.
<u>التقييم</u>	التقدير الدّوري لأداء الاتفاق	يمكن أن يكون له أحيانا بعدا جماعيا لكن يتم على العموم بشكل فردي.	قد يودّي إلى إعادة تشخيص كمية و طبيعة الموارد. يحدّد طبيعة الاتفاق.

<sup>353</sup> أندرو سي إنكبن (Andrew C. Inkpen) (2001) "إدارة التحالفات الإستراتيجية العالمية".



التطوّر	قرار يتعلّق بمتابعة الاتفاق، توسعته، وقفه أو المواصلة فيه بشكل معدّل	أحيانا، في حالة تعديل الاتفاق الأولي.	يحدّد إعادة التفاوض على العقد.
---------	--	---------------------------------------	--------------------------------

مع الإشارة أنّ كلّ متغيّر في العملية لا يمثّل بالضرورة عقدة تفاعل مع الشريك لكنه في المقابل، بعد حاسم بالنسبة لديناميكية هيكلية علاقة الشراكة.

بغض النظر عن طبيعة الأنشطة، ترتبط هيكلية العلاقة بتحديد: مجموعة الأمور التي يجب القيام بها معا (ما يسمّى بمدى الشراكة)، بعدد المستويات التنظيمية المعنية بالعلاقة (عمقها)، عدد الأفراد المعنيين بالعلاقة (شدتها) و أهميّة و تعديل التدفقات الضرورية لنجاح الشراكة (مرونته).

يعكس المدى عدد نقاط الالتقاء بين المؤسستين، و تنوع المهام الواجب القيام بها و/أو تنسيقها. في الحقيقة، يؤثر عدد الأنشطة المنجزة من المؤسسة على الشراكة بشكل مباشر. أن تنجز هذه المهمة لوحدها أو بالتعاون.

يقدم مدى العلاقة مؤشرا عن تعقيدها و حاجتها للتنسيق. و يزيد بكل تأكيد من درجة الترابط المتبادل. بالإضافة إلى ذلك يؤثر على عوامل أخرى مثل الوضعية التنظيمية للأفراد المعنيين.

يرتبط العمق بتأثير المستوى التنظيمي للأفراد المعنيين بالشراكة على ديناميكية و هيكلية هذه الأخيرة، بتغيير الرؤية (التقدير) الممكنة للمؤسسات الشريكة. كلما كانت الإدارة قريبة من اتفاق الشراكة، كلما اكتسبت القرارات بعدا إستراتيجيا و كلما كانت أسرع و كانت تدعمها الموارد. على العكس، كلما كان الاتفاق بعيدا عن الإدارة كلما كانت مساهمة هذه الأخيرة غير أكيدة، سواء كان من حيث الأداء أو آفاق التطوّر.

بغض النظر عن عدد الأنشطة و المكانة التنظيمية و الأفراد، يؤثر عدد الأفراد أيضا، بشكل بديهي على ديناميكية العملية. يكمل بعد الشدة البعدين السابقين. تكمن أهميته في أنّه كلما زاد عدد الأفراد المشاركين في الشراكة، كلما زادت إمكانية البث الداخلي، فتزيد بالتالي من الاستقلالية.

المرونة، أخيرا لعدد و انتظامية التدفقات أثر مباشر على ديناميكية العملية و شكل التنسيق مع الإشارة أنه إضافة إلى طبيعة التدفقات فإنّ لحجمها و لطبيعة آجالها، دورية أو منتظمة، حاجات مختلفة.

من جهة أخرى، عرّف الباحثون في الأدب هيكله الشراكة على أنها الفضاء الذي تتم من خلاله عملية التنسيق الأفقي أو العمودي بين الشريكين المتفاعلين (1986<sup>355</sup>, 1983<sup>354</sup>). يسميها (Robichaux et Colman<sup>356</sup>) بمساحة التكامل العملي الموجودة في العلاقة. ويؤكد (Van De Ende et Jaspers<sup>357</sup>) على أن زيادة مستويات التنسيق و التكامل تعني زيادة في التفاعل و تبادل المعلومات، و أعلى درجات الأنشطة المشتركة و هو تصوّر يتوافق مع الدّراسة التي قام بها (Reve et Sterne,<sup>358</sup>) مع إشارة له إلى روابط المعلومة و أنواع الأنشطة المشتركة بين المؤسسات. كذلك يفترض (Robichaux et Colman,<sup>359</sup>) أنه يمكن لدرجة التكامل العملي للعلاقة الكشف عن أربعة أبعاد، و هي: الأعمال المشتركة، المرافقة و النّجدة، الرّقابة و المتابعة و أخيرا تبادل المعلومات. تدعم هذه العوامل الدّراسة التي قام بها (Cannon<sup>360</sup>) و الذي حدّد بدوره ثلاثة أبعاد للشراكة و التي تتمثل في العناصر الهيكلية و الاقتصادية للعلاقة و هي: روابط الأعمال الرّسمية (درجة التداخل على المستوى العملي)، التّأقلم (الاستثمارات في الأنساق، المنتجات و الإجراءات الخاصة باحتياجات التبادل مع الشريك)، و الرّوابط الشّخصية (حجم و تكرار الرّوابط الشخصية). ممّا سبق، يمكن القول أنّ إستراتيجية هيكله الشراكة تهتمّ عموما بإعداد و تنظيم الشراكة في المؤسسة. حيث يتمّ تحديد تدفقات الأنشطة و الموارد و المهارات و المعلومات المشتركة المستخدمة لدعم و تنسيق الشراكة. يكمن الهدف الأساسي من إستراتيجية هيكله الشراكة في ضمان هيكل علاقة يسمح بخلق شروط الميزة التنافسية في المؤسسة. يلعب التصميم التنظيمي للعلاقة دور آلية للرقابة الخارجية لسلوك الأعوان، يمكن من خلاله التمييز بين هيكل الأعوان و هيكل الشراكة تربطهم و من ثمة تحديد التدفقات و السلطة و تحديد روابط الشراكة التي تحدّد بدورها المستوى الملائم من الاتصال و التنسيق بين الشركاء و بالتالي يتحقق التلاؤم بين أثر الرافعة و البرنامج المشترك. يعتمد تحديد مكونات إستراتيجية هيكله الشراكة المختارة في هذا البحث على نتائج دراسات سابقة، مدعّمة أحيانا بدراسات ميدانية. نلخصها في ثلاث مكوّنات: أداء روابط الشراكة، تنافسيّة الشركاء و تبادل المعلومات الإستراتيجية بين الشركاء.

<sup>354</sup> ARNDT J., (1983), op.cit p. 256.

<sup>355</sup> Reve et Sterne, (1986), op.cit. p166.

<sup>356</sup> Robichaux et Colman,(1994), op.cit.

<sup>357</sup> Jaspers, F.P.H. & Ende, J. van den (2006). « The Organizational Form of Vertical Relationships: Dimensions of Integration ». Industrial Marketing Management, Vol. 35, n°7, pp. 819-828.

<sup>358</sup> Reve et Sterne, (1986), op.cit. p.196

<sup>359</sup> Robichaux et Colman,(1994), Ibid.

<sup>360</sup> CANNON J.P., (1992) « A Taxonomy of Buyer-Supplier Relationships in Business Markets », Thèse PhD, University of North Carolina, Chapel Hill.

يوضّح هذا الجزء من النموذج هيكل التداخل أو التبعية الموجودة في علاقة الشراكة. في هذا الإطار، تتميز علاقة الارتباط بالتبادلية بين المؤسسة و شريكها حتى تضمن استقرار العلاقة، استمرارها و تحقيق الأهداف المنشودة منها<sup>361</sup>. انطلاقا من تصوّر (Emerson<sup>362</sup>) يمكن تعريف الارتباط على أنه المدى الذي يمنح فيه الشريك موارد و مهارات مهمّة و حاسمة بالنسبة لنشاط المؤسسة التي تملك خيارات قليلة لاقتناء هذه الموارد أو المهارات<sup>363, 1992</sup>,<sup>364</sup>,<sup>1992</sup>). تدرك المؤسسة التي لها علاقة ارتباط قوية بشريكها أنّ استبداله في فضاء الصفقة مكلف أو غير ممكن أحيانا، إضافة إلى أنّ المنتجات أو الخدمات التي يقدّمها لها حاسمة. يؤكّد الباحثون أيضا على الحاجة إلى الإحاطة بكلّ من جاذبية و تماثل أو لا تماثل الارتباط، بحكم أنّها تمثّل الهيكل السياسي و الاجتماعي لعلاقة التبادل<sup>366, 1996</sup>,<sup>1995</sup>). لذلك لدراسة و تشخيص أداء علاقة الشراكة لا بدّ من الانتباه إلى درجة الارتباط في العلاقة بين الشريكين و هي ما يعبر عن جاذبية العلاقة بالنسبة لكل طرف، لكن أيضا إلى درجة لا تماثل الارتباط في العلاقة.

يعدّ الارتباط عاملا محددا لبناء علاقة شراكة و الدّفع بالعلاقة في الزمن. كذلك يرى الباحثون أنّه كلّما زادت درجة الارتباط بين الشريكين<sup>370, 2007</sup>,<sup>369</sup>,<sup>2004</sup>,<sup>1994</sup>)، كان أكثر ملائمة لهما التفكير في بناء علاقة تعاون مثمرة طويلة مدى . لكن على الخصوص، (Yilmaz, Sezen et Ozdemir<sup>371</sup>) اللذين أكّدوا على أنّ وجود ارتباط كبير بين الشريكين يبني القاعدة الأساسية لشراكات قويّة.

<sup>361</sup> FRAZIER G.L., (1983) « On the Measurement of Inter-firm Power in Channels of Distribution », Journal of Market Research, Vol 20, pp. 158-166.

<sup>362</sup> EMERSON R.M., (1982) « Power-Dependence Relations » American Sociological Review, Vol. 27, pp. 31-41.

<sup>363</sup> ANDERSON J.C., NARUS J.A., (1990) « Partnering as a Focused Market Strategy », California Management Review, 7, pp. 971-983.

<sup>364</sup> BUCHANAN R., (1992) « Vertical Trade Relationships ; the Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals », Journal of Marketing Research, Vol. 29, pp. 65-75.

<sup>365</sup> DANT R.P., SCHUL P.L., (1992) « Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution » Journal of Marketing, Vol 56, pp. 38-54.

<sup>366</sup> FRAZIER G.L., ANTIA K.D (1995) « Exchange Relationships and Inter-firm Power in Channels of Distribution », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 23, n°4, pp. 321-326.

<sup>367</sup> GATTORNA J.L., WALTERS D.W., (1996) « Managing the Supply Chain : a Strategic Perspective », Macmillan Business Press.

<sup>368</sup> GANESAN S., (1994) « Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships », Journal of Marketing, Vol 58, pp. 1-19.

<sup>369</sup> Izquieral et Cellian, (2004), op.cit.

<sup>370</sup> CANEILS M.C., GELDERMAN., (2007) « Power and Interdependence in Buyer-Supplier Relationships : a Purchasing Portfolio Approach » Industrial Marketing Management, Vol 36, pp.219-229.

<sup>371</sup> YILMAZ C., SEZEN B., OZDEMIR O.,(2005) « Joint and Interactive Effects of Trust and (inter)Dependence on Relational Behaviors in Long Term Channel Dyads », Industrial Marketing Management, Vol 34, pp. 235-248.

من جهة أخرى يؤثر لا تماثل الارتباط بشكل حاسم على تطوير الشراكات، إذ يمكن أن يقود الارتباط إلى تحريف العقلانية الفعلية للتعاون، ما يؤدي إلى علاقات فرعية غير منتجة و غير مستقرة.<sup>372</sup> (1991, 1996<sup>373</sup> ; 2007<sup>374</sup>)

عموما ينشأ الارتباط بين المؤسسة و شريكها في الواقع، في إطار العلاقات التي تحدّد قواعد العمل و الأهداف المشتركة بينهما. و ضمن هذا الإطار يمكن للمؤسسة أن تنظم علاقتها بشريكها و تحدّد مدى علاقتها به وفقا لثلاث خيارات إستراتيجية: أن تنجز العمل، أن تجعل الآخر ينجزه من أجلها و أخيرا أن ينجزه معا<sup>375</sup>.

يتعلّق الخيار الأوّل بانجاز العمل بالاعتماد على الموارد و المهارات الخاصة للقيام بنشاط، مهمّة أو مشروع معيّن. يتطلّب هذا الخيار، تطوير الموارد و المهارات الداخليّة للمؤسسة، بمعنى تحمّل تكاليف الصفقة و الوكالة. لا يكون هذا الخيار ممكنا دائما، مثل الحالة التي لا تملك فيها المؤسسة الموارد أو المهارات أو المعارف الكافية لانجاز العمل. يخصّ هذا الخيار الإستراتيجي مجموع الأنشطة و المهام التي تقدّر المؤسسة أنّه من الضروري الاحتفاظ بها، حيث تنثري هذه الأنشطة الممارسات المتميّزة لشريك المؤسسة من خلال إستراتيجيات تجعل هذا الأخير ينجز العمل أو انجزه معه.

يتم تكليف الآخرين بالقيام بالعمل أو بتفويض نشاط ما للشريك، عادة عن طريق رابط في سلسلة القيمة (في التوريد أو المناولة) و هو ما يترجم منطق التكامل في الشراكة. يمتد رابط التوريد بين المؤسسة و مورديها أمّا رابط المناولة فهو رابط أعقد حيث أنّه يدمج قيمة مضافة أكبر للصفقة و صياغة التزامات لمقدّم الخدمة. يمكن أن تكون المناولة للقدرة (الحجم) أو للتخصص، مع الإشارة إلى أنّه يمكن للشراكة المبنية على علاقات مناولة أن تكتسي طابع الهيراركية.

يضيف خيار العمل معا درجة أعلى من التعقيد بالنظر إلى الخيار السّابق، حيث تتطلّب هذه الإستراتيجية تسخييرا مشتركا للموارد و المهارات (خيار الضّم). يفرض هذا التفاعل بشكل أعمق طرح مسائل التكيف، من خلال الروتينات التنظيمية الحالية للمؤسستين الشريكتين. و يتيح هذا الخيار للعمل معا أشكال عديدة من الشراكة حسب طبيعة المورد المراد.

يخضع هيكل الشراكة، في كلّ لحظة، إلى مراجعة الخيارات السّابقة عند إعداد إستراتيجية هيكل الشراكة، حيث أنّها لن تتمكّن من بناء ميزة تنافسية إلاّ إذا كانت العلاقات القائمة لا تسبب تكاليف تضرّ (تؤذي) تنافسية المؤسسة.

<sup>372</sup> Anderson et Narus, (1991), Ibid.

<sup>373</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J., SCHEER L., KUMAR N., (1996) « The Effects of Trust and Dependence on Relationship Commitment : a Trans-Atlantic Study », International Journal of Research in Marketing, Vol. 13, pp. 303-317.

<sup>374</sup> CANEILS M.C., GELDERMAN., (2007) « Power and Interdependence in Buyer-Supplier Relationships : a Purchasing Portfolio Approach » Industrial Marketing Management, Vol 36, pp.219-229.

<sup>375</sup> POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994), op.cit.

كذلك، فقد أشار Porter<sup>376</sup> إلى أنّ العقدة (interconnexion) لن تتمكّن من خلق ميزة تنافسيّة إلا إذا مكّنت من تقليص التكاليف أو دعم التميّز بشكل يبرّر التكاليف الإضافية التي يسبّبها. تسبّب هذه الوصلات، التي تشكّل الأصول الإستراتيجية للشراكة، دائماً في تكاليف لأنّها تجبر المنظمة على تعديل سلوكها بشكل أو بآخر من خلال تغيير روتيناتها التنظيمية. تساند مقاربات أخرى هذا التصرّو مثل مقاربة (Teece et al<sup>377</sup>) اللذان أشارا إلى إمكانية تحمّل تراجع في الأداء عند تطويرها لأنشطة تتطلّب الحلّ (résolutions) وإدارة مشاكل تنسيق مختلفة عن روتيناتها التنظيمية الحالية. حدّد (Poulin,<sup>378</sup>) أنّ شكل الشراكة على قدر كبير من الأهميّة و يرتبط هيكل الشراكة بطبيعة العلاقات بين الشركاء، على الخصوص ما يتعلّق بمرونة هذه العلاقات. فيبدو أساسياً مراقبة آثار هيكل الشراكة على مجموع الشركاء بالنظر إلى أهداف هؤلاء.

يصنّف Porter<sup>379</sup> أنواع التكاليف الناجمة عن هذه العقد أو الوصلات إلى: تكاليف التنسيق، تكاليف التراضي (الاتفاق) و تكاليف عدم المرونة، و التي تقابل العناصر المشكّلة لهيكل العلاقة. أمّا (Julien<sup>380</sup>) فهو يعتبر من جهته هذه التكاليف ثلاث فئات يجب تجنبها في الشراكة:

تكاليف التنازل الناتجة عن عدم تفعيل المنافسة و من ثمة عدم الحصول على أحسن سعر في الصفقات المختلفة.

تكاليف التسيير الداخلي الناتجة عن الشراكة، خاصة تلك المتعلّقة بمصاريف العمّال، إذ قد يتطلّب تقاسم نشاط ما موارد بشرية إضافية. من أجل القيام بتنسيق عمل المجموعة و تسيير درجة العقيد النّجم.

التكاليف الناتجة عن التأخيرات مثل: انتظار قرارات الشركاء، عدم ملائمة الطلبيات و التنسيقات، عنق الزّجاجة... في المقابل، تتجم القيمة المضافة في المؤسسة بشكل أساسي عن ثلاثة أقطاب:

العمليات، التسويق و الهيكل على أن يتم القيام بها بأقلّ التكاليف و بشكل أفضل من المنافسين، في جزء أو كلّ أنشطة سلسلة القيمة. من جهتها على إستراتيجية هيكل الشراكة التأكّد من أن سلسلة القيمة المنفجرة (éclatée) و التي تمثّل جزءاً

<sup>376</sup> PORTER M.E., (1986), op.cit. p.186

<sup>377</sup> TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., (1992), op.cit.

<sup>378</sup> POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994), op.cit.

<sup>379</sup> PORTER M.E., (1986), op.cit.

<sup>380</sup> JULIEN P.A., (1994) « L'entreprise partagée : contraintes et avantages », Gestion, pp.48-54.

منها، تحترم هذا الشرط. أمّا نظرية الدمج<sup>381</sup> فترى أنّ هيكله الشراكة في المؤسسة تغيّر بعض التكاليف الثابتة لتحوّلها إلى تكاليف متغيرة، و تحقق إستراتيجية هيكله الشراكة أهدافها إذا تمكّنت من تجنب زيادة التكاليف بل و تقلصها من أجل تحقيق عوائد تنافسية.

### المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة الشريكة

يعتبر نسق اختيار الشركاء الممكنين و تحديدهم مهم جدًا<sup>382</sup>، حيث تؤثر مهارتهم و تنافسيتهم مباشرة على المؤسسة. في الحقيقة، حتى تتمكّن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية من خلال الشراكة لا بدّ أن تحيط نفسها بمؤسسات لها مهارات مكّمة لمهاراتها أو مماثلة لها، و التي تربطها معا تحقق أداء لم تكن لتحققه بدونها. بعبارة أخرى تتمكّن الشراكة من خلق أصل إستراتيجي.

« This theory suggests that a firm should invest in relation–ship that is not related to its own core. It holds that alliances and strategies based upon existing core competencies could lead to sustainable advantage. »<sup>383</sup>

تدعم المقاربة المبنية على الموارد هذه الفكرة، حيث تؤكد أنّ الموارد المتميّزة هي أصل الميزة التنافسية. في حين لا يمكن للمؤسسة أن تملك لوحدها كلّ هذه الموارد المتميّزة اللازمة. بفرض أن هذه الموارد الإستراتيجية صعبة التحويل (التحرّك) و لا توجد سوق لمبادلتها:

« The firm is viewed as a nexus of resources and capabilities that are not freely brought or sold in the spot market ».<sup>384</sup>

يعني هذا أنّه على المؤسسة التي تعتمد عقد شراكة، اختيار شريك تنافسي، يملك موارد إستراتيجية نادرة، تخلق القيمة، لا يمكن تقليدها أو استبدالها. كذلك جاءت الدّراسات الميدانية التي قام بها (Bleeke et Ernest,<sup>385</sup>) على هذا الافتراض،

<sup>381</sup> GRANOVETTER M.S., (1985), op.cit. pp483-510

<sup>382</sup> LADO A., WILLSON M., (1994) « Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : a Competency Based Perspective », Academy of Management Review, 19, pp.699-727.

<sup>383</sup> GHAURI P.N., (1999) « Relationship Games : Creating Competitive Advantage Through Copperation », dans URBAN S. « Relations of Complex Organizational Systems », Gabler, Allemagne, pp. 59-84.

<sup>384</sup> LADO A., WILLSON M., (1994), op.cit.p.703

حيث كانت الشراكات التي أقيمت مع مؤسسات لها أداء أحسن، أوفر حظا في تشكيل آثار الزافة من أجل خلق المهارات. و أدى الاتفاق مع مؤسسات ضعيفة إلى فشل بنسبة 60 بالمئة. في المقابل أدت الشراكات مع مؤسسات ذات مردودية أكبر من معدّل القطاع في ثلثي الحالات إلى نتائج ترضي التوقعات.

اعتبر (Poulin et al,<sup>386</sup>)، من جهتهم، اختيار الشريك أمر حاسم أيضا. لكن وسّعوا أفاق التفسير، حيث اعتبروا أنه إضافة إلى المهارات، يكون لشكل الشراكة و تسيير التدفقات بين الشركاء دور مهم أيضا. حيث أصبحت التدفقات في الحقيقة وحدة التحليل المفضلة و يعتبرها (Thorelli<sup>387</sup>) المفهوم الأقرب إلى الإستراتيجية:

« This seems more closely associated with the links or interpositional relationships ».

تمثل التدفقات مجموعة الترابطات أو الوصلات الموجودة بين المؤسسة و شركاءها. كذلك حدّد (Thompson<sup>388</sup>) ثلاثة مصادر للتداخلات المرتبطة بتخصيص العمل: التزاوج المتسلسل (couplage séquentiel)، حيث يكون مخرج المؤسسة الأولى مدخلا للثانية، التزاوج المتبادل (couplage réciproque) أين هناك ارتباط متبادل بين المؤسسة و شركاءها و أخيرا تزاوج المجموعة (couplage de communauté) حيث تتقاسم المؤسسة و شركاءها نفس الموارد المحدودة. أضاف (Early<sup>389</sup>) إليها تداخلات الحجم، حيث يكون على المؤسسات تحقيق اقتصاديات حجم و هي التي تقابل شراكات الضمّ لدى (Dussauge et Garette,<sup>390</sup>)، حيث تتماثل مساهمات المؤسسة و شريكها. و يزيد عليها (Malone et al,<sup>391</sup>) التدفقات الناشئة عن ضرورة التسخير المشترك للحصول على الموارد.

تظهر هذه الأشكال الخمسة في الجدول التالي:

#### الجدول الخامس : مختلف أنواع الارتباطات بين الشركاء

التزاوج المتلاحم	تزاوج الحجم	تزاوج المجموعة	تزاوج متبادل	تزاوج تسلسلي
------------------	-------------	----------------	--------------	--------------

<sup>385</sup> BLEEK J., EARNEST D., (1993) « Collaborating to compete : using strategic alliances and acquisitions in global marketplace », Wiley, New york .

<sup>386</sup> POULIN D. , MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994), op.cit.

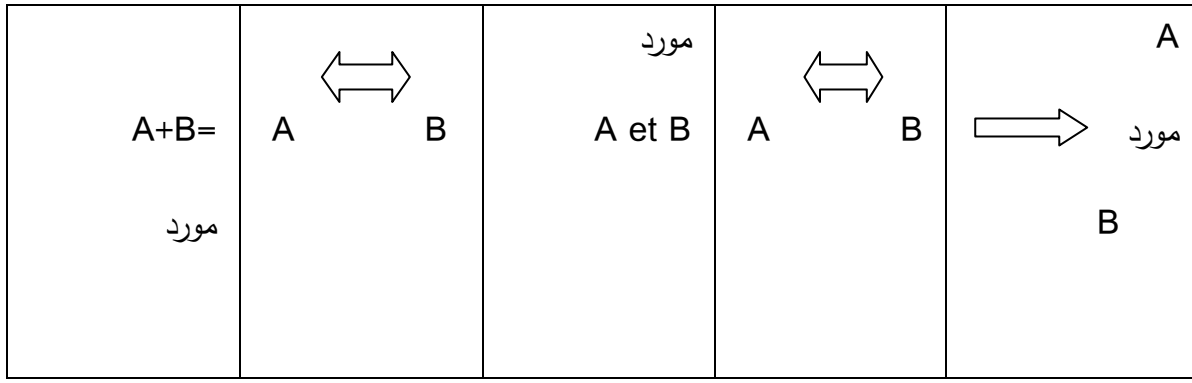
<sup>387</sup> THORELLI H.B., (1986), op.cit. p.41.

<sup>388</sup> THOMPSON ., (1967) « Organizations in action. New York : Mc Graw-Hill.

<sup>389</sup> EARLY A ., (1988) « La structuration de l'entreprise », Editions de l'Université de Bruxelles. P. 129.

<sup>390</sup> DUSSAUGE P., GARETTE (1990), op.cit.

<sup>391</sup> MALONE T.W., et al (1987) « Tools for Inventing Organizations: toward a handbook of organizational Processes ». Working Paper MIT : Center for coordination Science,p.28.



المصدر: (Thompson (1967), Early (1988), Dussauge et Garette(1990) et Maole et al (1987): adapté de

لكن في الواقع تندرج الدراسات التي تهتم بتحليل التدفقات داخل الشراكة على الرغم من أن تدفقات الموارد و المعلومات، كما أكد ذلك (Van de Ven,<sup>392</sup>) ، هي أهم الأنساق بداخل علاقة الشراكة. فهي مثل ما يرى العناصر القاعدية للنشاط و وجودها هو سبب وجود التعاون. كذلك يسمح التفكير من خلال التدفقات باعتبار الرؤية المزدوجة. تلك الخاصة بأحد أطراف الشراكة و تلك الخاصة برؤية الشراكة ذاتها.

إضافة إلى ما سبق، يمثل اختيار الشريك نسقا شاملا يجب أن يتلاءم مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة. حيث يجب التأكد من وجود ثقة متبادلة بين طرفي الشراكة أو على الأقل وجود إمكانية تطويرها و بناءها، من خلال شيء من التوافق و/أو التكامل للتمكن من خلق تدأوب يسمح للمؤسسة بالاستفادة بشكل فعلي من المهارات التي هي بحاجتها.

أما عن إعداد نسق اختيار الشركاء، فقد يرتبط الخيار الأول بخلق وصلة، و هي وحدة تنظيمية تتمثل مهمتها الوحيدة في تحديد المؤسسات التي تملك المهارات الجديرة بالاهتمام و طلب دخولها في شراكة. يتعلّق الخيار الثاني بإعداد إجراءات قياسية لتسهيل خلق شراكات جديدة، يمكن لهذه الإجراءات أن تكون موجهة لتحديد سلطة المهارة في الشراكة لاتخاذ القرارات حول الشريك الجديد و شكل الشراكة الملائم و التدفقات السارية، و مجموعة من المطالب التي يجب أن يحققها الشركاء المرشّحون.

يعدّ التلاؤم بين الشركاء أمرا حاسما لنجاح الشراكة، لكن تركيز أغلب الأبحاث موجّه نحو التلاؤم الإستراتيجي الذي يمكن أن يكون دافعا لتشكيل علاقة، لكن التلاؤم الإستراتيجي بدون تلاؤم تنظيمي لن يكون سوى سببا للفشل، لأن العديد من المؤسسات تعقد صفقات شراكة ثم تهتم بعد ذلك بالشؤون العملية لتنفيذها. لتحديد مفهوم التلاؤم التنظيمي، يجب تحديد

<sup>392</sup> VAN de VEN A.H., (1976) « On the nature, formation and maintenance of relations among organizations » Academy of Management Review, Oct, pp. 24-36.



حاجة الشركاء للعلاقة ثم مدى فعالية شراكة التي يقدرّون عليها و أخيرا إمكانية دمج الشريك و ثقافته. و لذلك لا بدّ من معرفة و فهم للشريك و ثقافته و علاقاته المبدئية في مرحلة تشكيل العلاقة خصوصا إذا لم يعملوا معا من قبل، فالعلاقات السابقة مع الشريك يمكن أن تولّد قاعدة من المعرفة و الثقة المتبادلة و تحدّد شكل الشراكة الناجم، فمن المنطقي جدّا أن المؤسسات التي عملت معا بالماضي تمتلك قاعدة من التفاهم تتعلّق بقدرات الشريك و مهاراته و التزامه. و على الرغم من هذا فإن العلاقة مع شريك سبق للمؤسسة أن عملت معه لا يلغي ضرورة قيام علاقات شراكة مبدئية واضحة و مفهومة أثناء المفاوضات، يمكن للعلاقة السابقة أن تؤثر على بنية انطلاق سير العلاقة الجديدة لكن أثر المعرفة السابقة على العلاقة الجديدة يبقى محدود.

من وجهة نظر مثالية، يمكن للمؤسسة معرفة الشريك المحتمل بمعرفة غاياته و نقاط قوّته و ضعفه و سمعته و خبرته في علاقات الشراكة و أمور أخرى. تساعد المعرفة المفصّلة للشريك في تحديد إستراتيجية هيكله الشراكة و كذلك إستراتيجية استغلالها و تزيد من إمكانية نجاح الشراكة. من الأسباب الرئيسية التي لفشل الشراكات هو عدم فهم أهداف الشريك و غاياته.

يمكن للعناصر الموائية أن تكون محدّدات تعتمد عليها المؤسسة لتقييم التلاؤم المؤسسات قبل تشكيل شراكة:

- استغراق وقت كافي "لكي أعرفك" في عملية تطوير الشراكة ربّما يبطئ ذلك تشكيل هذه الأخيرة لكنه خطوة مهمّة.
- ضمان أن يكون للموظفين من مختلف المستويات و المهام في المؤسسات المتشاركة فرصة للتفاعل المشترك أثناء مرحلة التفاوض؟

- جعل المواءمة المؤسساتية النتيجة الواضحة لعملية تطوير الشراكة.
- تحديد ما إذا كان الشركاء قد تبوّأ موقفا مركزيا ذاتيا، فلا بدّ أن يبدأ كل طرف تصميم العلاقة منفتحا، دون أن يتعصّب لتصوره أو طريقته في تصميم و تنظيم العلاقة، بل يجب أن يدرك كلّ الأطراف أن الشراكة يجب أن تنظم بطريقة غير متطابقة تماما مع الطريقة التي يعمل بها كل طرف.

- تقييم درجة التزام الإدارة العليا، و جعل المؤسسات المتشاركة "أمّ حريصة" <sup>4</sup> لهذه العلاقة، فيبذل المسيرين جهدا كبيرا حتى تتجح دون فرض أسلوب المؤسسة في التسيير و التصرف. لكن هل يمكن تقييم درجة التزام الشركاء في مرحلة

التفاوض؟ في الواقع، هناك بعض الأسئلة البسيطة في هذه المرحلة التي يمكن أن توحى بطريقة ما إذا كان العضو التنفيذي يشعر بضرورة الالتزام بإمكانياته.

لأن التلاؤم الإستراتيجي يجب أن يرافقه تلاؤم مؤسساتي، و إلا فإن أداء الشراكة سيكون سيئاً، لأنه عندما لا يستطيع الشركاء العمل بشكل جماعي فلن يكون ممكناً تحقيق نتيجة ناجحة. مع ذلك يمكن للمؤسسات التي شكّلت علاقات شراكة فيما بينها ثم وجدت نفسها متورّطة في نزاع مع شركاءها أن: و هو ما حدث في الصفقة الأولى لكوسيدار و شركاءها

- تدرس إمكانية إحداث التغيير في إدارة الشراكة. و شهدت العديد من الشراكات ضعف في التلاؤم المؤسساتي مرتبط باختيار الجهاز الإداري فيها.
- إعادة تقييم أهداف الشراكة و إقامة توقعات مشتركة حول الأداء المالي
- زيادة التواصل بين الشركاء على المستوى الأعلى إذ يمكن لذلك أن لهذه الخطوة أثر توجيهي هام على عمل الشراكة
- أخيراً، إعادة تقييم توزيع المهام و المسؤوليات الإدارية في الشراكة.

### المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية

تؤثر اليقظة الإستراتيجية في الشراكة بشكل إيجابي على مهارات المؤسسة<sup>393</sup>، حيث تؤكد العديد من التيارات الإستراتيجية على أهمية المعلومة كعامل تنافسي مثل مقارنة الموارد. تعتبر هذه الأخيرة أنّ الامتلاك الحصري للمعلومة المطلوبة قد يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية<sup>394</sup>، و كذلك يرى كل من (Porter et Miller<sup>395</sup>) أنّ المعلومة تساهم في رفع الميزة حيث تمكّن المؤسسات من شق طريق التفوّق على المنافسين.

في إطار الشراكة، أظهرت العديد من الدراسات الحاجة إلى تقاسم المعلومة (1997<sup>397</sup>, 1992<sup>396</sup>). و لاحظ (Novin et Moher<sup>398</sup>) أنّ العلاقات بين المؤسسات تصبح أكثر تشاركية عندما يكون تقاسم المعلومة و الاتصال أكثر تكراراً في

<sup>393</sup> JULIEN P.A., (1996) « L'information collective, clé du développement des PME », Communication publiée au 3<sup>ème</sup> congrès international francophonie de la PME, Trois-Rivières, Canada.

<sup>394</sup> Barney J.B., (1991), op.cit, pp. 99-120.

<sup>395</sup> PORTER M.E., MILLAR V.E., (1991) « How information gives you competitive advantage », Harvard Business Review, pp. 33-44.

<sup>396</sup> JULIEN P.A., (1992)

<sup>397</sup> JACOB R., JULIEN P.A., RAYMOND L., (1997), Ibid, pp. 93-100

الاتجاهين في شراكة طويلة مدى. أمّا دراسة (Rizzoni,<sup>399</sup>) فقد سلّطت الضوء على الرّابط بين الابتكار و جودة العلاقات بين المؤسسة و محيطها و كذلك قدرتها على إدارة العلاقات بشكل ينجم عنه أكبر قدر من المعلومات. أمّا (Rayport et sikola,<sup>400</sup>) فلا يريان في المعلومة في حدّ ذاتها مصدرا للميزة التنافسيّة لكنها عامل أساسي لإضافة القيمة للشراكة خاصة أنّ تدفقات المعلومات تضمن التنسيق و التوافق بين مختلف الوصلات و بينها و بين محيطها.

يتوقّع من كل مؤسسة متشاركة أن تبحث بشكل مستمر عن فرص و تهديدات جديدة، و عندما تكتشف مشروعا واعداء أو تهديدا لها، تتقاسم ذلك مع المؤسسات الشريكة.

يكون توجّه المؤسسات المتشاركة هو " تسويق ابتكاري فائق الفعالية" يضمن التصريف كامل لنواتج الشراكة و يسارع و يستبق تطورات محيط شراكتها و التنبؤ بالمسار الاستراتيجي الذي يحقق الأهداف المشتركة. فهناك ضرورة لانخراط علاقة الشراكة مع محيطها و الوصول بها إلى مقدرة كبيرة على التكيف.<sup>401</sup>

لا بدّ من الإشارة إلى أنّ التطور الحاصل في تكنولوجيات المعلومات و الاتصال ساهمت بشكل كبير في عقد العديد من الشراكات بين المؤسسات<sup>402</sup>، حيث يتم تحويل كمّ هائل من المعلومات بشكل يومي. تتجسّد هذه التدفقات عادة في أنظمة معلومات مدمجة و يتطلّب ذلك برامج و أدوات خاصة من أجل التأثير بشكل متزامن على التدفقات التي تدور بين المؤسسة و شركاءها. لا يخص ذلك فئة المعلومات الإستراتيجية فقط، لكنها هي التي تسمح بتحديد و استغلال الفرص في السوق أو تجنّب تهديداته، فينجر عنها بذلك قرارات ذات طابع إستراتيجي. يعرفها (Proulx,<sup>403</sup>) على أنّها المعلومة التي تسمح للمؤسسة بالتأثير على محيطها بدل التأثير به.

لكن في الواقع، لا تساهم اليقظة الإستراتيجية في الميزة التنافسيّة إلاّ إذا كانت المؤسسة قادرة على الحصول على المعلومات و استغلالها لإحداث تغييرات ملائمة في الشراكة من تعديلات إستراتيجية لازمة اتجاه محيطها. يؤدّي التقاسم النظامي

<sup>398</sup> MOHER J., NEVIN J.R (1990) « Communication Strategies in Marketing Channels : a Theoretical Perspective », Journal of Marketing, Vol 54, pp. 36-51.

<sup>399</sup> RIZZONI A., (1994) « Technology and Organisation in Small Firms : An Interpretative Framework », Revue d'Economie Industrielle, Vol. 67, pp. 135-165.

<sup>400</sup> RAYPORT J ., SVIOKLA J., (1996) « Sachez exploiter la chaine de valeur virtuelle ! », L'Expansion Management Review, Mars, pp. 6-16.

<sup>401</sup> مايلز ريموند، (2009) "المنظمات الشبكية-الخلوية"، في اقتصاد القرن الحادي والعشرين، أفاق اقتصادية-اجتماعية لعالم متغيّر. هلال و، تايلر ك.ب، ترجمة حسن عبدالله بدر و عبد الوهاب حميد رشيد. المنظمة العربية للترجمة، بيروت، الفصل السابع، ص. 270-247.

<sup>402</sup> SCOTT M.M ., (1995) « The Corporation of the 1990s », Oxford University Press, England.

<sup>403</sup> PROULX M.U., (1996) « PME et information : le rôle du milieu local et régional », Communication publiée au 3<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME, Trois-Rivières. Canada.

(systemique) للمعلومة إلى تخفيض تكاليف الصفقة و تكاليف إنتاج المعرفة. كما يقلص عدم الأكادة بالنسبة لمتخذ القرار و يسهل العمل<sup>404</sup>. كما يعطي مفهوم تقاسم المعلومة الإستراتيجية لهيكله الشراكة معناها إذ يشير إلى أنه يجب أكثر من شريك يملك مهارة و الرقابة على التكلفة للحصول على ميزة التنافسية. يعود تقاسم المعلومة الإستراتيجية إلى إرادة المؤسسات المتشاركة الفعلية في التفوق على المنافسين ببحثهم المستمر عن الابتكار و تحسين منتجاتهم و أنساقهم<sup>405</sup>.

لكن يكون أثر القرارات التي قد تتخذ لتسهيل تدفق المعلومة بين الشركاء، مثلها مثل القرارات الإستراتيجية الأخرى لهيكله الشراكة، عادة على المدى المتوسط و الطويل. كما يكون هذا الأثر مشتت. و قد أشار (Madhavan et al<sup>406</sup>) إلى هذه الخاصية، حيث أظهروا أن سبب تعديل هيكل الشراكة راجع للحاجة إلى التكييف مع تغيرات فضاء الصفقة مثل الابتكار التكنولوجي، دخول منافس جديد أو تغيير في ميولات العملاء.

إجمالاً، يمكن اعتبار عناصر إستراتيجية الهيكل ضرورية لتطوير ميزة تنافسية دائمة، لكنّها غير كافية لأنه حتى إن امتلكت المؤسسة أو حصلت على الموارد و المهارات المتميزة، يجب أن تكون هذه الأخيرة مستغلة و مرتبة مع الشركاء بشكل يهدف إلى تحقيق الامتياز (1997<sup>408</sup>, 1991<sup>407</sup>).

## المبحث الثاني: إستراتيجية استغلال الشراكة

<sup>404</sup> JULIEN P.A., (1996), op.cit.

<sup>405</sup> LUNDAVAL B.A., (1992) « National System of Innovation », Londres, Pinter

<sup>406</sup> MADHAVEN R., KOKA B.R., PRESCOTT J.E., (1998) « Networks in Transition : How industry reshape Inter firm Relationships », Strategic Management Journal, Vol, 19, pp. 439-459.

<sup>407</sup> GRANT M.R., (1991), op.cit.

<sup>408</sup> OLIVER C., (1997), op.cit.pp. 697-713

تحتاج إعادة تنظيم سلسلة قيمة المؤسسة إلى سلسلة قيمة الشراكة و يعني ذلك تعديل أنساقها مع تحديد أولوية تنسيق الأنشطة بينها و بين شركاءها . لهذا تضمّ الشراكة الصناعية عادة جانبا لوجستيكيًا و معلوماتيا مهمًا، حيث أنّ دمج الأنشطة بين الشركاء يتطلّب عادة نظام اتصال مشترك و تبنّي لغة مقبولة من الجميع<sup>409</sup>.

لكنّه لا يشكّل كل إستراتيجية استغلال الشراكة، حيث يتطلب خلق ميزة تنافسيّة بحث عن الامتياز، حتى و إن كان التسيير اللوجستيكي لتدفقات سلسلة القيمة ضروريا، تعتمد أيضا على عناصر غير ملموسة، معلوماتية، علائقيّة، التي تخصّ كلّ الشركاء، و هو ما يفسّر الطابع الديناميكي للميزة التنافسيّة و الصعوبة النسبيّة في الحصول عليها في فضاء الصفقة.

بالإطلاع على الأدب يمكن القول أنّ تحقيق درجة عالية من التنافسيّة، يتطلّب وجود عنصرين أساسيين: نسق أو هيكل يربط أطراف الشراكة، يسمح بتحويل المعارف<sup>410</sup> و موارد أخرى، و تداخل و تشابك بين مختلف وصلات الشراكة من أجل خلق القيمة من خلال الشراكة<sup>411</sup>.

ترجع أهميّة نسق التعلّم، من جهة أخرى، إلى ارتباط الميزة التنافسيّة في المؤسسة في الغالب بمعرفة متميّزة، تسمح بخلق قيمة ابتداء من عوامل الإنتاج بطريقة فريدة<sup>412</sup> .

في الواقع، جعلت شدة تعقّد المحيط و ديناميكية التنافس في الصناعات المختلفة، من المعرفة أصلا ذو أهميّة إستراتيجية تضاهي عوامل الإنتاج بل و أكثر أهميّة. كما رافق ذلك، تزايد معدّل اهتلاك المعارف و زيادة تعقّدها (1995<sup>413</sup>, 1996<sup>414</sup>). كلّ ذلك دفع المسيرين إلى العمل على إنتاج و استغلال تطبيقات المعرفة.

تكمّن إشكالية المعرفة في إطار إستراتيجية استغلال الشراكة في تحديد الأنشطة الإدارية التي تجعل الشراكة نظام يخلق و يتقاسم و يطبّق المعارف التنظيمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية و الاقتصادية<sup>415</sup> . أمّا عن خلق القيمة، يدعم

<sup>409</sup> FULCONIS F., (1999) « Logistique et administration générale des structures en réseau », Gestion 2000 - Management & Prospective, Volume 16, N° 4, Juillet-Août, pp. 109-125

<sup>410</sup> POWELL W.W., KOPUT K.W., SMITH-DOER L., (1996) « Inter-organizational Collaboration and the Locus of Innovation : Networks of Learning in Biotechnology », Administrative Science Quarterly, Vol 41, pp. 116-145.

<sup>411</sup> MARI I., (1996) « Quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des entreprises en réseau », IIIème colloque international de management des réseaux d'entreprises, Lausanne, Suisse .

<sup>412</sup> SPENDER J.C., (1996) « Making Knowledge the Basis of Dynamic Theory of the Firm », Strategic Management Journal, Vol 17, pp. 45-62.

<sup>413</sup> NONAKA T., TAKEUCHI H., (1995) « The Knowledge Creating Company », New York.

<sup>414</sup> SPENDER J.C., (1996), op.cit. p.64.

<sup>415</sup> ROLLAND N., (2000) « L'apprentissage organisationnel des compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la compétence », Communication publiée à la IXème conférence de l'AIMS, Montpellier, France.

(Blankenburg Holm et al,<sup>416</sup>) أن الشراكة تؤدي إلى مستوى أداء أعلى إذا ما ترجمت بمجهود جماعي حقيقي و تداول مبني على تداخل و تكامل (أو ضم) بين مختلف الشركاء، لأن شراكة المؤسسات هي أكثر من مجرد تكديس للشركاء<sup>417</sup> و كلما كانت العلاقة بين المؤسسة و شركاءها علاقة قوية، ثرية و ذكية كلما زادت الثقة و كانت الشراكة مريحة لكل الأطراف. يدل ذلك على أن خلق القيمة من خلال شراكة يمكن المؤسسة ليس فقط من الحصول على مهارات لا تملكها و استغلالها لكن أيضا من إثراء مهاراتها عن طريق علاقاتها القوية مع شركاءها.

يتمثل المكون الأخير لإستراتيجية استغلال الشراكة في الغاية الإستراتيجية للمؤسسة من الشراكة، حتى تساهم هذه الأخيرة فعلا في تنافسيتها. و يرى (Lorenzoni et Baden Fuller<sup>418</sup>) أنه، في الواقع، عندما تظهر المؤسسة رغبة قوية في التنسيق مع شريكها و تباشر في هذا الاتجاه تحصل على نتائج أفضل من المؤسسة التي تتبنى سلوكا سلبيا. تشكل اليقظة الإستراتيجية المكون الثالث لإستراتيجية استغلال الشراكة.

## المطلب الأول: التعلّم في الشراكة

يعدّ تسيير المعرفة حسب النظرية القائمة على المعرفة (Knowledge based theory) في صلب موضوع الإستراتيجية في الاقتصاد الحديث لأن المهارة الإستراتيجية ناتجة عن قدرة المؤسسة على دمج معارف مشتتة، ضمنية و صريحة : المعرفة واحدة من أسس المهارة في المؤسسة (Grant<sup>419</sup> ;Durand<sup>420</sup>)

<sup>416</sup> BLANKENBURG HOLM D., ERIKSON K., JOHANSON J., (1999), op.cit. pp. 467-486

<sup>417</sup> WALKER G., (1988) « Network analysis for cooperative inter-firm relationships », dans Contractor. Lorange « cooperative strategies in international business » Lingstone, pp . 227-243.

<sup>418</sup> LORENZONI G., BADEN FULLER C., (1995) « Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners », California Management Review, Vol. 37, n°3, pp. 146-163.

<sup>419</sup> GRANT M.R., (1996) « Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm », Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 17, pp. 109-122.

<sup>420</sup> DURAND T., (1997), op.cit. p.43

يمكن أن تكون المعرفة مصدرا للميزة التنافسية بسبب نوع من أثر التدريب: تجعل الشدة التنافسية المؤسسة في وضعية كلما امتلكت فيها المعرفة كلما زادت رغبتها في التعلم، حيث تبحث دائما عن معرفة تكميلية لمعارفها ما يمكنها من الامتياز بشكل مستمر. ضمن نفس السياق، يعرف (Rolland<sup>421</sup>) التعلم على أنه يعدل مستوى المعرفة في المؤسسة حتى تتمكن هذه الأخيرة من تبني مخططات عمل و تفكير تسمح لها بحلّ المشكلات التي تواجهها و تعديل روتيناتها لتحقيق أداء أفضل.

أما فيما يتعلق بالشراكة يتطلب إعداد نسق التعلم عملية إستراتيجية تتمثل مراحلها في الاعتراف (الوعي) بوجود فارق بين المعارف التي تملكها المؤسسة و معارف شركاءها و التي قد يخلق تفاعلها معا ميزة تنافسية على الخصوص بأسلوبين و هما الابتكار أو دمج المهارات.

يقصد بالابتكار ترجمة وجود عمل جماعي في الشراكة من أجل التحسين و التغيير. و الذي من دونه يفقد مفهوم الشراكة مغزاه و قد تصبح العودة إلى السوق أفضل<sup>422</sup>. يعدّ الابتكار المشاع (innovation diffusé) في علاقة الشراكة، الأكثر

أهمية، و هو الابتكار الذي لا يمكن إنتاجه بدون مقارنة المعارف المختلفة في المؤسسة وشركاءها (Jacob et al,1997<sup>423</sup>) و يكون هذا الابتكار حاسما في المنافسة حيث تصعب إعادة إنتاجه من المنافسين نظرا لطبيعته الجماعية

« That will be hard to replicate by organizations that work in isolation ».<sup>424</sup>

إضافة إلى الابتكار، يمكن أن يؤدي تحويل المعرفة في الشراكة من خلال التدفقات إلى زيادة التنافسية، حيث تجعل هذه الحركة من التدفقات المؤسسة و شركاءها يدمجون مهاراتهم و يتناقفونها فيما بينهم. مثل أن يصنع الشريك قطعة جديدة أو نسق إنتاجي جديد بدل قطعة موجودة سابقا. فيعلم شركاءه ما يدفعهم إلى إنتاج قطع أو أنساق جديدة مرافقة للتغيير الحاصل، و هو ما يجعل في الأخير مهارة المؤسسة تتحسن<sup>425</sup>. على عكس ذلك إذا ما احتفظ كل طرف من الشراكة بمعارفه الخاصة و احتكرها لنفسه فسيكون هناك ضياع للإمكانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة.

<sup>421</sup> ROLLAND N., (2000), op.cit. p.67.

<sup>422</sup> JULIEN P.A., (1996), op.cit.p.112.

<sup>423</sup> JACOB R., JULIEN P .A., RAYMOND L., (1997), op.cit.pp.93-100

<sup>424</sup> POIRIER C.C. , REITER S.E., (1998) « Supply Chain Optimazition : building the strongest total business network », San Francisco, BerrettKoehler. P.56.

<sup>425</sup> JULIEN P.A., (1996), op.cit.

أشار (Alajoutsijarvi et al<sup>426</sup>) إلى وجود أربعة رافعات للتعلّم في المؤسسة: حلّ المشكلة، البثّ، الامتصاص و اليقظة.

و يعني حلّ المشكلة استخدام المعرفة بطريقة مهيكلة و متناغمة من أجل تحسين النشاط بالتشارك مع أفراد ينتمون إلى المؤسسات الشريكة. و تسمح هذه الطريقة بالتحديد بتبادل المعرفة بطريقة عملية. فيتعلّق الأمر بأغلب الأحيان بمعارف كامنة و ظرفية إلى حدّ كبير، و يجري تحويل المعرفة عادة بشكل ضمني و تدريجي.

في المقابل، يسمح البثّ خاصة بتبادل المعرفة المرّمزة مع عدد أكبر من الأفراد في المؤسسة. بمعنى أنها الطريقة التي ترفع المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي. كما يتضمّن البثّ معارف أقلّ ظرفية من حلّ المشكلة و تكون عادة معارف تقنية أو نظرية.

يتعلّق الامتصاص بنقل معرفة أو مهارة يعرفها عدد محدود من الأفراد. يتم تفعيل هذه الآلية عند دخول شريك جديد. حيث عليه التأهيل للتمكّن من الاندماج في الشراكة. يختلف الامتصاص عن البثّ. لأنه يعتمد على ما يسمّى ب "التعلّم بالحجم" (l'apprentissage sur le tas) حيث يتم تحويل المعرفة عبر نسق جماعي أكثر منه ترميزي.

تعدّ اليقظة، العملية التي من خلالها تحاول المؤسسة تحديد جميع المعارف المبعثرة الموجودة لدى الشركاء من أجل ترميزها و توجيهها إلى نقاط سلسلة القيمة، حيث يمكن أن تترجم هذه المعارف في شكل عوائد تنافسية. في الواقع، على الرّغم من شدة التبادلات في الشراكة، قد يحدث لأسباب جغرافية أو لجهل فقط أن تتشكّل مؤسستين تكاملا جديرا بالاهتمام من دون تعلما بذلك.

وسّع (Rolland<sup>427</sup>) هذا التّصور على أنّه لا يمكن لآليات التعلّم أن تكون فعّالة إلاّ في إطار ملائم و يحدّد هذا الأخير عاملين هما الرّغبة في التبادل و القدرة على التعلّم (أو الامتصاص).

تفترض الرّغبة في التبادل، أنّ لكل شريك حدّ أدنى من القدرة على الدّخول في علاقة تبادل مع باقي الأعضاء في المجموعة، من أجل زيادة تنافسية المؤسسة. يمكن قياس هذه القدرة، من خلال اهتمام المسيرين بمقترحات التبادل و بالوسائل المسخّرة لذلك. ضمن هذا الإطار، يعتبر الإيمان بمهارات الشركاء و سمعتهم و الثقة فيهم عناصر محفّزة لذلك.

<sup>426</sup> ALAJOUTSIJARVI K., MONNERMAA K., TIKANNE N H., (1999) « Customer Relationships and the Small software firm, a framework understanding challenges faced in marketing », Information et Management, Elsevier.B.U. pp, 153-159.

<sup>427</sup> ROLLAND N., (2000), op.cit. p.35.



من جهة أخرى، تعدّ القدرة على التعلّم الطريقة التي تعترف بها المؤسسة بقيمة المعرفة و كيفية دمجها و استخدامها. في الواقع، تعدّ كلّ مهارات الشّركاء و معارفهم إستراتيجية لتفعيل و دفع نسق التعلّم.

فرّق<sup>428</sup> (Cohen et Levinthale) بين نوعين من القدرة على الامتصاص ( inward looking absorptive capacities) التي تعبّر عن القدرة على الامتصاص بين الأفراد في نفس المؤسسة و (outward looking absorptive capacities) التي تدلّ على القدرة على الامتصاص من المؤسسة اتجاه الخارج و كلا القدرتين مهم جدًا بالنسبة لعملية التعلّم، تسمح الأولى للأفراد بأن يفهموا بعضهم البعض و من ثمة استغلال المعارف المكتسبة و تسمح الثانية بامتصاص معارف جديدة.

للتمكّن من الاستفادة من معارف مكتسبة من الخارج تتواصل المؤسسة (الشراكة) عن طريق الأفراد في مناصبهم (أعمالهم) يتعلّق الأمر ببناء القدرة على الامتصاص من الأفراد إلى المصالح (حيث تتشابه المعرفة التقنية للأفراد) ثم على مستوى كل مؤسسة حيث للأفراد خلفيات متنوعة جدًا و هو ما يسمى ب « realized absorptive capacities » عند RACAP<sup>429</sup> (Zahra et Georges)

هذه القدرة على الامتصاص الداخلي هي مكّون حاسم لمرحلة تحويل و استغلال المعارف لتجسيدها. من جهة أخرى تكتسب المعارف من الخارج من أفراد يسمّون (gate-keepers)، ثم يتم بثّها بشكل واسع بداخل المؤسسة، و من أجل ضمان دوران جيّد للمعرفة في المؤسسة لا بدّ أن يتقاسم الأفراد المعنيين بالتعلّم معارف و مناطق مشتركة و هو أساس القدرة على الامتصاص و الفهم المتبادل بين الأفراد بداخل نفس المؤسسة، من جهة أخرى أظهر<sup>430</sup> Cohen et Linvithal) أنّه من أجل امتصاص معارف جديدة لا بدّ أن تكون للمؤسسة خلفية في المجال المعني أو مجال قريب منه، أي قاعدة مشتركة للمعارف (overlap of knowledge) لا تكفي لوحدها لا بدّ من تدعيمها بهياكل اتصال ما يعني على الخصوص تقاسم هياكل التعلّم أو القيم المشتركة<sup>431</sup> (nooteboom).

<sup>428</sup> COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., (1990) « Absorptive Capacity : a New Perspective on Learning and innovation », Administrative Science Quarterly, Vol. 35, pp.128-143.

<sup>429</sup> ZAHRA S.A., GEORGES G., (2005) « Absorptive Capacity ; a Review, Reconceptualization and Extension », Academy of Management Review, Vol, 27, n°2, pp.185-203.

<sup>430</sup> COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., (1990) « Absorptive Capacity : a New Perspective on Learning and innovation », Administrative Science Quarterly, Vol. 35, pp.128-143.

<sup>431</sup> NOOTEBOOM B., (1992) « Towards a Dynamic Theory of Transactions », Journal of Evolutionary Economics, Vol 2, pp. 281-299.

الهدف من تقليص هذه المسافات الإدراكية هو أولاً السماح للمجموعة بمواصلة البحث عن تحقيق أهداف مشتركة و التنسيق فيما بينها و في هذا الإطار تلعب الشراكة دوراً آلياً (mis au point)، ثم أنّ هذه المسافة الإدراكية الصغيرة تفترض بناء إدراكي مشترك بالنظر إلى أعمال<sup>432</sup> (Cohen et Linvithal) و منه التعلّم المشترك و هذا يسمح بالاستفادة من معرفة جديدة من خلال هياكل اتصال فعّالة (تنظيم اجتماعات موظفين مكلفين بالربط بين مختلف المصالح... إلخ)

كما أنّه لا بدّ من توفير هياكل تنظيمية تسمح بدمج إدراكي للتمثيلات المشتركة. و يحدّد<sup>433</sup> (Cohen et Linvithal, 1990) دورين أساسيين لـ: (gate-keepers) أو المتيقظين من جهة و (boundary spanning) أو الميسرين من جهة أخرى، و هم أفراد مكلفين بالربط بين مختلف المصالح و منه عبور الحدود بين مختلف وحدات المؤسسة أمّا المتيقظون فيجمعون المعلومة من خارج المؤسسة و يترجمونها لباقي المؤسسة إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك، يترجم الميسر المعلومات من باقي وحدات المؤسسة إلى أفراد مصلحته.

إنّ هذه المسافة الإدراكية الصغيرة ضرورية من جهة لتدوير المعرفة بين أفراد المؤسسة (الذين ليسوا على اتصال مباشر بالشريك) لكن أيضاً من أجل استغلال و تجسيد هذه المعارف المكتسبة و في هذه الحالة تكون المعارف الظرفية التكميلية ضرورية.

يمكننا القول إذن أنّ تقليص المسافة الإدراكية لازم من أجل بناء قدرة امتصاص تنظيمية، لكن المسافة الإدراكية الصغيرة جدّاً يمكن أن تكون غير إنتاجية، إذا كان كلّ أفراد المؤسسة يتفاسمون نفس اللّغة المتخصصة سيكونون فعّالين جدّاً في الاتصال الداخلي لكن غير قادرين على استغلال مصادر المعرفة الخارجية المتنوعة و التي يمكن أن تؤدي إلى مرض (not invented here) و قد أشار<sup>434</sup> (Cohen et Linvithal) إلى دور تنوّع هياكل المعرفة التي تسمح في نفس الوقت بامتصاص المعارف المختلفة و إعداد وصلات جديدة منشئة للابتكار.

يتوافق هذا الطرح مع التصرّح الذي يسمح للشبكة بتحقيق تخصّص (مع التنبّه إلى خطر التخصص المفرط) و تنوّع للتمكّن من الحصول على معارف تكميلية يملكها باقي أعضاء الشبكة.

<sup>432</sup> COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., (1990), op.cit. p.143

<sup>433</sup> ibid. p.146.

<sup>434</sup> Ibid p.154..

يعني هذا أنّ إستراتيجية الشراكة أكثر ربحية مع شركاء قريبين بشكل كافي من قلب المهمة لكن بمهارات مختلفة تشكّل مصدرا ممكنا للتعلّم.

يعدّ هذا التنوّع ضروريا ليس فقط لأنّه يمكّن من الحصول على معارف في مجالات مختلفة لكنه يمكّن المؤسسة بناء روابط بوصلات جديدة بين المعارف القديمة و المعارف الجديدة. يمكن للمؤسسة من خلال هذه الوصلات إيجاد مهارات مريحة للمعارف المدمجة، فيمكن للمؤسسة من خلال الشراكة الحصول على معارف جديدة و التي تكون بدورها سبيلا إلى اكتشاف مجالات أخرى، فتكون قادرة على التعلّم كما أظهر ذلك (Simon<sup>435</sup>) حيث يعتبر أنّ التعايش بين هياكل متنوّعة من المعارف في نفس العقل (المؤسسة) يمكّن من التعلّم و حلّ المشاكل التي تحفّز الابتكار ، و هو ما يتوافق أيضا مع أعمال (Lawrence et Lorsch<sup>436</sup>) حول مسألتي التميّز و الاندماج، حيث أظهر أن المؤسسة الأحسن أداءا هي في العادة تلك القادرة على تحقيق أعلى درجات التميّز و الاندماج (différenciation et intégration) يجب أن تتوفّر مهارات (موارد) متنوّعة جدًا لكن بلّيات فعّالة لادماجها و تنسيق بينها بشكل دائم. هذا يعني التقدير الجيّد للزوج (تمهين/دمج) في الأداء العام للمؤسسة. يذكّرنا هذا التعايش بين عاملين متضادين بطبيعة قطبية الشراكة خصوصا و التسيير عموما.

إذا كان الشركاء يملكون معارف (موارد) متقاربة فهناك إمكانية ضعيفة للابتكار و على العكس إذا كانت المعارف (موارد) متباعدة جدًا لن يتمكّن الأعضاء من التواصل و لا التنسيق.

لهذا يمكن القول أنّ الأداء الإبتكاري يتزايد بتزايد المسافة الإدراكية ، بجلب الجديد، ثم يتناقص ابتداء من عتبة معيّنة حيث يصبح التباعد في المسافة الإدراكية سببا في عدم التفاهم المتبادل.

يتضمن نسق التعلّم في الشراكة خمسة أنواع من التعلّم: حول الشريك و التعلّم حول موضوع الشراكة، التعلّم حول الشراكة و التعلّم حول المحيط و التعلّم حول الذات.

<sup>435</sup> SIMON H.A., (1979) « Models of Thought » Vol 1, dans VANHEE N., (2008) « la Coordination des Savoirsnaun Sein de Partenariat d'Innovation », Thèse PhD, Université de Strasbourg I.

<sup>436</sup> LAWRENCE P.R., LORCH J.W., (1989) « Adapter les Structures de l'Entreprise », Edition Organisation.

تتعلق معرفة الشريك بفهم الشركاء لبعضهم البعض، و قد أظهر (Harrigan<sup>437</sup>) أنّ الشراكات تكون هشة إذا كان هناك لا تماثل بين الشركاء من حيث تجربة الشراكة و الثقافة و حجم الأصول. كما أشار (Ogrady et Lane<sup>438</sup>) إلى آثار المسافة النفسية و تقارب اللغة و الثقافة و التاريخ على التعلّم. في المقابل يرجع (Doz<sup>439</sup>) فشل الشراكة إلى المسائل التسييرية أكثر منها لاعتبارات التقنية على اختلافها. في الواقع، كلّما زادت المعرفة بالشريك كلّما كان من الأسهل توقّع ردود فعله. كما تقلص "الثقة" من درجة عدم الأكادة في الشراكة. تسهّل العلاقة وجه لوجه الفهم المتبادل حيث تتم متابعة الفرضية التي تبني حول الشريك، بشكل مستمر.

أمّا عن التعلّم حول موضوع الشراكة فيشكل دافعا من الدوافع الأولى لتشكيلها، و يمكن أن يتناول التحكّم في التقنية أو التكنولوجيا، في نسق إنتاجي أو حتى في التسويق و تقنيات البيع. و يجسّد في شكل معرفة علمية، أو مهارة تقنية أو تسيير الأنساق مثل مشاريع البحث و التطوير<sup>440</sup>. تمّ التركيز على التفارقة بين الحصول على المهارة و دمجها و التحكّم في ممارستها. تسلط هذه الإشارة الضوء على "القدرة على الامتصاص" في المؤسسة<sup>441</sup>. تدور إشكالية التعلّم حول موضوع الشراكة إذن حول بعدين لأنساق التعلّم، يرتبط البعد الأول بتحويل المعلومة إلى معرفة و إضافة هذه المعرفة. و تؤثر هذه القدرة على التراكم الناتجة عن تاريخ المؤسسة. و من جهة أخرى كمنفذ و محفّز للتعلّم، و بدون هذا التراكم الإداري سيكون التعلّم غير أكيد اتجاه صعوبة تحويل المعرفة الضمنية، بالإجابة عن معرفة ناجمة عن تجربة تبقى مبهمة و غير مفهومة بشكل واضح<sup>442</sup>. و قد أشار (Hamel<sup>443</sup>) إلى أنّه من غير الممكن دائما دمج مهارات الشريك حتى و إن كانت الشراكة سبيل إلى ذلك، خاصة إذا كانت على مدى طويل.<sup>444</sup>

<sup>437</sup> HARRIGAN K.R., (1988) « Strategic alliances and partner asymmetries », dans Contractor Lorange « Cooperative strategies in international business, Lenxington Books, pp. 205-226.

<sup>438</sup> OGRADY S., LANE H.L., (1996) « The Psychic Distance Paradox », Journal of International Business Studies. Cite par VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, p.130.

<sup>439</sup> DOZ Y., (1998), op.cit.p.145.

<sup>440</sup> INGHAM M., (1994) « L'Apprentissage organisationnel dans les coopérations », Revue Française de gestion, Jan-Fév., pp. 105-121.

<sup>441</sup> COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., (1990), op.cit.

<sup>442</sup> KOGUT B., (1988), op.cit, pp.319-332.

<sup>443</sup> HAMEL G., (1991), op.cit, pp. 687-707.

<sup>444</sup> VASSEUR J., (1995) « Apprentissage organisationnel et gestion des alliances », dans « Perspectives en management stratégique », sous la direction de NOEL a., VERY p., WISSLER m., pp. 293-322.

لكن على المؤسسة التساؤل حول: أولاً هل أنّ التعلّم حول موضوع الشراكة هو محل اهتمام المؤسسة؟ وإن وجدت النية،

لأنّ المؤسسة تتعمّد التكلّم عليها حتى لا تؤدي المناخ اللازم لإنجاح الشراكة.<sup>445</sup>

أمّا ثانياً: هل أنّ هذا النوع من التعلّم مرغوب؟ هل يمكن الحصول على ميزة تنافسيّة دائمة من خلاله؟ ألن يكون مضيعة

للوقت و الجهد بالنظر إلى العوائد الأخرى الناجمة عن الشراكة؟

يقودنا كلّ هذا إلى ضرورة تعلّم المشاركة في إطار إستراتيجية الشراكة. و أشار (Mélèse<sup>446</sup>) إلى أنّ الهدف من التعلّم

هو كيف يمكن أن تكون المؤسسة عوناً في نظام معقّد يوجد به أعوان آخرون. حيث يتم الحصول على آليات تمثيل

(تصوّر) تأخذ بعين الاعتبار تمثيلات الأعوان الآخرين. أو تتم مقابلة و مشاركة تمثيلات و إعداد تمثيلات مشتركة مع

الشركاء. و كلّ ما يتم تعلّمه في نسق الشراكة يعاد استثماره مباشرة في ممارسة العلاقة ذاتها التي ولدت ردة فعل<sup>447</sup>. كما

أشار (Westney<sup>448</sup>) إلى أنّه كلّما كان التعلّم هدفاً للعلاقة، كلّما زاد اهتمام المؤسسة بتعلّم الإدارة الفعّالة للشراكة.

و عن طبيعة هذا التعلّم يشير (Ingham,<sup>449</sup>):

" تنشأ هذه التعلّمات عموماً، من الاعتراف و تصحيح الأخطاء حول مفاوضة العقود، التنظيم الداخلي و آليات الرقابة في

الشراكة. تدور هذه التعلّمات أساساً حول إدارة الشراكة و تأثيرها هي ذاتها".

تشكّل هذه المهارة التي تضبط طبيعة علاقات المؤسسة ميزة تنافسيّة كما أظهر ذلك (Kogut et al,<sup>450</sup>) في حالة

التحالفات الإستراتيجية.

حيث يمكن اعتبار القدرة على الشراكة عنصراً مستقلاً في الإستراتيجية ; Kogut et al<sup>453</sup> ; Karter<sup>452</sup> ; Niosi<sup>451</sup>

( Ohmae<sup>454</sup> ; Walker<sup>455</sup>) كما يمكن اعتبار هذه القدرة قابلة للتحوّل في شكل روتينات تنظيمية لأنساق التفاعلية و

<sup>445</sup> ibid.p.312.

<sup>446</sup> MELESE J., (1979) « Approches Systémiques des Organisations », Ed Organisation, Paris.

<sup>447</sup> KOENIG G., (1994) « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Jan-Fèv, pp. 13-25.

<sup>448</sup> WESTNEY E., (1988) « Domestic and foreign learning curves in managing international cooperative strategies », dans

Contractor., Lorange « cooperative strategies in international business » Lingstone, pp. 339-346.

<sup>449</sup> INGHAM M., (1994), op.cit p.117.

<sup>450</sup> KOGUT B., WEIJAN S., GORDEN W., (1993), op.cit. p.77

<sup>451</sup> NIOSI J.,(1995) « Vers une innovation flexible : les alliances technologiques dans l'industrie canadienne », presse de l' université de Montréal.

<sup>452</sup> KARTER ., (1994), op.cit. p115

<sup>453</sup> KOGUT B., WEIJAN S., GORDEN W., (1993), op.cit. p.89.

<sup>454</sup> OHAMAE K., (1990) «Pourquoi les alliances echouent-elles?» Harvard L'Expansion, printemps, pp. 25-44.

<sup>455</sup> WALKER G., (1988), op.cit. p.217.

تدفقات الشراكة داخليا و خارجيا في محيطها. ضمن هذا السياق يفترض أن تكون المؤسسة قادرة على الحوار مع الخارج و تملك أدوات الاتصال مع محيطها. و هذا ما يقودنا إلى النوع الرابع من التعلّم و هو التعلّم حول المحيط.

ينشأ التعلّم حول المحيط عند مطابقة تصوّرات الشركاء حول محيط الشراكة: أسواق، منافسون، التنظيمات العمومية. تؤدّي هذه المطابقة إلى فهم جديد أو على أقلّ أثرى للفرص و التهديدات<sup>456</sup>. يمكن اعتبار الشراكة نافذة على المحيط، حيث تملك بعدا خارجيا يسجّل فيه سلوك المؤسسة ضمن سيرورة تكيفها مع المحيط<sup>457</sup>. قد يؤدّي التعلّم حول المحيط أيضا إلى اختبار ملائمة الشريك بالنسبة للمؤسسة، و قدرته على ترسيخ علاقته بها<sup>458</sup>. لكن أهم من التعلّم حول الشريك، عن موضوع، عن نسق الشراكة أو حتى الإطار، نظل المؤسسة و مستوى أداءها على المدى الطويل، الجانب الأهم، و هو ما يسمى بالتعلّم الاستبطاني.

ضمن هذا المنظور تصبح المؤسسة محلاً للدراسة، ما يجعل هذا النسق حرج و حاسم بشكل خاص، حيث أنّه الجوهر ذاته لتطوير المهارات المتميّزة في المؤسسة<sup>459</sup>. يعيش هذا النوع من التعلّم م ن العلاقة<sup>460</sup>، لذا فيكون دائم غير منقطع. يمرّ تحليله بإعادة النظر في العلاقة بين الشراكة و الإستراتيجية. يقود هذا التصوّر إلى العديد من النتائج: بناء هويّة المؤسسة، تحفيز التغيير، نشوء الإستراتيجيات. تبني الهويّة من خلال مواجهة الاختلافات بين المؤسسة وشركاءها، و تكون ذات معنى عندما تكون المقارنة ممكنة. حيث تبحث الهويّة في نفس الوقت عن التجانس و التميّز. و في هذا السياق تساعد الشراكة على التفكير في الهويّة و الاختلاف الجوهرية للمؤسسة، حيث تنشأ هذه الهويّة عن الدلالة من أنّ الأفراد يساهمون في التفاعلات، و لا يفعل العنصر الأجنبي (الشركاء) عادة سوى تحيين إمكانية تمّ تجاهلها أو كبحها، و يمكن أن يعبر ذلك عن أعراض مرضية. لهذا افترض<sup>461</sup> (Ciborra) أنّ الشراكة هي مثل الجرس، المحفّز للتغيير. لكنّها أيضا بوتقة تنشأ فيها الإستراتيجيات، تكون مصدرا للأفكار من أجل إعداد إستراتيجيات جديدة، كما تؤدّي الشراكة إلى إثراء الفكر الإستراتيجي في

<sup>456</sup> DOZ Y., HAMEL G., (1995) « The use of alliances in implenting technology strategies », Working Paper INSEAD, p .41.

<sup>457</sup> ALIOUAT B., (1996), op.cit. p.119

<sup>458</sup> DOZ et SHUEN., (1995) « From intent to outcome : the evolution and governance of interfirm partnerships », Working Paper INSEAD, p .44.

<sup>459</sup> HAMADOUCHE A., MAMAN C., (1995) « Les dimensions relationnelles de l'apprentissage intra-Organisationnel », dans Lazaric et Monnier « Coordination économique et apprentissage des firmes », Economica, Paris, pp.39-56.

<sup>460</sup> HAMEL G. (1991), op.cit. p.174.

<sup>461</sup> CIBORA C., (1991) « Alliances as learning experiments : cooperation, competition and change in high-tec industries », dans Ik, Mytelka « Strategic partnerships », RFDU Press, pp, 51-77.

المؤسسة. حيث يتعمق نسق إعداد الإستراتيجية من خلال الأنواع الأربعة السابقة للتعلم حيث ينجر عنها تحديد نقاط القوة و

الضعف و ما يترتب عن ذلك من أفكار متجددة<sup>462</sup> ، فتكون الشراكة بذلك نسق لتعريف المهارات المتميزة للمؤسسة<sup>463</sup>.

تلعب إستراتيجية الشراكة إذن دورا أساسيا في تحفيز و تسهيل الأنساق التنظيمية الداخلية للتعلم و إعادة التأهيل و تشكل قناة

جديدة غير مسبوقه لتدفقات المعلومة و التحويل الضمني للمهارة<sup>464</sup>

« The establishment of partnership interface and of interfirm dependencies acts as a

« mambrane » or conduit through wich information passes ...

The appnners or « permiability » of the partnership interface is an important determinant of what types of learning process and valuatio take place and with what speed ».

لكن بالحديث عن التعلم يجب الإشارة أيضا إلى تعامله مع التناقضات، حيث أنّ الهدف من التعلم بشكل مقصود نسبيا هو

حل وضعيات المشكلة، فإذا كانت الشراكة تقع بين فرصة النمو و تهديد الزوال فإن التعلم يقع بين الخوف و الحاجة

« Learning occurs betwen a fear and a need »<sup>465</sup>

قدّم (Congelosi,Dill<sup>466</sup>) هذا التناقض على أنه قوة خلاقة تثير و تحفّز التعديلات و التعلم. مؤكدا تصوّر (Hamel et

al,<sup>467</sup> على أنّ الغموض يخلق إمكانية أكبر للتعلم، في المقابل يبحث التعلم على توضيح هذه العلاقة المفارقة و فهمها

فهما جديدا. من منظور " مقارنة حل التناقضات بين الفعالية و الابتكار في مفهوم التعلم الذي يسلط الضوء على التفاعل

الديناميكي للبعدين<sup>468</sup>

<sup>462</sup> BIDAULT F.,CUMMING T., (1996), op.cit. p164

<sup>463</sup> LEI D ., SLOCUM J., (1992), op.cit.p.92

<sup>464</sup> DOZ et SHUEN., (1995), op.cit.pp18-19.

<sup>465</sup> KOFMAN F., SENGE P., (1993) « Communities of Commitment: the Hart of Learning Organizations », Organizational Dynamics, Autumn, pp. 5-23

<sup>466</sup> CONGELOSI V., DILL W., (1965) « Organizational Learning Observations towards a theory », Administrative Science Quaterly, Vol. 10, n°2, pp. 175-203.

<sup>467</sup> HAMEL G., DOZ Y., PRAHALADC.K., (1989), op.cit. p95.

<sup>468</sup> CLARKE W.E., (1984), op.cit.

بالإضافة إلى علاقة التعلّم بالطبيعة الجدلية للشراكة، فإن مسألة التعلّم جوهرية بالنسبة للشراكة ; Badaraco<sup>470</sup>; Hamel<sup>469</sup>

(Doz et Schuen<sup>471</sup>; Doz<sup>472</sup>; Powel et al<sup>473</sup>)

يعدّ التعلّم إذن رهانا حاسما للشراكة لكنّه في نفس الوقت عنصرا رئيسيا لتفعيلها و تحفيزها.

عموما، تتعلّق إشكالية التعلّم في الشراكة بشكل أساسي بتدفقات المعلومات و المعرفة، و هي مجموعة العناصر الغير ملموسة في الإستراتيجية، عموما. أمّا تدفقات العناصر الملموسة فهي موضوع خلق القيمة، عن طريق دمجها مع تدفقات المعلومات و المعارف و آليات تسييرها. تشير الدّراسات إلى مفهوم (Leveraging on interfirm ties).

### المطلب الثاني: خلق القيمة في الشراكة

يدور موضوع خلق القيمة في الشراكة أساسا حول تحقيق عوائد أكبر لكل الأطراف، بمعنى تحليل مختلف العوامل التي تجعل من علاقة الشراكة أكثر ربحية. و يتم ذلك من خلال تداؤبات تقوم على تداخل قويّ بين سلسلة قيمة المؤسسة و سلسلة قيمة الشريك<sup>474</sup>. يتم خلق القيمة كما يرى (Blanckenburg et Holm et al,<sup>475</sup>) من خلال مفهوم (LIT) بإقامة أنشطة تبادل و إنتاج تزيد من العمل المشترك و في هذه الحالة، يجب أن تحضرا إستراتيجية الشراكة باعتناء خاص، كما افترض ذلك (Doz<sup>476</sup>) " لا يمكن أن تترك عمليات الشراكة بين الطرفين للحظ". حيث تتحدّد أنساق الارتباط بين الشركاء و اتجاه و شدة التدفقات بينهم، من خلال تقسيم المهام و تفكيكها إلى أنشطة تحتية<sup>477</sup>، ثم توزيع المهام على الشركاء من خلال نظام الأدوار. إذا كانت هذه الأنشطة المفكّكة و التدفقات الناجمة عنها محدّدة مسبقا، و لاقى توزيع المهام و نظام الأدوار رضا كلّ الأطراف فلن تكون هناك حاجة إلى تنسيق<sup>478</sup> لكن عدم الأكادة و العقلانية المحدودة تجعل ذلك غير ممكن. من ثمة فهناك ضرورة لتسيير هذه المنطقة الزمادية للتداخل.

<sup>469</sup> HAMEL G., (1991), op.cit.

<sup>470</sup> Badaroco J., (1991), op.cit.

<sup>471</sup> DOZ et SHUEN., (1995), op.cit.

<sup>472</sup> DOZ Y., (1996), op.cit.

<sup>473</sup> POWELL W.W., KOPUT K.W., SMITH-DOER L., (1996), op.cit.

<sup>474</sup> RITTER T., (1999) « The Networking Company », Industrial Marketing Management , Vol. 28, pp. 467-479.

<sup>475</sup> BLANKENBURG HOLM D., ERIKSSON K., JOHANSON J., (1999) « Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships », Strategic Management Journal, 20, pp. 467-486.

<sup>476</sup> DOZ Y., (1988), op.cit. p.337

<sup>477</sup> MALONE T.W., et al (1987), op.cit.

<sup>478</sup> EARLY A ., (1988), Ibid. p.178.



و لهذا الارتباط أو التداخل في الشراكة توجّه مقصود و إرادي ، و تتمثل المرحلة الأولى منه في الوعي بوجود إمكانية للنسج بين سلاسل القيمة، مريحة للطرفين<sup>479</sup>.

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع خلق القيمة في الشراكة، خاصة (Hakanson<sup>480</sup>)، الذي أظهر أنّ التفاعلات بداخل الشراكة تثير الأعوان و الأنشطة و الموارد. حيث يحدّد كلّ عون (مؤسسة طرف في الشراكة) ثلاثة أبعاد: المهام التي ينجزها ثم الموارد التي يملكها أو يسيطر عليها و المعرفة بأنشطة و موارد باقي الأعوان في الشراكة. يقصد بالنشاط: التوليفة، تطوير أو خلق موارد من مؤسسة أو أكثر. و تشكّل الموارد من جهتها، الوسائل اللازمة للعون للتمكّن من القيام بالنشاط (مادة أولية، موارد مالية، موارد بشرية...). ضمن هذا السياق، يتعلّق خلق القيمة في الشراكة بمختلف الوصلات للقيام بالأنشطة و ذلك بتوليفها مع أنشطة و مهارات الشركاء الآخرين. يتطلّب خلق القيمة إذن اندماجا تدريجيا مبنيًا على التفعيل (الدوران) المستمر و المتجدّد للتدفقات التي تتضمنها مختلف الأنشطة بشكل يخلق تداوبا و يتطور بداخل الشراكة.

تتجسّد مرحلة الوعي بوجود إمكانية خلق القيمة بالشراكة في المؤسسة بفتح حدودها على الشريك، فلا بدّ أن تسمح إستراتيجية هيكله الشراكة و إستراتيجية استغلال الشراكة من جعل حدود المؤسسة نافذة (قابلة للنفذية) للتدفقات الملموسة و الغير ملموسة و تنسيقها، من أجل إقامة روتينات تنظيمية مشتركة للتسيير و قواعد عمل و أشكال تقنية و اجتماعية جديدة موجّهة لخلق مهارات متميّزة، تتمثل في الأصول الإستراتيجية للشراكة و تظهر في شكل خصائص للمنتج.

« When these conditions arise the partnered organizations become strategies assets influencing the sustainability of the lead firm's competitive advantage. »<sup>481</sup>

تعتبر آليات تنسيق و دوران التدفقات الملموسة، من دون شكّ الأكثر حظا من حيث الدراسة<sup>482</sup> و قد أشار

(Early<sup>483</sup>) إلى أنّ تدفقات الموارد (معدّات، أدوات، آلات، وسائل مالية، وقت، فضاء، معلومة...) تشكّل الشّروط العملية

لتطبيق التعلّم و المعارف و الأشكال التي تدمج فيها المعارف بالأنشطة:

<sup>479</sup> VASSEUR J., (1995), Ibid.p.45

<sup>480</sup> HAKANSSON H., (1987) « Industrial Technological Development », Croon Helm, London.

<sup>481</sup> LORENZONI G., LIPPARINI A., (1999), Ibid .p.143.

<sup>482</sup> MALONE T.W., CROWSTONE K., (1993) « The interdisciplinary study of coordination », ACM , Vol 26,n°1, pp. 87-119.

"إنّ التأكيد على أنّ العلاقات الموجودة بين المعارف و الموارد هو أولاً تأكيد على أنّ الشراكة أنساق و ليست أشياء أو مبادئ مجردة. و يعني توازن هيكل الشراكة استهلاك مستمر لبعض الموارد و إعادة بناء الموارد الهوائية" (Early,1988) يعبر هذا التحليل عن الرّابط بين الموارد و التعلّم. يعني التعاون من خلال الشراكة التسخير المشترك للموارد و المهارات، حيث يتم تحديد هذه الموارد و المهارات بداخل المؤسستين الشريكتين ، لتكرس لهدف مشترك. من جهة أخرى تخلق هذه الديناميكية في التدفقات و العمليات المشتركة في الشراكة تداخل و ارتباط متزايد بين الشركاء. حسب منظور نظرية تكاليف الصّفقة، ينجم عن هذا الارتباط تكاليف خروج عالية يتحمّلها الشركاء، لكن في المقابل إذا كانت علاقة الشراكة مبدّدة و غير قويّة يصعب تحقيق استقرار لهذه الشراكة على المدى الطويل و تنشأ الانتهازية و التي تكون في الحقيقة أكثر كلفة من الارتباط و التداخل (Koza et Lewin,<sup>484</sup>).

يعبر خلق القيمة عن الالتزام المتبادل و الترابط و التداوب و هو رابط سببي

فيتحوّل نسق خلق القيمة حسب هذا التصوّر من علاقة تداخل بين مؤسستين لهما مصالح خاصة إلى علاقة شراكة حيث يكون تجنيد الموارد المشتركة و تسيير و تنسيق التدفقات لخدمة المصالح المشتركة الذي ينتهي بشراكة خلّاقة. يتضمّن الشكل التشاركي طاقات تنظيمية متنوّعة التي يتيحها القسم كشكل تنظيمي و الاستجابة الزبائن التي يوفرها الشكل المصفوفي بالإضافة إلى الاستقلالية في تنظيم المعرفة و المشاركة في تمكّن الأصول التي تنشئها الشراكة. يضيف الباحثون على ذلك أنّ الشراكة تملك إمكانية كامنة لإضافة القيمة حتى بمعزل عن المشاركة بالمعرفة التقنية للأصول، ففي حالتها الكاملة من التطوّر تكون قادرة على خلق القيمة من خلال قدرتها الفردية على خلق المعرفة و استعمالها، حيث يكون إنتاج المعرفة ليس عرضياً فقط بل "بؤرة محدّدة للنشاط" <sup>485</sup> بتأسيس لآليات محدّدة لتوليد التعلّم و الابتكار و التشارك به.

تمتلك الشراكة عدّة آليات التي تستخدمها في خلق و تطوير القيمة و هي آليات تعمل بشكل تفاعلي لتحقيق الأهداف المشتركة و هي آليات تخضع لهيكل بعناصر و مراحل متكاملة و هذه الآليات عديدة و متنوّعة، تستخدم كل منها بطريقة معينة إمّا بالتناوب أو التتابع و بالتلازم أحياناً. أهمّ الآليات:

<sup>483</sup> EARLY A ., (1988), Ibid. p.37.

<sup>484</sup> KOZA M.P., LEWIN A.Y., (1999), op.cit.. p.649.

- 1 -آليات الدّمج: و الدّمج لا يعني مجرد مزج و إقامة وحدة تنظيمية أكبر حجما لكن يعني رغبة و قدرة أكبر في التفوق.
- تعمل هذه الآلية على حاجة امتلاك المشروع لخصائص الحجم الكبير و تحقيق اقتصاديات الحجم و النطاق سواء كانت اقتصاديات داخلية أو خارجية: و تتجسّد آليات الدّمج في :
- التفاهم حول المصالح و العوائد الخاصة بكل طرف و عدم تعريضها للمخاطرة.
  - آليات التنسيق في توزيع مناطق النفوذ و الهيمنة.
  - آليات التنسيق و العمل المشترك و التعاون في القيام بالعمل المشترك من خلال هيكل تنظيمي متكامل و من ثمة قيمة مضافة ذات طبيعة تطورية تحقق قدرة كبيرو على تدوير رأس المال العامل و تمويل النشاط و قدرة على مواصلة الإنفاق على البحث و التطوير و كذلك القدرة على الاستفادة من الموارد الغير مادية مثل براءات الاختراع و الشهرة.
- 2- آليات الابتكار و الإبداع و التحسين المستمر

يجب الإشارة إلى بعض العراقيل التي قد تواجه خلق القيمة في الشراكة، بالإضافة إلى إمكانية ظهور السلوك الانتهازي لدى الشركاء و الذي ينتج عن ضعف درجة الارتباط بينهم أو لا تماثله لديهم، و التي تدفع إلى الحاجة إلى آليات الرقابة و الالتزام بعدم زيادة تكاليف الصفقة. حدّد <sup>486</sup> (Gumunden et,al) بعض هذه العراقيل في: عدم معرفة الشريك بسبب البعد الجغرافي، الثقافي أو التكنولوجي. و لغياب نية التشارك و الذي تترجمه بعض السلوكات (الفعالة أو السلبية) التي تعيق قرارات محدّدة أو مشاريع مرتقبة في الشراكة <sup>(487)</sup> (Reddy et Zaho). قد يمثّل الفرق في الحجم بين الشركاء أيضا عائق من عوائق خلق التداؤبات في الشراكة <sup>(488)</sup> (Estades et Ramani)، لتجاوز كلّ هذه العراقيل لابدّ من ربط سلسلة قيمة المؤسسة بسلاسل قيمة الشركاء بشكل متداخل.

عموما، يمكن القول بأنّ خلق القيمة في الشراكة يؤثر على الميزة التنافسيّة، أمّا التبرير النظري لذلك فيعتمد على مقترحين: يؤدّي العمل المشترك إلى أداء أعلى، بالنسبة لكلّ أطراف الشراكة، مقارنة بالعمل بشكل منفرد و غياب علاقات قويّة مع الشريك الإستراتيجي. تؤكّد نظرية الدّمج (L'encastrement) <sup>(490)</sup> (Uzzi, 489 ; Ganovater) هذا التصرّو، حيث تعتبر

<sup>486</sup> GUMUNDEN H.G., RITTER T., WALTER A., (1997) « Relationship and Networks in International Markets », Pergamon, Oxford.

<sup>487</sup> REDDY, A. M. and Zhao, L. (1990), "International Technology Transfer: A Review", Research Policy, Vol. 19, pp. 285-307.

<sup>488</sup> ESTADES J., RAMANI S.V., (1998), op.cit.p.315.

<sup>489</sup> GRANOVETTER M.S., (1985), op.cit.p165.

أنه يصعب على المؤسسات التي تعمل منفردة أن تحقق نفس مستوى التنافس الذي تملكه المؤسسات المتعاقدة في شراكة.

يرجع ذلك إلى أن لشدة الروابط أثر رافعة إيجابي على الأداء.

في المقابل يقوم المقترح الثاني على فكرة زيادة تكلفة الخروج من الشراكة الناشئة على وجود ارتباط بين الشركاء. و هو ما يقلص من خطر الانتهازية، الأمر الذي يؤدي إلى التزام أكبر و زيادة مستوى الثقة و بالتالي إلى "روح شراكة" أفضل. و هذا يعني أن خلق القيمة يمكن أن يكون سببا في فض الشراكة بدافع الانتهازية أو بالعكس يمكن اعتباره المحرك الحقيقي للشراكة.

قد يأخذ خلق القيمة أشكالا متعددة في الواقع. أظهر (Blackenburg Holm et al<sup>491</sup>) أن خلق القيمة أو خلق الأصل

الإستراتيجي للشراكة يتم "إما بتنسيق كبير أو بارتباط كبير أو الاثنان معا في آن واحد". يعني التنسيق تعديل الروتينات

التنظيمية لكل شريك من أجل تعديل الأنشطة الإنتاجية، الإمداد، و المهام الإدارية بشكل أفضل من أجل ربط عمل المؤسسة

بالأخرى. أما الارتباط فيتم من خلال التقييس أو التعديل الثنائي أو التخطيط<sup>492</sup>.

تعرض (Blanchot<sup>493</sup>) من جهته إلى مفهوم درجة التشارك (الشراكة) بأكثر تفصيل، و الذي يعبر عن درجة المساهمة

المشتركة. ميّز Blanchot بين ثلاثة وضعيات ممكنة، حسب وجود أو عدم وجود أنشطة مرتبطة و مهام مشتركة، كما هو

مبيّن في الجدول:

## الجدول السادس : درجات الشراكة بين مؤسساتية

### مهام مشتركة

<sup>490</sup> UZZI B., (1996), op.cit.p.171

<sup>491</sup> BLANKENBURG HOLM D., ERIKSON K., JOHANSON J., (1999), op.cit..p.82.

<sup>492</sup> HALLEN L., JOHANSON J., SEYED-MOHAMED N., (1991) « Inter-firm Adaptation in Business Relationships », Journal of Marketing, 55, Avril, pp. 29-37.

<sup>493</sup> BLANCHOT F., (1997), op.cit.p.121.

	لا	نعم	أنشطة
	لا	1	مرتبطة
	نعم	2	3

المصدر، (1997)، BLANCHOT F.,

نقول عن النشاط أنه مرتبط عند مساهمة المؤسستين في إنجاز النشاط (المشروع). و يعرّف النشاط على أنه مجموع المهام اللازمة للحصول على مُخرج. قد تتم هذه الأنشطة المرتبطة إما من خلال مهام مشتركة، حيث يفوض العمل إلى فريق مشترك يجمع أعضاء الشريكين تحت إشراف رئيس خط أو وحدة مشتركة. و هو ما يقابل منطق الضم في الشراكة. أو بمهام غير مشتركة يتم التنسيق فيما بينها و هو ما يقابل منطق التكامل. لا يتعلّق الأمر بمسألة درجات فقط بل لأن كلّ وضعية لها مزاياها و مخاطرها الممكنة، مثل التباعد الثقافي الذي له أثر كبير في حالة إنجاز المهام المشتركة، إلا في حالة الأنشطة الغير مرتبطة. هذا يعني اختلاف في الأنماط التسييرية الملائمة لكل وضعية. تصب الأشكال الأكثر تحيّرًا للتنسيق في ترسيخ تقنيات تسييرية مثل الجات و التطوير المشترك للمنتج و الجودة الشاملة و تبادل المعلومات حول العمليات الإنتاجية عن طريق ال EDI.

وفقا ل (Porter<sup>494</sup>) ، يسمح خلق أكبر عدد من الترابطات بين سلاسل قيمة الشركاء بالتأسيس للميزة التنافسية، إذا تمكّنت هذه الترابطات من تحقيق اقتصاديات تكلفة

أو خلق قاعدة تميّز، مع تجاوز صعوبات التنسيق بين المؤسسات المتشاركة، التي هي في الحقيقة وحدات مستقلة. كما يذكر بورتر أن خلق التداؤب هو مصدر ممكن للميزة التنافسية لكن في ذات الوقت ينطوي ترسيخه على العديد من العراقيل، قد تدفع بالمسيرين إلى تفضيل إستراتيجية شراكة غير رسمية، أقلّ هيكلية. ينم ذلك على بعض السلبيات الغير متلائمة مع البحث عن الامتياز. في الواقع، لا يمكن لمؤسسة أن تحقق أداء أعلى بدون إستراتيجية لخلق القيمة، بل يمكن حتى أن تعرف تراجع في مكانتها الإستراتيجية (Jacob et al<sup>495</sup>). في نفس الاتجاه يرى Porter أن المبادرة يجب أن تكون من جانب المؤسسة و

<sup>494</sup> PORTER M.E., (1986), op.cit.

<sup>495</sup> JACOB R., JULIEN P.A., RAYMOND L., (1997), op.cit.

ليس الشراكة، إذ لا يمكن أن تكون إستراتيجية استغلال الشراكة "في الواقع أي حظ أن تكون موجودة بالأساس" Porter, (1986<sup>496</sup>).

لذلك، حتى و إن كانت عناصر إستراتيجية استغلال الشراكة مهمة فإن إرادة المؤسسة في تحديد برنامج منسق لمجموع العمليات و التدفقات، هي التي تدفع إلى زيادة الأداء. هذا يعني أن النية أو الغاية الإستراتيجية للمؤسسة من الشراكة هي التي العامل المفسر لميزتها التنافسية.

لأن اعتماد الشركاء على بعضهم البعض أمر مطلوب بل و منتظر حتى تتجح الشراكة، فعلى هؤلاء الشركاء السعي لخلق هذه القيمة المشتركة و المتبادلة عوض التفكير في تحقيق الأرباح الفردية فقط. على المؤسسة أثناء إستراتيجية الهيكل أن تبحث عن تعظيم عوائدها الخاصة إلى أقصى حدّ ممكن، لكن خلال حياة الشراكة، بمعنى في إستراتيجية استغلال الشراكة، فإن استفادة المؤسسة المتشاركة يعتمد على خلق مهارة الشراكة. و في حال غياب تصوّر مشترك لخلق القيمة المتبادلة، يزيد احتمال تراجع الثقة و الانفتاح على الآخر ( فإذا كانت المؤسسة غير راغبة عن الكشف عن نيتها الحقيقية يجعل الشريك يتساءل حول البرامج المخبأة و الدوافع الخفية).

حتى تكون الشراكة ناجحة يجب أن لا تكون وحيدة الجانب فلا بدّ أن يجد كلّ الأطراف حافزا لهم من أجل تشكيل و الاستمرار فيها. على الرغم من أنّ البعض يعتبر التركيز على خلق القيمة المتبادلة غير مناسباً على اعتبار أنّ طبيعة الشراكات انتقالية في الغالب، فإنّ العديد من الدراسات الميدانية أظهرت أنّ التركيز على "ماذا في الشراكة لي؟" <sup>497</sup> لم يؤدي إلى شراكة ناجحة. لكن ربّما سيؤدي إلى علاقات غير مستقرة و غير عادلة، هذا يقودنا إلى قبول الشراكة على أنّها أكثر من وسيلة لملء نقص الكفاءات على المدى القصير لكنّ خلق لقيمة متبادلة هو هدف جميع الأطراف و إيمان بالمصير المتشاك و المشترك.

<sup>496</sup> PORTER M.E., (1986), op.cit.p.434.

<sup>497</sup> أندرو سي إنكين (Andrew C.Inkpen) (2001)، مرجع سابق.

"مساهمة الشكل الشبكي لم تتمثل فقط في قدرته على الاستجابة السريعة لما يطلبه السوق من سلع وخدمات متميزة، بل أيضا أنه يفعل ذلك بصورة فعّالة بواسطة توسيع عمليات التعديل إلى الأمام و إلى الخلف على طول سلسلة القيمة كلّها في الصناعة"<sup>498</sup>.

فأتاح الشكل الشبكي التشاركي زيادة القيمة ليس فقط بداخل المؤسسات بل فيما بينها أيضا على طول سلسلة القيمة، جامعا بذلك المعرفة التقنية التشغيلية و الاستثمارية و الاستراتيجية للمؤسسات منفردة، و محققا مستويات أعلى من استخدام الموارد و المهارات المتاحة من خلال حرية المؤسسات في الارتباط بسرعة بمؤسسات أخرى. كما أن فرق اتخاذ القرارات داخل هذه المؤسسات و بالمشاركة قد أثرت بصفة مباشرة على قرارات المنظمين على كل المنشآت و كل المستويات.

" أصبح ابتكار السلع و الخدمات الحلقة الأهم من النشاط الاقتصادي الذي يضيف القيمة في عدد نتزايد من المنشآت. أن ما يسمّى بمشروعات أعمال المعرفة...لا تغذي عملية الابتكار فقط بل و تفعل ذلك في صورة دورة مستمرة بحث تخلق أسواقا و بيئات أكثر و أكثر تعقيدا"<sup>499</sup>

أمّا عن إجراءات التنسيق في هذه العملية (النشاط الابتكاري) فلا تقوم على أساس خطة بل تترتّب تلقائيا حسب الحاجة إلى المعرفة و فرص المشاركة

يمكن للمؤسسة لوحدّها اشباع حاجات معينة لكن و من خلال عملها في إطار شراكة يمكن لها أن تؤدّي وظائف أكثر تعقيدا. بالتفاعل مع مؤسسات أخرى تخلق آليات عمل أكثر فعالية و اقتدارا. إنّ هذا المزيج من الاستقلال و التفاعل هو الذي يمكن الشراكة من خلق المعرفة و التشارك بها و التعلّم ممّا يوّد الابتكار المستمر.

حتى تخلق الشراكة القيمة يجب استغلالها في إطار يضمن ذلك و قد اقترح (الباحثون) أن تتحلّى المؤسسات المتشاركة بروح المقاولاتية و تنهيكل الشراكة بشكل ينظم الروابط و التدفقات و تضمن الاستفادة المشتركة لنواتج هذه العلاقة . حيث إنّ استقلالية المؤسسات تمنحها المسؤولية التنظيمية و هو أمر جوهري لتحقيق الاستفادة الكاملة من التعلّمات و المعارف التي تحصلها باستمرار، كما على كل مؤسسة أن تكون قادرة على إعادة تنظيم نفسها باستمرار لكي تتجح في تقديم مساهمتها المنتظرة من الشركاء و للمهارات الفنية المطلوبة للقيام بالأعمال الموكلة إلى المؤسسة أهمية كبيرة مثلها مثل المهارات

<sup>498</sup> مايلز ريموند، (2009)، ص 247

<sup>499</sup> نفس المرجع، ص 248

التعاونية لربط الصلات الملائمة مع المؤسسات الأخرى و كذلك مهارات التوجيه و القيادة اللازمة لإدارة أنشطتها الخاصة بها و يتم ذلك من خلال العمل المشترك لتوجيه التعاون الداخلي لسلاسل القيمة و الخارجي لنظام القيمة. أخيرا، من الضروري أن تستفيد كل مؤسسة مشاركة على جهودها التنظيمية من مهارات وأصول الشراكة التي خلقوها و قاموا بتطويرها من أجل تحقيق الهدف المشترك. في الأخير بعد الحديث عن بورتر و المرور إلى دوران إن خلق القيمة من خلال خيار الشراكة في المؤسسة لا يعود فقط إلى الحصول على موارد الشركاء و معارفهم لكن لأن تعاونها بحد ذاته يعزز ، كما هو منتظر من المهارات الفنية و التنظيمية الشاملة التي تنشئها و تحسين الأداء من خلال التعلّات و المعرفة التي تتيحها الشراكة للمؤسسة، سواء كانت تقنية حول موضوع الشراكة، تنظيمية حول الذات، الشريك و المحيط، و إدارية حول نسق مشروع الشراكة. و يمكن ربط ذلك بأعمال حول معرفة من؟ كيف؟ لماذا؟

### المطلب الثالث: الإستراتيجية الضمنية

لابدّ من الاعتراف بأهمية الإستراتيجيات الضمنية للشركاء و التي تعبّر بشكل ما عن " فرضية الانتهازية التلقائية" في تصوّر الكيفية التي تدار بها العلاقة من أجل خلق المهارات و من ثمة الميزة التنافسيّة. في المقابل، ما يتوقّعه كل الشركاء من تشكيل أي شراكة إستراتيجية هو "خلق القيمة" لكن لذلك يجب أن يتبنوا غاية خلق القيمة المتبادلة للجميع و أن يحترموا الأهداف التعاونية لبعضهم البعض و يدعموها و أن لا يجعلوا من العلاقة التشاركية وسيلة يحققون بها غاياتهم الإستراتيجية المستقلّة ضمن إطار اللعبة الصفيرية من وجهة نظر نظرية المباريات. و بما أنّه نادرا ما يكون للشركاء نفس الغايات الإستراتيجية، فإنّ تصوّره فيما يتعلّق بخلق القيمة، على الأغلب، لن يكون متماثلا. لكن الأمر ليس بالضرورة حرجا طالما أنّ كل شريك يفهم أهداف شركاءه الآخرين، و قد أظهرت إحدى الدراسات أنّ أداء الشراكة لا يتأثر بالتماثل الإستراتيجي.<sup>500</sup>

لكن لا يملك الفكر التنظيمي عادة معيارا موحدًا للإجابة عن السؤال: هل للشراكة أهدافها الخاصة ، أو على العكس، يقترح الأعدان الأهداف؟ و هو ما ينشئ الصراعات عندما تتحدّد أهداف و مصالح المنظمة (الشراكة). صنّف (Marchack<sup>501</sup>)

<sup>500</sup> أندرو سي إنكبن (Andrew C. Inkpen) (2001) "إدارة التحالفات الإستراتيجية العالمية"

<sup>501</sup> MARSCHACK ., (1974) « economic Information, Decision and Prediction : Economics of Divison » Vol.1,pt 1. Kluwer, the language of science.



المنظمات الاقتصادية (بالاسقاط فهي شراكات) إلى ثلاث و اعتمد في ذلك على معيار تمييز العلاقة بين أهداف المنظمة و

أهداف أعضائها:

- عندما يتلاءم هدف الشراكة مع الأهداف الفردية للشركاء. (فريق)

- عندما تكون أهداف الشراكة و أهداف أعضائها غير متلائمة *fondation*

- عندما لا تكون للشراكة أهداف و لأعضائها هدف واحد ( التواطؤ )

يؤكد هذا التصنيف على إمكانية وجود تضارب بين الأهداف المشتركة و الأهداف الفردية و بالتالي على وجود استراتيجيات

ضمنية لعلاقات الشراكة، و يظهر الصراع على الخصوص في الوضعية الثانية أمّا الحاليتين الأولى و الأخيرة (الفريق و

التواطؤ) فعكس ذلك

إجمالاً يتطلب خيار الشراكة في المؤسسة قراراً إستراتيجياً يتضمن درجة قانونية من الالتزام، يلزم (بورط) الشركاء بشكل

كبير، و يكون عندها الهدف هو البحث عن الجوانب التكميلية أو الآثار التداوية للتمكن من التكيف مع محيط الصفقة الذي

قد يتيح فرصاً للنمو أو يشكل تهديدات.... و يتحقق ذلك عن طريق دمج و توليف الموارد و المهارات. و منه يمنح خيار

الشراكة المؤسسة خاصية إستراتيجية، وهي المرونة اللازمة للاستجابة و التكيف مع محيط الصفقة. عموماً فإن ما يميز

عمليات الشراكة هو وجود اتفاق طويل و متوسط مدى بين الأعوان. و هو ما يضمن، كما سبقت الإشارة إليه، خلق مناخ

ثقة لدى الشركاء من خلال تطلع كل طرف إلى استقرار العلاقة و بعثها في الأجل الطويل و تعبئة أعضاء الشركاء حول

المدلول المشترك كذلك تقوم نظرية الوكالة عند تحليلها لعلاقة الوكيل و الموكل و تناولها لمفهوم الانتهازية لديهما، خاصة

إذا كان هذين الشريكين متنافسين في الأصل، على الافتراض الذي يصب في النهاية لصالح تفضيل العلاقات الإستراتيجية

الطويلة المدى. فيضع المتنافسون المتحالفون فكرة المواجهة جانباً، بدوافع إستراتيجية تبرر إبرام عقود شراكة على الرغم من

كونها مفارقة في تصور أول لها<sup>502</sup>. و تُظهر الازدواجية (الشراكة/الانتهازية) على أنها أكثر المسائل التصاقاً و نقاشاً حول

الشراكة. و الذي كان موضوع الجدل الأخاذ بين (Williamson et Morin et Goshall<sup>503</sup>) عن مجلة أكاديمية الإدارة

لصالح المؤسسة. من المهم التورط في هذا النقاش لنقبل الشراكة دون أن تكون مؤسسة على منطق القصير المدى و العائد

<sup>502</sup> HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD K., (1989) « Collaborate with your competitor and win », Harvard Business Review, Jan-Fév, pp.133-139.

<sup>503</sup> VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

الفردى فقط. و تمارس المنافسة ضغطا قويا على الشراكة ، الطويلة المدى، و الموجهة للابتكار، كما تسبب المنافسة الشديدة أيضا تشوّهات في أنظمة الإثارة الداخليّة التي تدعم التفردية (l'individualisme). خاض<sup>504, 505</sup> (Brousseau) مثل هذا الجدل من زاوية الثقة و الانتهازية بين الشركاء، حيث لا يمكن أن تكون الثقة عاملا كافيا لتفسير الشراكة و يكون كلّ الأعوان الاقتصاديين غير تفريدين (غير أنانيين) و أن يخضعوا لمبادئ أخلاقية رفيعة و لا توجد وضعيات تنافسية و يكون كل الأفراد مندمجين في شبكة من التهديدات الجماعية. لكن لا يتلاءم الافتراض الأول مع كون الأعوان الاقتصاديون يقبلون على إمضاء عقود حتى إن كانت غير تحفيزية جزئيا. كما يشير<sup>506</sup> (Gallais, et al) إلى أنّ عدم وجود عقود رسمية في مجموعة تواطؤ يؤدّي بشكل حتمي إلى سلوك انتهازي. أمّا الفرضية الثانية التي لا تعترف بوجود قوى تصارعية، فهي غير واقعية و بالإضافة إلى عدم واقعيتها فإنها تطرح نفس المشكل المنطقي لسابقتها و إن كانت صحيحة لماذا يلجأ الأعوان إلى عقود تحتوي الانتهازية؟ في الواقع، يكون من الملائم الاعتماد على فرضية "الانتهازية المحدودة" لفهم طبيعة العلاقة التشاركية و تتفرّع هذه الفرضية عن العقلانية المحدودة للأفراد. (conséquentialiste et individualiste)

عموما، تنعكس هذه الازدواجية التي تطبع علاقة الشراكة على غاياتها الضمنية الاستراتيجية التي تتحدّد وفقا للرهانات الجدلية المترسّخة فيها و هي مسألة الحدود و الزوج شراكة، منافسة.

و يصب كل ما سبق في أنّ للشراكة استراتيجيات ضمنية هي الاستراتيجيات التي تتم عن النوايا و الأهداف الحقيقية للعلاقة. مهما كان نوع الشراكة، سواء كانت ناتجة عن إعداد دقيق أو ناشئة عن تفاعل، يمكن تحليلها ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، لتحديد العلاقة التي تريد إقامتها و تعريف طبيعة و دور الحدود المنظماتية في هذه العلاقة. يدخل ضمن هذه الإستراتيجيات أربع مقاربات يلخصها الشّكل الموالي، الذي يضمّ الرّهانات الكبيرة التي تتطوي عليها هيكله الشراكة. تقابل كلّ خانة من الخانات الأربعة وضعية مختلفة من حيث الخطر المحدق و إمكانيات النمو.

## داخلي

<sup>504</sup> Brousseau E. « Impact des réseaux », Revue Française d'Économie Industrielle, N°42, septembre-octobre.

<sup>505</sup> Brousseau E. « Les réseaux d'entreprises », CNRS Editions.

<sup>506</sup> Gallais-Hamonn J. « Les réseaux d'entreprises », Banque & Marchés, N°42, septembre-octobre.

حماية  
رقابة

impact organ  
nt de cooper  
point sur.

امتصاص  
تعلم

formation et communication  
entreprises », CNRS Editions.  
», Banque & Marchés, N°42,

منافسة

شراكة

المصدر: <sup>507</sup> VIOLA J.M., (1998)

الشكل رقم (06): الغايات الإستراتيجية الضمنية للشراكة و المشكلات المرتبطة به

### 1 - الشراكة من أجل الحماية (التحكّم):

يمكن أن تتصوّر المؤسسة الشراكة ضمن انشغال الحماية، حتى لا تخرج عن طريق الاتفاق الأولي، لضمان سرية النوايا و الحفاظ على الأصول الإستراتيجية. تصبح الرقابة في هذه الحالة عنصرا محوريا، تأخذ شكلان رئيسيان في إطار الشراكة: الرقابة على الحصول (أو الوصول) و الرقابة على التدفقات. يصبح موضوع السيطرة و الحماية في هذه الحالة منهجا للعمل و التنظيم، لكن يجب الانتباه أن لا تكون هذه الحماية حاجزا للنسق التشاركي بسبب لا تماثل المعلومات و المعارف لاسيما عند منع الشريك من الوصول إلى قاعدة مهارات المؤسسة مباشرة و ضرورة المرور بمجموعة من العمليات للتمكّن هذه الأخيرة من تصفية كلّ الاتصالات بشكل دقيق. لكن قد يدفع الوضع المستعجل للشراكة إلى التخلّي عن هذه العمليات التي تصبح بشكل ما مرضية.

تجد هذه الوضعية تفسيرها في جدلية الشراكة و المنافسة، كما أنّ القدرة على ترك كلّ الخيارات مفتوحة (الارتباط) هي أيضا دافع محدّد للنوايا الإستراتيجية، لكن يجب ربط هذا الدافع بالديناميكية الزمنية، بعبارة أخرى مدّة العلاقة، كما يجب الإشارة أنّ لحماية النوايا الإستراتيجية أهمية كبيرة خاصة في بداية الاتفاق لكن أيضا عند الاقتراب من تحقيق أهدافه.

و لأنّ المهارات هي مصدر الميزة التنافسيّة، يتم الجزء الأهم من ترسيخ الرقابة على المهارات، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرة تجنيد المهارات من جهة و إدراك قدرة امتصاص الآخر للمهارات من جهة أخرى، الهدف هو حماية المعارف و المهارات التي تشكّل أصل الميزة التنافسيّة. باختصار عندما تكون المهارات تنظيمية إلى حدّ كبير، مرتبطة بمجموعة معقّدة من العوامل البشرية، التنظيمية و المحيطة، تجد الرقابة مبررا لها، أمّا إذا كانت المهارات متعلّقة بالأفراد فلن تشغل المؤسسة بالرقابة أو الحماية.

تسعى المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية أيضا إلى توجيه جهود الشريك و ربح الوقت. بمنع الشريك من الوصول إلى مهارات معيّنة و دفعه على التركيز على مهام أخرى و بالتالي الاقتراب أكثر من المردودية.

في الأخير، يجسّد انشغال الحماية غموض الشراكة و هو انشغال مشروع و ضروري لكل اتفاق، مع ذلك يمكن أن يتحوّل بسهولة إلى مرض يقود الشراكة إلى جمود كبير في التبادلات و غياب روح المبادرة. على خلفية منطق الحماية يمكن أن يظهر منطق أكثر ضررا و هو منطق التسابق إلى التعلّم و هو منطق التسابق إلى التعلّم بين الشركاء في لعبة مفتوحة ذات نهاية غير أكيدة.

## 2 - الشراكة من أجل الامتصاص (التعلّم):

يمكن اعتبار الشراكة أداة للبحث عن المهارات محدّدة، فيصبح التعلّم إذن العنصر المفتاح لهذا النوع من العلاقات. يوجد هناك لا تماثل في معارف و موارد الشريكين، و يسمح أحدهما للآخر بالوصول إلى قاعدة مهاراته و تحويل جزء منها له. يمكن لهذا النسق أن يكون تبادليا. يكون شكل التحويل في جزء منه تعاقديا، مرتبطا بحقوق الملكية و في جزءه الآخر تنظيمي يتعلّق بتفاعل من نوع معلّم طالب. يركّز هذا النوع من التفاعل خاصة على التأهيل و التنسيق الفني.

تحتاج هذه العلاقة إلى تهيئة هيكلية مزدوجة: واحدة من أجل التعلّم و الأخرى من أجل التحويل. تعدّ مرحلة تحديد المعارف و المهارات المراد تحويلها حاسمة بالنسبة للمؤسسة. و ترتبط بالرهانات التنافسية و الغايات الإستراتيجية. كما أنّه من المهم أيضا

تعيين أفراد الخط الأول، الذين سيكونون على اتصال مباشر بالشريك، كذلك آليات دمج المعارف الجديدة في باقي المؤسسة. قد يكون التعلّم في الاتجاهين، مثل أن تتبع المؤسسة المدخل التكنولوجي و شريكها المدخل التسويقي، فيتم دمج معارف جديدة. تدور المشكلة الأساسية التي ترتبط بهذه العمليات التي تمثل ديناميكية التعلّم في خطر الإنحراف نحو التسابق نحو التعلّم و بشكل مؤذ يعكس منطق المنافسة الكامنة في مقارنة من نوع حسان طراودة.

### 3 -الشراكة من أجل الاستكشاف (الذكاء الاستراتيجي):

يمكن تصوّر علاقة الشراكة أيضا من أجل البحث عن كل ما يبدو مفيدا من دون تحديد دقيق و مسبق له. فيصبح الذكاء الإستراتيجي أو اليقظة العنصر المفتاح لهذه العلاقة. و نقصد بالذكاء هو ما تقوم به المؤسسة من أجل تكييف سلوكها مع الخبرات الجديدة و المصنّفة حسب معيار التطوّر، و بالتالي يدفع الذكاء إلى خلق سلوك جديد. تتبنى المؤسسة مدخل الاستكشاف في علاقاتها حتى تكون متنبّهة لما يحيط بها، بمعرفة الفرص لتستغلّها و تحديد التهديدات و تجنبها. أكد (Drucker<sup>508</sup>) أن المعرفة هي "نافذة للفرصة" و من هذا التصوّر تتولّد الميزة التنافسية في المؤسسة. من وجهة نظر منهجية، يعدّ تحديد الآليات القادرة على أداء الدور الاستكشافي أمر حسّاس بشكل خاص. يمكن التعرّف على مثل هذه العناصر. مثل البحث الواضح عن معلومة خارجة عن المشروع المشترك الحالي، مثل التكنولوجيات محل الاختبار و التطوير، التوجهات التقنية، دفتر الطلبات، الاتفاقات مع الشركاء الآخرين.

عموما، يمكن الإشارة إلى أنّ هذه المقاربة تعتمد على الأفراد، و حدود الأخلاق فيها غير واضحة. كلّ الشركاء على علم بذلك، لكن لا يتحدّث أحد عن تبنيه لها علنا، لكن طبيعة المعلومة التي يبحث عنها و أحيانا الطرق الملتوية للحصول عليها تعطي انطباعا عن ذلك. تمثّل كلّ من الفطنة، السلوكات المتبادلة و البعد الأخلاقي كلّها حدودا لهذه المغالاة (التشدّق) المرتبط بهذا الخيار. إلا أنّ الإشارة إلى إمكانية وجود هذه المغالاة لها الفضل في اتخاذ احتياطات دفاعية. في الأخير يجب الاعتراف أنّه بالإضافة إلى حدود و مخاطر طراودة يدفع هذا الخيار إلى تصوّر الشراكة في أفق أوسع و لمدى أطول و أكثر بناءا في شكل حوار<sup>509</sup>.

### 4 -الشراكة من أجل الحوار: التبادل

<sup>508</sup> DRUCKER P., (1999) «Management challenges for the 21st century », Harper Business, Nwe York.

<sup>509</sup> ISAACS W., (1999) «Dialogue and the Art of Thinking Together », New York : Currency.p.41

يمكن في الأخير تصوّر علاقة الشراكة من أجل خلق القيمة بالتداؤب. فيصبح الحوار العنصر الجوهرى من أجل خلق قيمة إضافية للشراكة، إضافة عن الأهداف الابتدائية للاتفاق:

« Generative dialogue invented unprecedented possibilities and new insights »

تعتمد مثل هذه العلاقة على أربعة عوامل متداخلة بشدة: الاستماع، الاحترام ( النظر مرّة ثانية)، من أجل النظر إلى الشريك كموضوع يجب إشباعه بدل معاملته كموضوع يجب مراقبته، و تجاوز الأحكام الخاصة و اتخاذ موقف، الإفصاح عن ما يعتبر أساسى بعيدا عن كلّ مؤثرات خارجية. تساهم هذه العناصر في خلق الانسجام و من ثمة التداؤب على أسس إدراكية (cognitive) .

لا يقتصر الأمر على الحوار بين الأفراد ، بل يتجاوزه ليكون تنظيميا حتى لا تدور العلاقة فقط على: المشاريع الممكنة و المشاريع الواجب انجازها ما يخلق ديناميكية في المجموعة و ليس على الشراكة نفسها من حيث تكوين تصوّر مشترك للأمر أو تشكيل جماعى للتمثيلات التي تخص الجوانب التكنولوجية و التنافسية لنشاطهم. إنّهذا لا يعنى تقزيم أهمية الحوار بين الأفراد و الذي يمثّل من دون شك إسمنت العلاقة، لكنه يقع ضمن مستوى آخر مختلف عن المستوى الذي نركّز عليه و الذي يركّز على العوامل التي تنشئ التداؤب الخلاق و المبتكر.

تظهر الدّراسات الميدانية مساهمة مدّة العلاقة و تكرار التفاعلات في جعل الحوار مثمرا على المستوى الفردي لكن أيضا على المستوى التنظيمي. يكمن الخطر الفعلي من هذه المقاربة في ضياع الوقت و التركيز. ترجع هذه المخاطر في جزء كبير منها إلى جهل أو سوء تقدير تكاليف الفرصة المرتبطة بديناميكية الشراكة التي تركز فقط على المهمة بدون آفاق تتجاوزها ضمن منطق الفعالية.

بشكل عام تؤكّد نظرية الميزة التنافسية، أنّ خيار الشراكة يجعل ممكنا تحسين ( Optimiser ) سلاسل القيمة لكل المؤسسات المرتبطة باتفاق طويل أجل ( إستراتيجي ) (Porter<sup>510</sup>) ضمن هذا السّياق يتوافق خيار الشراكة مع منطق الجوانب التكميلية، حيث يدعم خلق القيمة المزاي التنافسيّة لدى الشركاء. باختصار تعدّ الشراكة خيارا إستراتيجيا يمكّن من الحصول على المزايا التنافسيّة من خلال التخلّي عن المواجهة المباشرة. تبرّر (Duffy<sup>511</sup>) ذلك بأنّ المؤسسات المنفردة المتنافسة التي تبحث عن

<sup>510</sup> PORTER M.E., (1986), Op cit.p.411.

<sup>511</sup> DUFFY R.S., (2008) « Towards a better understanding of partnership attributes : An exploratory analysis of relationship type classification », Industrial Marketing Management, 37 , pp. 228-244.

تخفيض تكاليفها و زيادة أرباحها على حساب عملاءها و مورديها. لا تفعل سوى أنها تدفع بالتكاليف أعلى أو أسفل سلاسل القيمة في الفرع. و لن يجعل ذلك من المؤسسات تنافسية أكثر لأنها في النهاية تصب كل التكاليف في السوق النهائية (Christopher<sup>512</sup>Lamming<sup>513</sup>). ما جعل أنجح المؤسسات اليوم تعترف و تتقبل التخلي عن النموذج العدائي للتبادل و بدء الالتزام بعلاقة شراكة طويلة مدى تساعد على تحسين سلسلة القيمة في مجموعها، بمزايا تكاملية و تداوية متبادلة لكل أطراف الشراكة (Christopher,1998<sup>514</sup> ;Rinehart, Eckert, Handfield, Page & Atkin,2004<sup>515</sup>).

ميدانيا، أظهرت دراسات حول الشراكات الطويلة المدى أجراها (Lipporani et Lipporini,1999<sup>516</sup>) أن وجود الابتكار و خلق القيمة في علاقة الشراكة يمكن أن يتحققا من دون وجود غاية إستراتيجية صريحة من ذلك (يحدث الأمر بتلقائية/ بشكل أوتوماتيكي). أظهرت هذه الدراسة التي تمت على ثلاثة شراكات في إيطاليا، أن التفاعلات القوية بين المؤسسة و شركاءها، ضمن إطار الشراكة، قد تكون مربحة بسبب التدفقات التي تم تبادلها و تحويلها نظرا للمبادرات ضمن هذا الإطار. فنشأت التداويات أكثر فأكثر بين المؤسسة و شركاءها. و بعد ثلاث سنوات، سجلت تكاليف الإنتاج و التنسيق تراجعاً معتبراً.

يمكن لعناصر إستراتيجية استغلال الشراكة أن تكون غير رسمية و موثقة في العقد الذي يلتزم به الشريك. أي أن تكون ناتجة عن نسق غير مهيكّل و ترجع للديناميكية التشاركية بين الأعوان . لكن يمكن أن تنجم أيضا عن غاية إستراتيجية فعلية و صريحة و في هذه الحالة، يزيد أثر إستراتيجية استغلال الشراكة على الميزة التنافسية.

و يدعم هذا التصور مقاربات أخرى، حيث تفسر النظرية التطورية من جهتها أن لكل مؤسسة مسارا تكنولوجيا، اقتصاديا و استراتيجيا، يحدده مسيروها في وقت سابق. في حالة نهج المؤسسة لسلوك سلبي، سترك لشركائها إمكانية التطور بشكل مستقل نحو أفضل علاقة لها بالشراكة. في المقابل عند اندماجها و تفاعلها أكثر مع مسيري المؤسسات الشريكة، فستؤثر على تطورها و على دفعها نحو دعم أفضل لمزيتها التنافسية<sup>517</sup>. يعتبر (Lecler<sup>518</sup>)، من جهته، الشراكة موجهة نحو

<sup>512</sup> CHRISTOPHER M., (1998) « Logistics and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improving Service » 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times, London.

<sup>513</sup> LAMMING R., (1993) «Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply. Prentice Hall.

<sup>514</sup> CHRISTOPHER., (1998), Op cit.

<sup>515</sup> RINEHART L.M . , ECKERT J.A., HANDFIELD R.B., PAGE T.J., ATKIN T., (2004) « An Assessment of Supplier-customer Relationships », Journal of Business Logics, Vol. 25, n°1, pp.25-62.

<sup>516</sup> LORENZONI G., LIPPARINI A., (1999), Op cit.p.135.

<sup>517</sup> NOHRIA N., ECCLES R.G., (1992) « Networks and Organizations », Harvard Business School Press, Boston.

البحث عن الامتياز إذا ما حققت أربعة شروط من بينها الغاية الإستراتيجية: حيث يجب أن تسجل الشراكة على المدى المتوسط و الطويل و تبني على الثقة، كما يجب التفاوض على تحديد الأهداف المشتركة و تحديد بشكل واضح وسائل تحقيق هذه الأهداف. و هكذا سيجد كل الأعوان ميزة تنافسيّة.

تتمثل مهمّة المؤسسة التي تبحث عن الامتياز من خلال الشراكة في تطوير مقصود و مخطط ل "المحيط الداخلي" للشراكة، حيث تنسّق الأنشطة و المهام المشتركة بين الشركاء بشكل ينشئ تفاعلات قادرة على خلق مهارات و أنساق مبدعة و "إنتاج مخرجات إيجابية، و تثمين الفرص الداخليّة و الخارجية"<sup>519</sup>. لقد أظهرت دراسة أخرى للشراكات في قطاع التكنولوجيا، ل (Estades et Ramani<sup>520</sup>) ، أن المؤسسات التي تتبع "مسارًا تعليميًا فعّالًا"، وسّعت و عمّقت أو ركّزت مهاراتها على عكس المؤسسات التي تبنت "تعلّمًا سلبيًا". كما يجب أن تكون الغاية الإستراتيجية للمؤسسة متواصلة، حتى في حالة تغيير هيكل الشراكة مع مرور الوقت، حيث إمّا أنّ بعض أنشطة الشراكة لم تعد مبرّرة من وجهة نظر اقتصادية أو أنّ موضوع الشراكة هو مشروع: فلا يجب أن يتلف تعديل الشراكة أنساق التعلّم و التداوُّبات بين الشركاء.

يرتبط بناء الميزة التنافسية في جزء منه بقدرة المؤسسة على ترتيب الشراكة أو ما يسمّى بمهارة تنظيم و تنسيق العلاقة، حتى تكون هذه الشراكة قوة تنافسيّة لصالح المؤسسة. ضمن هذا السياق، يفترض (Lipporini et Loronzoni<sup>521</sup>) أنّ الغاية الإستراتيجية من الشراكة تكون وفق هذه القدرات التنظيمية في المؤسسة.

من بين أهم هذه القدرات التنظيمية: خواص (profil) المسير، حيث ليس من الملائم أن يكون هذا الأخير صاحب قرارات تتخذ بشكل منفرد، يكتفي بفرض طرق تسيير التدفّقات المادية و المعلوماتية من أجل ضمان القيام بعمل أفضل في المجموعة. بل يجب أن يكون هذا المسير مهندسًا لأنساق التعلّمية المبنية على تبادل المعلومات و القدرة على تشكيل علاقات بداخل الشراكة بشكل يخلق القيمة<sup>522</sup>. يرى (Ring et Van de Ven<sup>523</sup>) أنّ ذلك يتطلّب مؤهلات خاصة و قدرات

<sup>518</sup> LECLER Y., (1993) « Partenariat Industriel, la Référence Japonaise », L'Interdisciplinarité , Lyon.

<sup>519</sup> GUILHON B., GIANFALDANI P., (1990) « Chaines de Compétences et Réseaux », Revue d'Economie Industrielle, Vol. 51, pp. 238-254.

<sup>520</sup> ESTADES J., RAMANI S.V., (1998), Op cit.p.478.

<sup>521</sup> LIPPARINI A., LORENZONI G., (1994) « Repport on the Italian Packaging Machinery Industry, Origin, Development and Condition for Its Implementation », dans SABAH G., KOTA Kinabalu Industrial Park Project.

<sup>522</sup> MOTHE C., (1997) « Comment réussir une alliance en R&D », Éditions L'Harmattan , Paris

<sup>7</sup> RING P.S., VAN de VAN A.H., (1992) « Structuring Co-Operative Relationships Between Organization », Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 483-498.



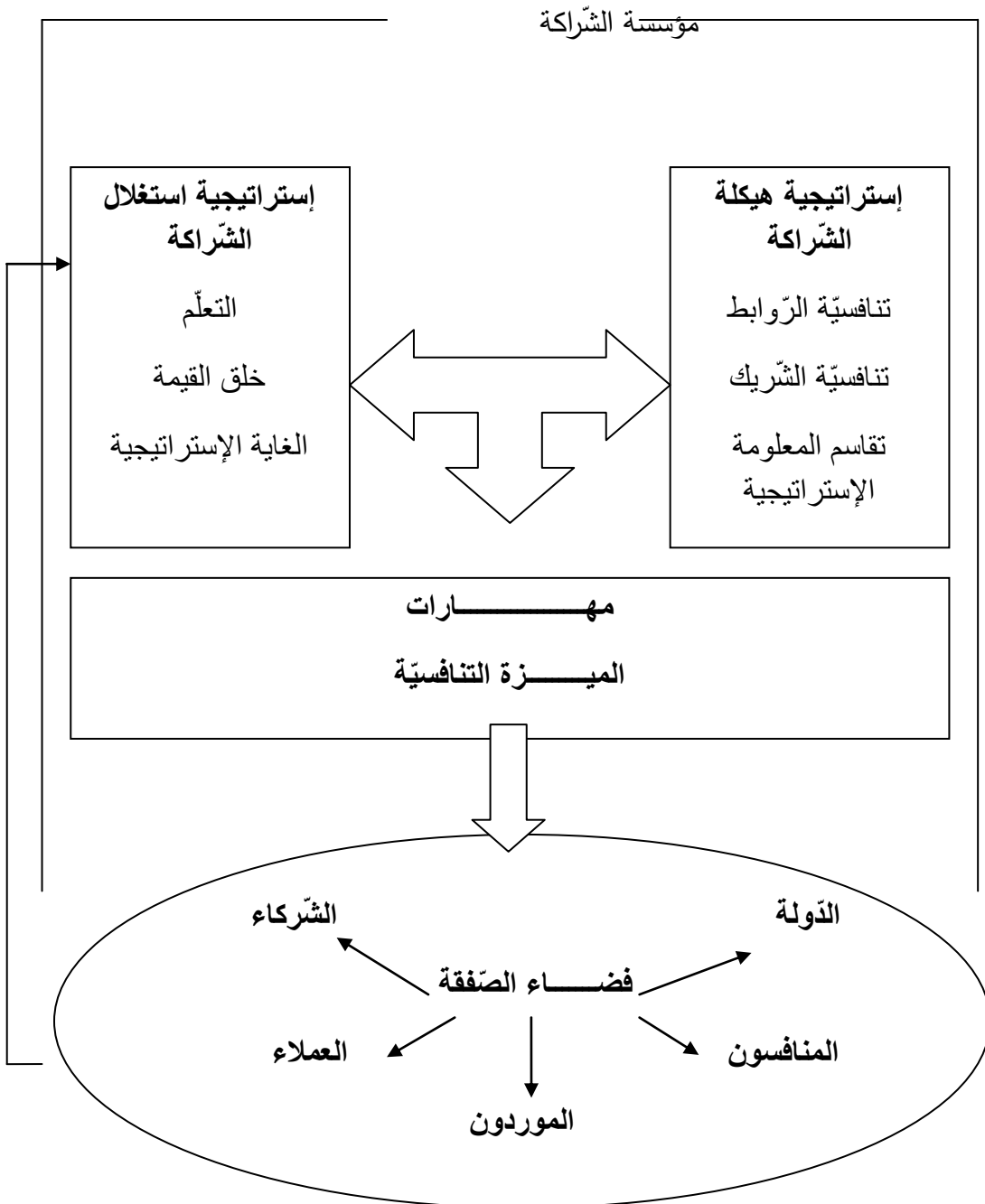
اجتماعية لدى الأفراد، و نعي بالمؤهلات الخاصة المعارف التقنية اللازمة لتقييم وضعية الشريك و الإعداد للتقارب الاقتصادي و اللوجستيكي المناسبين بين سلاسل القيمة. أما القدرة الاجتماعية فتخص مهارات الاتصال و التواصل لدى المسير الذي يجب أن يكون منفتحا و يملك القدرة على إدارة الشراكة و حلّ الصراعات .

يجب الإشارة إلى أنه لا يمكن لمسير المؤسسة التقرير بشكل منفرد حول الروابط الهيراركية لتنفيذ إستراتيجية استغلال الشراكة لكن يمكنه تحفيز الشركاء على تقاسم المعلومة الإستراتيجية و إنجاز استثمارات مشتركة من أجل تحسين المهارات. للمؤسسة إذن السلطة في التدخل على مستوى إستراتيجية هيكله الشراكة و إستراتيجية استغلال الشراكة فقط.

### المبحث الثالث: مهارة الشراكة

بالعودة إلى إشكالية هذا البحث و التي تدور حول كيفية مساهمة إستراتيجية الشراكة في بناء ميزة تنافسية. و بتشخيص و تمحيص مختلف الدراسات حول الشراكة تبين أنه لتحقيق هذه الغاية لابد أن تحدّد المؤسسة إستراتيجيتها هيكله واستغلال الشراكة. و بالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية بالنظر إلى مكونات هاتين الإستراتيجيتين و هي: تنافسية الروابط، تنافسية الشريك، تقاسم المعلومة الإستراتيجية، خلق القيمة، التعلّم و الغاية الإستراتيجية. يمكن إعادة تمثيل النموذج التصوري لهذه الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (07): إستراتيجية الشراكة و الميزة التنافسيّة (النموذج التصوري).



ترجع مهارة الشراكة إلى القدرة على تطوير ميزة تنافسية بالاعتماد، بشكل متزامن على كل المكونات الإستراتيجية المذكورة. كلما أسست الميزة التنافسية على مختلف عناصر إستراتيجيتي هيكله واستغلال الشراكة، كلما اعتبرت هذه الشراكة قوية و بالعكس.

تدل مهارة الشراكة على اختيار الشريك الملائم بشكل مميّز و بدمج سلسلة قيمته مع تلك الخاصة بالمؤسسة مع ضمان خلق القيمة و بتر العلاقات الغير فعّالة. تعتمد مهارة الشراكة على إقامة علاقة رابح- رابح لكل الأطراف و التي تمكّن المؤسسة من الاستفادة من تنافسيّتها من العلاقة البين مؤسساتية التي تعقدها و التي تسمح بتحقيق الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية. يشير (Porter<sup>524</sup>) في نفس السياق إلى الحصول الميزة التنافسيّة و التفوّق على المنافسين و ارتباطه بتسيير النظام الشامل في فضاء الصفقة. تترجم مهارة الشراكة أيضا بإرادة تسمح لمختلف الأطراف المعنيين بمناقشة مختلف خيارات تسيير الشراكة. بالشكل الذي يجعل "نظام القيمة" يعتمد على تنسيق جيّد للأنشطة المتداخلة، مثلها مثل الابتكار و التغيير، حيث يمكن كل منهما المؤسسة بأن تكون على استعداد و يمنح ميزتها التنافسيّة الاستمرارية.

اعتمد (Gemunden et al<sup>525</sup>) على مفهوم مهارة الشراكة و عرفوه على أنه:

« The resources and activities of focal company to generate, develop, and manage partnerships (networks) in order to take advantage of single relationships at to the network as a hole »

يعني ذلك أنّ مهارة الشراكة تعتمد على المعرفة و قدرات و مؤهلات المؤسسة لإدارة الشراكة، بمعنى:

-اتخاذ قرار حول كيفية دمج شريك خارجي.

<sup>524</sup> PORTER M.E., (1993), Op cit.p.245.

<sup>525</sup> GUMUNDEN H.G., RITTER T., WALTER A., (1997), Op cit.p.297.

-إقامة مشاريع حتى يساهم الشركاء في مشاريع الابتكار في المؤسسة.

-تعديل تشغيل الشراكة بما يتوافق مع توقعات كل الأعوان المعنيين و تحديد آفاق التطور.

-تحديد وسائل الاتصال بداخل الشراكة.

بقراءة مختلف الأنشطة الإستراتيجية الممكنة، يمكن ملاحظة أن تصور (Gemunden et al<sup>526</sup>) يتوافق مع التعريف

السابق لمهارة الشراكة، في فكرة هيكلية و تسيير الشراكة كما أشار المؤلفون إلى أن مفهوم المهارة حظي بدراسات كثيرة في

حين أن مهارة الشراكة لم تكن كذلك:

« The competence for interacting and networking ...has received less attention than other field of competence. »

كما يتفق (Mont Morion<sup>527</sup>)، مع النموذج المقترح في ربطه لقيمة منتج الشراكة (التي تعبر عن مهارة هذه الأخيرة)

بعنصرين: يدور الأول حول فعالية كل شريك، أم الثاني فيدور حول تنظيم علاقة الشركاء.

« le partage coopératif du pouvoir de gérer »

من جهة أخرى، و على اعتبار أن مهارة الشراكة هي نتيجة لمجموعة من الأنساق المهيكلة، فإنها تقترب من مفهوم المهارة

الجماعية. في هذه المذكرة تم تناول المهارة الجماعية على أنها هي الأخرى تريد تفسير ما يجري في العلبة السوداء من

تدفقات لموارد ملموسة و غير ملموسة في المؤسسة ضمن إنجاز العمل الجماعي نفسه و إسقاطها على العلاقة البين

مؤسسية، مع التركيز على رؤية إستراتيجية لتحديد، تطوير و استغلال المهارات المفتاح. تعبر المهارة أو الذكاء الجماعي

عن شبه الربيع العلائقي المبني على ما ينشأ فقط عن الشراكة و هو ملك لها و ليس لمؤسسة أو لأخرى و هو ما يقابل

الأصل الإستراتيجي و عرفت المهارة الجماعية<sup>528</sup> على أنها "مجموعة من المعارف و المهارات الضمنية المتقاسمة أو

المتكاملة أو حتى لأشكال التبادل الغير رسمي المدعومة بتضامن يساهم في "القدرة المكررة و المعترف بها" لمجموعة للتنسيق

لإنتاج مشترك و لبناء مشترك للحلول".

<sup>526</sup> Ibid.p.296.

<sup>527</sup> MONTMORILLON B(DE) ., (1989) « Croissance de l'Entreprise », dans l'Encyclopédie de Gestion, sous la direction de JOFFRE P., SIMON Y., Economica.p.89

<sup>528</sup> MICHAUX V., (2003) « Compétence collective et système d'information. 5 cas de coordination dans les centre de contacts. », de ARNAUD. N.,(2007) « Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération inter-organisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collective ». AIMS, LAVOISIER. P.502

أما بالنسبة ل (Krohmer, 2005,p.53<sup>529</sup>) فإنّ المهارة الجماعية هي "توليفة من الموارد المسخّرة من المجموعة لمواجهة

وضعية عمل ما". و التي تترجم بشكل فردي أو جماعي، المقابل لوضعية إستراتيجية الشراكة.

يقترّب التعريف المقترح لمهارة الشراكة أيضا من تصوّر ( Durand,1997<sup>530</sup>) الذي يعتبر المهارة دمج للمعرفة، للمعرفة (savoir-faire) و (savoir-être). بالتّماتل، حيث يمكن اعتبار مهارة الشراكة مرتبطة ب "المعرفة في الشراكة". بمعنى مختلف المعارف التي يتم تقاسمها عن طريق التعلّم الذي يشارك فيه مختلف الشّركاء. أمّا عن المعرفة العملية في الشراكة (savoir-faire) فترجع لخلق القيمة عن طريق ارتباط أكبر لسلاسل القيمة و التكنولوجيات و التقنيات التسييرية المستخدمة في الشراكة. و أخيرا تهتم "معرفة السلوك" (savoir-etre) بالسلوك إزاء تقاسم المعلومة و خلق التداؤبات ما يجعل من المعرفة بالسلوك تبعد الشراكة عن كل انتهازية. و تتطلّب هذه المعرفة أطر تنشطها و تفعلها و التي تترجم في شكل غايات إستراتيجية فعلية للأداء. في الأخير نضيف لهذه المكوّنات الثلاثة جودة القرارات التي تتخذها المؤسسة حول اختيار الشّركاء و هيكله شراكتها و التي يمكن تسميتها ب"معرفة من؟".

في سياق متّصل يتم ربط المهارة التشاركية بالتعلّم التنظيمي حيث تتجسّد المعرفة الناجمة عن نشاط التعلّم في الشراكة في "روتينات" تنظيمية. تشكّل الروتينات نماذج للتفاعلات من أجل حلول فعّالة لمشكلات معيّنة، تكون هذه النماذج التفاعلية خاصة بسلوك المجموعة على الرّغم من وجود روتينات ضعيفة مرتبطة بالأفراد و هو ما يعكس تعقّد عملية التعلّم بسبب طابعه الضمني.

لأن الروتينات التنظيمية ذات طابع ضمني إلى حدّ كبير فلا يمكن تقليدها بسهولة. على هذا الأساس تتمثل الروتينات في المهارات و القدرات التنافسية للمؤسسة عموما و للشراكة خصوصا. تنشأ هذه المهارات الأساسية و تتطوّر في ظروف محيط داخلي و خارجي خاصة. فهي تميّز المؤسسات عن بعضها البعض و تشكّل أساس الفروقات في الأداء اتجاه

المنافسين(عوامل النشأة و البحث عن المهارات). المهارة الأساسية (compétence foncière) هي مجموع المهارات

<sup>529</sup> KROHMER C.,(2005) « Vers le Management des Compétences Collectives. Proposition par le Repérage et la Mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie », thèse Doctorat, en science de gestion, Université de Pierre Mendés. France. P.53.

<sup>530</sup> DURAND T., (1997), Op cit.p.215.

التكنولوجية المتميزة و الأصول التكميلية و الروتينات التي تشكل أساس القدرات التنافسية للمؤسسة في نشاط معين. بشكل عام لهذه المهارات بعد ضمني هام ما يجعل تقليدها صعب و غير ممكن أحيانا<sup>531</sup>.

تتفق مجمل اقتراحات و تعاريف مهارة الشراكة و التي يمكن ربطها بشكل ما بالمهارة الجماعية (بين الشركاء) على أنها ناتجة عن التنسيق. التنسيق هو نشاط يهدف إلى ترتيب أشياء و أنشطة متنوعة من أجل تحقيق هدف معين<sup>532</sup>. بنظرة أكثر تفصيلا ل (Coreene<sup>533</sup>) فإن التنسيق هو نسق لترتيب الأنشطة تتضمن هذه الأخيرة مجموعة من أفعال مادية ملموسة و أخرى غير ملموسة، تقبل تدفقات مادية و تدفقات المعلومات بين الأفراد (و الأدوات) خلال فترة زمنية. يتحول هذا النسق إلى تسلسل يسمح للأعوان بتحقيق الأهداف. يتضمن التنسيق وجهان: جامد ستاتيكي، يتعلق بتصميم العملية و الآخر ديناميكي يرتبط بتنشيط هذه العملية و هو ما يقابل إستراتيجيتي هيكلية الشراكة و إستراتيجية استغلال الشراكة.

تبدأ عملية البحث عن المهارة الجماعية بين الشركاء بمحاولة إدراك وضعية معينة في بحثهم عن حل مهيكلي و منظم لمشكلة معينة. يلي ذلك مرحلة المعالجة، المهارة، الأداء و المصادقة. يستخدم الأعوان هذا الهيكل من أجل بناء "نكاه جماعي"، ينجم عن تبادل التدفقات المادية و/أو الغير مادية للإعداد "للمهارة العلائقية". بدون هيكل يرتب الأفعال و سلسلة عمليات تمكن من تجسيد لاستغلال هذه التدفقات، لا يمكن تحقيق مهارة جماعية. لفهم ما يجري بداخل الشراكة، نعرض المراحل الأربعة التي تولد مهارة ضمن النموذج التفسيري المقترح.

مرحلة المعالجة: تبدأ هذه المرحلة بتحديد هدف يراد تحقيقه من خلال الشراكة، و تكيف العون الذي سينجز النشاط، تتجم هذه المرحلة عن إدراك ضعف يستلزم التدخل بالالتزام بعلاقة مع الآخر. يتم تعديل هذا الاختلال بتكليف عون دون الآخرين. يقابل هذه المرحلة البحث عن الشريك الملائم و هيكلية علاقة الشراكة.

مرحلة المهارة: يواجه العون الشريك في هذه المرحلة "صعوبات خاصة" مثل أعوان غير متعاونين، أعطال، سلوكيات اللامبالاة و التسويف التي تؤثر على قدرته على الإحاطة بكل الوضعية و التمكن من تحقيق الهدف. تستخدم مرحلة المهارة مجموعة من التدفقات و التعديلات المتبادلة. يسمح هذا التبادل باختيار و استغلال مهارات الأعوان في المساهمة في

<sup>531</sup> G.Dosi ; D.Teece ; S.Winter « les frontières des entreprises vers une théorie de la cohérence de la grande Enterprise », revue d'économie industrielle vol51 , 1<sup>er</sup> trimestre1990, organisation et dynamique industrielle, pp,238-254

<sup>532</sup> LAROUSSE Illustré .,Edition (1995), Paris.

<sup>533</sup> COREEN C.,(2000) « The Organizing Property of Communication », Amsterdam et Philadelphia : John Benjamin pub.

وضعية ما و قدرتهم على الاستجابة للحاجة التي تظهر في هذه الوضعية. يتضمن الإدراك أيضا "إدراك تحتي" إذا أمكننا تسميته كذلك (أنظمة تحتية)<sup>534</sup>، يفصح كل منها على أفعال جزئية خاصة تستخدم لدعم أو بالعكس منع تحقيق الهدف الرئيسي. تتشكل ضمن هذه المرحلة "الوصلات الهيرواركية" لمختلف مخططات العمل الجماعي التي تشكل المؤسسات المتشاركة. فيكون دور المسير هو جعل هذه العناصر التحتية تتداخل و تتربط فيما بينها.

مرحلة الأداء: حين يحقق الشركاء الهدف المراد الوصول إليه (أو يفشلون في ذلك). تجسد هذه المرحلة تحقيق الوضعية المرغوبة في المرحلتين السابقتين. ينتهي العمل التشاركي بالقيام ب مرحلة المصادقة التي تصحح وضعية الاختلال التي حرّضت الشراكة.

يبدو أنّ هذه المقاربة هي الأكثر ملائمة لتحليل ديناميكية العلاقات بين مؤسساتية على المستوى الجزئي. لكن تبقى الأعمال حولها محتشمة من الجانب التسييري الفعلي للمؤسسة<sup>535</sup>. كذلك حول الخصائص المباشرة للملاحظة على علاقة الشراكة.

لتجاوز ذلك عادة ما يتم استخدام نظرية المهارات الجماعية، و إن كانت أدبا تكميليا لما سبق عرضه، حيث لا يمكنها أن تظهر من أين تأتي هذه القيمة الناجمة عن العمل الجماعي و خاصة كيف يتم ذلك، حيث لا يهتم هذا الطرح بأدوار التدفقات المادية و الغير مادية التي تؤثر على عمل الشراكات و لا بديناميكية بناء هذه الأخيرة.

في الواقع، فإن المهارات الجماعية في الشراكة هي نظرية ناتجة عن العديد من الأنساق. و يهتم الممارسون و الباحثون بشكل متزايد بالبعد الجماعي لانجاز العمل. و العمل الجماعي ليس أمرا حديثا حتى في المخطط الفردي التايلوري للعمل الذي تجاهل المجموعة الموجودة أصلا، الأمر الذي تغيّر هو نظرة مسيري المؤسسات حول مجموعات العمل منذ سنوات بالاعتراف لها بقيمة مضافة و بمحاولة تحفيزها و زيادتها.

و يمكن إسقاط هذه التعريفات على مهارة الشراكة من وجهة نظر المقاربة المؤسسة على الموارد. لكن تبقى هذه المقاربة ساكنة جدًا لا تأخذ بعين الاعتبار ديناميكية البناء التي تميّز الشراكة. اقترح حديثا بعض علماء اجتماع العمل على

<sup>534</sup> Ibid p.114.

<sup>535</sup> ARNAUD. N.,(2007) « Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération inter-organisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collective ». AIMS, LAVOISIER.

الخصوص (Zarafian<sup>536</sup>) مقارنة جديدة لهذه المهارة الجماعية مهتمين بالأنساق الاتصالية على منوال وبيك لكن لم يتمكنوا من تقديم نظرية اتصالية حقيقية لفهم هذه الأنساق. و اقترح (Khromer)<sup>537</sup> كيفية الكشف و إدارة المهارات الجماعية. تركّز هذه المقاربة على التفاعلات اللغوية التي تساعد على فهم نشوء المهارة الجماعية، التي تظهر مدى انخراط الشركاء ضمن هذه الأنساق التي يمكن تنظيمها. تعرّف المهارة الجماعية كـ "مخزون يعود إليه الأعوان، عند نشاطهم، سلوكهم و حتى تفكيرهم في وضعية ما. تتطوّر هذه المهارة الجماعية بشكل نسقي تبعاً للتفاعلات الناجحة ( مثمرة أو لا)".

تعتمد الشراكة البين مؤسساتية إذن على ترتيب موارد غير متجانسة تشكّل إستراتيجية هيكل الشراكة، و تفعّله ديناميكية اتصالية للأعوان تقابل إستراتيجية استغلال الشراكة.

في الأخير، إذا كانت المهارة الجماعية في الشراكة هي الحلقة الغائبة بين استراتيجيات الشراكة و الميزة التنافسية، يبدو من البديهي التعرّف على بناء مختلف الترتيبات التنظيمية، التي تساهم في السير الحسن للعلاقات البين منظماتية، من أجل بناء "مهارة علائقية" فعلية<sup>538</sup>، التي تشكّل مصدر الميزة التنافسية. دون تغييب التفاعلات العملياتية للرهانات الإستراتيجية و المالية للعلاقة و تدعم المهارات الأساسية<sup>539</sup> للتنظيم و التنسيق بين المؤسسات المتشاركة.

أمّا عن طريقة بناء هذه المهارات التشاركية في صناعتها للمزايا التنافسية<sup>540</sup>، فهي نتيجة لجهد جماعي منظم و سعي متواصل لشركاء يريدون نجاح العلاقة، قائمة على توظيف الإمكانيات و استغلال الموارد و إقامة الهياكل التنظيمية التي تجمع جهود الشركاء المنفردة و تنظم تدفقها و استغلالها و يتطلب ذلك ترتيبات مختلفة. يمكن تصنيف بناء مهارة الشراكة المرتبط أربع مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل و الموارد البشرية، تجسّد بامتياز مختلف التعلّمات في الشراكة.

في مجال الإنتاج و هو المجال الذي تبذل من أجله الجهود البحثية و التطويرية لإيجاد منتج مبتكر سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة. يرهن بناء المهارات في هذا المجال بالأداء الابتكاري في مراكز البحث المشتركة و النهوض به، فالعملية ليست مجرد تجميع مقدمات معيّنة للتحقق النتائج تلقائياً. يحمل بناء المهارة في المنتج طابعاً ابتكارياً من حيث الكمّ، الجودة،

<sup>536</sup> ZARAFIAN P ., (2001) « Le Modèle de la Compétence », Ed, Liaisons, Paris.

<sup>537</sup> KROMER.,(2005), Op cit.p.324..

<sup>538</sup> ASSUNOMA B ., (1989) « Manifaturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-spécific skills » , cité par ARNAUD. N.,(2007) « Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération inter-organisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collective ». AIMS, LAVOISIER.

<sup>539</sup> PRAHALAD C.K., HAMEL G., (1990) « The core competence of corperation », Harvard Business Review, pp. 79-91

<sup>540</sup> محسن أحمد الخضيرى (2004) "صناعة المزايا التنافسية"، مرجع سابق. ص.243.



الشكل، الحجم و التنوع في المنتج، يمَسّ جوانب متعدّدة و متداخلة سواء ما كان يتعلّق بالموارد المتاحة و المسّخرة أو بالعملية أو النسق الإنتاجي ذاته و التكنولوجيات المستخدمة و أخيرا ما كان يتعلّق بالمنتج الذي هو مخرج الشراكة للسوق. في مجال التسويق فقد شهد "العالم تحوّلًا جذريًا في فنون الممارسة و أساليب الاقناع و مجالات و عناصر الجذب التسويقي" و بناء مهارة الشراكة في هذا المجال قائمة على الأداء الابتكاري في عناصر المزيج التسويقي و إيجاد التوليفات الجديدة المبتكرة بين عناصر هذا المزيج لكل المؤسسات المتشاركة و القدرة على الاستجابة لتوقعات السوق بكل أطرافه الفاعلة و حتى التفوق عليها. فيتم تركيز الجهود على تطوير المنتجات و جعلها أفضل و أكثر إشباعًا لحاجات و رغبات السوق و على ترويج المنتجات من خلال نظام اتصال فعّال مثل حملات الإعلان و التركيز على الصورة و على توزيع هذه المنتجات من خلال منافذ فعّالة و أساليب توزيع محفّزة بكلّ أنواعها و أخيرا تسعير المنتجات و الاعتماد على سياسات تسعير منشطة مثل البيع بالخصومات التجارية و الكمية و سياسات البيع بالتقسيط.

يتعلّق المجال الثالث لبناء المهارة بالأداء الابتكاري في التمويل. يعدّ التمويل المحرّك الرئيسي لبناء مهارات ليس فقط من أجل توفير الموارد المالية اللازمة لنشاط المؤسسات بل للتخصيص الأموال لتشجيع البحث و التطوير و التقدّم بهما. تأخذ المهارة في هذا المجال عدّة أوجه:

- توازنات الهيكل المالي و عمليات تمويل المشروع.

- القدرة على توليد التدفقات النقدية المتزايدة.

- العائد و المردود و الربح.

- الكفاءة التحصيلية و التشغيلية للأموال.

- نوع النقود و إمكانية اختراع نقود جديدة قادرة على أن تصبح وسيلة للدفع و التبادل و مخزن للقيمة. مثل النقود على

الشبكة العنكبوتية منذ سنوات قريبة جدًا.

المجال الأخير هو مجال الموارد البشرية، في علاقة مثبتة و أكيدة ترتبط مهارات المؤسسات (الشراكات) بمهارات الأفراد

فيها و لا يمكن الفصل بينهما، لأن الأفراد و أداءهم الابتكاري هم من ينهضون بالمؤسسات و الأمم. فلا بدّ من توفير

العنصر البشري الذي يملك المهارة و تأمين استقراره و ولائه و تأهيله.

لكن لا يخرج بناء المهارات عن نطاق مفارقات علاقة الشراكة: (مذكّرة التعلّم) حيث ضمن نفس تصوّر (التمييز/الاندماج) يجب أن تجد المؤسسات المتشاركة المقدار الصحيح من التعلّم التنظيمي الذي يشكل الروتينات و المهارات فلا يكون هذا التعلّم التنظيمي مرضيا يوقع بالمؤسسة في فخ المهارة الزائدة<sup>541</sup> و يؤدي إلى التخصص الغير ملائم أو إلى سلبية المؤسسة الغير متميّزة<sup>542</sup> وهي مفارقة المهارات عند (Doz<sup>543</sup>) و هو ما عبّر عنه بالتعميق المستمر و الترابط. حيث يمثل خلق المهارات التشاركية الجماعية و استغلالها أمر لازم، لكنه في ذات الوقت قد يرسّخ السلبية و عدم القدرة على مواجهة التغيّر بسبب غياب الابتكار و هو نفس تصوّر (March<sup>544</sup>) للمعضلة بين الاستغلال و الاستكشاف.

في الأخير يمكن القول أنّ "العوامل التي ساهمت في نجاح المؤسسة هي ذاتها، إذا ما استغلّت استغلالا حدّيا، تؤدي إلى زوالها" (Miller)<sup>545</sup>

تختم دراسة مفهوم مهارة الشراكة الإطار التصوّري . و يتم بعد ذلك عرض المنهجية التي تستخدم للإجابة على إشكالية البحث.

في الواقع تبقى الميزة التنافسيّة و الشراكة مفاهيم متباعدة، حيث تقع النظريات الضمنية للمفهوم الأوّل ضمن التحليل التنافسي، التعلّم التنظيمي و شيء ما ضمن النظرية التطوّرية<sup>546</sup>، بينما تتمثّل النظريات الضمنية لمفهوم الشراكة، بشكل أساسي، في نظرية تكاليف الصفقة، نظرية المباريات، نظرية الوكالة، و علم الاجتماع الاقتصادي

<sup>547</sup>(Granovetter,1985). لا بدّ من تقديم مقارنة تدمج المفهومين بتطوير نموذج تصوّري يحقق هذا التقارب.

<sup>541</sup> LEVITT B., MARCH J.G .,(1990) «Chester I, Barnard and the Intelligence of learning». In Williamson O.E (ed). Organization Theory. Oxford University Press, pp. 11-37.

<sup>542</sup> WATTS (1990), Op cit.

<sup>543</sup> DOZ Y., (1994) « Les Dilemmes de la gestion du Renouvellement des Compétences Clés», Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pp. 92-104.

<sup>544</sup> MARCH J ., (1991) « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », Organization Science, Vol.2, n° 1, pp.71-87

<sup>545</sup> MILLER D., (1992), Op cit.

<sup>546</sup> NELSON R., WINTER G.S., (1982), Op cit.p.76.

<sup>547</sup> GRANOVETTER M.S., (1985) Op cit p.423.

## الجزء الثاني: الإطار المنهجي

يرى (Dirsmith et Covalski<sup>548</sup>) أنّ الإطار المنهجي يعبر عن فضاء من الضغوط الجدلية بأربعة مستويات على الأقل: المعطيات، المعالجة الكيفية (أو الكمية)، النظريات التقليدية (أو الناشئة) و مستويات تحليل مختلفة، ضمن نفس التصور شبه (Miles et Hobermans<sup>549</sup>) تجربة الباحث بالمتاهة.

عموما ينجر عن خيار الإطار المنهجي للبحث مجموعة من الخيارات تكون عادة مترابطة:

-استراتيجية البحث.

-اختيار العينة.

-تحديد وحدة التحليل و أدوات القياس.

-مناقشة مسألتى الإثبات الداخلي و الخارجي و الوفاء.

-و الإشارة إلى حدود الدراسة

تحمل الإشكالية التي تمّ تحديدها في الفصل السابق على التعرف على خيار الشراكة الإستراتيجية الذي تعتمده المؤسسة لتحسن من تنافسيّتها. سمح الإطار التصوري من ربط هذه الإشكالية بموضوع الدراسة من خلال بناء نموذج تفسيري يسلط الضوء على إستراتيجيتي هيكل و استغلال الشراكة.

يمكن أن يأخذ موضوع البحث أشكالا متعدّدة (نظري، تجريبي و منهجي) يدرس الباحث من خلال هذا الموضوع جوانب الواقع أو يحاول تطوير فهم للحقيقة. يتميز موضوع هذه المذكرة بخاصية نظرية لأنه يبحث عن تقديم تفسير لديناميكية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسة مختلف نظريات الميزة التنافسية و الشراكة.

<sup>548</sup>DIRSMITH M.W ., COVALSKI M.A ., (1988) « The use of Budgetary Symbols in the Political Arena, an Historically informed field study », cité par MORALES J., SPONEN S., « Rationaliser, dominer, discipliner, une revue des recherches critiques en controle de gestion », Economie et Société, série k « Economie de l'entreprise », études critiques en management, Vol. 21, pp. 2001-2043.

<sup>549</sup>MILES M., HABERMANS M., (1994) « Qualitative Data Analysis », dans VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

## الفصل الأول: إستراتيجية البحث:

### المبحث الأول: تحديد إستراتيجية البحث:

يقدم الإطار المنهجي الطريقة التي تمكن من استخدام النموذج النظري لدراسة إستراتيجية الشراكة لعينة من صفقات أبرمتها المؤسسة الوطنية كوسيدار. و يمكن لهذا الإسقاط من أن يخلق مشكلة نفي أو إثبات للنموذج النظري المقترح، لكن نادرا ما ترفض أو تقبل نظرية بالكامل<sup>550</sup>. من جهتنا، نظرا لأن المساهمة ذات طابع نظري وصفي فإن منهجيتها تبحث عن تحقيق ثلاثة أهداف: البحث عن إثبات لصحة النموذج، تحسين مساهمته التفسيرية و من ثمة تقديم اقتراحات تسييرية حول تنافسية المؤسسة المتشاركة. لذلك اقترحت دراسة الحالة كطريقة ملائمة للبحث.

يرى (Yin<sup>551</sup>). أن دراسة الحالة هي الأسلوب الملائم في ثلاث حالات : لما يكون سؤال البحث من نوع ( "كيف؟" أو "لماذا؟"). عندما لا تهدف الدراسة إلى تحليل تاريخي و عندما لا يكون من الضروري تدخّل الباحث في أحداث الظاهرة. لا يطرح الشرط الأخير إشكالا بالنسبة لموضوع البحث. أمّا عن البعد التاريخي فهو شرط يكتسي لبا و يتطلب ترجعا (bimol). تضمّ دراسة موضوع البحث ضمنا جوانب تعاقبية (diachronique) و هو ما يتطلب إعادة بناء مماثلة، تكون مفروضة بذاتها.

كما يظهر موضوع البحث في النموذج التفسيري المقترح بشكل واضح في صياغة من نوع "كيف؟". كيف يمكن لخيار الشراكة الإستراتيجية أن يحسّن من تنافسيّة المؤسسة؟ و هو سؤال ذو طابع ديناميكي وصفي بالدّرجة الأولى، مرتبط بطبيعة الأشياء و الظواهر<sup>552</sup> و ليس بكمياتها. كما يرتبط موضوع البحث بمجموعة نظريات الأنساق<sup>553</sup>. لأن التفاعل الديناميكي بين المؤسستين ذو أهمية رئيسية. ثم إنّ طبيعة المعرفة موضوع البحث ( هيكلية، استغلال، التعلّم، خلق القيمة) تدعم خيار دراسة الحالة. حيث أنّ هذه المعرفة تكون عادة ضمنية تتطلب تفاعلا و لا يمكن الحصول عليها باتصال بسيط. من جهة أخرى، تقع مقارنة البحث التي تتناول متابعة مؤسسة التي تملك ميزة تنافسية من منظور النموذج النظري و دراسة

<sup>550</sup> GINGRAS P-F., (1997) « La théorie et le sens de la recherche », dans GAUTIER (1997) « Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données », Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, pp. 101-125.

<sup>551</sup> YIN. R.K (1989) « Case Study Research, Design and Method », 2end Edititon , Newbury Park, Sage.

<sup>552</sup> LAROUSSE ., (1995), Op.cit.

<sup>553</sup> LANGLEY A., (1996), Op.cit.

الإستراتيجيات التي يجب تنفيذها للتمكّن من الحصول على هذه الميزة بين النظرية و التطبيق مرسّخة و مهيكلة ضمن النظرية، فكان الخيار: تطبيق النموذج النظري والتحكّم فيه عند الاتصال بالحالة محلّ الدّراسة، على غرار ما نبّه إليه (Yin<sup>554</sup>):

« This role of theory–building prior to the conduct of any data collection,has been overlooked in the traditional way of doingcase studies.

...No guidance could be more misleading. »

تمكّن دراسة الحالة من تقديم تحليل معمّق للمفاهيم المدروسة، لكن تحمل في ذات الوقت حدودا ترتبط خاصة بصعوبة التعميم.

اعتمدت هذه المساهمة بالتحديد، على دراسة حالة وحيدة تهدف إلى تسليط الضوء على علاقة إستراتيجية الشراكة ببناء المهارات و منها المرايا التنافسية للمؤسسات المتشاركة. تقوم الدّراسة على تحليل بيانات وصفية جمعت من خلال مقابلات نصف موجّهة، تكلّمها من منظور التثليث triangulation ملاحظات و بيانات ثانوية على غرار وثائق الأرشيف<sup>555</sup>. كان الدّافع وراء هذا الخيار المنهجي<sup>556</sup>:

1 يصعب دائما تحليل الشّراكة بسبب تعقدها الخلفي و البيانات الكثيرة و المتنوّعة التي يجب جمعها، كما أنّ الاقتراب إلى هذا الحدّ من ميدان البحث للقيام بهذا النوع من الدّراسة (الحكم على نموذج مقترح) (الإثبات الداخلي و ليس الخارجي) هو في الواقع صعب إلى حدّ كبير. كما أن المؤسسة محلّ الدّراسة مهتمّة بمبادرات التفكير و تحليل علاقات الشّراكة و هو ما جعل المدير العام يشجّع و يقدر مثل هذا البحث. و هذا ما مكّننا من الاقتراب إلى قلب المؤسسة و سهّل جمع البيانات الملائمة في إطار هذه الدّراسة.

2 كما أنّنا أردنا العمل على مؤسسة معروفة بنجاحاتها و أداءها، لأن الهدف من هذا البحث هو تحديد عوامل نجاح الخيار الإستراتيجي للشّراكة في المؤسسة الجزائرية و كيفية مساهمته في بناء ميزتها التنافسية أبرمت المؤسسة و لا

<sup>554</sup>YIN.K ., (1989), Op.cit, p.35.

<sup>555</sup>LOUBARESE E., (2007), « Le Pilotage d'un Réseau Productif Local par un Broker Formel: une Approche en Terme d'Encastrement». Communication présentée au xvèmeconference AIMS. Montréal.

<sup>556</sup>Communication présentée au xvèmeconference AIMS. Montréal.

تزال تعقد شراكات بنجاح. من أجل فهم عوامل نجاح هذه المؤسسة في شراكاتها اتصلنا بالمسيرين الذين أشرفوا بصفة مباشرة على قيادة هذه العلاقة البين مؤسساتية، ما سمح لنا بجمع البيانات حول إستراتيجيتي الشراكة بمرحلتها هيكلية و استغلال ثم بناء المهارات. كانت البيانات غير ملموسة (intangibles) و يصعب كشفها و الحصول عليها بسبب طبيعتها الإستراتيجية. ضمن هذا الإطار تكون المقابلة النصف الموجهة الأداة الأكثر ملائمة لجمع البيانات الأولى<sup>557</sup>.

أما هيكلية المقابلة فجاءت مقسمة إلى ثلاثة أقسام تقابل العوامل المحددة للنموذج المقترح.

## المبحث الثاني: وحدة التحليل

إنّ دراسة الشراكة، مثل الكثير من الدراسات حول الإستراتيجية، يمكنها اعتماد أبعاد متعددة، مثل الأثر على تنمية الدول أو على ديناميكية القطاع، دوافعها، رهاناتها، نتائجها، الأنساق و الأداء... يمكن بذلك استخدام مستويات تحليل مختلفة: البلد، المنطقة، القطاع، المؤسسة، المجموعة و الأفراد و يعدّ خيار وحدة التحليل أمرا حرجا و حاسما، يربط الدراسة بمجال البحث فيها و بتحديد الدراسات السابقة<sup>558</sup>.

بالنسبة لموضوع هذا البحث اخترنا علاقة الشراكة، مكّلة بالمجموعة التنظيمية المكلفة بإنجاز هذه العلاقة. يقوم تبرير هذا الخيار على إطار موضوع البحث ذاته. حيث نريد فهم علاقة الشراكة بالميزة التنافسية من خلال مجموعة من العناصر (تنافسية الشريك، أداء روابط العلاقة، تقاسم المعلومات الإستراتيجية، التعلّم، خلق القيمة و الغاية الإستراتيجية). لا يمكن

<sup>557</sup> MILES ET HABERMANS., (1994), Op.cit.

<sup>558</sup> YIN.R.K., (1989), Op.cit.

فهم هذه العلاقة إلا من خلال نظرة ديناميكية تعكس تفاعل عناصرها. أمّا الطرف المسئول عن الشراكة، فهو عادة قسم مستقلّ نسبياً يصبح مكمل طبيعي لوحدة التحليل الأساسية.

بالموازاة مع ذلك، هناك مستويين من التحليل الممكنين و هما مستبعدين نسبياً: الأفراد في العلاقة و/أو المؤسسة في مجموعها. رغم ذلك سيظلان موجودين في الدراسة. حيث تسمح المؤسسة، مثلاً بتقييم نتائج العلاقة على الأداء و الحصول على رؤية أشمل لأثر الشراكة على المؤسسة لاسيما أنّها وحدة تحليل ملائمة لمقاربة الموارد التي اعتمدنا عليها في تعريف الميزة التنافسية و بناءها، أمّا الأفراد فهم المصدر الرئيسي للبيانات و المهارات في المؤسسة فتصبح مساهمتهم حاسمة من أجل فهم التعلّم و المهارات الجماعية.

### المبحث الثالث: طرق تحليل البيانات و أساليب تحليل النتائج

اتبعنا لمعالجة موضوع البحث طريقة دراسة الحالة في شكلها التقليدي في ثلاث خطوات:

1- وصف للحالة، مستخدمين إستراتيجية سردية لعرض البيانات بالطريقة الأكثر حيادية، تمتد الحيادية إلى تقرير للبيانات الخامة مثل عقود الشراكة لكن ضمن النموذج المقترح في الإطار النظري. هذا الوصف ليس إلا مرحلة تسبق التحليل ذاته.

2- التحليل النظري: ابتداء من وصف كل حالة، و هنا يقع الرّهان الحاسم لكل بحث ذو طابع كفي: كيف يمكن إعطاء معنى ذو مصداقية للبيانات الكيفية؟<sup>559</sup> و هو ما يقابل البحث عن الإثبات الداخلي للبحث.

3- تحليل للحالات بشكل يستخلص كل المعلومات اللازمة لتعميم التحليل (الإثبات الخارجي)<sup>560</sup>.

حدّد (Langley)<sup>561</sup> مجموعة من إستراتيجيات تحليل البيانات الوصفية المستخدمة من طرف الباحثين. نظراً للأثار الهامة لهذه الخيارات على النتائج. و يبدو من الملائم تقديم توضيح دقيق و مفصّل لخياراتنا الخاصة ب:

- اختبار المقترحات النظرية:

<sup>559</sup> MILES ET HABERMANS., (1994), Op. Citato

<sup>560</sup> YIN.R.K., (1989), Op. Citato

<sup>561</sup> LANGLEY A., (1995), Op. Citato



نبحث عن إثبات أنّ إستراتيجية الشراكة تمكّن المؤسسة من بناء (أو تحسين) ميزة تنافسية

من خلال إثبات مجموعة من الفرضيات التي تمّ الإعداد لها في الجزء النظري من البحث.

تظهر عند مراجعة المقابلة ستة متغيّرات مستقلة (ثلاثة لكل إستراتيجية) و متغيّر تابع واحد و هو الميزة التنافسيّة. تمّ قياس

هذه المتغيّرات عن طريق 16 سؤال نصف مفتوح (أنظر الملحق).

- منطق الرّبط بين البيانات و المقترحات:

تمّ استخدام طريقة " تناسق النموذج"، بمعنى الاختبار الذي يسمح بمعرفة هل أنّ البيانات تدعم أو تناقض الاقتراحات

المذكورة سابقا. تصنّف البيانات في وقت أوّل معطيات المقابلات في فئات مختلفة (تنافسيّة الشريك، أداء روابط الشراكة،

تقاسم المعلومات الإستراتيجية، التعلّم، خلق القيمة، الميزة التنافسية).

- أسلوب تحليل النتائج:

لم تستخدم معالجة إحصائية للبيانات، على غرار العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية الذين لم يجروا أي

اختبار إحصائي، فقط تابعوا بالعين المجردة إذا ما كانت البيانات المجمّعة تتوافق مع المقترحات النظرية. يرى (Yin)

« Currently, there is no precise way of setting the criteria for interpreting these types of findings. One hopes that the different patterns are sufficiently contrasting that ...the findings can be interpreted in terms of comparing at least two rival propositions. »

و هذا ما سنتبعه لترجمة و تفسير البيانات و تأويلها للتمكّن من التدقيق من استخلاص النتائج. من ثمة نحاول تقديم تفسير

يثبت المقترحات النظرية و يمكّن من تعميمها و ربّما إضافة فرضيات أخرى لم تكن مقترحة في بداية الدّراسة.

بدأت عملية جمع المعطيات بتحديد المستجوب و ذلك بمساعدة المسيرّ الأوّل للمؤسسة. و بعد ما حدّد الشّخص المستجوب،

تمّ الاتصال به و توضيح موضوع البحث، مع إظهار أهميّة هذا الأخير و التأكيد على أنّه سيكوّن صورة جيّدة عن المؤسسة.

في المقابل، تمّ إخبار المسيرّون أنّه ستردهم معلومات في شكل تقرير نهائي حول إستراتيجية الشراكة في مؤسستهم.

## الفصل الثاني: تحديد أدوات القياس:

تتطلب المقاربة الوصفية انضباطا كبيرا، مع أنّ الأدوات المخوّلة لتحقيق مثل هذه الصّرامة نادرة و متواضعة. فيكون، أكثر من ضروري، تحديد بعض المفاهيم و المسائل التي تقود إلى عملية جمع البيانات.

### المبحث الأوّل: عملياتية المفاهيم:

يسمح التعريف الدقيق للمفاهيم المعتمدة بضمان مصداقية إثبات النموذج المقترح، و تهدف الدقّة إلى تقادي ذاتية الباحث عند الرّبط الذي سيقوم به بين البيانات المجمّعة و المفاهيم في الإطار النظري، فعلى المفهوم أن يكون دقيقا ليس نظريا فقط بل عمليا أيضا، للتمكّن من الرّبط بين إجابات المستجوبين، في المقابلة، و النظرية المدروسة. نرجع باختصار إلى المفاهيم الأساسية التي تمّ اعتمادها في بناء النموذج التفسيري المقترح. و تحديد المؤشرات الممكن وجودها في إجابة الممارسين أو في الوثائق الملائمة.

### 1 تنافسية روابط الشراكة:

أظهرت العديد من الدّراسات أنّ إبرام عقد شراكة يرافقه عادة تراجع في الأداء على المدى القصير<sup>562</sup> و أنّ هذا التراجع في الأداء لفترات أطول يمكن أن ينهي الشراكة. تكمن الصعوبة حول مفهوم "تنافسيّة روابط الشراكة" في وجوب تجنب الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التنفيذ و إيعازها إلى مشاكل تسيير الشراكة و التي يمكن أن تتطوّر لاحقا و خاصة تكاليف التخلّي عن السّوق و تكاليف التسيير الدّاخلي التي تسببها الشراكة و لتجنب هذا الخلط، استجوب المسيريون حول جانبيين منفصلين:

<sup>562</sup> TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., (1992), op.cit.p.245.

-التكاليف كمعيار لهيكله الشراكة.

-تخفيض التكاليف أثناء العمل الروتيني للشراكة.

أنظر الملحق

## 2 تتافسيّة الشريك:

طُور المبدأ الذي من خلاله ترتبط الميزة التنافسيّة بالشريك خاصة من الباحثين الذين اعتمدوا على المقاربة المبنية على الموارد، التي تفترض أنّ التحالف مع مؤسسات لها موارد خلاقة للقيمة، نادرة، غير قابلة للاستبدال و لا للتقليد أو التي لها مهارات تكميلية هي التي تكون أكثر ربحية<sup>564</sup>; <sup>563</sup>. قدّمت مهارة الشريك كما هي في الاستثمار (المقابلة) لأنها العنصر الوحيد في إستراتيجية هيكله الشراكة الذي لا يتطلّب تفكيكا. و الهدف هو فهم كيف يمكن أن تكون مهارة الشريك معيارا لهيكله الشراكة مقارنة بمعايير أخرى مثل القرب الجغرافي و الثقة.

أنظر الملحق

## 3 -اليقظة الإستراتيجية

يرتبط مفهوم تقاسم المعلومة الإستراتيجية عادة باليقظة، و كان هذا المفهوم موضوعا للعديد من الدّراسات الميدانية. تمّت المعالجة من خلال ثلاث مؤشرات: تكرار استخدام مصادر المعلومة المختلفة، مستوى الاهتمام بمختلف مصادر المعلومة و الوقت المسخّر لكل مصدر من المسير. لكنّ تميّزت هذه الدّراسة عن هذا الإطار التقليدي حيث ركّزت على قابلية تقاسم المعلومة الإستراتيجية لدى الشركاء، حيث يمكن أن تنجز أنشطة يقظة من مسيري الشركاء دون تقاسم المعلومة فيكون هناك ضياع للإمكانية التنافسيّة لهذه المعلومات. من الملائم إذن توجيه الاهتمام نحو مسألة قابلية الشراكة في تقاسم هذه المعلومات.

خلال المقابلة، يتم استجواب المسير حول قابليته لمنح أو الحصول على معلومات إستراتيجية من الشريك. و تمّ تحديدها في: المنافسون، العملاء، الموردون، التكنولوجيا، الإطار التشريعي و القانوني، المحيط الاجتماعي، الاقتصادي و الثقافي.

أنظر الملحق

## 4 التعلّم في الشراكة:

<sup>563</sup> LADO A., WILLSON M., (1994), op.cit. p.96.

<sup>564</sup> GHARI P.N., (1999), op.cit. p.44.

التعلّم هو نسق يسمح بزيادة مستوى المعارف لدى المؤسسة. يرى (Ingham<sup>565</sup>) أنّ التعلّم التنظيمي لا يساوي مجموع التعلّات الفردية على الرّغم من أنّ هذه الأخيرة هي التي تشكّل القاعدة التي يبنى على أساسها. تمثّل المعرفة التنظيمية تلك المعرفة التي تبقى في المؤسسة مهما كان ذهاب و إياب الأفراد، بمعنى تُحفظ في ذاكرتها، حتى تتمكّن من القيام بأعمال جماعية<sup>567</sup>; <sup>566</sup> لذلك يرجع التعلّم إلى قدرة مؤسسة ما على الحصول، تجميع، و استخدام المعارف من أجل تطوير المهارات<sup>568</sup>

عند دراسة الأدب حول شكل تناول مفهوم التعلّم، تبيّن أنّه يمكن تحليل هذا المفهوم كنسق أو كنتيجة يحققها<sup>569</sup> أمّا عن النسق، يميّز الباحثون عادة بين مستويات أو أشكال التعلّم و يحاولون ربط كلّ شكل في المؤسسة بالإطار المحدّد<sup>570</sup> واحدة من المساهمات الأكثر استخداما في هذا الميدان هي لـ (Arggris & Shon,<sup>571</sup>) اللذان طوّرا مفهوم الحلقة الوحيدة للتعلّم (Single loop learning) و الحلقة المزدوجة للتعلّم (Double loop learning) ، و قد ساهمت هذه المفاهيم في تحديد العديد من أطر التحليل لدراسات مختلفة (Lei et al<sup>573</sup>; Minguizzi et Pizzaro<sup>572</sup>) عند تناول التعلّم من زاوية مساهمته في تنافسية المؤسسة، نبحث عن إيجاد الرّابط بين الأحداث الجديدة التي تتجرّ عنه في إطار أنشطة المؤسسة من أجل زيادة قيمة المنتج. كما يفسّر (Hendry et Hope)<sup>574</sup> ذلك بالاهتمام بنتائج التعلّم (بأنواعه) الذي يحمل على شرح كيف تنترجم توسعة قاعدة المعارف (التصويرية و التطبيقية) إلى تحسّن في الأنساق أو المنتجات.

أخذت معالجة التعلّم بداخل الشراكات بعين الاعتبار الحاجة إلى الاهتمام بأنساق التعلّم و بنتيجتها أيضا، مع العلم أنّنا نرغب في التعمّق قليلا بتحليل هذه الظاهرة في المؤسسة من جزاء الشراكة.

<sup>565</sup> INGHAM M., (1994) , op.cit p154.

<sup>566</sup> BROOKS A.K., (1992) « Building Learning Organizations : the Individual-Culture Interaction », Human Resource Development Quarterly, Vol.3, n°4, pp.323-335.

<sup>567</sup> KIM D.H., (1993) « The Link Between Individual and Organizational Learning », Sloan Management Review, Vol 35, n°1, pp. 37-50.

<sup>568</sup> MINGUIZZI A ., PIZZARO R., (1997), « Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME», Revue Internationale PME , Vol 10, pp.46-79.

<sup>569</sup> LEBAS (1997) « La firme et la nature de l'apprentissage », Economie et Société, Vol 1, n°5, pp. 7-24.

<sup>570</sup> Mc GILL M.E., SLOCUM J.W., LEI D., (1994) « Management practicies in learning organizations », Organizational Dynamics, été. P.64.

<sup>571</sup> ARGGIS C., SHON D., (1978) « On Organizational Learning II », Reading : Addison- Wesley. P.154.

<sup>572</sup> MINGUIZZI ., PIZZARO., (1997), op.cit.p.63.

<sup>573</sup> LEI D ., HITT M.A ., BETTIS R., (1996) « Dynamic Core Competencies Through Meta-Learning and Strategic Context », Journal of Management, Vol . 22, n°4, pp. 549-569.

<sup>574</sup> HENRY J., HOPE V., (1994) « Cultural Change and Competitive Performance », European Management Journal, Vol . 12, n°4, pp. 401-406.

لذلك في مرحلة أولى من المقابلة يتم استجواب المسير حول آليات التعلّم بداخل الشراكة التي حدّدها (Aljoutsivarki &

Tikkanen<sup>575</sup>) و هي حلّ المشكلة، البثّ، الامتصاص و اليقظة. يسمح استخدام هذه الآليات من طرف المؤسسة بوصف

أنساق التعلّم و كذا درجته (عالي، منخفض).

كما جاء في التحقيق البحث عن نتيجة التعلّم بأنواعه، مع الإشارة لمفهوم الابتكار المشترك المذاع (diffusée) الذي قدّمه

(Julien<sup>576</sup>) لأنّ هذا المفهوم يسمح بإقامة الرّابط بين التعلّم و التنافسيّة في إطار الشراكة.

أنظر الملحق

التعلّم حول الشريك:

يتم تحديد هذا النوع من التعلّم من خلال الدقّة التي يمكن للشريك أن يحققها و هو يصف شريكه (غاياته، عمله). حيث أنّ

الإدراك الجيد لنوايا الشريك يؤثر عادة على فعالية العلاقة و تطورها. في المقابل فإن فهم أفضل لأساليب عمل الآخر

ستكون لها آثار على فاعلية العلاقة. هذا يعني باختصار أنّ فهم أفضل للشريك ينعكس إيجابا على الميزة التنافسية

للمؤسسة.

التعلّم حول موضوع الشراكة:

قد تؤدي هذه المعارف في الأخير إلى فضّ الشراكة (أو ربّما تغيير بعض بنود العقد). قد تنتهي هذه المعارف أيضا بالتحوّل

إلى أسواق جديدة، منتجات جديدة أو حتى مكونات أخرى للمؤسسة. يؤدي هذا النوع من التعلّم إلى رؤية متجددة لدور

الشريك و لجودة مساهمته.

التعلّم حول النسق التشاركي:

تستخدم معارفه بطريقتين: إمّا يعاد استثمارها في النسق قيد العمل بإضافة تصحيحات عليه، حول مدى الاتفاق و عمقه أو

نوعه و جوانب أخرى. أو أن تحوّل هذه المعرفة لاتفاقات أخرى مع شركاء آخرين. و في كلتا الحالتين سيحسن هذا التعلّم

من الأداء الاستراتيجي لهيكله و استغلال الشراكة.

التعلّم حول المحيط:

<sup>575</sup> Alajoutsijarvi et Tikkanen (1999), op.cit. p.212.

<sup>576</sup> JULIEN P.A., (1996), op.cit.p.43.

يؤدي هذا التعلّم إلى اكتشاف تهديدات جديدة و فرص جديدة في محيط الصفقة. كما قد يثير مجموعة من التساؤلات و إعادة النظر في العلاقة مع الشريك و مدى التوفيق في اختياره أو تحديد شركاء ممكنين آخرين.

التعلّم حول الذات:

يعدّ هذا التعلّم جوهرياً لكنه معقّد إلى حدّ كبير، فهو يتطلّب رؤية تطويرية في الزمن. كما يمكن أن يلمس جوانب متعددة و مختلفة، تجعل من الصّعب البحث عن محاولة الرّبط، أو على الأقلّ بعض الجوانب الكاشفة عن هذا النسق الاستكشافي للذّات.

لابدّ من التنبّه للذّاتية و الأوهام لتصور جديد للهويّة التنظيمية عند الاتصال بالمستجوب . من جهة أخرى تثير الشراكة الديناميكية اللازمة للتغيير، إمّا من خلال المشروع ذاته أو التفاعل مع الشريك أو حتى من خلال التصورات الجديدة الناجمة عن الشراكة و باقي أنواع التعلّمات.

## 5 خلق القيمة:

يساهم خلق القيمة في تحسين تنافسيّة المؤسسة بفضل التداخل الموجود بين سلاسل القيمة، فتنشأ تداوُّبات و علاقات ذكية (مهارات جماعية) تجعل  $3=1+1$ . إنّ هذا التداخل الذي يخلق القيمة يسبب في المقابل زيادة في تكاليف الخروج من الشراكة، فيكون أفق المشروع أقلّ أهميّة من الالتزام الكبير بالشراكة. يتم تقدير خلق القيمة إذن حسب جانبيين: الإنجاز المشترك للأنتشطة و أهميّة العلاقة في المؤسسة.

يمكن تقدير أهمية علاقة الشراكة من خلال حجم التبادلات القائمة بين المؤسسات، يرى (<sup>577</sup>Yamagishi) أنّه يجب استبعاد هذا المقياس (التصوّر) لأنّ الارتباط يمكن أن يخص التدفقات الغير ملموسة أيضاً و التي لا يستطيع إظهار حجم تبادلها. كما أنّ حجم المبادلات هو مؤشّر سيء لمساهمة الشريك في عمل المؤسسة. من بين طرق تقييم العلاقة تقييم نتائج قطع و إنهاء الشراكة على المؤسسة. و هو ما يقترحه (<sup>578</sup>Blankenburg Holm et al) إذا ما لم يؤدي فضّ الشراكة إلى نتائج إستراتيجية هامة في المؤسسة فهذا يعني أنّ رابط خلق القيمة ضعيف و بالعكس.

<sup>577</sup> YAMAGHASHI T., (1987) « An exchange theoretical approach to network position », dans COOK K., « Social Exange Theory », Sage, Londres, pp. 146-169.

<sup>578</sup> BLANKENBURG HOLM D., ERIKSON K., JOHANSON J., (1999), op.cit.

أما عن الأنشطة المشتركة فقد يؤدي وجودها في الشراكة إلى استخدام أساليب تسييرية مثل JAT ما يعني نسق قوي لخلق القيمة بداخل الشراكة. كما يرى (Gemunden et al<sup>579</sup>) أن الاستثمارات المشتركة هي الأخرى مؤشّر جيد لمستوى خلق القيمة بداخل الشراكة، لأنّ التعديلات الحادثة على سير سلاسل القيمة من أجل ترابط أفضل لن تكون ممكنة بدون وجود استثمارات.

في المقابلة تمّ قياس خلق القيمة في الشراكة بقياس أهمية الاستثمارات المشتركة و وجود أنشطة مشتركة تخصّ الشريكين. أنظر الملحق

## 6 الإستراتيجية الضمنية

تعدّ الإستراتيجية الضمنية عاملا مفسّرا للميزة التنافسيّة، حيث يمكن للجانب المقصود و الناشئ للإستراتيجية أن يؤثّر إيجابا على خلق المهارات و الأداء في المؤسسة.

« Inter firm networks can be shaped and deliberately designed ; overtime, managers tend to (... ) build a narrow end more competitive set of core competencies . »<sup>580</sup>

تشير مراجعة الأدب حول معرفة كيفية معالجة مفهوم الغاية الإستراتيجية، إلى أنه استخدم خاصة كمنطق يوجّه نشاط المسيرين في مختلف الوضعيات مثل تسيير الثقافة بداخل الاندماجات<sup>581</sup>، إستراتيجية التسويق<sup>582</sup>، نسق التخطيط الإستراتيجي<sup>583</sup>. إعداد منتج جديد<sup>584</sup> أو حتى تسيير المشاريع المشتركة الدوليّة<sup>585</sup>. كما يمكن أن تضم الغاية الإستراتيجية أيضا مجموعة مبادئ التسيير مثل أنساق تحفيز العمال لتحقيق أهداف معيّنة، اللامركزية في اتخاذ القرار و تخصيص الموارد.

أما من في المقابلة سيتم التعامل مع هذا المفهوم من زاوية مختلفة قليلا، بربط الغاية الإستراتيجية بعملية التخطيط الإستراتيجي لتحليل الشراكة، فضاء الصفقات، تخصيص الموارد، الروابط، و التدفقات في الشراكة من أجل تحقيق أهداف تفاوضت عليها

<sup>579</sup> GUMUNDEN H.G., RITTER T., WALTER A., (1997), op.cit.Ibid.

<sup>580</sup> LORENZONI G., LIPPARINI A., (1999), op.cit. p.319.

<sup>581</sup> SMITH K.W., (2000) « A Brand-New Culture for the Merged Firm », Mergers and Acquisitions, Vol 35, n°6, pp. 45-90.

<sup>582</sup> SCHELEGEMILICH BB ., (2000) « The Impact of Organizational and Environmental Variables on Strategic Market Orientation : an Empirical Investigation », Journal of Global Marketing, Vol. 13, n°3, pp. 111-128.

<sup>583</sup> D'AVENI R.A., (1995) « Coping with Hyper Competition: Utilizing the New 7S's Framework », The Academy of Management Executive, Vol.9, n°3, pp.45-61.

<sup>584</sup> SHILLING M.A., (1998) « Managing the New Product Development Process : Strategic Imperatives », The Academy of Management Executive, Vol.12 n°3 ; pp.67-82.

<sup>585</sup> RUIILLER J.L., TORRE A.,(1995) « Les Formes de Coopération Interentreprises », Revue d'Economie Industrielle, numéro spécial, pp. 215-246.

المؤسسة مع شريكها<sup>586</sup>. تعبّر الغاية الإستراتيجية في هذه الحالة عن إرادة إدارة المؤسسة في تحديد الأهداف بالتشارك مع

شركاءها بالنظر إلى إستراتيجيتها الضمنية.

## 7 الميزة التنافسيّة:

استخدم هذا المفهوم في الكثير من الدّراسات لكن خاصة كمتغيّر مفسّر، و في هذا السّياق، تمّت معالجته ضمن مقاربتين، تربط المقاربة الأولى الميزة التنافسيّة بمؤشرات مالية أو اقتصادية مثل الربّيع<sup>587</sup> و يتمّ الرّجوع في هذه الحالة إلى المعطيات التي يتمّ جمعها من الوضعيات المالية.

في المقابل، تعتمد المقاربة الأخرى على الرّبط بين الأداء المالي (أو الاقتصادي) و الميزة التنافسيّة<sup>589</sup> (1999) (1994<sup>588</sup>). و تتناول تحليل هذا الرّبط كنسق، فنكتسي الميزة التنافسيّة بذلك جانبا أكثر إستراتيجية، و تتمّ معالجتها من خلال عوامل أو معايير التنافسيّة، خاصة تلك التي طوّرها (Porter<sup>590</sup>) و التي يتمّ قياسها بعد ذلك باستخدام سلاّم للقياس من نوع ليكارت. يشير (Le François et al<sup>591</sup>) أنّ معايير خلق القيمة الأكثر استخداما هي جاذبية المنتج: جودة و سعر المنتج، يليها بعد ذلك، وقت الاستجابة، مرونة العرض، خدمة الزبائن و شهرة المؤسسة.

أمّا في إطار الشّراكة فينضم (Poulin et al<sup>592</sup>) إلى نفس التّصوّر و حدّد 12 معيارا للتنافسية المؤسسة التي تعقد شراكة: سعر المنتج أو الخدمة، خدمة ما بعد البيع، آجال التسليم، تغطية السوق، التّجاعة، المرونة، التصميم و الحجم، الابتكار، أداء المنتجات، تشكيلة المنتجات، الجودة و الشّهرة أو الصّورة.

اعتمدت معالجة الميزة التنافسيّة في هذه المذكّرة على المقاربة الثانية، و يعود ذلك لسببين: أولا لأنّه ليس من المرتقب دراسة و تحليل الوضعيات المالية. ثم و بالتوافق مع فرضيات النموذج النظري، حيث تقوم الميزة التنافسيّة على المهارات. و منه

<sup>586</sup> RITTER T.,(1999), op.cit. p.306.

<sup>587</sup> Mc GRATH R.G., TSAI M.H., VENKATARAMAN S., Mc MILLAN I.C., (1996), op.cit.

<sup>588</sup> JULIEN P.A., TOULOUSE J.M., RAMANGALAHY C., MORIN M., (1994) « Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices », Communication publiée au 4<sup>ème</sup> congrès international francophonie de la PME, Metz.

<sup>589</sup> RUSSEL W.C., (1999) « When competitive Advantage doesn't lead to performance : the resource-based view and stakeholder bargaining power », Organization Science, Vol 10, n°2, pp. 119-134.

<sup>590</sup> PORTER M.E., (1980), op.cit.

<sup>591</sup> LEFRANCOIS P., MARTEL A., GASSE Y., (1995) « L e changement obligé de valeur », dans MARTEL A., ORAL O., « Les défis de la compétitivité, vision et stratégies ». Tome 2, Publi-Relais, Montréal, pp. 29-58.

<sup>592</sup> POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994), op.cit.



سيتم تناول الميزة التنافسية بالاعتماد على أهم معايير التنافسية لدى (Poulin et al<sup>593</sup>): بمعنى السّعر، الجودة، أداء المنتج، آجال التسليم، تغطية السّوق، الشّهرة، و مرونة المؤسسة.

### المبحث الثاني: دليل المقابلة:

تهتم معالجة دراسة حالة الشراكة بعد تطوير الجهاز النظري المهيكّل نسبيا بتحديد سلسلة من الأسئلة حول الموضوع خلال المقابلة. تقدّم هذه الأداة ميزة حصر و جمع البيانات اللاّزمة مع تفادي الزائد فيها.

أمّا مستوى التفصيل في المقابلات فهو من النّوع المعمّق خاصة بالنظر إلى الاستمارات القياسية. يكون الهدف من المقابلات هو إثبات المقترحات النظرية في الإطار التصوري للبحث. و ربّما إعداد مقترحات أخرى جديدة إذا اقتضى الأمر ذلك. تركّز المقابلة على مصدر واحد قويّ للمعطيات ثري جدًا و هو المسؤولين عن مشروع الشراكة في كل مرّة و لهم خبرة كبيرة في هذا المجال.

تهدف المقابلات التي أجريت في إطار هذا البحث إلى أهداف تفسيرية و استكشافية. كيف يمكن للمؤسسة أن تبني فعلا ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية الشراكة؟ جاءت الأسئلة في أغلبها نصف مفتوحة لذلك لا يمكن تجاهل الجانب الاستكشافي للبحث. حيث تفتح المجال أمام إجابات غير متوقعة من المستجوبين.

من جانب آخر، تجد كل منهجية بحث أسسها ضمن تصورات فلسفية معيّنة. هناك مقاربتين فلسفيتين تؤسسان لمختلف طرق البحث من أجل الإثبات التجريبي و هما:

- الإيجابيون (positivistes): الذين يفترضون عادة أنّ الحقيقة معروضة بشكل موضوعي، و يمكن وصفها بخواص قابلة للقياس تكون مستقلة عن الملاحظ و أدواته. تخص هذه الدّراسات عادة محاولات لاختبار النظريات من أجل زيادة فهم و التنبؤ بالظواهر.

- في المقابل يعتمد التّأولييون<sup>594</sup> (interpretivistes) على مبدأ أن الوصول إلى الحقيقة (المعطاة أو المبنية بشكل جماعي) لا يتم إلّا من خلال بناءات اجتماعية مثل اللّغة، الوعي أو المعنى المشترك. فيكون الأساس الفلسفي لهذا الاتجاه تفسيري مثله مثل علم دراسة الظواهر، عن طريق رموز يقدمها الأفراد للباحث كما لا يحدّد هذا البحث المتغيرات التابعة و المستقلة، لكن يركّز على تعقيد إنتاج المعنى عند الأفراد في وضعية معيّنة.

<sup>593</sup> *ibid.*

<sup>594</sup> PIAGET J., (1992) « Recherches sur la contradiction », PUF, Paris

تدفع طبيعة موضوع البحث على تبني الوصفية البنائية (constructivisme) حيث تعتمد معطياتها على الحقيقة المبنية من طرف المسؤولين المستجوبين. تهدف الأسئلة المطروحة خلال المقابلات إلى تحديد السّير الحقيقي للشراكات للتأكيد على المقترحات النظرية حول علاقة الشراكة بالميزة التنافسية، لكنها مطروحة في شكل نصف مفتوح حتى تسمح بظهور أفكار بديلة متميزة. كما جاءت المقابلة غير موجّهة في بداية اللقاء عند تقديم المستجوب مشاريع الشراكة محلّ الدّراسة بشكل عام و بدأت بسؤال مفتوح، كذلك في آخر اللقاء حينما طلب منه إضافة معلومات أخرى لم تغطيها الأسئلة.

صنّف (Gravitz<sup>595</sup>) المقابلة لأربعة أنواع:

-المقابلة المعمّقة.

-المقابلة بإجابات حرّة.

-المقابلة بأسئلة مفتوحة.

-المقابلة بأسئلة مغلقة.

أمّا (King et al.<sup>596</sup>) فقد جمع النوعين الثاني و الثالث من المقابلات فيما أطلق عليه "مقابلة ذات طابع وصفي". و يضيف إليها تصنيف آخر حسب وجهة واقعية و أخرى بنائية.

حسب هذه التصنيفات فإنّ المقابلات التي أجريت تنضم إلى "المقابلات بإجابة حرّة" أو "ذات طابع وصفي".

و لأنها كذلك، لا تمكّن هذه المقابلات عند جمع البيانات من تثليث (triangulation) بأنواع أخرى من المعطيات. نحاول الحصول على المعلومة المعكوسة في كلّ مرّة من أجل مراقبة تطابق التقارير مع أفكار المستجوب الفعلية، فكانت أسئلة المقابلة نصف مفتوحة. كما جاء نسق صياغة الإجابات إمكانية الوقوع في تضارب أو سوء فهم. و هو ما يسمح بضمان الإثبات الداخلي للدّراسة.

اقترح (Pesqueux et Ferrary<sup>597</sup>) عدّة استراتيجيات تسمح بكشف ضعف موضوعية المستجوبين.

" للكشف عن الغير معيّر عنه، اقترح (Baumart<sup>598</sup>) ثلاث استراتيجيات للمتابعة: المواجهة، التي تعني مقارنة السرد

الضمني (لنفس الموضوع). حيث يميل الأعوان إلى تجميل دورهم و تقزيم دور زملاءهم. تعمل إستراتيجية التالف على

<sup>595</sup> GRAVITZ M., (2000) « Les Techniques de Rapports Individuels », Méthodes des Sciences Sociales, 11<sup>ème</sup> Edition, pp. 643-711.

<sup>596</sup> KING A.W., SALLY W.F.ZEITHMAL C.P., (2001) « Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage : The Middle-Management Edge », Academy of Management Executive, vol, 35 n°1, pp. 95-106.

<sup>597</sup> PESQUEUX Y ., FERRARY M., (2000) « Management de la Connaissance, Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance », Edition Economica.

مسألة المستجوب لعدّة مرّات مع إدخال تغييرات بسيطة على الأسئلة من أجل قياس الفارق في الإجابات و المعاينة المضادة و التي تمكّن الملاحظ من أن يقترح على المستجوب فرضية تمثيلية للواقع تختلف عن فرضيته و يدفعه إلى النقاش"

استخدمنا هذه التقنيات في المقابلة بشكل ضمني لكن على الخصوص في آخر اللقاءات.

#### السؤال المفتوح:

بدأت المقابلة بوضع الممارس في سياق الموضوع و التذكير بأهمية علاقات الشراكة في سير عمل المؤسسة. أدّى هذا التقديم و التبادل إلى وضع المسير في جو محفّز للحديث عن الموضوع و كذلك منحه شعور بمسؤولية اتجاه هذه الدراسة. هذا ما سهّل التدرّج في الأسئلة. تضمّن هذا المدخل جمع المعلومات العامة حول المؤسسة و طبيعة المشاريع و المنتجات و الصفقات و حتى عن محيطها التنافسي.

بعد ذلك و بالتدرّج يتم سؤال المستجوب حول "كيف تساهم روابط الشراكة التي تقيمونها في تنافسية مؤسستكم؟" يتميّز هذا السؤال بكونه قصير حيث يسهّل ترسخه في الذاكرة. كما أنّه يطرح فكرة واحدة و يصاغ بطريقة مباشرة لتفادي افتراض إجابة معيّنة كذلك يتناسب هذا السؤال مع الإطار المرجعي للمسير<sup>599</sup> لا توجد طريقة واحدة للإجابة على هذا السؤال بالتأكيد، فكان دور الباحث توجيه المسير إلى الجوانب الأخرى من السؤال التي لم يكن يتعرض لها أثناء الإجابة، للتمكّن من توضيح و تحليل الديناميكية الضمنية للتحركات الإستراتيجية في المشاريع الثلاثة من طرف المستجوبين. في هذه المرحلة كانت تدخلات المسير تهدف لتحديد مواطن الأحداث و التحركات حتى لا تأخذ الأجوبة طابعا عاما و سطحيا ، ثم تم توجيه الحوار تدريجيا نحو مختلف عناصر إستراتيجيتي هيكلية و استغلال الشراكة وكلّ جوانبها.

لقد صنّف (Guittet<sup>600</sup>) البحث عن المعلومة اللازمة في المقابلة إلى ثلاث مستويات: الأفعال (فعلنا، قننا، سمعنا ب)، المعاش (نشعر أنّنا)، الرأي أو الحكم (نظن أنّ).

سمح الجزء الأوّل من المقابلة بجمع البيانات الخاصة حول رأي و شعور المسير لكن قليلا عن الأفعال. في حين أن ما يظنه المسير عن مساهمة الشراكة و أداءها لا يخدم الباحث حول تطبيق هيكلية و استغلال الشراكة و لا لتحديد تنافسيّة

<sup>598</sup> Baumart P., (1996) « organisations déconcertée-la gestion stratégique de la connaissance », cité par pesqueux et ferrary, 2000. p

<sup>599</sup> GUITTET A., (1997) «L'Entretien», Armand Collin, Paris. P.112.

<sup>600</sup> GUITTET A., (1997), op.cit. p.89.

المؤسسة. لذا تمّ إنهاء هذا اللقاء بمجموعة من الأسئلة النصف مفتوحة تدعم جمع البيانات لتسهيل فرزها و تصنيفها و معالجتها لاحقا.

جاءت هذه الأسئلة بعد أن أجاب المسير عن السؤال الابتدائي و مكّنت من تشخيص معمق لمختلف عناصر إستراتيجية الشراكة. سمحت بجمع البيانات عن أفعال المؤسسة، لأنها تنتقل الممارس إلى الوضعية المعاشة و شرح القرارات خلال المقابلة.

تخضع هذه الطريقة إلى خطر إعادة بناء الخطاب السابق من جانب المسيرين. لكن في المقابل لها ميزة الرجوع إلى الوضعية المعاشة فعلا في المشاريع.

أمّا عن تحليل مجموع البيانات المحصل عليها، فالنظرية هي التي توّطر المفاهيم المقابلة كما أظهرنا ذلك في عملياتها المفاهيم. لكن المقابلة هي التي وضعت حدود التفسير الملائم للنتائج. تسمّى هذه الطريقة من (Demertz, <sup>601</sup>) بالوصفية للشّرح من حيث أنّها غير محصورة بسرد التحركات الإستراتيجية لكنّها تحاول أيضا شرحها و تصنيفها و تبريرها <sup>602</sup>.  
سمح تحليل البيانات بصياغة مجموعة من المقترحات تساعد على الإجابة على إشكالية البحث: كيف تبني المؤسسة ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية الشراكة. نتجت هذه المقترحات في الواقع عن تحليل لحديث المستجوبين و كذلك إجاباتهم عن الأسئلة.

يتضمّن تحليل هذه البيانات مجموع انحرافات أو خسارة المعلومات أو حتى ذاتية الباحث. حول هذا الموضوع يفسّر (Gitzman<sup>603</sup>) أنّ هناك دائما فرق نسبي بين الحقيقة كما هي معاشة في المؤسسة و بين ما يعيد الباحث تركيبه. عادة ما يكون هذا الانحراف غير مقصود لأنّ أثناء تصميمه لنموذجه، يمكن للباحث أن يؤكّد على آراءه الخاصة و أن يستسلم للتفسيرات السطحية و البسيطة.

<sup>601</sup> DEMERZ M .,(1993), «Le Projet de Recherche au Ph.D », Pierrefonds, Hélio.p.216.

<sup>602</sup> NKONGOLO B.J.M .; ( 1998) « La Gestion Stratégique des Pme à l'Ere de la Mondialisation : Propositions de certaines actions stratégiques », Thèse Doctorat Présenté à La Faculté des Etudes Superieures de l'Université Laval, Canada.

<sup>603</sup> GITZMAN M.B ., (1996) « Incomplete Contracts and the Make or Buy Decision: Governance Design an Attainable Flexibility», Accounting Organizations and Society, Vol. 12, pp. 611-626.

### المبحث الثالث: تشكيل العينة:

يمكن اعتبار تشكيل العينة نسق يتضمّن مرحلتين. تتعلّق المرحلة الأولى بتحديد المعيار الذي يمكن من تحديد المؤسسة القادرة على أن تكون جزءا من العينة. تتم في مرحلة ثانية مراجعة مختلف مصادر المعلومات المتاحة من أجل اختيار المؤسسة

### المطلب الأول: معيار اختيار المؤسسة

بالاعتماد على مفهوم الشراكة يمكن تحديد المؤسسة التي تبرم عقود شراكة، و التي ستمثّل دراسة حالة هذه المذكرة. مع الأخذ بعين الاعتبار لمختلف أشكال الشراكة (مناولة، مشاريع مشتركة،...).

يجب الإشارة أنه يمكن أن تكون علاقات الشراكة قصيرة مدى نسبيا، استجابة لحاجات ظرفية للمؤسسة، كما يمكن قيامها على مدى متوسط و طويل. و يجب أن يظهر ارتباط المؤسسة بشركائها فيزيد احتمال وجود عناصر إستراتيجية هيكلية و استغلال الشراكة، مثل التعلّم الجماعي و تقاسم المعلومات الإستراتيجية و غيرها.

إذا يمكن اعتبار المؤسسة قابلة للانتخاب أو الاختيار إذا كانت مؤسسة اقتصادية جزائرية تعقد شراكات. و حسب هذا المعيار، يتحقق من خلال هذه الشراكات، تبادل و توليف الموارد و ارتباط الأنشطة المختلفة من أجل تحقيق تطوير و دعم الوضعية التنافسيّة للمؤسسة.

لذلك سيكون معيار تصنيف الشراكات الذي سنعتمده هو الذي اقترحه (Grand et Leyronas<sup>604</sup>) حسب درجة الارتباط،

فتشكّلت مصفوفة بأربع خانات تقابل كل خانة نوع من العلاقات. و يكون هناك ارتباط عندما تكون العلاقة طويلة مدى

يصعب استبدالها، و تفسّر إمكانية الاستبدال أساسا حجم الأعمال الكبير و خصوصية الأصول و التنظيم.

الجدول السابع: درجة إرتباط المؤسسة بشريكها

		وضعية المؤسسة اتجاه شريكها	
		ارتباط	عدم ارتباط
وضعية الشريك اتجاه المؤسسة	عدم ارتباط	شراكة جبانة	شراكة مفارقة
	ارتباط	شراكة هيراركية	شراكة الشبكة

Source : Grand et Leyronas,1996.

ضمن هذا الإطار تعتمد هذه المذكرة على المؤسسات التي ترتبط بعلاقات الشراكة الأفضل و الأقوى و هي ما تقابل الوضعية شراكة الشبكة حيث هناك إمكانية ضعيفة للاستبدال و الارتباط في الاتجاهين ما يعني وجود استقرار في العلاقة و فرصة أكبر لوجود مكونات إستراتيجية الهيكل و الاستغلال. يفسر الجزء الموالي: كيف يتم اختيار المؤسسة محلّ الدراسة بالاعتماد على هذا المعيار.

المطلب الثاني: اختيار المؤسسة

يعدّ المعيار السابق ذو طابع تسييري، لكنّه غير معتمد في مختلف الهيئات (كالوزارة، معهد الإحصاء، الجريدة الرسمية...).

لذلك سيتم الاعتماد على جمع المعلومات من عدّة مصادر.

<sup>604</sup> GRAND L., LEYRONAS C., (1996) « Pour une approche renouvelée de la sous-traitance réseau : de la dépendance à la dépendance croisée », Communication présentée au IIIème Congrès International Francophone sur la PME, Trois-Rivières, pp. 398-410.

تمثّلت المرحلة الأولى من البحث في التفكير و الإطلاع على مجموعة من مصادر المعلومات التي يمكن من خلالها التعرف على المؤسسات الوطنية التي تعقد علاقات شراكة و التي تحقق المعيار المعتمد. تمثّلت هذه المصادر في الاعتماد على مواقع الانترنت و بالتحديد قواعد البيانات للوزارات و الهيئات الوصية (وزارة الصناعة، الطاقة و المناجم، البناء و السكن، المعهد الوطني للإحصاء ...). حول الكلمات المفتاح: شراكة، تحالف. تحدّدت بعد هذه العملية مجموعة أولى من المؤسسات على هذا المستوى من البحث. في مرحلة لاحقة أجري تشخيص أدق و أعمق لهذه المؤسسات المختارة، من أجل التأكّد أكثر في الواقع من مدى ملائمتها. بالموازاة مع ذلك تمّ الاعتماد على بعض العلاقات الشخصية و أجريت مجموعة من الاتصالات مع مديري هذه المؤسسات. لأنّ ذلك يلعب دورا جوهريا في القدرة على التواصل بين الباحث و المؤسسة. سمحت هذه الاتصالات في الأخير بتحديد المؤسسة محل الدراسة. حيث يتم انتقاء الحالة محل الدراسة وفقا لثلاثة معايير: و هي التشتت، الغنى و الحصول على المعلومة: أمّا عن عنصر التشتت فيتمّل حدّا من حدود الدراسة لكن أيضا موضوع جدل يتم التعرض إليه في وقت لاحق، كما يضمن معيار الثراء أو الغنى، الحصول على كمّ كافي من البيانات، و يحتم اختيار الشراكات التي دامت أكثر من سنة. في الأخير، الحصول على المعلومات من المؤسسة ما يعني البحث عن الأشخاص الملائمين

يجب الإشارة أنّ هذه العينة ليست احتمالية و لا تهدف إلى إنتاج توزيع إحصائي.

يسمى هذا النوع من العينات بعينة الملائمة (convenience). و على الرّغم من أنّ عدد المشاريع المدروسة و هي ثلاثة، غير كافية لتحقيق "حجم قوس" (Gauss) و المحدّد ب 30 و بالتالي لا تمكّن من التعميم الإحصائي على كل المجتمع. لكنها تضمن التعميم النظري، حول ملائمة الرّبط بين الميزة التنافسية و إستراتيجية الشراكة كذلك، يوضح (Yin<sup>605</sup>). فيمكن للعينة بذلك إثبات أو نفي النظرية (النموذج التصوري) أو التفسير المقترح للظاهرة. تتكوّن العينة التي سنعمل عليها من ثلاث صفقات شراكة متتابعة زمنيا، أنجزتها كوسيدار و ديفيداك معا. تسمح هذه العينة بتتبع أثر الشراكة على كوسيدار في الزمن من خلال العناصر المكونة لإستراتيجيتي هيكلية و استغلال الشراكة و انعكاس ذلك على ميزتها التنافسية.

<sup>605</sup> YIN R.K., (1994) « Case Study Research, Design and Method », Thousand Oaks, CA : Sage. P.121.

**الجزء الثالث : نتائج وتحليل**



## مقدمة :

جرت عملية جمع و ترتيب و تحليل البيانات في فترة دامت عدّة أشهر تمّت فيها زيارة المؤسسة و لقاء الرئيس المدير العام الذي كان متعاوننا و وجهنا إلى المسؤ و لين المباشرين على إدارة مشاريع الشراكة للأجزاء الثلاثة لمترو الجزائر، مسخراً كل الإمكانيات.

سمحت المقابلة بتسجيل عدّة ملاحظات ضمن نسق عشوائي، كان لهؤلاء المسيرين القدرة على الشرح و التفسير. نجم عن هذه اللقاءات خريطة طريق ابتداء من مجموعة الملاحظات و الخطابات التلقائية للمستجوبين، ثم إجاباتهم عن الأسئلة. يسمّى هذا الأسلوب بالإقصائي الذي يقوم على استنتاج الملاحظات حول الوضعيات التي ستتم مناقشتها و إثباتها لاحقاً<sup>606</sup>. ثم عرض المقترحات و استنتاج مساهمة المذكّرة و حدودها الرئيسية.

---

<sup>606</sup>PIORE M.J., SABLE C.F., (1989) « Les chemins de la prospérité » trad de 1984 : « The second industrialdivide », Hachette

## الفصل الأول: جمع و تحليل البيانات:

### المبحث الأول: جمع البيانات (دراسة المحيط الصفقاتي)

يشهد العالم كلة تغيرات جذرية حول دور و تدخل الدولة في الاقتصاد بشكل عام و القطاع الإنتاجي بشكل خاص. يقتصر تدخلها اليوم في دور الإستراتيجي، المنظم و الحامي. و مهما كانت سياستها الاقتصادية و اختلفت و تنوعت فإنها تصب كلها في تحقيق هدف واحد، هو تأهيل المؤسسات الوطنية و تحسين مزاياها التنافسية لمواجهة المنافسة في الأسواق العالمية و توفير محيط أعمال يجلب شركاء أجاناب يساهمون في ذلك.

كان التحول الأول (70-80) يدور حول فكرة البحث عن الإنتاج بقيمة مضافة منخفضة حيث تكمن الميزة التنافسية في تكاليف يد عاملة منخفضة. اليوم، يلعب تحويل التكنولوجيا دورا حاسما و تطالب الدول الناشئة بإلحاح بنقل التكنولوجيا و تقدم مقابل ذلك العديد من المزايا للمستثمرين الأجاناب، متبعة في ذلك نموذج التنانين.

أما الدول المتقدمة فلا يمكنها سوى القبول، مع تحفظ من دون شك، تبقى هذه البلدان محتفظة بتكنولوجيا متقدمة أو اثنين و السبب في ذلك هو "صعوبة تقدم التكنولوجيا دون وجود رابط مع الإنتاج" <sup>607</sup>

ضمن هذا السياق تعدّ المنافسة التكنولوجية أمرا جوهريا مستقبلا و قد بدأ التسابق فعلا في كل القطاعات لأن التقدم، الناجم عن الابتكار، متداخل. كل هذا يؤكد على كون المعرفة و التعلّم عاملان حرجان في إدارة الأعمال و العلاقات بين مؤسساتية على الخصوص.

مكنت التكنولوجيا من تحقيق رهان الوقت، فالتصميم بالكمبيوتر يعني خلق منتجات جديدة في المخبر (in vitro) و التقدم على المنافسين، كما يعني ترشيد الإنتاج و التبادلات و الوصول إلى السوق بشكل أسرع و هي محدّدات حرجة لتنافسية المؤسسات في الأسواق المنفتحة. تشترك عناصر الثلاثية امداد/ابتكار/استثمار في تشكيل الفارق بين المؤسسات و يلعب الوقت و بالتعدّي التكنولوجيا عاملا مهما في ذلك.

يمكن اختصار مضمون جهود الدولة للنهوض و تفعيل مناخ الأعمال من خلال أربعة نقاط حدّدها<sup>608</sup> في:

- سياسة الانفتاح الاقتصادي.

- السياسات الاقتصادية القطاعية.

- الاقتطاعات الإجبارية.

- تشجيع الشراكة الصناعية.

عبّرت السّطات الوصيّة من خلال مداخلة لرئيس الحكومة السّابق ( و كذلك الحالي) عن الحاجة الدائمة لمؤسسات الإنجاز الوطنية إلى تحسين مستوى التكنولوجيات بها و رفع مهاراتها التسييرية، لرفع قدرتها التنافسيّة . و يصبح خيار الشراكة الإستراتيجية الخيار الأفضل، يدعمها و يبعث بها في الأسواق العالمية. "على السّطات العمومية دعوة المؤسسات الأجنبية إلى التحالف مع المؤسسات الجزائريةو يتم ذلك عن طريق تكثيف الجهود السياسية الجزائرية لتحقيق التقارب بين المؤسسات الوطنية و المقاولين الأجانب ضمن مجموعات الصداقة التي تتألف من مجموعة من المستثمرين الأجانب المهتمين بالعمل في الأسواق الوطنية مع مؤسساتنا الوطنية. يتّأس هذه الوفود عادة القيادات السياسية لهذه البلدان لتوفير ثقة يحتاجها المستثمر في فضاء الصفقات.

<sup>608</sup> BENACHENHOU A., (2010) « Les Entrepreneurs Algériens » p.98.

تضمن هذه الشراكة التطوير الفعلي للمؤسسات و تسمح لها بتحويل المعارف و المهارات من خلال التعلّم. تتمكن المؤسسة الوطنية من الاستفادة من تدفق التكنولوجيات و المهارات عن طريق العمل في شكل "مشاريع مشتركة".

تسجّل العديد من عقود الشراكة مع المؤسسات الأجنبية السارية في مختلف القطاعات الاقتصادية نجاحات مع شركاء أجنب: ألمانيا، تركيا، ماليزيا، الصين، اليابان،... قدّم خيار الشراكة للمؤسسات الوطنية معدّلات نمو كبيرة و قفزات نوعية<sup>609</sup> لكنها تبقى غير كافية مقارنة بالبلدان المجاورة مثلا تونس و المغرب التي حققت بهما الشراكة نجاحات باهرة في كلّ القطاعات الصناعية. يجب الاعتراف بالجهود الكبيرة التي تبذلها الدولة لتلتحق المؤسسة الوطنية بنظيراتها في الدول الناشئة من خلال توفير مناخ أعمال جذاب يجلب المؤسسات الأجنبية للعمل مع مؤسساتنا الوطنية، و هذا ما أشارت إليه الأمانة العامة لصندوق النقد الدولي في الندوة الصحفية التي عقدتها في زيارتها الأخيرة للجزائر.

حيث تتزايد جاذبية الاقتصاد الوطني لدى المستثمرين الأجانب الذين يبحثون عن شركاء محليين لإنجاح دخولهم. لكن هل أنّ المؤسسات الوطنية ستستغل هذه الفرصة للتطور بالشراكة و ترفع من قدرتها التنافسية بفضل هذا الخيار الإستراتيجي؟ أم أنّها ستفوّت ذلك على نفسها و تكون مساهمتها سلبية في مناخ الأعمال؟ حتما، إنّ هذا ما سيحدّد مصير هذه المؤسسات و مستقبل الاقتصاد الوطني.

من الدول الأكثر ليبرالية إلى الدول الأكثر تدخلا، نادرا ما تبنى السياسة الصناعية على تحليل الاقتصاد الصناعي لكن يبدو أنّها تنتمي أكثر إلى حقل السياسة الاقتصادية". و تعرّف السياسة الصناعية على أنّها مجموعة من الإجراءات الواضحة و الانتقائية، تتخذها السلطات العمومية لتحديد الهياكل و السلوكات الصناعية الوطنية أو الناشطة على التراب الوطني لتحسين الأداء الصناعي. لا تتحدّد السياسة في قرارات من اتجاه واحد، لكنها تتطلب ديناميكية تفاعلية بين السلطة العمومية و مختلف الشركاء الاقتصاديون.

تؤثر السياسة الصناعية على مضاعفة النواتج الاقتصادية<sup>610</sup> (Alfred Marshall)، هذه النواتج الايجابية ذات طبيعة مؤثرة على المحيط التشغيلي للمؤسسات (هياكل قاعدية، تكوين، إجراءات إدارية، قوانين...) و تساهم في تطوير المزايا النسبية للبلاد

<sup>609</sup> Ibid p.174.

<sup>610</sup> MARSHALL A., cité par BENACHENHOU A., (2010) « Les Entrepreneurs Algériens » p.178.

أو المنطقة و هي إجراءات تخص كل المؤسسات مهما كان نشاطها. في المقابل، تتضمن السياسة الصناعية آليات أكثر انتقائية كسياسة الفرع أو مشاريع تكنولوجية، يمكن اعتبارها ممارسات غير تنافسية من طرف الدولة حين تحل هذه الأخيرة محل القطاع الخاص، و يمكن تبريرها " في فترات معينة بخيارات سياسية على المدى القصير أو الطويل".

تطلب الأمر إعادة تنظيم الإجراءات حول تحديد البرامج العمومية و تسليم الصفقات (قانون الصفقات العمومية). و على الرغم من أن أسلوب المناقصات هو المعتمد عموماً، فإن أجهزة تصوّر و سير البرامج تشكل عوائق نسبية للمؤسسات التي تواجه طلب غير واضح (غير دقيق) من طرف صاحب المشروع. يعني ذلك تحسين مهارات تأسيس المشاريع في الإدارات العمومية بالعمل مع أصحاب المشاريع المفوضين و المحترفين في مجال متابعة الأشغال. غالباً ما تكون المتابعة من مكاتب دراسات متخصصة أجنبية إذا كانت التجهيزات و المشاريع ضخمة.

و لا بدّ من أن تصوّر الدولة للشراكة ليس هو ذاته تصور المؤسسة الاقتصادية لها، حيث تتعامل الدولة مع الشراكة على مستوى الاقتصاد الكلي و تحديد التجمعات الصناعية و تهيئة الإقليم. من هذا المنظور تعدّ الشراكة عامل من عوامل تنظيم التجمعات الصناعية حيث التركيز و التخصص و الشراكة. على هذا المستوى من التحليل يكون من الضروري على الدولة، التعرف على أشكال الشراكة و تحديد مستوياتها و فعاليتها الاقتصادية.

تعتبر الشراكة بين المؤسسات الصناعية المتخصصة من زاوية الاقتصاد الكلي للدول على أنها المنشئة لعلاقات مبنية على تنظيم رشيد و عقلاني للإنتاج، و تظهر عادة عندما يكون المنتج النهائي مشكلاً من عدّة عناصر، أو أن تتطلب عملية الإنتاج سلسلة من المراحل للنسق التكنولوجي. لذا تنشأ شركات خاصة في صناعات التجهيز مثل فروع الآلات و المعدّة و صناعة السيارات و البناء...

تتضمن آليات الدعم و المرافقة، إلى جانب النصوص التشريعية و القواعد التنظيمية المتضمنة في السياسة الاقتصادية و قوانين المالية، مجموعة من المؤسسات المقامة لهذا الغرض و اعتمدت ثلاث أنظمة رئيسية معتمدة في كثير من الدول و هي: نظام المناولة.

بورصات المناولة و هو الفضاء الذي يلتقي فيه الصناعيين الطالبين و العارضين لخدمات الإنتاج.

نظام مراكز الدعم: تهدف مراكز الدعم إلى تقديم التسهيلات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف مراحل تطورها. لتتمكّن هذه المراكز من تأدية دورها المطلوب بفعالية، تمّ تزويدها بالإمكانيات المالية الضرورية و الوسائل البشرية و المعلومات. في المقابل يؤخذ على المراكز الوطنية للدعم كونها ذات طابع عام، على عكس نظيراتها الأجنبية المتخصصة، مثل مراكز التجديد (إعادة البعث).

## المبحث الثاني: الربط بين البيانات المجمعّة و المقترحات النظرية

### أ: - خصائص مشاريع الشراكة المدروسة:السؤال العام

إنّ الحديث مع المستجوب سمح بإظهار أنّ هذه المؤسسة تتدخل على مستوى ثلاث فضاءات مختلفة و متكاملة في نفس الوقت: الفضاء الداخلي، الفضاء الصفقاتي التشاركي و الفضاء الصفقاتي الغير تشاركي.

يتشكّل الفضاء الصفقاتي الغير تشاركي من مجموع المتدخلين الخارجيين، الذين تقيم معهم المؤسسة علاقات غير حاسمة بالنسبة لتنافسيّتها، يتمثّل الأمر عادة في الموردين بقيمة مضافة صغيرة، يستخدمون تكنولوجيايات غير متميّزة . تملك

المؤسسة عادة قدرة تساومية كبيرة معهم، خاصة بالنظر إلى حجم النشاط الكبير الذي تقوم به.

يتشكّل الفضاء الصفقاتي التشاركي من مجموع العلاقات الحاسمة بالنسبة لتنافسيّة المؤسسة. يكون هذا الفضاء عادة أصغر من السابق، حيث ترتبط المؤسسة بمؤسستين أو أكثر من أجل إنجاز أنشطة تؤثر بشكل كبير على المنتج النهائي للمؤسسة و على تسويقه. ينجم الفضاء الصفقاتي التشاركي عن إستراتيجية هيكلّة الشراكة.

أمّا المحيط الداخلي فهو ممثّل في مجموع الوسائل و الموارد اللازمة لإنجاز الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بنفسها و قد لمسنا بالرغم من المفارقة الجدلية حول حدود المؤسسة أنّ المحيط الداخلي هو النقطة المرجعية لكل شراكة، و الذي يمكن تشبيهه بالمركز الذي تحوم حوله كل علاقات الشراكة.

يفسّر ذلك بكون تنافسيّة المؤسسة عادة ما تؤسس على المهارات التي تملكها (تكنولوجيا، تسويق،...) و تكملها بمهارات

أخرى تحصل عليها من خلال علاقات الشراكة. كما تبقى المؤسسة على الرّغم من عقدها لشراكات مندمجة في أغلب

أنشطتها. في المقابل، حتى و إن كان عدد الأنشطة التي تتضمنها عقود الشراكة قليلة عادة، إلا أنّ أهميتها الإستراتيجية

فاصلة، فإن لم تتشارك كوسيدار مع ديفداك و فيروفيار في المناقصة على المشاريع الثلاثة لما أمكنها الحصول على

الصفقة. لذا تعدّ هذه الشراكات حيوية (ترتبط بها حياة) بالنسبة للمؤسسة.

جاء ردّ المسيرّ بالتأكيد على أنّ الشراكة حاسمة بالنسبة للمشاريع الثلاثة لأنها كانت السبب وراء الحصول على المناقصة.

### خصائص علاقات الشراكات:

بصفة عامة يمكن للشراكات بين المؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعدّدة من بينها تصنيف<sup>611</sup> حسب معيارين:

من وجهة نظر التفاعل بين المؤسسات الشريكة (منطق الجمع أو التكامل) فتتشكّل إمّا روابط قمرية أو مجموعات صناعية.

استنتجت هذه الخاصية من خلال الحوار مع المسيرّ عن تقسيم الأنشطة و المهام على طول عملية الإنجاز ، حيث لكل

شراكة شكل محدّد من علاقات بين الشركاء و على أهمية هذا التقسيم.

يتعلّق المعيار الثاني باستقرار الروابط ، و هنا صنفان، شراكات مستقرّة ( تميل العلاقات إلى البقاء بدون تغيير) و من جهة

أخرى، شراكات ديناميكية تتغيّر فيها العلاقات بشكل دائم و هذا المعيار مرتبط بطبيعة النمط الإنتاجي للمؤسسة.

تعمل مؤسسات الشراكات الديناميكية بنمط إنتاجي بالمشاريع، فتنجج بذلك منتجات على القياس عادة لزيائنها.

يتمثّل النمط الإنتاجي للمؤسسة محل الدراسة بالعمل بالمشاريع و هو نمط يؤثر على طبيعة علاقة الشراكة ودرجة استقرارها

و يرتبط هذا النمط بالشراكات الديناميكية لكن و على الرّغم من ذلك اختارت المؤسسات الشريكة البقاء و العمل معا و

استقرار العلاقة في المشاريع الثلاثة نظرا لاعتبارات الثقة و التقارب في وجهات النظر و اعتبارات أخرى سنتعرض لها لاحقا.

على خلاف النمط الإنتاجي بالمشروع توجد علاقات شراكة أخرى تكون مستقرّة بطبيعتها و يكون الشركاء عادة موردين

قدامى، تطوّرت روابط التنسيق بينهم لتتحوّل إلى شراكة. يتجسّد هذا النوع من الشراكات عادة في تجمّع المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة في مدينة معينة أو إقليم محدّد و يتركّز العمل عادة على التنسيق.

إذن هناك فئتين من الشراكات الديناميكية و المستقرّة لكن يجب الإشارة إلى أنّ السلوكات الإستراتيجية للفئتين متشابهة إلا فيما

يخص تنافسية الروابط و خلق القيمة.

### تنافسية المؤسسات المتشاركة:

<sup>611</sup> MILES R.E., SNOW C.C., (1992) « Causes of failure in network organizations », California Management Review, Vol 34, n°4, pp. 53-68.

إن الصفقات الثلاثة لها نفس الخصائص التنافسية أما المنتجات فهي ذات قيمة مضافة عالية و تعقيد كبير، بعدد مكوناتها و بالتكنولوجيات التي تتطلبها و حتى بسبب المعايير (الشروط) التي يجب احترامها. تحتل هذه المنتجات مكانة الريادة في أسواقها و الدليل على ذلك هو ربحها للمناقصات.

تحتل المؤسسة الريادة في السوق الوطنية بخصائص منتجاتها و/أو تكنولوجياتها كما تدعم الإرادة السياسية المؤسسة الوطنية و المنتج الوطني على الخصوص و تعطيهما الأسبقية من خلال قانون 49/51.

تمكّن الشراكة المؤسسة من تغطية السوق عن طريق عرض تشكيلة واسعة من المنتجات مقارنة بالمنافسين و هذا ينعكس إيجابا على تنافسية المؤسسة.

أما عن مجهودات الابتكار في هذه المؤسسة فتكون على الخصوص موجّهة إلى المنتجات و العمليات الإنتاجية الموجودة أساسا و التي تبحث عن تحسينها لكن أيضا بالبحث عن منتجات و أنساق إنتاجية جديدة عن طريق الشراكة. و قد ربط المسيرون ذلك بالاستقرار الذي تعرفه المجموعة التشاركية و المحيط الخارجي للصفقة.

أما عن باقي معايير التنافسية مثل السعر، آجال الإنجاز، المرونة، السمعة، تسجّل المؤسسة أيضا تقدّمًا محسوسا من خلال عقدها لشراكات تمكّنها من تحقيق متزامن لكل ذلك.

يتعلّق آخر معيار التنافسية بمرونة القدرة الإنتاجية للمؤسسة. على الرّغم من ارتباط هذا المعيار بخصائص الصناعة، إلا أنّه يمكن التأكيد على أنّ الشراكة تمكّن من تحقيق درجة عالية من المرونة في القدرة الإنتاجية للمؤسسة مهما كان نوع النشاط. إنّ مجموع البيانات و تحليل مختلف أبعاد التنافسية تمكّنا من القول أنّ المشاريع الثلاثة محل الدّراسة هي مشاريع ذات أداء عالي تملك ميزة تنافسية تترجم تفوقها على منافسيها و تمّ ذلك من خلال إستراتيجيات الشراكة.

## ب- السؤال العام:

بالنسبة للسؤال: " كيف ساهمت علاقات الشراكة التي أقامتها المؤسسة في تنافسيّتها؟"

أكد المستجوبون على أنه تمّ ذلك على إثر دمج المهارات المتميّزة لمختلف الشركاء في المنتج النهائي.

حسب المقابلة دائما "يجب أن يساهم الشّركاء في النسق الإنتاجي باستخدامهم للمهارات في نشاط أو أكثر." كذلك كان

الجانب التقني مهيمنا على إجابة المسيرين، فقد جاءت التفسيرات مركّزة على كيفية تصميم المنتج و وصف مجموع المهام

التي يتقاسمها الشّركاء. في الواقع تشعر المؤسسة محل الدّراسة بضرورة تمكّنها من اللّحاق بمستوى شريكها من حيث المهارة



و في هذا الصدد يكون رهان الشراكة و إستراتيجيتها الضمنية التعلّم بدرجة أولى و كذلك تأهيل سلاسل قيمة العلاقة التشاركية حتى يتمكّن الجميع من العمل معا و يقدّم كل طرف للآخر ما يتوقّعه منه بالضبط و ربّما أفضل. هذا يعني أن للمؤسسات المتشاركة عادة إستراتيجيات استغلال متقدّمة على المؤسسات المندمجة: تتضمن هذه الإستراتيجيات عادة سبل لتقاسم المعارف و التكنولوجيات المتعلّقة بالعملية الإنتاجية، حيث لا يكون الهدف في النهاية لعبة برباح واحد، بل وضعية يستفيد منها الجميع و تساهم في تحسين تنافسية كلّ الشركاء.

بعد الإجابة على هذا السؤال، يبدو من الضروري طرح أسئلة أخرى توجّه المسير نحو مفهوم إستراتيجية الشراكة بالعناصر المقترحة في الإطار النظري بمعنى مكونات إستراتيجيتي الشراكة. سيعرض الجزء الموالي النتائج المحصّل عليها:

**المطلب الأول: إستراتيجية هيكل الشراكة**

تتضمن إستراتيجية هيكل الشراكة كلّ التحركات التي تتخذها المؤسسة التي تعقد علاقة شراكة للتحكّم في التكاليف، دمج المهارات في الشراكة و تشجيع اليقظة الإستراتيجية. نعرض في العناصر الموالية وضعية هذه المؤسسة المتشاركة بالنظر إلى هذه الأبعاد.

#### **أداء روابط الشراكة:**

تعتبر التكاليف معيارا للقرار الإستراتيجي سواء بالنسبة لبناء و تشكيل الشراكة و بناء العلاقات أو بالنسبة لاستغلال هذه العلاقات.

#### **التكاليف كمعيار للهيكلة:**

تمثّل التكاليف عاملا مهما للقرار الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة محل الدّراسة. نظرا لطبيعة نشاطها و لأهمية السّعر في تحديد تنافسية المؤسسات في هذه الصناعة. في الواقع ترتبط مكانة التكاليف كمعيار لهيكلة الشراكة ، كما تمّت الإشارة إليه سابقا، بإستراتيجيات النشاط (الحافظة) في المؤسسة. إذا كانت قائمة على الهيمنة بالتكاليف ، سيعني ذلك من دون شك، أن يكون للتكاليف أهمية حاسمة في خيار هيكل الشراكة. يختلف الأمر إذا كانت إستراتيجية النشاط، إستراتيجية تميّز فيكون لمعيار التكلفة أهميّة أقل.

يمكن ربط أهمية عامل التكلفة بنوع الشراكة إن كانت مستقرة أو ديناميكية، بعبارة أخرى بالنمط الإنتاجي، بالمشروع كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة محل الدّراسة أو لا. تختار المؤسسة التي تعمل بالمشاريع (تحت الطلب) عادة على إستراتيجية التميّز

حيث يكون المنتج على المقاس. بمعنى ستوجّه إستراتيجية الهيكله أكثر نحو توافق مهارات الشركاء حول متطلبات مشروع معين. فيصّب تحالفهم عادة في البحث عن التكامل التكنولوجي و الفني عموماً. في هذا الإطار يصبح البحث عن شريك مسألة بحث عن إمكانية تلبية الطلب (المناقصة) أكثر منها مقارنة حسابية للتكاليف دون أن تهملها كلياً نظراً لمعيار أقل تكلفة (le moins disant) في المناقصات التي تعبّر عن سوق بمرونة سعرية كبيرة و الحساسية للتغير في السعر بعد حاسم للحصول على المناقصة.

عموماً، توجّه هيكله الشراكة الديناميكية (المشاريع) نحو تحديد ضمن الفضاء الصفقاتي مهارة أو خبرة معينة تريد المؤسسة الحصول عليها. هكذا تتلاشى المعايير الاقتصادية لصالح عوامل تنافسية أخرى لأن التنافس يدور حول سرعة الهيكله حيث تتعلّق الميزة التنافسية أكثر بالقدرة على الاختيار السريع و الموفّق لأفضل الشركاء. ممّا سبق يمكن تقديم مقترحين.

#### المقترح 1.أ:

كلّما كانت إستراتيجية النشاط في المؤسسة تبنى على ميزة هيمنة بالتكاليف، كلّما زادت أهمية التكلفة كعامل محدد في إستراتيجية الهيكله و بالعكس.

#### المقترح ب:

كلّما كان المنتج النهائي منتج على الطلب (على المقاس)، كلّما تراجعت أهمية التكاليف كعامل مهم و وحيد في إستراتيجية الهيكله.

#### تخفيض التكاليف:

يمكن العمل ضمن شراكة من تحويل بعض التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة. و هذا ما أشار إليه من المسير. فهناك إذن إمكانية لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال توجيه علاقات الشراكة نحو تخفيض التكاليف إجمالاً. لكن ما أشار إليه المسيرين أيضاً هو أن تخفيض التكاليف في مؤسسة متشاركة يتحقق بشكل كبير في محيطها الداخلي أو إذا كانت تملك قوّة تساومية كبيرة مع مورديها بمعنى بالاعتماد على قوتها التساومية في محيطها الصفقاتي الغير تشاركي. لأن تخفيض التكاليف

من خلال استغلال روابط الشراكة أمر معقد، يتطلب من جهة الالتزام التام من باقي الشركاء و من جهة أخرى يتطلب تخفيض التكاليف تعديل كبير في سلاسل القيمة و لن يتم ذلك إلا من خلال نظام تحفيزي قوي. يؤكد المسيرون أنه حتى و إن حددت الأهداف مسبقا فإن النتائج عادة أقل مما تمّ تسطيره و أنهم إن أرادوا تخفيض التكاليف يتوجهون عادة نحو أنشطة المحيط الداخلي أو المحيط الصفقاتي الغير تشاركي.

من جهة أخرى، يجب الإشارة إلى أنّ تمكين المؤسسة من تخفيض التكاليف من خلال علاقة الشراكة يعني درجة عالية من الارتباط و الذي سينعكس على صعوبة الخروج من العلاقة و هو أمر لا يتلاءم مع الشراكات الديناميكية بالمشاريع.

المقترح 1.ج:

إن تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف يكون موجّها نحو الأنشطة الداخلية لأن إمكانية تخفيضها في المحيط الصفقاتي التشاركي ضئيلة و معقدة.

المقترح 1.د:

كلما كان للمؤسسة قوّة تساومية كلما كانت لها إمكانية تخفيض التكاليف في علاقاتها الغير تشاركية.

### المهارات ، الثقة و القرب الجغرافي:

لا يمكن أن نقتصر في تحليلنا لإستراتيجية الهيكلة على عامل التكاليف فقط لأن ذلك يقدّم نظرة محدودة لإعداد و تسيير علاقات الشراكة. في الواقع، لا يمثل المعيار الاقتصادي سوى جزءا من المعايير التي تحكم المجموعة و هذا ما وضحناه في أبعاد تنافسية المؤسسة. لذا تعمق الحوار مع المسير و تعرّضنا لأهمية المهارات و القرب الجغرافي لكن أيضا للثقة في إعداد الهيكل التشاركي.

أ-المهارات:

سمح تحليل التكاليف كمكوّن أساسي في إستراتيجية الهيكلة باكتشاف، من خلال الحوار مع المسير أنّ تحويل المهارات هو حجر الأساس في عملية البحث عن الشريك. تهدف كلّ الروابط التي تربط المؤسسة بشركائها، المختصين عادة في مجال نشاطهم، إلى الحصول المهارات و المعارف المتخصصة و المتميّزة، للتمكّن من الحصول على نقاط قوّة في كل حلقات

سلسلة القيمة أو على الأقل العملية الإنتاجية. تتوافق هذه النتائج مع مقارنة الموارد التي تقوم على اختيار الشركاء و قدراتهم التنافسيّة، التي تعدّ المحدّات الرئيسيّة للميزة التنافسيّة.

أمّا عن المهارات المطلوبة من المؤسسات الشريكة فتكون حسب متطلبات المشروع. لكن يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات: مهارات تكنولوجياية، مهارات لوجستيكية و مهارات تسويقية.

### المهارات التكنولوجية:

هي الأكثر شيوعا، تتعلّق خاصة بعمليات التهيئة، التركيب، الصيانة و كلّ الأنشطة التي تتطلّب تقنيات عالية. تغطي جزءا مهمّا من العملية الإنتاجية (إنجاز المشروع). يعكس الجلب المتزايد للمهارات التقنية على إستراتيجية هيكله الشراكة بالزيادة المستمرة للتكاليف و بتعدّد التكنولوجيات. فتنبنى المؤسسة إستراتيجية شراكة لضمان حصولها على شركاء يتحكّمون بتكنولوجيات معقّدة تحتاجها في نشاطها (المنتج أو العملية الإنتاجية). يشكّل هذا التحكّم جوهر الميزة التنافسيّة. حسب المسيرين لن تتحقّق ميزة تنافسية إلاّ إذا ترجمت تقدّما فعليا بالنسبة للزبائن من خلال التكنولوجيا. كلّما كان التطوّر التكنولوجي كبيرا كلّما زادت قوّة الميزة التنافسيّة و بالعكس.

في المقابل، تتطلّب طبيعة منتج المؤسسة محل الدّراسة المعقّدة، تجنيدا مشتركا لجهود المؤسسة و شركاءها و الفضاء الصفقاتي الغير تشاركي. يشبه الوضع إلى حدّ كبير فضاء تفاوض. في الواقع، يكون على المؤسسة التفاوض مع مختلف الشركاء حول الموارد و المهارات التي يجب استخدامها لضمان السّير الحسن للمشروع و يتحدّد ذلك في بنود العقد. تعدّ هذه المرحلة صعبة إلى حدّ كبير بالنسبة لبعض المؤسسات خاصة أنّها قد تقودها إلى التعاون مع مؤسسات منافسة في أسواق أخرى. في هذه الحالة يصعب تقريب أهداف هذه المؤسسات المتنافسة في الأصل (المفارقة: منافسة/شراكة) في مرحلة هيكله الشراكة.

### المقترح 2.أ:

إنّ تنافسية الشركاء هي المعيار الرئيسي عند هيكله روابط الشراكة لأن ذلك يمنح المؤسسة إمكانية التحكّم في تعقيد التطوّر التكنولوجي الذي يمثّل أصل الميزة التنافسية.

ب- الثقة و توافق وجهات النظر:

تعتمد بعض المدارس التي تم عرضها في الإطار النظري للشراكات البين مؤسسية على البعد الاجتماعي. هذا يعني أن العلاقات الاجتماعية ليست حيادية، حيث أن لها أثر على تصورات المسيرين و كذلك ادراكاتهم. لكن الهدف هو فهم المكانة التي تحتلها العوامل الاجتماعية مقارنة بالرشادة الاقتصادية كمييار لهيكل النموذج التشاركي، دون أن تحجب عنها.

الثقة هي البنية الحاكمة للشراكة، نظرا للطبيعة التطورية لإستراتيجية هيكل الشراكة. حيث أن هناك مسائل إستراتيجية صعبة محتملة و متنوعة لابد من حلها قبل البدء في عمل الشراكة و بعدها. تعتمد إستراتيجية هيكل الشراكة على عوامل متنوعة كأهداف التعاون، مستوى الاستثمار و الظروف التقنية و الآفاق الزمنية لدى الشركاء، على المؤسسات أن تدرك أن طبيعة هيكل الشراكة و شكلها سيتطور مع الزمن كلما ظهرت إستراتيجية الشراكة و وقع تفاعل بين الشركاء.

حتى تتجح العلاقة لابد للمديرين أن يدركوا الدور الذي تلعبه الثقة خلال هيكل و استغلال الشراكة، كما يجب أن يدركوا أنه كلما زادت الثقة أصبحت العلاقة أكثر يسرا و أقل اعتمادا على التفاصيل التعاقدية الصارمة، حيث كلما كان التركيز على المراقبة الرسمية أكبر كلما كان أداء الشراكة ضعيفا.

كما أن العلاقات بين الشركاء تكون تطورية جدا و تمر عبر سلسلة من الدورات من التعلّم و إعادة التقييم و التعديل ( و هو ما حدث بالضبط بالنسبة لصفقات كوسيدار الثلاثة)، أما المشروعات الفاشلة فهي جامدة جدا لا يتعلّم منها الشركاء. هذا يعني أنه عند الحصول على المعرفة و انتقال الثقة الموجودة بين الشركاء يتوجّه المديرون إلى إجراء تغييرات في علاقاتهم التعاونية، و مع مرور الوقت و بالنظر إلى نتائج العلاقات السابقة من نجاح و فشل، و التفاعلات بين الشركاء يتأثر مستوى الثقة في الشراكة.

أما عن رأي المسير فإن الثقة و كذلك التوافق في وجهة النظر كانت عاملا مهما في الهيكل و الدليل على ذلك هو الحفاظ على نفس الشركاء في المشاريع الثلاثة بخصص مختلفة. لكن هذا لا يعني أن تتغلق المؤسسة على نفسها على دائرة الثقة و التوافق في التصورات و الأفكار فقط، فتقوّت على نفسها إمكانيات الحصول على شركاء جدد بالمهارات المطلوبة، و هذا ما لا تريده أن يحدث.

هذا يعني أن المؤسسة ترتقب العمل مع شريك لم تتعامل معه من قبل إذا كان الحال يتطلب ذلك حتى أن المسير قد أشار إلى أهمية السلوك المنفتح عند العمل على إستراتيجية الهيكل.

في الواقع يمثل موضوع الثقة و الشراكة، موضوعا حساسا للغاية، حيث تكون الثقة شرطا أو مطلبا يدفع إلى التشارك مع طرف معين، كما تمثل في ذات الوقت غاية للشركاء.

يشير المسيررون أيضا إلى أن التوافق ليس وليد الصدفة لكن يغذيه بالتدرج تبادل المعلومات الإستراتيجية هذا يعني أن الرغبة في تطوير العلاقات الاجتماعية هي في الحقيقة مظهر من مظاهر تيقظ المسيررين لتقليص المخاطر و إسناد المهام. مما سبق يمكن القول:

المقترح 2.ب:

أن تنافسية الشركاء معيار أهم من الثقة في إستراتيجية الهيكلة.

### القرب الجغرافي

يميل القرب الجغرافي إلى زيادة أداء المؤسسات المتشاركة إذ يشكل عنصرا مسهلا يسمح بتحقيق القرب التكنولوجي، المؤسساتي، التشريعي بين مختلف المؤسسات المتشاركة في نفس الإقليم. يمكن هذا القرب الجغرافي من معرفة بل و التحكم في الأنشطة محل الدراسة و كذلك فهم إشكالية كل طرف. إن للفهم المتبادل أهمية كبيرة في تشغيل دواليب الشراكة حيث أنها تسهل في خلق التداويات .

عند الحديث عن القرب الجغرافي في المقابلة كعيار لهيكلة الشراكة يشير المسيررون إلى أنها تسهل خلق "جو الشراكة" الذي يقضي بطبيعته على العراقيل. رغم ذلك، حله حال عامل الثقة يعرب المسيررون عن عدم ترددهم في البحث عن الشريك الذي يقدرون أنه الملائم حتى و إن كان من خارج الإقليم الذي يعملون به. أما بالنظر إلى طبيعة الشراكة. فإن الشراكة الديناميكية أقل اهتماما بالقرب الجغرافي من الشراكة المستقرة.

في الواقع، يأخذ البعد الجغرافي أهمية كبيرة في أغلب الشراكات المستقرة لأن لدى هذه المؤسسات رغبة في إنشاء هيكل فضاء وظيفي (مثل ما يسمى بأقطاب التميز) يعبر عن ترتيب لفضاء صفقة في فضاء جغرافي لمدينة أو جهة معينة. يرتبط هذا التصور عادة بإرادة المسيررين في تطوير ديناميكية الاقتصاد المحلي.

من هذا المنظور، يصبح خلق الميزة التنافسية دالة في التنسيق المتزامن بين أنشطة التموين، الإنتاج، الإمداد، البيع و في بعض الحالات حتى القرار فهو إذن دالة في تطوير ديناميكية صناعية يمكن تعريفها من خلال التشابه في النشاط أو التكامل الصناعي العمودي.

تمثّل الحالة الأولى وضعية البحث عن التقريب الأفقي ( البحث عن القدرات التكنولوجية المشابهة و تقاسم نفس القاعدة

التكنولوجية) كإنجاز المهام معا في نفس المشروع إمّا للتمكّن من تحقيق اقتصاديات الحجم أو تقاسم المخاطرة.

أمّا الحالة الثانية فهي بحث عن تكامل تكنولوجي عمودي للشركاء عندما يسود منطق التكامل على العلاقات، خاصة على

الشراكات المستقرة، فيأخذ بعدا إستراتيجيا لأنه يشكل وسيلة تمكّن المؤسسة من تطوير أصول خاصة بالشراكة. فيتمّ تقسيم

المهام على الشركاء.

إجمالا يتضمّن البعد الجغرافي أهميّة كبيرة إذا كانت الغاية من الشراكات إنشاء تنظيمات إقليمية لأنساق أعمال المؤسسات

المحلّية في نفس الجهة.

المقترح 2.ج:

اختيار الشريك بالنظر إلى تنافسيته عامل أهم من معيار القرب الجغرافي.

اليقظة الإستراتيجية:

لطالما اعتبرت اليقظة الإستراتيجية عنصرا حيويًا للديناميكية المؤسساتية حيث تحمل على المعلومات الإستراتيجية و على

الكشف على فرص الاستثمار في الأسواق و إمكانيات التوسّع. بالنسبة للمسير فإن المعلومات الإستراتيجية هي معلومات

قادرة على تمكين المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسيّة على المدى الطويل، كما دار الحديث مع المسير عن المكانة

التي تأخذها آليات تبادل المعلومات ضمن الشراكة و استنتجنا من ذلك أن هناك جهود تنظيمية (اجتماعات دورية) تبذل

لضمان تدفق المعلومات الإستراتيجية بين الشركاء في الاتجاهين.

في المقابلة أيضا كان من الواضح أنّ اليقظة تعود بالفائدة على كلّ الأطراف بتبادل المعلومات حول التكنولوجيا، عن

السوق، عن الإدارات العمومية، عن القوانين و التشريعات و نادرا عن المنافسين.

تأخذ التبادلات كما سبق الإشارة إليه شكل لقاءات منتظمة بين المؤسسة و شركاءها ( أو بشكل منفصل، كل شريك على

حدا). تكون هذه اللقاءات عادة في شكل اجتماعات رسمية عادة لكن قد يحدث أن تكون ذات طابع غير رسمي أحيانا.

بالإضافة إلى الحديث عن مدى تقدّم الأشغال و المشاريع عموما، تسمح الاجتماعات بين الشركاء بتحديد معايير مشتركة

بين المسيرين و اتفاقات عمل و قواعد حتى الغير رسمية تساعد هذه الأخيرة في التنسيق بين أصحاب القرار و التبادلات

ذات الطابع الروتيني و هو ما يؤثر بشكل إيجابي على سير الشراكة بعبارة أخرى على استغلالها. كما أنها تعمل على تطبيع السلوكات و تقليص درجة عدم اليقين بمعنى خطر الانتهازية.

يشكّل تبادل المعلومات في الواقع، جزء من إدارة الشراكة التي تتحدّد من خلالها الأنشطة المشتركة لتسيير الروابط بين الشركاء. تحاول إدارة الشراكة إدماج مختلف فضاءات اتخاذ القرار في حلقات، ضمن إدارة نظام واحد.

عموما، اتضح أنّ إرساء نسق لليقظة الإستراتيجية هو عنصر محدّد لإستراتيجية الهيكلية، من ثمة الأهمية الكبيرة لهذا النسق التي تفوق كونها أهمية دعم عملية اتخاذ القرار، لأنّ تبادل المعلومات لا يمكن فصله عن التطور الثقة و تقاسم وجهات النظر، و هو يمثل دالة أكثر تعقيدا بالنسبة للمؤسسة المتشاركة حيث: يساهم في إتخاذ القرار ، يساعد في تطوير رأس المال العلائقي بين مختلف المسيرين و يسهّل في عملية الكشف على الانتهازية.

أمّا عن الملاحظات حول موضوع فهي:

المقترح 3.أ:

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تنافسية المؤسسة المتشاركة، من خلال جودة المعلومة التي تصل إلى متخذ القرار و تحسين التسيير الجماعي للعلاقة.

المقترح 3.ب:

لتبادل المعلومات الإستراتيجية دور أعقد من اليقظة الإستراتيجية حيث يساهم في تطوير الثقة و تفادي السلوكات الانتهازية. **المطلب الثاني: إستراتيجية استغلال الشراكة:**

إنّ العديد من المراجع<sup>612</sup> تؤكد على الانتقال من الاقتصاد المتراس إلى الاقتصاد الفيسفائني. حيث بدأ التكامل العمودي الذي هيمن لعقود، كشكل تنظيمي، بالتخلّي على مكانته لصالح مجموعة مؤسسات متعدّدة الأشكال بتصورات جديدة للتنظيم و العمل معا من أجل خلق القيمة.

<sup>612</sup> TOFFLER A., (1991) « Les nouveaux pouvoirs », Fayard, Paris, 1991.



تقوم إستراتيجية الاستغلال بأعمال من هذا القبيل، إذ تهدف إلى تحسين تسيير مختلف سلاسل القيمة المترابطة ضمن علاقة الشراكة كما جاء في الإطار النظري للبحث. تضمّنت إستراتيجية استغلال الشراكة: خلق القيمة، التعلّم بأنواعه لكن أيضا الإستراتيجية الضمنية لهذه الشراكة التي اختارها المسيرون.

#### 4.1 الإستراتيجية الضمنية:

تمّ تحليل الغاية الإستراتيجية من خلال بعدين هما: الأهداف و الإستراتيجيات المصاغة بالاشتراك للتمكّن من معرفة درجة التزام كل مؤسسة بالشراكة أمّا الغايات الإستراتيجية الكامنة لم يتم الإفصاح عنها بطريقة مباشرة، لكن يمكن استنتاجها من حديث المسير.

بيّنت النتائج اهتمام المؤسسة بالشراكة من خلال إرادة إستراتيجية قويّة و انسجام بين تحديد الأهداف و الغايات مع إيمان المؤسسة بأنّ عدم الاهتمام بالشراكة كخيار إستراتيجي سيؤدّي إلى فشل العلاقة. كلّما غرست المؤسسة الشراكة كمنهج عمل بكل مكوناتها و اندمجت بها كلّما كان النجاح حليفها.

كما أقرّ المسير إلى أنّ الاهتمام بالشراكة كإستراتيجية في المؤسسة يعني تفادي السلوك السلبي و بدون تحديد أهداف و آجال لا يمكن تحقيق نتائج ملموسة و هو شرط لازم و غير كافي.

انطلاقا من مبدأ أنّ الإستراتيجية هي تحديد للأفعال و العمليات، حتى تتمكّن المؤسسة من التكيف مع محيطها و متطلباته، و بالإسقاط على المؤسسة المتشاركة يمكن القول أنّه عليها التكيف مع فضاء الصفقة للتمكّن من تحقيق أداء متميز. في المقابل يفسّر المسير أنّ هذا التكيف يتطلب على الأقل خطوات جادّة من جانبهم و من جانب شركاءهم و إلّا لن يمكن للشراكة أن تكون مصنعا للمهارات يتطلّب التكيف و التغيير، هذا الأخير لا يمكن أن يتحقق خارج إطار إستراتيجية مبنية. إجمالاً، تلعب الإستراتيجية الضمنية ( مهما كان نوعها) دور منظم حيال الميزة التنافسية، كما أنّه كلّما كانت الغاية الإستراتيجية من الشراكة كبيرة كلّما كانت عوائدها أكبر من خلق القيمة و التعلّمات.

المقترح 4 :

للإستراتيجية الضمنية تأثير كبير على إستراتيجية استغلال الشراكة.

التعلّم:

إنّ الحديث إلى المسيرين قد أظهر أنّ الإستراتيجية الضمنية للمشاريع الشراكة الثلاثة هو التعلّم. يدلّ ذلك على أهمية هذا الأخير على الرّغم من أنّ ذلك في الواقع، أمر يصعب تحقيقه. لأنّ المؤسسات الشريكة، في الواقع، تسهر على ضمان سرية معارفها: حيث تميل في غالب الأحيان إلى السيطرة على تحويل المعرفة و الحرص على التقدّم التكنولوجي على الشريك مع الإشارة إلى أنّ هيكل شركات منطق التكامل غير مناسب، في غالب الأحيان، لفرصة تحويل المعرفة.

ينعكس كل ذلك عادة، بعدم وجود آليات صريحة للتعلّم في علاقة الشراكة و تقتصر على: حل المشكلات، و الامتصاص. عند الاستفسار عن هذه الظاهرة في المقابلة، تبين أنّ التعلّم مرتبط بالغاية الإستراتيجية من الشراكة و الإستراتيجية الضمنية للشريك (الحماية). يمكن حلّ المشكلات من تحويل المعارف ضمن إطار محدّد في غالب الأحيان من المؤسسة القائمة إلى باقي الشركاء إذا ما واجه هؤلاء مشاكل لم يقدرُوا على حلّها.

إذ يمكن أن يواجه أحد الشركاء صعوبة في تكيف أنساقهم لمجاراة شرط أو معيار تمّ الاتفاق عليه في عقد الشراكة في هذه الحالة تكلف المؤسسة القائمة عضوا ينسّق مع الشركاء و تشكّل الطريقة التي يحل بها المشكل المطروح معلومات أو إشارات يمكن ترجمتها ثم يتم تحويلها إلى بيانات يتم تخزينها كمجموعة معارف.

إنّ الحديث عن التعلّم في الشراكة مع المسيرين قد سلّط الضوء على إدراك الأفراد للتعلّم و قدرتهم على الامتصاص و أهمية ذلك في آلية التعلّم، حيث يمكن أن يميل الأفراد، بشكل غير مقصود نسبياً، إلى معلومات معينة دون أخرى تتوافق مع معتقداتهم و أفكارهم. لهذا تدعم هذه المؤسسات تشجيع التعلّم كظاهرة ضمن تجربة الشراكة و ضرورة وعي العاملين بالبحث عن كشف و فهم إشارات الشريك مع منحهم استقلالية أكبر. هذا يعني الاستعداد لتعديل الروتينات الداخلية للمؤسسة ضمن تدفقات المعارف منها و إليها.

إذن يجنّد التعلّم في إطار الشراكة البعد الفردي و المنظماتي في المؤسسة بالتوازي و قدرة الامتصاص لديهم. يعني ذلك أن تكون المؤسسة تلميذة مواظبة حتى يؤتي التعلّم ثماره و يدعم التنافسية، لكن يبقى على المؤسسات بذل هذا الجهد.

إجمالاً تظهر مختلف المؤشرات أنّ مستوى التعلّم من خلال الشراكة، في المؤسسة محل الدراسة، متوسط و كذلك الأمر بالنسبة للابتكار المشترك. على الرغم من أننا لمسنا رغبة فعلية لدى المسيرين في التمكن من تحقيق ذلك تجسدها مجموعة من الجهود التي تصب في هذا الاتجاه.

لكن في الواقع، يعتمد الابتكار المشترك القوي على التطبيق المشترك للمعرفة ضمن إطار العمل معا. و قد أشار المسير إلى هذا المفهوم فيما أسماه "العمل معا بشكل فعلي" (travailler ensemble sur terrain) و "حركة" الأفراد في الورشات لمختلف الشركاء مع الإشارة إلى أن الابتكار المشترك يتطلب درجة كبيرة من التنسيق و الكثير من الوقت.

يؤكد المسير في الأخير على مساهمة التعلم في الميزة التنافسية للمؤسسة ليس فقط على مستوى المشاريع المعنية بالشراكة و التي تشكل النواة لكن حتى باقي المشاريع التي تنجزها المؤسسة، و التي تسمى بالأطراف، استفادت هي الأخرى من هذا التعلم بأنواعه (عن الشراكة، عن المؤسسة ذاتها، عن المحيط، عن الشريك و عن موضوع الشراكة أو التكنولوجيا). في المقابل فإن التعلم نسق معقد جدًا في المؤسسات المتشاركة. و على هذه الأخيرة تحديد إستراتيجية الاستغلال الأنسب التي تمكن روتيناتها التنظيمية من تسيير تدفقات المعارف و على المؤسسة تجاوز كل الحدود التي تعيق عملية تحويل المعارف أما الملاحظات فهي:

المقترح 5.1:

يساهم التعلم في تنافسية المؤسسة المتشاركة، عندما تتمكن هذه الأخيرة من دمج و استغلال المعارف التي يمكن لروتيناتها التنظيمية تسييرها و الاستفادة منها.

### خلق القيمة:

يرى (Blankenburg Holm et al<sup>613</sup>) أن خلق القيمة لدى الزبون يكون أكبر عندما يقوم على روابط شراكة أقوى. و تمكن الطرق الإدارية مثل الجودة الشاملة، كانبن (Kanban) أو جات (JAT) من ضمان أفضل تفاعل بين المؤسسات المتشاركة ما يسمح بخلق قيمة للمستخدم النهائي.

خلال المقابلات عندما سئل المسير حول خلق التداويات من خلال الشراكة، جاءت إجابته بربط خلق هذه التداويات بالطريقة التي يتم من خلالها إدراك المؤسسة لحاجة الزبون و من ثمة التوجه نحو شركاءها لنترجم لهم الإشارة التي تلقتها من السوق و يحددون بعد ذلك، معا الأنشطة التي تكون محل الشراكة و التمكن من إرضاء طلبات الزبون. بعد الفوز بالمناقصة، و في المشاريع الثلاثة، أقامت المؤسسات نظاما لتسيير الجودة فيما بينها و هو ما مكنها من خلق تداويات و قد امتد العمل المشترك للرقابة على الجودة إلى خارج حدود المؤسسة لتصل لشركائها. تتعلّق الرقابة على الجودة

<sup>613</sup> BLANKENBURG HOLM D., ERIKSSON K., JOHANSON J., (1999), Op cit. p.425.

بالخصائص الجوهرية (الخلقية) للمكونات و كذلك على الآجال. تعدّل المؤسسات من سلاسل قيمتها حتى تتمكن من العمل معاً، بشكل يحقق أعلى مستويات الجودة.

من جهة أخرى تقدّم هذه المؤسسات المتشاركة منتجات تملك خاصية دمج المهارات فتشكّل عراقيل دخول بالنسبة للمنافسين المحتملين و التفوّق على المنافسين الحاليين بواسطة تكاليف إنجاز هذه المشاريع لكن أيضاً بفضل الجهد الجماعي المسخر من طرف المؤسسات المتشاركة. فيقوم خلق القيمة خاصة على تقييس و تقريب عدّة تكنولوجيات.

عموماً، في المؤسسة محلّ الدّراسة، يعدّ حجم الاستثمار المشترك بين المؤسسة و شركاءها في أصول الشّراكة لخلق التداؤبات متواضعا.

يرجع هذا المستوى الضعيف لخلق التعاضد في الشّراكة لسببين:

يتعلّق السبب الأوّل بالصعوبة الميدانية لربط صحيح و دقيق لمختلف سلسل القيمة و هو أمر يثبط من إرادة مسيري المؤسسات حيث أنّ خلق روابط أقوى و أعمق يعني خلق تفاعلات بين الأنشطة لشركيين أو أكثر مثل سلسلة إمداد مشتركة و هو ما يتطلّب فهم مديري المؤسسات لعمل الشّركاء و ذلك يعني أموال و وقت أكثر.

يعود السبب الثاني لغياب نيّة الارتباط و هو ما يترجم التقاعس و التأخير المستمر لمشروع خلق التداؤبات بداخل الشّراكة خاصة في المشروع الأوّل و هو ما يسمّى بظاهرة التسويف و هي الشّكل الأقلّ خطورة للانتهازية، فسلوك الشّريك أهمية كبيرة في إستراتيجية استغلال الشّراكة، يمكن قياس هذه الظاهرة من خلال فهم المبادئ المفسّرة لدرجة التزام الشّركاء بالنسق التشاركي.

ضمن نفس السّياق يمكن ربط سلوك الشّركاء بمبررات ناجمة عن الخيارات الإستراتيجية لحافظة الأنشطة و التي بدورها ترتبط بالغايات الكامنة التي تقود سير الشّراكة. لذلك حتى تتمكن تتحقق تداؤبات بداخل شراكة لا بدّ أن يكون منتج الشّراكة ضمن الأولويات الإستراتيجية لباقي المؤسسات المتشاركة.

على الرّغم من أنّ المؤسسة غير مجبرة لإبرام عقود الشّركات و كان خياراً طوعياً منها إلا أنّ ذلك لا يجب أن يؤدّي إلى تصورات خاطئة عن العلاقات بداخل النسق التشاركي فعندما تكون السّلطة بيد الشّريك الغالب (القائد)، فيحدّد الإستراتيجيات و قواعد العمل و الرّقابة دون أن يملك باقي الشّركاء حق الاعتراض و قد يرفض هؤلاء التّدخل في شؤونهم و أنساق عملهم

إذ قد يصل الأمر إلى فرض وجهات نظر عليهم وهم غير مقتنعين بها. ينجر عن هذه الوضعية تعطيل خلق القيمة بداخل أنساق الشراكة.

في المقابل، لا تكون المؤسسة الفائزة صاحبة مركز القوة اتجاه شركاءها دائماً. فتكون تابعة لهم، خاصة في حالة الشراكات المستقرة. تعدّ هذه الوضعية خاصية من خواص هذه الأخيرة حيث تملك الشراكات أصولاً متخصصة و مهارات تحتاج إليها المؤسسة الغالبة لتحقيق ميزتها التنافسية. المرجع

يمكن الكشف عن علاقات الرّد و الجذب هذه من خلال فهم توازنات القوى التساومية بين مختلف الشركاء. تقوم القوة التساومية للمؤسسة الغالبة عادة على حجم النشاط الذي تعرضه على شركاءها و استمراريته في الزمن، أمّا لدى الشركاء فتقوم على عدم إمكانية استبدال مهارتهم و معارفهم. و هو ما يحدث عادة في الشراكات التي تكون متوازنة و تدلّ على الحاجة المتبادلة بين المؤسسة الغالبة و باقي الشركاء. يؤثر أيّ فض أو انقطاع لعلاقة الشراكة على أداء كلّ الأطراف. يدفع التوازن في القدرة التفاوضية المؤسسة الغالبة إلى التأسيس لخلق القيمة على التحفيز: لا يفعل المسيرون في المؤسسة الغالبة سوى الاقتراح لزملائهم في المشروع و لن يدفع ذلك إلى أثار فعلية و ملموسة إلاّ إذا كانت لدى كلّ الشركاء نية تقريب سلاسل القيمة.

في الأخير يمكن القول أنّه حتى إن اتفق كل الشركاء على كون الخلق التداويات عامل يدعم تنافسية المؤسسة. يبقى تطبيقها أمراً صعباً.

المقترح 6.أ:

يسمح دمج أنشطة الشراكة في إطار إستراتيجية الاستغلال بزيادة تنافسية المؤسسة من خلال تحسين المنتج النهائي. لكن يعدّ تطبيق هذا النسق صعب نسبياً نظراً للتعدّيات التي يتطلبها بداخل المؤسسات المتشاركة.

المقترح 6.ب:

التسويق هو العائق الأساسي الذي يواجه تنفيذ إستراتيجية الاستغلال .

بعد عرض نتائج المقابلات، يمكن مناقشتها وإعادة النظر في النموذج النظري المقترح على ضوء هذه النتائج.

المبحث الثالث: تحليل النتائج

سمح تحليل المقابلات التي أجريت مع المسؤولين بجمع بيانات أظهرت أن بداية النسق الذي تتفوق به المؤسسة على منافسيها هي اختيار موقعها في محيطها التنافسي و هذا بالاعتماد على المعلومات حول تفضيلات الزبون و رؤية و طموح المسيرين. فتحدّد المؤسسة نوع المنتج الذي تريد عرضه بالخواص التي تريد دمجها به. تدعم هذه الملاحظات في الواقع، مجموعة من الدّراسات مثل دراسة (Boulton et al<sup>614</sup>) التي تفسّر أنّ تأسيس الميزة التنافسية يبدأ بفهم جيّد لمتطلبات السوق.

تعرف المؤسسة بعد ذلك مجموع المهارات التي ستستخدمها في إنجاز منتجها و من ثمة تحديد مساهمة كل فضاء (داخلي، صفقاتي تشاركي و صفقاتي غير تشاركي) في تحقيق أهداف التنافسية المحددة مسبقا. هذا يعني أنّ هناك ثلاث مستويات تدخّل لمسيرى المؤسسات المتشاركة. يندمج كل فضاء مع الفضاءات الأخرى ضمن إستراتيجية شراكة متناغمة يتحدّد بعد ذلك شكل العمليات و تسيير الروابط. ضمن نفس السّياق، تهدف إستراتيجية الهيكلية إلى تحديد المؤسسات التي ستصبح شريكة و إقامة علاقات معها حتى تساهم هذه الروابط في تحقيق الأهداف، من ثمة تحديد سبل تعبئة الموارد من خلال إستراتيجية الاستغلال ، تعرف هي الأخرى بشكل مشترك من مختلف الشّركاء و تأخذ شكل برنامج عمل مشترك ضمن إطار نسق الشّراكة. لكن لا بدّ من الإشارة إلى بعض الفروقات البسيطة بين الطريقة التي عرف بها الإطار النظري تطوير الميزة التنافسية و بين تصورات الممارسين.

جاء في النموذج النظري أنّ مساهمة إستراتيجية هيكلية الشّراكة في تطوير الميزة التنافسيّة يتم من خلال ثلاثة عناصر: الهيكلية الملائمة من حيث التكاليف، الشّركاء الماهرون و اليقظة الإستراتيجية بداخل الشّراكة. في المقابل، أظهرت الدّراسة الميدانية أنّ البحث عن الشّريك الذي يملك المهارة و/أو المعرفة المتميّزة هو العامل الحاكم في إستراتيجية الهيكلية. أمّا عن أهميّة التكاليف في هيكلية العلاقة فهي ترجيحية تختلف باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة و ترتبط بالخيارات الشاملة التي تتبناها المؤسسة المتشاركة، إستراتيجية هيمنة بالتكاليف أو تميّز المنتجات. من جهة أخرى، أظهرت البيانات التي تمّ جمعها حول تقاسم المعلومات الإستراتيجية بين الشّركاء أنّ العملية أعقد من اليقظة الإستراتيجية فهي ترتبط بتطوير الثقة و المشاركة في اتخاذ قرار جماعي يخصّ علاقة الشّراكة.

<sup>614</sup> BOULTON R.E.S., LIBERT B.D., SAMEK S.M., (2000) « Cracking the Value Code. How Successful Businesses Are Creating Wealth in the New Economy », Harper Business.

تثبت هذه الملاحظات المختلفة اعتماد نجاح المؤسسة المتشاركة بالأساس على نوعية علاقاتها من جهة و قدراتها التنظيمية من جهة أخرى، لكن أيضاً، على تطوير علاقات اجتماعية بالموازاة إلى الصفقات الاقتصادية المبرمة المجسدة للثقة المتبادل و تقاسم وجهات النظر.

يتضمن المكوّن الثاني في النموذج النظري المتمثّل في إستراتيجية استغلال الشراكة: تحويل المعارف، دمج الأنشطة و الإستراتيجية الضمنية. أظهرت الملاحظات في مجملها أن تطبيق إستراتيجية الاستغلال قد تواجه ثلاث وضعيات ممكنة: مشاريع أمكنها ذلك بنجاح (حالة المشروع رقم 2/3) و مشاريع تعترف بوجود مشاكل (مشروع رقم 1)، نترجم هذه النتائج الصعوبة التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق إستراتيجية الاستغلال و ذلك راجع لعدّة أسباب.

أمّا مساهمة التعلّم، فهي كبيرة في تنافسية المؤسسات إذا كان هناك توافق بين مستوى المعارف المتبادلة و قدرة المؤسسات المتشاركة على دمجها و هو ما يدعم تصوّر هيكل هذه المؤسسات كمنظمات طالبة (apprenantes) في المقابل، يشير المسير إلى صعوبة الحفاظ على المعلومات السريّة و إقامة هيكل بوحدات تنظيمية مستقلة مكلفة بإقامة علاقات تبادل المعارف. يسمح أصل التعلّم البين مؤسّساتي بتوليد مهارات جديدة أو بتقوية الموجودة.

من جهة أخرى، دلّت البيانات على أنّ دمج أنشطة المؤسسات المتشاركة يترجم خلق القيمة من خلال الشراكات، و على هذا المستوى توجد مجموعة من العراقيل في وجه عملية الدّمج. أولاً يميل الاندماج العمليّاتي للأنشطة إلى تقليص مجال استقلالية الشّركاء و هو أمر مزعج نسبياً. هذا يعني أنّ الالتزام و القدرة التساومية للمؤسسات المتشاركة حيال بعضها البعض هي عوامل منظّمة تؤثر على قوّة الرّابط بين خلق القيمة و تنافسية المؤسسات من خلال الشراكة.

رغم هذا، من المهم الإشارة إلى اقتناع المسيرين بالحاجة إلى تطوير علاقات شراكة أقوى و أعمق مع شركائهم لدعم تنافسيّتهم حتى عندما تفشل المشاريع في تحقيق ذلك.

بشكل عام يمكن التأكيد على أنّ إستراتيجية استغلال الشراكة تشكّل بالنسبة للممارسين الطليعة: حيث تتحدّد ضمن هذا الإطار العمليات التي تسمح بتجاوز التحدّيات الجديدة (المرتبطة بالشراكة) في حين تحاول أغلب المؤسسات المتشاركة تطوير إستراتيجية الهيكله بنائي و ثبات.

## الفصل الثاني: تحصيل الاستنتاجات:

يخصص هذا الفصل لاستخلاص النتائج و يقسم إلى ثلاثة أجزاء، يدور المبحث الأول على تحصيل النتائج و يدور المبحث الثاني حول مفهوم مهارة الشراكة، و نعرض في المبحث الأخير حدود الدراسة

### المبحث الأول: تحصيل النتائج

نعرض حصيلة الاستنتاجات بنفس الترتيب الذي عرض بها تحليل النتائج في الفصل السابق، مع التركيز هذه المرة على مساهمة هذا البحث و تحديد مكانتها مقارنة بالدراسات السابقة.



يحمل مفهوم روابط الشراكة على أهمية حساب التكلفة في إطار إستراتيجية الشراكة. عبّر النموذج النظري المقترح عن تأثير الأداء الاقتصادي للمؤسسة بهيكل الشراكة كما لا بدّ أن تهدف إستراتيجية الهيكل إلى التحكم في التكاليف. أمّا من جهة اللقاءات فقد سلّطت الضوء على جانبين هما: إمكانية اعتبار التكاليف كمعيار لاختيار الشريك. و إمكانية اعتماد التكاليف كهدف لصفقاتها في إطار إستراتيجية الشراكة.

مكّنت المقابلة من ربط مسألة التكاليف بسلوكين إستراتيجيين: تعتمد المؤسسة التي تواجه المنافسة السعرية على التكاليف كمعيار في هيكل الشراكة ضمن خيار إستراتيجي أشمل و هو خيار الهيمنة بالتكاليف و يتم ذلك من خلال البحث عن تخفيض التكاليف على طول سلاسل القيمة و ربط ذلك بطبعة النمط الإنتاجي.

في المقابل، فإنّ المؤسسات التي تركّز على الجودة و النوعية و تختار إستراتيجية التميّز لا تهتم كثيرا بمعيار التكلفة و هذا ما يعني التأكيد على المقترح 1.أ

النتيجة 1.أ:

كلّما أرادت المؤسسة تطوير ميزة التكاليف كلّما أصبحت التكاليف عاملا مهماً في إستراتيجية الهيكل.

النتيجة 1.ب:

كلّما كان المنتج النهائي قياسيا كلّما أصبحت التكاليف معيارا لإستراتيجية الهيكل.

النتيجة 1.ج:

كلّما كان المنتج النهائي، منتج على المقاس للزبون (طلبية)، كلّما كانت التكلفة أقل أهمية كمعيار لإستراتيجية الهيكل.

تجسّد هذه النتائج بصورة جيّدة ديناميكية الميزة التنافسيّة كما حدّدها النموذج التفسيري المقترح، حيث تمكّن إستراتيجية هيكل الشراكة من بناء مهارة التحكم في التكاليف و التي ترتبط بخاصية من خواص المنتج. تسمح هذه المهارة للمؤسسة بالتفوّق على منافسيها في فضاء الصفقة.

تعيد هذه النتائج في نفس الوقت النظر في مقترحات النموذج النظري حيث تتطلّب الميزة التنافسيّة للشراكة هيكل تكاليف فعّال و صارم. لكن أظهرت دراسة الحالة أنّ تنافسية المؤسسة المتشاركة ارتبطت أكثر بتنافسية الشريك و الموارد و المهارات و المعارف التي يجلبها للشراكة. حيث يتعلّق الأمر بخاصية أخرى من خواص المنتج و هي النوعية، التعلّم و

الابتكار. في الواقع، ترتبط أهمية مهارة السيطرة على التكاليف في الشراكة بالمكانة السوقية للمؤسسة و خياراتها التنافسية.

فيما يتعلّق:

## 2-1- بتخفيض التكاليف من خلال الشراكة.

يمكن لمجموعة من التكاليف الثابتة للمؤسسة المتشاركة أن تتحوّل إلى تكاليف متغيّرة بمعنى تغيير هيكل تكاليف المؤسسة. نظريا يبدو ذلك إيجابيا للغاية لكن ميدانيا أظهرت اللقاءات أن عملية تخفيض التكاليف من خلال الشراكة أمر معقّد و صعب نسبيا، حيث يرتبط بعدة عوامل مثل سلبية بعض الشركاء خاصة في حالة عدم وجود سلطة تفاوضية للمؤسسة على شركاءها و صعوبة ربط سلاسل القيمة.

### النتيجة 1.د:

يوجّه تحسين تنافسية المؤسسة المتشاركة إلى الاعتماد على تخفيض التكاليف نحو الأنشطة الداخليّة للمؤسسة لأنّ إمكانية تخفيض التكاليف في الأنشطة المشتركة أقل.

### النتيجة 1.هـ:

كلّما كان للمؤسسة المتشاركة قوّة تفاوضية أكبر حيال شركاءها كلّما التزم هؤلاء أكثر بالعلاقة و كانت إمكانية تخفيض تكاليف الأنشطة المشتركة أكبر.

مكّننا تحليل البيانات الخاصة بتخفيض التكاليف من خلال الشراكة من تسليط الضوء على أبعاد جديدة في العلاقة الثنائية، اختصرها في نقطتين رئيسيتين:

أولا: توكّد النتائج أنّ المؤسسة الغالبة في الحصة لا تعني بالضرورة أنّها المؤسسة التي تملك سلطة تفاوض قويّة في العلاقة حتى و إن كانت تقود و تنشّط الشراكة. من المهم الإشارة إلى هذا الوضعيّة حيث لطالما أجريت الدّراسات الميدانية على مؤسسات تملك قوّة تساومية قويّة إزاء شركاءها و هو في الواقع أمر لا يمكن من تمثيل حقيقة العلاقات و توازنات

القوى بداخلها . مثل الدراسة التي أجراها <sup>615</sup>(Dyer et Nobeoka) على العلاقات العمودية و المستقرة التي تربط مجموعة من المؤسسات حول المؤسسة العالمية تويوتا. أو (Doz<sup>616</sup>) حول شراكة أوليفيتي و أ.ت.ت. و دراسات أخرى.

مع ذلك لا تتشابه المؤسسات بالضرورة و كذلك الشراكات. فقد يحدث أن ترتبط مؤسسات من نفس الحجم و السلطة. كما أشار إلى ذلك (Miles and Snow<sup>617</sup>)، حيث تلعب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا مهما في الأنماط التنظيمية الجديدة. و ينعكس ذلك حتما على تصورنا للطريقة التي تساهم بها الشراكة في تحسين تنافسية هذه المؤسسات حيث تشكل القدرة على التفاوض و العوامل التحفيزية عناصر إستراتيجية حاسمة بالنسبة للعلاقة.

ثانيا: تشير النقطة الثانية إلى أن عدم التمكن من تقليص التكاليف من خلال علاقة الشراكة لا يؤدي بالضرورة إلى فض هذه العلاقة بين المؤسسات. و هذا في حالة تركّز هذه الأخيرة على إستراتيجية التمييز.

يمكن ربط هذه الملاحظة بالدراسة الميدانية بمساهمة النظرية التطورية حيث أشار (Doz<sup>618</sup>) إلى أنّ إنجاز الشريك لما تنتظره المؤسسة منه سيشرعها بالرضا و يشجعها على تعميق علاقة الشراكة معه من خلال عمليات جديدة و هو ما أسماه Doz بمرحلة التعلّم الإدراكي. في المقابل، يؤدي فشل الشركاء في تحقيق توقعات المؤسسة إلى فضّ علاقة الشراكة.

مما سبق قوله، لا يمكن اعتبار عملية تقليص التكاليف التي تقوم بها المؤسسة، تتم من أجل تعميق علاقة الشراكة، فهي في الواقع لا تؤسس للعلاقة حيث يقوم تقليص التكاليف عموما على تحويل خاصية من المنتج. في حين عندما لم تتمكن الشراكة من تحقيق ذلك و عدم رضا المديرين لم يخلق لديهم الرغبة في إنهاء العلاقة. و يمكننا إيعاز ذلك لسببين: الأول أنّها لن يكون من السهل إيجاد شريك بديل بسرعة. أمّا السبب الثاني، هو أنّ الشريك الحالي يقوم إجمالاً ما هو منوط به لكن لا يلتزم و يندمج في العلاقة بشكل كبير و لا يمكن للمؤسسة أن تطلب منه أكثر من ذلك.

2-2 معيار اختيار الشريك:

1/2/2 تنافسية الشركاء:

يعدّ البحث عن الشريك الذي يملك مهارة في نشاط معيّن أو عدّة نشاطات هو أساس إستراتيجية الهيكلة. و قد أكدّ المسير

عل صحة هذا المقترح.

<sup>615</sup> DYER J.H., NOBEOKA K., (2000) « Creating and Managing a high Performance Knowledge-Sharing Network : the Toyota Case », Strategic Manangement Journal, Vol . 21, pp. 345-367.

<sup>616</sup> DOZ Y., (1996), op.cit.

<sup>617</sup> MILES R.E., SNOW C.C., (1992), op.cit.

<sup>618</sup> DOZ Y., (1996), op.cit.p.123.

كما يتوافق ذلك مع نتائج دراسات ميدانية سابقة حول الموضوع مثل ( Haudeville,<sup>620</sup>; kodama,<sup>619</sup>) حيث ذكرت

تنافسية الشريك من المسيرين في المقام الأول. كما أظهرت المقابلة أن تنافسية الشريك أكثر أهمية من الثقة أو القرب الجغرافي.

كما تتوافق هذه النتائج مع تصوّر النظرية المبنية على الموارد. كما أشار (Ghuri<sup>621</sup>) إلى ذلك وحثّ على ربط علاقات الشراكة مع مؤسسات أحسن أداء و أكثر تنافسية.

بالنسبة للمشاريع محل الدراسة، تجنّد المؤسسة كل الوسائل التي تملكها للتمكّن من الردّ على المناقصة (الطلب). ثم تبحث بعد ذلك في تكملة لوسائلها بوسائل الشركاء، الذين يملكون المهارات و المعارف. و في هذه الحالة تكون مساهمة هؤلاء حاسمة للتفوق على المنافسين كما أشار إلى ذلك الممارسون.

تسمح إستراتيجية الهيكلية من منظور النظرية القائمة على الموارد، بمنح المؤسسة المتشاركة موقعا أفضل من المؤسسة المندمجة و ذلك لسببين:

- تلجأ المؤسسة التي لها أقل الموارد للشراكة، و عليها تسيير مواردها و تطويرها و استغلالها و حمايتها. لأنها مؤسسة تركز على عدد محدود من الأنشطة و توكل مسؤولية باقي الأنشطة إلى المؤسسات الشريكة.

- كذلك الأمر بالنسبة للموارد و المهارات المخصّصة من الشركاء، يكون على المؤسسة حمايتها و استغلالها للتمكّن من تقوية و دعم ديناميكياتها التنافسية. لهذا يعدّ تحديد الشركاء الذين يملكون المهارات اللازمة لخلق القيمة للمؤسسة وظيفة أساسية و حاسمة بالنسبة للمؤسسات العازمة على عقد شراكة.

هذا لا يمنع ارتباط المؤسسة بمؤسسة منافسة لها في أسواق أخرى إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك و هو ما يفسّر الضغوطات التسيرية لهذه العلاقات المفارقات و ينم على غايات إستراتيجية كامنة لها.

2/2/2 القرب الجغرافي:

بهدف توسيع آفاق معيار اختيار الشريك، أشير إلى القرب الجغرافي خلال المقابلة و قد أكّدت الإجابات أنّ أهمية القرب

الجغرافي الترجيحية متوسطة بالنسبة لإستراتيجية هيكلية الشراكة. و تمّ ربط هذا العامل بشكل معين برغبة تقوية العلاقة

<sup>619</sup> KODAMA F., (1991) « Analyzing Japanese High Technology », Pinter, New York.p.156.

<sup>620</sup> HAUDEVILLE B., (1999) « Accords Interentreprises et Mondialisation : Quelle Stratégie Pour les PDV ? » dans Van Chan N. , PONSON B., HIRSH G., Partenariats d'Entreprises et Mondialisation, Karthala, pp. 257-274.

<sup>621</sup> GHURI P.N., (1999), op.cit.p.3-137.

بالشريك أو الرغبة في تنمية الإقليم. بمعنى كلما أرادت المؤسسة تقوية تنافسيّتها من خلال العمل الجماعي مع شركائها كلما زادت أهمية القرب الجغرافي.

يعلّق (Gulati<sup>622</sup>) أنّ المهم ليس القرب الجغرافي في حدّ ذاته، لكنّ المهم هو استخدامه من خلال تنفيذ إستراتيجية استغلال الشراكة، هذه الأخيرة مبنية على عنصرين أساسيين و هما التخصص و الموارد البشرية. يقاسمه (Maillat<sup>623</sup>) نفس الفكرة و يرى أنّه على المؤسسة إنشاء ما يسمّى ب"الوسط"، بمعنى هيكل التبادل مع الشركاء و يقع في مكان معيّن له ثلاثة خواص: بعد جزئي-تحليلي (تبادلات متكرّرة: تخفيض تكاليف الصفقة)، بعد إدراكي (ترابط بين الأفراد) و بعد تنظيمي (ترابطات بين المهارات). و كلما تطوّرت هذه الأبعاد كلما زادت تنافسية المؤسسات المتشاركة. يفسّر هذا المفهوم "الوسط" في الواقع، تجديد علاقات الشراكة في كل مرّة بين المؤسسات الثلاث للمشاريع الثلاثة. لكن عموما يرتبط مفهوم الوسط بالشراكات المستقرة خاصة. أمّا العمل ضمن علاقات شراكة ديناميكية حيث يكون للقرب الجغرافي أهمية متوسطة.

## 2 - تبادل المعلومات الإستراتيجية:

أكّدت البيانات المجمّعة على أنّ تبادل المعلومات الإستراتيجية يغذي نشاط اليقظة في المؤسسة و يقوي ديناميكياتها و تنافسيّتها و هو ما جاءت به دراسات (Julien<sup>625</sup>) ; (Cohen et Levinthal<sup>624</sup>) من المنطقي إذن أن تهتم إستراتيجية هيكل الشراكة بإرساء آلية لتبادل المعلومات الإستراتيجية بين مختلف عقد ارتباط المؤسسات المتشاركة. يساهم تبادل المعلومات الإستراتيجية في تنافسيّة المؤسسة بجودة المعلومات التي تصل إلى أصحاب القرار و بتحسين التسيير المشترك للعلاقات.

لكن يظهر التحليل الأدق للنتائج المتعلقة بتبادل المعلومات الإستراتيجية بداخل الشراكات أنّها لا تمثّل الأساس التي تقوم عليه اليقظة الإستراتيجية. هذا لأنّ عملية اليقظة الإستراتيجية تسبق في المؤسسة إعداد إستراتيجية الهيكل الذي يتم بعد دراسة و تحليل ميولات السوق و من ثمة الحصول على المنافسة و تحديد أفضل طريقة تتفوّق بها المؤسسة على منافسيها . هذا يعني وجود نشاط اليقظة في المؤسسة عندما تبدأ هذه الأخيرة في إعداد إستراتيجية الشراكة. ينضم الشركاء، بعد ذلك

<sup>622</sup> GULATI R., (1999), op.cit.p.215.

<sup>623</sup> MAILLAT D., (1994) « Comportements spatiaux et milieux innovateurs », dans AURAY J.P., BAILY A., DERYCKE J.P., HURIOT J.M., « Encyclopédie d'économie spatiale, concepts, comportements, organisations », Economica, Paris.

<sup>624</sup> COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., (1991), op.cit.p64.

<sup>625</sup> JULIEN P.A., (1996), op.cit. p.215.

لعملية اليقظة في المؤسسة للتمكّن من متابعة فضاء الصفقة و اكتشاف الفرص و التهديدات و قد تخص المعلومات المنافسين، لكن أيضا الزبائن و التكنولوجيات<sup>626</sup> و التشريعات وكلّ المعلومات التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة المتشاركة، للتمكّن من تحقيق أعلى مستويات التنافسية.

أمّا عن المؤسسة محلّ الدّراسة' فيتم تبادل المعلومات خاصة حول التكنولوجيا و قليلا عن الزبون و المنافسة. بشكل عام، تدفعنا النتائج و المقابلات إلى القول بأنّ أعوان الشّراكة يلعبون دورا متوسط الأهمية في عملية اليقظة الإستراتيجية للشّراكة و ذلك لا يرجع للهيكل التصوّري لعملية تبادل المعلومات الإستراتيجية في الشّراكة، لكن لبعد الاتصال و هو بعد أكثر تعقيدا يدمج عاملي الثقة و تقادي الانتهازية. لقد أشار (Zukin et DiMaggio<sup>627</sup>) إلى دور النسق الاجتماعي (socialisation) بين المسيرين في الشّراكة و الذي يتضمن ثلاثة أبعاد: إدراكية، مؤسسية، ثقافية من أجل فهم أفضل للتفاعل فيما بين المسيرين.

في المقابل، من أجل فهم أهمية عامل الثقة في هذا الإطار لا بدّ من الرّجوع إلى أعمال (Baudry)<sup>628</sup> حيث يرى هذا الباحث أنّ الثقة و السلطة و التحفيز هي أشكال التنسيق الأكثر استخداما في إطار العلاقات بين مؤسساتية. بالنسبة للمشاريع محلّ الدّراسة، لا تمثّل السلطة الشّكل المسيطر للعلاقة، لكن على العكس يفضّل المسيرون الثقة كشكل للتنسيق و هو ما يتوافق مع أعمال (Koenig et VanWijk,<sup>629</sup>; Ring et Van de Ven,<sup>630</sup>) التي أظهرت أنّ الثقة هي نمط التنسيق الأكثر استخداما في علاقات الشّراكة.

لكن للثقة أيضا خصائص حيث أنّها ترتبط بمدّة العلاقة و بالتبادل بين مؤسساتية. تقع النتيجة 3/ب ضمن هذا التصوّر. حيث تعتمد الثقة على آليات تبادل المعلومات بين المسيرين.

4/2 التعلّم:

<sup>626</sup> KOTLER P., (1994) « Le management du marketing », G.Morin, Montréal.

<sup>627</sup> ZUCKIN S., DIMAGGIO P. , (1990) « The social Organization of the Economy », Cambridge University Press, Cambridge.

<sup>628</sup> BAUDRY B ., (1995), op.cit.p.45.

<sup>629</sup> RING P.S., VAN de VAN A.H., (1994), op.cit.p.72.

<sup>630</sup> KOENIG G., VAN WIJK G., (1994), op.cit p.185.

يشكّل التعلّم النسق الأوّل في إستراتيجية استغلال الشراكة. يشجّع التعلّم على تقاسم المعارف و الابتكار المشترك، و يسمح بتطوير مهارات جديدة التي تشكّل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية التي لا يمكن للمنافسين تقليدها. أظهرت المقابلات التي أجريت أنّ مستوى تبادل المعلومات لم يكن عالياً و يرجع ذلك لثلاثة أسباب أساسية : مسألة سرية المعلومات حيث تتغلّق المؤسسات و تخضع رقابة مشدّدة على حدودها. كما أنّ الشكّل النجمي للعلاقات بين المؤسسات لا يشجّع التبادل بين مختلف الشركاء. ضرورة تأطير التعلّم لجعله كتمائل لدى الشركاء. تترجم هذه الأسباب الثلاثة سوء استخدام آليات التعلّم و انجر عن ذلك معدّل ابتكار مشترك متوسّط.

يبدو، من خلال هذه النتائج و المقابلات، أنّ على المؤسسة المتشاركة أن تتطوّر نحو شكل تنظيمي يدعم تبادل و تقاسم المعارف بداخل الشراكة حتى يساهم التعلّم بشكل فعلي و منظم في تحسين تنافسية المؤسسة. و هذا تأكيد على المقترح 5: يساهم التعلّم في الشراكة في تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تدمج و تستخدم المعارف التي تسيّرها روتيناتها التنظيمية.

تجسّد هذه النتائج، بشكل ملموس، العراقيل المتعلقة بالتعلّم في إطار الشراكة و كذلك العوامل المؤثرة فيه، مثل الرغبة في التبادل و القدرة على التعلّم.

تشكّل سرية المعلومات عائقاً يصعب تجاوزه لتحقيق تبادل المعرفة، حيث أنّها تميّز طبيعة نشاط المؤسسة، خاصة إذا كان جدّ تنافسي. يقودنا هذا إلى القول أنّه لا يمكننا دائماً الاعتماد على التعلّم من أجل تطوير مهارات المؤسسات المتشاركة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة لم تجد التوازن بين الحاجة إلى الانفتاح للحصول على معارف خارجية و الحاجة لحماية معارفها. و بكل تأكيد لن تتمكّن المؤسسة من بناء شراكة موجّهة فقط لتنمية المعارف و أن تقوم بذلك داخلياً.

أمّا عن الرغبة في التعلّم فقد أسفرت المقابلة عن أن تحويل المعارف يتم عادة بخطوات غير مهيكلة و غير رسمية بداخل الشراكة: ترتبط الرغبة في التعلّم عادة بمحفّزات و بالتحديد بعدم الرضا حيال تشغيل نشاط معين أو خاصية من خواص المنتج، إذ بالرغبة في تحسين جزء أو مكوّن أو تخفيض الاستهلاك الطاقوي لآلة معينة، تستعين بالتعلّم عن الشريك لتحقيق ذلك. و هو ما يفسّر كون حل المشاكل هو شكل التعلّم الأكثر شيوعاً بين المؤسسات في إطار الشراكة. أشار (Nanoka<sup>631</sup>) إلى تفضيل المؤسسات حل المشكلات التي تواجهها. ما يعبر عن بحثها عن المعارف الظرفية

<sup>631</sup> NONAKA I., (1994) « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation». Organization Science. Vol. 5 n° 1, pp. 14-37.

(connaissances contextuelles) بشكل كبير، لأنها تندمج بسرعة في النسق الابتكاري. في حين، تتوقف مساهمة

المعرفة الضمنية و المتراكمة في مخزون العلم العام (الشامل) للمؤسسة، من دون ابتكار أو تحويل فوري.

أما عن القدرة على التعلّم. سمحت النتائج بإظهار أنها مرتبطة بالقدرة على امتصاص المعارف في المؤسسة المستقبلية.

بشكل مثالي، تنهيكل هذه الأخيرة في شكل منظمة "تلميذة" راغبة في التعلّم (apprenante). هذا يعني، التخلّي عن الشكل

السلبى للتعلّم و الانتقال إلى الشكل التفاعلي (proactif). يؤسس هذا الأسلوب على توافق متقدّم بين الشريكين، يهدف إلى

اندماج المعارف و دمجها. ضمن هذا التصوّر، يكون على المؤسسة البحث عن الاستفادة من التنوّع في معارف و تجارب

الشركاء. و تحضير الآليات التي تمكّن الأفراد من دمج معارف جديدة بأنساق المنظمة بالأحرى بروتيناتها التنظيمية و هذا

ما تحدّث عنه المسير خلال المقابلة عندما تكلم عن "استغلال ما تعلّمه مهندسي المؤسسة الذي شاركوا في تجربة الشراكة

في المشاريع الأخرى. كما تشكلت نواة للمهندسين تجتمع دوريا في محاولة لتبادل التجارب و المعارف". و هو ما يجسّد

الرغبة الكبيرة لدى المؤسسة في استنفاد كل الآليات من أجل امتصاص معارف كل أنواع التعلّمات.

قد وصفت الشراكات بأنها "سباق للتعلّم" مع سيادة من هم أسرع في التعلّم على العلاقة<sup>632</sup>. في سيناريو عدم الاستقرار المحتم

هناك دائم و خاسر. مع ذلك هناك شراكات تزدهر لسنوات عديدة في ظل العلاقة (رابح/رابح) للكل الأطراف. و هذا يعني

أنّ بعض التحالفات أكثر استقرارا من سواها. و تعرّف لا إستقرارية الشراكة بأنها تحوّل كبير لم يخطط له في حالة العلاقة

الغير ناضجة من منظور أحد الشركاء أو كلّ الشركاء. لكن كيف يمكن لهم أن يسيطروا أكثر على عدم الاستقرار، فمن

أهم الانشغالات حول الشراكات هو تعلّم أحد الشركاء بحيث يؤدي ذلك إلى قلب ميزان القوى، حتى أنه يمكن أن تتآكل

الأهداف التعاونية للشراكة ما ينجم عنه عدم استقرار العلاقة. لكن ذلك لا يعني جعل استقرار العلاقة الهدف الرئيسي لها،

فالتعلّم يجعل من الشراكة وضعا انتقاليا، مع ذلك يجب أن يدرك الشركاء العوامل المؤثرة على استقرار العلاقة حتى يمكنهم

تفادي التغيرات الناضجة أو السيطرة عليها.

" أظهر بحث عن الشراكات الأمريكية-اليابانية أنّ العديد من المؤسسات الأمريكية أدركت خطورة مقترنة باكتساب الشريك

الياباني للمعرفة المحليّة و حاولت أن تبطئ جهود الشركاء الأجانب في التوطن المحلي<sup>632</sup>.



يمكن لمؤسسة محلية أن تزيد من تعلم الشريك الأجنبي، و عموما يسيطر هذا الأخير على المعرفة التقنية (التعلم حول الموضوع) و هي الوضعية الشائعة عندما يريد الشريك الأجنبي الدخول إلى السوق المحليّة. إذا تمكّن الشريك المحلي من تقوية تقنيته كرافعة مهمة للمشروع، أمّا الشريك الأجنبي فتكمن مهمته أكثر في المعرفة المحليّة. لكن محاولات تقييد تعلم الشريك الأجنبي لا تكون ناجحة دائما، (خاصة في بيئة مفتوحة مثل الولايات المتحدة الأمريكية) ففي أحد المشاريع الأمريكية اليابانية المشتركة حاول الشريك الأمريكي أن يقدم مدير المشروع و لكن الشريك الياباني بسبب امتلاكه لغالبية الحصص لو يسمح بذلك و حاول الشريك الياباني بصورة واضحة أن يحدّ من دور الشريك الأمريكي في سير المشروع المشترك.

بإسقاط التجربة الأمريكية اليابانية على الصفقات المدروسة يمكن استنتاج أنّ العلاقة بين الشركاء كانت تطويرية هي الأخرى حيث تمكّنت كوسيدار من زيادة حصتها و مكانتها خلال الصفقات الثلاثة تدريجيا حتى تمكّنت من الحصول على المزايا التنافسية لهذه السوق منفردة دون الحاجة إلى شركاء في المشاريع اللاحقة<sup>633</sup> لأنها اكتسبت من المهارت و المعارف خلال تجربتها و يؤكّد الرئيس المدير العام على أهمية هذه العلاقات بين مؤسساتية و ضرورة خوضها لفوائدها

5/2: خلق القيمة:

نعني بخلق القيمة من خلال الشراكة، بحث المؤسسة على تحقيق و ترسيخ تداويات بداخل علاقاتها بشركائها. بزيادة العمل المشترك مع باقي أطراف العلاقة لأن ذلك يساهم بطبيعته في تحسين تنافسية المؤسسة.

سمح الإطار النظري للبحث بإظهار هذه الرغبة في التعاون، على اختلاف حجم المؤسسات و البعد الجغرافي و الثقافي و التكنولوجي لها. أظهرت الدراسة أنّ هناك علاقة بين خلق القيمة و زيادة تنافسية المؤسسة، و هو ما يدعم نتائج أعمال (Dyer<sup>634</sup>; Blankenburg Holm et al<sup>635</sup>) أظهرت الدراسة أيضا عدم الرغبة في التعاون أحيانا كعائق كبير تعكسه سياسة "التسويق" (attentisme) لدى الشركاء.

النتيجة 6.أ:

(مقابلة مع الرئيس المدير العام) <sup>633</sup>

<sup>634</sup> DYER J.H., (1996) « Specialized Supplier Networks As a Source of Competitive Advantage : Evidence from Auto Industry », Strategic Management Journal, Vol.17 , pp. 271-291.

<sup>635</sup> BLANKENBURG HOLM D., ERIKSSON K., JOHANSON J., (1999), op.cit.p.153.

يزيد اندماج أنشطة الشركاء في إطار إستراتيجية استغلال الشراكة من تنافسية المؤسسات، لأنها تمكّن من تحسين خواص المنتج. لكن يكون هذا الدمج عادة صعبا بسبب التعديلات التي يتطلبها في المؤسسات المعنية.

النتيجة 6.ب:

يعدّ التسويق أكبر عائق عند تنفيذ إستراتيجية استغلال الشراكة.

تقودنا مختلف البيانات المجمعة إلى مساهمة هامة تسلط الضوء على الصعوبات الخلقية الرّاجعة لطبيعة خلق القيمة في علاقة الشراكة .

ينتقل نظام الرقابة على الجودة من داخل حدود المؤسسة إلى الشركاء و بالعكس، عندما يتحقق الاندماج الكبير بين المؤسسة و شركاءها. هذا يعني، تعويض المؤسسة لعملية أو عدّة عمليات داخلية بصفقة (أو عدّة صفقات). مع ضمان احترام نفس قواعد عمل هذه العملية كما لو قامت بها بنفسها. يعكس ذلك في الحقيقة تقليص استقلالية المؤسسات المتشاركة. خاصة إذا كانت هذه الأخيرة صغيرة مقارنة بشركائها. كما يصعب الحفاظ على استقلالية إستراتيجية إذا كانت تبعية العمل كبيرة. إنّ دمج العمل في إطار الشراكة يعني تقليص استقلالية المؤسسات الأعضاء. و هو ما يفسّر صدّ هؤلاء إزاء ما يعتبرونه تدخل في شؤونهم الداخلية.

يظهر إذن أنّ إستراتيجية الاستغلال، و على الخصوص خلق القيمة، مرتبطة بتضييق حقل استقلالية أطراف الشراكة. لهذا لا بدّ لاندماج الأنشطة بين المؤسسات أن يأخذ بعين الاعتبار بالإضافة إلى إشكالية فتح أو غلق الحدود من أجل التعلّم هناك أيضا مفارقة الاستقلالية و التبعية الإستراتيجية.

و هو ما أشارت إليه الأعمال السابقة الخاصة بخلق القيمة في الشراكة و التي اعتبرتها مفارقة أخرى تواجه المؤسسة المتشاركة. و هو ما أكدته نتائج أعمال <sup>637</sup> (Gemunden et al) ; <sup>636</sup> (Dyer) من خلال إمكانية الحصول على الميزة

التنافسية عن طريق تخصص أنشطة الشركاء و هو ما أسموه ب"التخصص المشترك" (cospécialisation)

و هو في الحقيقة إن كان يتلاءم مع شراكات التكامل فهو يتنافى مع منطق كامل لنوع من أنواع الشراكة و منطق الضمّ.

تفسّر هذه المفارقة أيضا السلوك الحذر و المتردّد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إزاء الشراكة و التي تمثّل بالنسبة لها

<sup>636</sup> DYER J.H., (1996), op.cit.p.68.

<sup>637</sup> GUMUNDEN H.G., RITTER T., WALTER A., (1997) « Relationships and Networks in International Markets », Pergamon, Oxford.p.112.

تعني فقدانها لاستقلاليتها كما جاء في أعمال<sup>638</sup> (Farrel et Doutraux) كما دعم (Larson<sup>639</sup>) هذا التوجه من خلال

إظهاره لعزوف المؤسسات الصغيرة عن التخصص من أجل العمل مع مؤسسة بالتحديد و تفضيلهم لشراكات متعدّدة و متنوعة تضمن استقلاليتهم إلى حدّ ما.

ينشأ الضغط بين حاجة المؤسسات إلى الاندماج في شراكات لا تفقدها استقلاليتها و رغبة المؤسسات الغالبة في الحصول على شركاء متخصصين تمكّن من تشكيل تداؤبات بين سلاسل القيمة لأن ذلك سينعكس إيجابا على تنافسيّتها.

من المهم الإشارة إلى هذه المفارقة لأنها يمكن أن تفسّر إلى حدّ ما، إستراتيجية الاستغلال الغير منطوّرة للمشاريع الثلاثة

التي أنجزتها المؤسسة محل الدّراسة من خلال الشراكة. لكن الأمر يبقى نسبيا لأن هذه الخلاصة لم تأخذ بعين الاعتبار

العديد من العوامل الأخرى التي يمكنها أن تؤثر على سلوك المؤسسات المتشاركة الغير غالبة مثل أهمية التكنولوجيا، قطاع

النشاط ، أهمية الاستثمارات، دورة حياة المنتج و أخرى. و قد أظهرت دراسة (Oakey et Cooper<sup>640</sup>) تأثير مبلغ

الاستثمار و الوقت اللازم لاسترداد التدفقات النقدية على سلوك المؤسسات المتوسطة و الصغيرة اتجه المؤسسات الأمّرة.

يجب الإشارة أنّه من الضروري أن تتسم العلاقة بالمرونة في الإدارة و تقييم الأداء بمعنى استغلال الشراكة و هيكلتها.

حيث أنّه من مفاتيح نجاح العلاقة التشاركية هو أن تكون العوائد التي يحصل عليها الشركاء أكبر من تكاليف الصفقة ذاتها.

بعبارة أخرى، يمتد مجال التعاون إلى ما وراء الحدود الضيقة لاتفاق الشراكة، فالشراكات التي تصرّ على شروط دقيقة و

قانونية في اتفاقية العلاقة تجد صعوبة في توسيع مدى الشراكة و تغييرها إذا ظهرت فرص جديدة. بالإضافة إلى المرونة في

الاتفاقية ذاتها، لا بدّ أن تكون هناك مرونة في عملية التفاوض فإذا لم تجر العملية كما هو مخطط لها فلا تكون المؤسسة

مضطرة لأن تتخذ موقفا جامدا.

غالبا ما يقول المديرون بأن المشكلات المقترنة بتحالفهم هي نتيجة الإعداد الضعيف و الضغط من أجل إنجاز الصفقة.

نتيجة لذلك، فإن سبب تحوّل بعض القضايا إلى مشكلات فيما بعد هو أنّها لم تعالج أثناء هيكله الشراكة و مراحل التفاوض.

## المبحث الثاني: مهارة الشراكة

<sup>638</sup> FARRELL C., DOUTRIAUX J., (1996) « Collaborative strategies Or Internal Development », Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 13, n°1, pp. 25-44.

<sup>639</sup> LARSON A., (1992), op.cit. p.35.

<sup>640</sup> OAKLEY R.P., COOPER S.Y., (1991) « The relationship between product technology and innovation performance in high technology small firms », Technovation, Vol. 7, n°2, pp. 155-176.

عرّف الجزء النظري مفهوم مهارة الشراكة على أنّها قدرة المؤسسة على تأسيس ميزة تنافسية من خلال الروابط التي تنسجها مع الأعوان في فضاء الصفقة. كما أنّ نتائج المقابلة سمحت بتوضيح هذا المفهوم بشكل أفضل، و هو ما سنحاول تفصيله في هذا الجزء.

أظهرت الدراسة الميدانية أنّ المؤسسة المتشاركة لا تعتمد بشكل متزامن على كل عناصر إستراتيجيتي هيكلية و استغلال الشراكة لتحسين تنافسيتها بسبب التعقيد الذي ينجر عنها و القدرات التنظيمية المتطورة التي تتطلبها.

حيث تلتفت المؤسسات حول شركاء ماهرين يتقاسمون معهم المعلومات الإستراتيجية من أجل تقوية و دعم علاقة الثقة و تقرب وجهات النظر. بالموازاة مع ذلك وجود إرادة قويّة في تطبيق إستراتيجية استغلال الشراكة. لكن يبقى مستوى التعلّم و خلق القيمة و تقليص التكاليف ضعيف في المشاريع الثلاثة.

من جهة أخرى و حسب (Durand<sup>641</sup>; Persais<sup>642</sup>) تبنى مهارة الشراكة على "معرفة-من"، "المعرفة بنسق الشراكة"، "المعرفة حول موضوع الشراكة"، "المعرفة حول الذات". و هي في الحقيقة تقابل أنواع التعلّمات التي تمّ التعرّض إليها سابقا. و حولها أظهرت النتائج أنّ معرفة الشريك أمر حاسم خاصة في الشراكات الديناميكية التي يكون بها مفهوم السرعة معيار التنافسية الأهم. حتى أنّه يمكن إعادة تركيب "معرفة-من" ب "معرفة الشريك بسرعة" للأخذ بعين الاعتبار لهذه الحقيقة الميدانية.

أمّا عن "المعرفة بنسق الشراكة"، أظهرت المقابلة أنّ هناك اهتمام بهيكلية تقاسم المعارف ضمن الشراكة دون تجسيد ذلك في الواقع و ذلك لسببين رئيسيين: من جهة، تعقيد نسق سرّيّة المعارف. أشارت العديد من الدّراسات حول التعلّم في إطار الشراكة إلى معضلة تبادل المعارف، الذي ترافقه باستمرار المتاهة بين الانفتاح و حماية المعرفة: « Trying to learn or trying to protect »

من جهة أخرى، تمثّل الثقة الكبيرة بين الشّركاء داعما مهما جدّا.

<sup>641</sup> DURAND T., (1997), op.cit. p.43.

<sup>642</sup> PERSAIS E., (2001) « Le caractère stratégique des compétences relationnelles », Communication publiée à la Xième conférence de l'AIMS, Québec, Canada.p.248.

كذلك شهدت الملاحظات و النتائج في المشاريع الثلاثة على مشكلة سرية المعارف، لكن تشير أيضا إلى تبادل المعلومات الذي يترجم توقعات الأطراف المعنية. لكن مخاطرة عدم إرضاء هذه التوقعات كبير و هو ما سيكون عاملا معيقا للاستفادة من العمل في شراكة، الأمر الذي يفسر التحفظ الملاحظ عادة لدى المسيرين.

كما جاء في تعريفها، تعني "مهارة الشراكة" خلق القيمة من خلال روابط الشراكة. و قد تمكنت المؤسسة من تحقيق هذه المهارة إلى حد كبير، فقد مكنتها هذه المهارة من القيام بأنشطة على أساس تكامل موارد مختلف الشركاء و هو ما يشكل حقيقة قوة الشراكة و يجسد معنى الأصول الخاصة بالعلاقة. و هو ما أتى به (Mari<sup>643</sup>) حيث تمكن مهارة الشراكة من خلق أصول خاصة تدعم تنافسية المؤسسة المتشاركة. من هذا المنظور، يمكن اعتبار أنظمة الرقابة على الجودة في الشراكة و الإمداد المندمج أصولا خاصة مؤسّسة على توليفة هامة من إمكانيات مختلف الشركاء. ضمن إطار العلاقات المنشئة للقيمة.

في المقابل يتطلب خلق هذه الأصول الخاصة بتعدلات جوهرية، في سلاسل قيمة المؤسسة المتشاركة. ينعكس ذلك بتقليص استقلالية هذه المؤسسة ما قد يؤدي إلى فشل أو التزام ضعيف بالعمل المشترك. قد أشارت المقابلات إلى هذه الظاهرة، مدعمة بتبريرات (Miles et Snow<sup>644</sup>) التي تفسر رغبة الشركاء المشروعة في عدم التخصص، و تعدّ هذه الخلاصة دعوة لبحوث لاحقة حول مسألة التزام الشركاء بخلق القيمة في العلاقة.

في الأخير، فيما يخص "المعرفة الذات" (savoir sur soi) لم تمنح المقابلات التي أجريت الفرصة للتعرف على وضعيات الصراع في الشراكات و الناتج عن تباين وجهات النظر أو السلوكيات الانتهازية. في المقابل، تمت ملاحظة أقل أشكال الانتهازية خطورة، خاصة في إطار إستراتيجية استغلال الشراكة. و وصف (Conner<sup>645</sup>) هذه الوضعية ب: الثقافة الجامدة، رفض التغيير، و المصلحة الخاصة في الوضعية الجامدة .

تشير النتائج في المقابل إلى أنّ المسيرين لا يتحدثون على مهارة مرتبطة بمعرفة حول نسق الشراكة متماثلة بالنسبة لكل مكونات إستراتيجيتي الهيكل و الاستغلال: يمكن لمسير تقاسم المعلومة و تقديم اقتراحات للشركاء من دون أن يدعم التعلم في الشراكة و هو ما يحدث عادة. تدعم هذه الملاحظة فكرة أنّ الرهان الحقيقي ل"مهارة الذات" في الشراكة هو ليس فقط

<sup>643</sup> MARI I., (1996), op.cit.p.36

<sup>644</sup> MILES R.E., SNOW C.C., (1992), op.cit. p89.

<sup>645</sup> CONNER R.C., (1991), op.cit. p.52.

التمكّن من الانفتاح من أجل تشجيع الصفقات مع الشركاء أو عناصر أخرى في فضاء الصفقة، لكن الزّهان هو البحث عن دعم للصفقات التنظيمية و الخيارات الإستراتيجية التي تخلق التداؤبات و القيمة بداخل الشراكة.

لكن يجب الانتباه لمخاطرة الشراكة التي تأخذ عدّة أوجه، يتضمّن إحداها الاستثمار في الموجودات النوعية ذات الصّلة بالشراكة و هي أصول الشراكة، إذ يستثمر الشركاء في موجودات متنوّعة من أجل خلق القيمة في إطار علاقة الشراكة، تكمن المجازفة في هذه الأصول المتخصصة (تجهيزات، موارد بشرية،...) التي يمكن أن تكون استخداماتها البديلة محدودة في حال إنهاء الشراكة. إذ يقيم الشركاء استثمارات نوعيّة ذات صلة بالعلاقة و قيمتها محدودة خارج الشراكة.

وجه آخر للمجازفة، ربما أكثر حسما و خطورة، و هو النمط التنافسي المقترن بفقدان التكنولوجيا و الأسواق بين المتحالفين (العلاقة بين المتنافسين المباشرين). إذ أنّ الأساس المنطقي لها حدسي و مجرد تعاون المتنافسين لا يعني أنّهم يكفون عن التنافس. عندما يكون الشركاء متنافسين فإن احتمال الصراع يتفاقم و على الشركاء الحرص على عدم انتقال المعلومات الحساسة للمنافسين و تعلّم هؤلاء. كما أنّ المؤسسات الغير متنافسة قد تصبح كذلك عند إنهاء التحالف، بفعل التعلّم و المعارف الذي تمكّن منه الشراكة. فتساعد المؤسسة منافسيها على توطيد أنفسهم في السوق.

الشكل الآخر للخطر يتعلّق بالأصول الغير ملموسة لصورة المؤسسة، فالعديد من المؤسسات تلجأ إلى الشراكة من أجل رفع المنتج و خبرة العلاقات بالاعتماد على الشركاء، و تصبح صورة المؤسسات المتشاركة مقرونة بنجاح المشروع. من بين التحديات التي تواجه الشراكة سلبية الشركاء: كلّما زاد احتمال سلوك أحد الشركاء سلوكا انتهازيا كلّما زاد عزوف الشركاء الآخرين عن الالتزام بالعلاقة.

في الأخير، لتحقيق شراكة عالية الأداء و ثقة كبيرة بين الشركاء و ابتكارا عاليا للقيمة، لا بدّ من تبني إستراتيجيتي هيكلية و استغلال الشراكة. و التحديّ الذي يواجه الشركاء هو إدراكهم لأهمية كل العناصر المشكّلة لها. في مرحلة مبكرة، تعتبر هيكلية العلاقة أمرا ضروريا لكن ليست خيارا كافيا. فلا بد أن تتبع في وقت لاحق باستغلال الشراكة. بعبارة أدق، يزيد الخطأ في هيكلية العلاقة من احتمال فشل استغلال الشراكة و العلاقة بشكل عام.

" انطلق المشروع المشترك على قاعدة الاعتقاد الأعمى. كان لكل شريك توقعات بشأن الآخر لم تتحقق. فنشأ نزاع بين

الشركاء غير قابل للحل...ظن الشركاء بأنهم متناسقين... و الواضح أن ذلك الافتراض كان غير صحيحاً<sup>646</sup>

نشأت جميع المشاكل التي وصفت، عن عدم فهم كلّ شريك للآخر و انعكس ذلك على هيكله و استغلال الشراكة. حيث لم يعد أي شريك بشكل مناسب لإستراتيجية الشراكة و خاض كل طرف العلاقة بشكل مشوّش و انتهى الأمر بشراكة ضعيفة الأداء. أمّا إذا تشكّلت الشراكات و سيّرت بروح الإستراتيجية المشتركة و النتائج الاقتصادية، و اهتم كل شريك بالعناصر المحدّدة لإستراتيجيتي الهيكله و الاستغلال، فإنّه يمكن تحديد مسائل تعاونية عديدة قبل أن يحدد الشركاء عن مسار العلاقة.

### المبحث الثالث: حدود الدّراسة

يجب أخذ المعرفة التي أنتجها هذا البحث بعين الاعتبار مع الإشارة إلى حدودها التي يمكن تصنيفها في فئتين: بعضها خلقية مرتبطة بطبيعة تصميم البحث الغير التجريبي الذي تميّز عادة الأبحاث في علوم التسيير. و بعضها الآخر متعلّق بشكل كبير بطريقة البحث ذاتها.

تم تصميم البحث بشكل غير تجريبي هذا يعني عدم وجود رقابة مباشرة على المتغيرات لأنّ أثارها قد حدثت أو لأنها لا يمكن السيطرة عليها. هذا يعني أنّه من غير الممكن تقييم و بدقّة أثار مختلف المتغيرات المفسّرة للميزة التنافسية. حيث أنّ الميزة التنافسية مفهوم متعدّد الأبعاد. و تمّ تفحص العلاقة التي تربطها بإستراتيجية الشراكة فقط، في حين لم تتعرّض الدّراسة لمتغيرات أخرى يمكنها تفسير الميزة التنافسية، مثل تسيير الموارد البشرية أو سلسلة إمداد المؤسسة. يشكّل العجز عن عزل أثار مختلف المتغيرات المفسّرة للميزة التنافسية الحدّ الأول.

من جهة أخرى، و في بحث غير تجريبي، تؤسّس الاستنتاجات حول العلاقات بين المتغيرات على أساس تغيرات ملازمة لهذه الأخيرة. الأمر الذي من شأنه أن يزيد في إمكانية الوقوع في تفسيرات خاطئة<sup>647</sup>.

يعود السبب في الوقوع في هذه الترجمة الخاطئة إلى العدد الكبير من التفسيرات الممكنة التي يمكن تقديمها لظواهر أو مواضيع معقّدة، كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الميزة التنافسيّة. من هذا المنظور، يكون عادة من السهل قبول الترجمة الأكثر بداهة. في حين، قد تكون هناك أخرى تقترب أكثر من الحقيقة. حيث أنّ العلاقة المزعومة، يمكن أن تكون صحيحة جزئياً،

<sup>646</sup> أندرو سي إنكبن (Andrew C. Inkpen) (2001)، مرجع سابق.

<sup>647</sup> KERLINGER, F.N. (1986) « Foundations of Behavioral Research » (3rd ed.), Holt Rinehart and Winston, Fort Worth, TX.

لكن ملائمتها و توافقها مع ما كان مصمّمًا يجعلانها الطّرح الذي يسهل تقبّله<sup>648</sup>. كما أنّ هذا الخطر وارد بشدّة في أسلوب دراسة الحالة، بالإضافة إلى أنّ المقترحات بنيت على الطريقة الإقصائية.

أمّا عن الحدود الخاصة بهذا البحث. نشير إلى أنّه، و بشكل مثالي، يسمح تصميم البحث بفهم كامل للظاهرة المدروسة، و إلاّ يترصّ فخّان بالباحث<sup>649</sup> و هما الثقة الزائدة و عدم التمكن من تغطية إجمالي الظاهرة. حول هذه النقطة، يمكن التأكيد على أنّ نتائج هذا البحث لا تسمح إلاّ بفهم جزئي لموضوع الدراسة و هذا لسببين رئيسين: أولاً متابعة علاقة الشراكة من وجهة نظر طرف واحد (كوسيدار)، من دون معرفة وجهة نظر باقي الشركاء، ما يؤثر على تفسير بعض النواحي، خاصة المتعلقة بآلية خلق القيمة و الانتهازية في علاقة الشراكة.

كما اعتمدت النتائج أساساً على رؤية إستراتيجية الشراكة من وجهة نظر المسيرين، في حين أنّ هؤلاء ليسوا الأعوان الوحيدين. بالإضافة إلى أنّ قدرتهم على الوصف و التحليل محدودة، على الأقل بسبب الوقت المسخّر للمقابلة. أمّا عن ذاتية المستجوبين فهو أمر لا يمكن تفاديه على الرّغم من استخدام بعض التقنيات التي تحاول الكشف عنها. أخيراً يجب ربط النتائج بالفترة التي أجريت بها الدراسة.

<sup>648</sup> *ibid.* p.68.

<sup>649</sup> GINGRAS P-F., (1997), *op.cit.* p.42.



تختار المؤسسة الشراكة كخيار إستراتيجي لدعم تنافسيتها، فالشراكة تساعد على إثراء المهارات و تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة.

مع ذلك، ينطوي تبني إستراتيجية الشراكة على تحمّل مخاطرة ترتبط بإضافة التغيير كقيد جديد للتسيير. و مواجهة تنوع منتجات، أسواق و تكنولوجيات مختلف الشركاء. و هي أيضا إعادة النظر في حدود المؤسسة، و في بعض الحالات في تناغم أنشطتها.

لكن تبني إستراتيجية الشراكة لا يعني بالضرورة تغيير جذري و قطيعة كليّة مع الروتينات السابقة. إذ يمكن لإستراتيجية الشراكة أن تتشكّل تدريجيا، عن طريق تراكم متواضع لتحسينات و ابتكارات تسمح للمؤسسة بمشاركة من تأكيد حضورها في فضاء الصفة شيئا فشيئا و تقوية المهارات التي تملكها و ربطها مع مهارات شركاءها مع البحث عن تقليص المخاطرة المرتبطة بالتشارك.

إجمالا يتميز عمل المؤسسة المتشاركة عن عمل المؤسسة التقليدية المندمجة، تهدف هذه المذكرة إلى تحديد الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة المتشاركة، و التي تمكنها من تطوير ميزة تنافسية، تسبق بها منافسيها. مع الأخذ بعين الاعتبار خواصها المميزة.

سمح تحليل الأدب حول الميزة التنافسية، بالتمييز بين مقاربتين رئيسيتين قدّمتا تفسيرات نظرية حول هذا المفهوم ( مقارنة Porter<sup>650</sup> و المقاربة المبنية على الموارد). لكن لم تحلّ أيّ منهما حالة الشراكة بشكل خاص. في المقابل، تحدّدت بمعالجة الأدب الخاص بالشراكة، مجموعة من العناصر التي يمكن اعتبارها ضرورية لتطوير ميزة تنافسية. انطلاقا من هذا كان الهدف من البحث دمج كلّ المعارف في نموذج تصوّري يسمح بفهم محدّدات الميزة التنافسية في علاقة الشراكة. يقوم هذا النموذج على أنه يمكن تعريف الميزة التنافسية في المؤسسة المتشاركة كدالة بعدّة مكونات لإستراتيجية الشراكة. و التي تتكوّن من شقين رئيسيين: يجمع الشق الأول الخاص بإستراتيجية هيكل الشراكة، مجموع القرارات التي تتخذها المؤسسة من أجل اختيار شركاءها و تنظيم شراكتها. ضمن هذا التصوّر تكون العناصر المحدّدة للميزة التنافسية هي تنافسية المؤسسات الشريكة، تقاسم المعلومات الإستراتيجية و تنافسية روابط الشراكة. يتمثّل الشق الثاني في إستراتيجية استغلال

الشراكة، تتضمن هذه الإستراتيجية تسيير مختلف الأنساق الضمنية لعمل سلسلة القيمة في الشراكة و هي: خلق القيمة،  
التعلم بين الشركاء و الغاية الإستراتيجية للمؤسسة.

دفع بنا الطابع المجرد للمتغيرات المفسرة و كذلك الخصائص المميزة لهذا البحث إلى استخدام منهج دراسة الحالة للتوصل  
إلى نتائج. ذلك أنها الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة. بدرجة إثبات مقبولة. حيث تمت دراسة حالة ثلاثة مشاريع  
متابعة زمنيا بين المؤسسة محل الدراسة و شركاءها في شكل سمح بمتابعة سلطت الضوء على عناصر إستراتيجيتي هيكلية  
و استغلال الشراكة و تفسير نجاح المؤسسة المتشاركة أو لا.

أظهرت النتائج المتحصّل عليها ممارسة إدارة علاقة الشراكة و الصعوبات التي يواجهها المسيررون. و تبين أنّ البحث عن  
الشريك الذي يملك المهارات و الخبرات (الميدانية و التكنولوجية) متقدمة هو أساس إستراتيجية هيكلية الشراكة في المشاريع  
الثلاثة. فهو العنصر الحاسم لحصولها على الصفقات.

في المقابل تم ربط أهمية التكاليف في إستراتيجية الهيكلية بطبيعة نشاط المؤسسة و بالتحديد بموقعها التنافسي و إستراتيجيات  
النشاط التي اختارتها: تمنح المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية الهيمنة بالتكاليف و تواجه منافسة سعرية شديدة و تعرض  
منتجات قياسية، أهمية كبيرة للتكاليف. من جهة أخرى، أظهرت هذه الدراسة أن عملية تقاسم المعلومات الإستراتيجية هي  
عادة عملية أعقد من نشاط اليقظة، حيث أنها تدمج بع الثقة ( و هو بعد مهم في إستراتيجية هيكلية الشراكة). كما تدمج  
اتخاذ القرارات بشكل جماعي ضمن إطار الشراكة.

تدلّ النتائج حول المكون الثاني للنموذج النظري ، في مجموعها، إبداء المؤسسة لرغبة و إرادة في تنفيذ إستراتيجية  
الاستغلال بنجاح، لكن مع إشارة إلى تعقيد الأمر. المهم أنّها حسّنت فعلا من تنافسية المؤسسة. كما تشير النتائج أيضا، أنّ  
مساهمة التعلم في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة بالنسبة للمسيرين كبيرة جدًا. و هو ما يعكس في الحقيقة وجه من أوجه  
الإستراتيجية الكامنة لهذه المؤسسة حيال الشراكة. خاصة أنّه كوّنت حسب ما جاء في المقابلات نواة من الفئتين  
(المهندسين)، تحاول أن تستغلّ بها المهارات و المعارف التي تعلموها عن شركاهم، ليس فقط في المشاريع الثلاثة المعنية  
بعلاقات الشراكة، لكن في مشاريع أخرى أيضا. المهم، و حتى يمكن الاستفادة من آلية التعلم لا بدّ أن يتطابق مستوى  
المعارف المتبادلة و أن تملك المؤسسة المتشاركة القدرة على امتصاص و استغلال هذه المعارف. هذا يعني، ضرورة هيكلية  
المؤسسة المتشاركة في شكل تنظيم تعليمي (entreprise apprenante).

من جهة أخرى، أظهرت البيانات المجمعّة حول خلق القيمة أنّها ترجمة في شكل اندماج بين أنشطة المؤسسات المتشاركة. سواء كانت بالعمل معا أو بتقاسم العمل بينهم. مع الإشارة إلى مجموعة من الصعوبات التي واجهت المسيرين. من بينها، الأثر السلبي للاندماج العملياتي للأنشطة على استقلالية الشركاء. كذلك تأثير القوة التساومية التي تملكها المؤسسة الغالبة في معظم الحالات على قوة الرّابط بين خلق القيمة و تنافسيّة المؤسسة.

تأخذ نتائج هذا البحث بعين الاعتبار لكن متضمّنة مجموعة من الحدود المتعلقة في مجملها بطريقة البحث. يمكن تلخيص مساهمة هذا العمل في أربعة نقاط.

قدّم النموذج النظري الربط بين إستراتيجية الشراكة و مفهوم الميزة التنافسيّة، و هي علاقة لم تحظ بكثير من الاهتمام و الدّراسة. تمنح الشراكة للمؤسسة إمكانية الوصول إلى أسواق، موارد، معلومات، تكنولوجيات و معارف. لكن أظهر هذا البحث الكيفية التي يمكن للمؤسسة بها تنفيذ إستراتيجية الشراكة لتحسين ميزتها التنافسيّة. في هذا الإطار، يعدّ مفهومي هيكل و استغلال الشراكة مقترحين جديدين مؤسّسين على فكرة أنّ الميزة التنافسيّة هي نسق ديناميكي، تبنى بفضل العلاقات المبرمة في فضاء الصفقة.

كذلك فإنّ خيار الشراكة هو تحمّل مخاطرة، نظرا لطبيعتها الجدلية. فكما تمثّل الشراكات فرص فهي تنطوي أيضا على تهديدات أو قيود، يمكن أن تكبح المبادرة و تحسين الأداء. في هذا الخصوص، سمحت الدّراسات بإظهار بعض الدّراسة بإظهار بعض الصعوبات التي تواجه المسيرين عند تطبيق إستراتيجية الشراكة من بينها صعوبة تخفيض التكلفة من خلال علاقة الشراكة و أسلوب التسويق من جانب بعض الشركاء الذي قد يدّل على الانتهازية. كذلك صعوبة حماية المعارف (المميّزة) مع إعداد أعداد أنساق التعلّم و آليات تبادل المعارف و المعلومات.

تتمثّل المساهمة الثالثة لهذا البحث في محاولة لتجسيد مفهوم مهارة الشراكة. و التي تعني قدرة المؤسسة على تحسين تنافسيّتها من خلال العلاقات التي تقيمها مع محيطها الصفقاتي. تعدّ هذه المهارة في حدّ ذاتها موردا غير ملموس<sup>651</sup>. مكّنت البيانات التي تمّ جمعها من تحديد هذا المفهوم بشكل أفضل "معرفة من الشريك"، "معرفة كيف نكون في الشراكة"، "معرفة نسق الشراكة"، "معرفة بموضوع الشراكة" و "معرفة بمحيط الشراكة".

<sup>651</sup> HALL W., EPPKIN J., (1992) « Strategic Alliances in the Airline Industry », Journal OF strategic Change, Vol .1, pp. 341-348.

كما حاول هذا البحث خلق التفاعل بين النظريات و التطبيق كما عاش المسيريون تجربته في الواقع. لم يكن الهدف من وراء ذلك الدّحض، لكن تمثيل أفضل لإدارة المؤسسات المتشاركة. لذا جاء القسم الخاص بدراسة التعلّم بالتعرّض إلى مجموع العوامل المؤثرة تحويل المعارف مثل أنواع التعلّم، القدرة على الامتصاص و الرغبة في التبادل و كذلك تطبيق مباشر للمقاربة المبنية على الموارد على علاقات الشراكة و ذلك من خلال مساهمة مهارة الشّركاء في تنافسيّة المؤسسة. لا يمكن لكلّ هذه المساهمات في تفسير مجموع الموضوع المدروس، لكنّها مكّنت من فتح آفاق عديدة لتطوير معارف جديدة حول الرّبط بين الشراكة و الميزة التنافسيّة.

يمكن الاهتمام بأثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسة المتشاركة. يمكن أن يتم ذلك من خلال نموذج كمّي ، تكون فيه الميزة التنافسية متغيرا تابعا و مكونات إستراتيجيتي هيكلية و استغلال الشراكة متغيرات مستقلة. و بهذه الطريقة يمكن تفسير و بشكل أدق أثر كل مكون إستراتيجي على تنافسيّة المؤسسة المتشاركة. يمكن أن تكون دراسة رأي كلّ شريك، امتداد آخر لهذا البحث، حيث أنّ نتائج هذا الأخير، بنيت كلّها على أساس دراسة طرف واحد. و يكون من الجيد توسيع الأفق و خاصة في مجال خلق القيمة، أو التعلّم. حيث ذكرت إمكانية غياب النية في عدّة مرّات دون التمكن من معرفة أكثر من ذلك. بالاعتماد فقط على افتراض أنّ التزام الشّركاء بالعلاقة يرتبط بمصلحتهم في إنجاز المنتج النهائي. لكن يحتاج هذا الافتراض إلى تدقيق و فحص للتمكن من فهم الدوافع التي تجعل الشّركاء ينخرطون بشكل كامل في علاقة الشراكة.

يثير هذا البحث أيضا الاهتمام أيضا، بمجموعة الصعوبات التي واجهها المسيريون دون أن يجدوا لها إجابة في نظرية شاملة في الأدب، فقط مجموعة من المعارف المشتتة التي أشير إليها مثل الانتهازية، التسويق، جدلية الانفتاح. و يكون من الملائم أن يقدّم لهم نموذج عام يمكّنهم من رؤية أوضح للوضعيات أو المشاكل التي يعيشونها بشكل يومي في إطار الشراكة.

نشير في الأخير أنّ النتائج قد اعتمدت على دراسة حالة ثلاثة مشاريع شراكة كوسيدار في إنجاز جزء من مترو الجزائر. و سيكون من الجيد توسيع هذه العينة، سواء بالاهتمام بقطاع آخر أو بنوع معيّن من الشراكة أو دراسة إمكانية تكوين أقطاب امتياز في الأقاليم.

من الضروري الاهتمام بمعالجة هذه المسارات الممكنة للبحث حيث من جهة تبنى إستراتيجية الشراكة على رؤية متجددة للإدارة، و من جهة أخرى تشكل الشراكة الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه العديد من المؤسسات الاقتصادية الوطنية اليوم في مواجهة الانفتاح المرتقب و تدعمه السياسة الاقتصادية للحكومة. و هذا يطرح تحديات كبيرة و جديدة. تقوم تنافسية المؤسسات على قدرتها على تجاوز هذه التحديات. و ما يتطلب تجنيد الباحث و الممارس معا، يحاول الأول إيجاد أساليب لتصميم و فهم القرارات الإستراتيجية أما الثاني فعليه بشكل دائم إعادة النظر في أنساق العمل و سلسلة القيمة ضمن علاقات الشراكة من أجل ضمان التمييز للمؤسسات الوطنية في أسواق تزداد تنافسيّتها.

### قائمة المراجع:

- بالعربية

- أندرو سي إنكين (Andrew C.Inkpen) (2001) "إدارة التحالفات الإستراتيجية العالمية" في كلية ثندربيرد تبحث في إستراتيجية العولمة، بتحرير: روبرت ي. غروس. ترجمة: ابراهيم يحي الشهابي. العبيكان، الرياض. الفصل الأول، ص. 139-166.
- مايلز ريموند، (2009) "المنظمات الشبكية-الخلوية"، في اقتصاد القرن الحادي و العشرين، آفاق اقتصادية-اجتماعية لعالم متغيّر، هلال و، تايلر ك.ب، ترجمة حسن عبد الله بدر و عبد الوهاب حميد رشيد. المنظمة العربية للترجمة، بيروت، الفصل السابع، ص. 247-270.
- محسن أحمد الخضيرى (2004) "صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدّم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، مصر.

- بالأجنبية:

A

ACHELHI H., TRUCHOT P., AOUSSAT A., (2005) « Les Critères d'émergence d'un Réseau Coopératif », CPI, CASABLANCA , Morocco.

**ALAJOUTSIJARVI K., MONNERMAA K., TIKANNE N H.,** (1999) « Customer Relationships and the Small software firm, a framework understanding challenges faced in marketing », *Information et Management*, Elsevier.B.U. pp, 153-159.

**ALCHIAN A.,**(1950) « Uncertainty, Evolution an Economic Theory », cité KETATA N., POULIN D., BERGERON F., FOROWICZ Y., (1998) « Etudes des alliances France-Québec : un regard sur la mondialisation des PME québécoises », *Communication publiée au 4<sup>ème</sup> congrès international francophonie de la PME*, Metz.

**ALCHIAN A., DEMETZ H.,** (1972) « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, Vol, 62, n°5, pp. 777-795.

**ALCHIAN A., WOODWARD J.,**(1988) « The Firms is Dead, Long Live the Firm », *Journal of Economic Littérature*, Vol.26, pp. 65-79.

**ALDRICH H.,** (1979) « Organisations and environnements », Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

**ALIOUAT B.,** (1996) « Les stratégies de coopération industrielle », *Economica*, Paris.

**ALLOUCHE J., HAWLT I.,** (1996), « Contrôle, Coordination et Régulation : les Nouvelles Formes organisationnelles »

**ALTER C., HAGE J.,** (1993) « Organizations working together », Sage Library of Social Reaserch, p 09.

**AMIT R., SHOEMAKER P.J.H.,** (1993) « Strategic Assets and Organisational Rent », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n°1, pp.33-46.

**ANDERSON J.C., NARUS J.A.,** (1990) « Partnrng as a Focused Market Strategy», *California Management Review*, 7, pp. 971-983

**AOKI M.,** (1986) « Horizontal vs vertical information structure of the firm », *American Economic Review*, Vol. 76, n°5, pp .971-983.

**AOKI M.,** (1988) « Information, incentives and bargaining structure in the japnese economy» Cambridge, New York, Cambridge University Press.

**ARGGIS C., SHON D.,** (1978) « On Organizational Learning II », Reading : Addison- Wesley.

**ARLANDIS J.,**(1987) « De l'Alliance Stratégique à la Stratégie d'Alliance », *Revue d'Economie Idustrielle*, n° 39, pp. 228-243.

**ARNDT J.,** (1979) « Toward a concept of domesticated markets », *Journal Marketing*, Vol 43, pp.69-75.

**ARNDT J.,** (1983) « The Political Economy Paradigm : Foundation for Theory Building in Marketing », *Journal of Marketing*, Vol 47, pp. 44-54.

**ARNAUD. N.,**(2007) « Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération inter-organisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collective ». AIMS, LAVOISIER .

**ARREGLE J.L., QUELIN B.,** (2001) « L'Approche Fondée sur les Ressources », Dans MARTINET A.C., THIETART R.A., « Stratégie : Actualité et Futurs de la Recherche », Vuibert, pp.273-288.

**ASSUNOMA B .,** (1989) « Manifaturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-spécific skills » , cité par **ARNAUD. N.,**(2007) « Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération inter-organisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collective ». AIMS, LAVOISIER .

**AXELROD R.,** (1992) « Donnant, Donnant. Theorie du comportement coopératif, Odile Jacob.

## **B**

**Badaroco J.,** (1991) « The khnowledge link : how firms compete through strategic alliances », Harvard School Press, Boston .

**Baden-Fuller C., e Stopford J.,** (1992) « Rejuvenating the Mature Business », Routledge, Londres .

**Barney J.B.,** (1991) « Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*,17,pp. 99-120.

**Barney J.B.,** (1992) « Integrating Organizational Behaviour and Strategy Formulation Research : Resource Based Analysis », *Advances in Strategic Management*, JAI Press,15,pp. 39-61 .

**Barney J.B.,** (1995) « Looking Inside for Competitive Advantage », *Academy of Management Executive*, Vol. 9,n°4,pp. 13-27 .

**Barney J.B.,** (1986) « Strategic Factors Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy », *Management Science*, vol 10, Octobre, 1231-1241.

**Barton D.L.,** (1992) « Core Capabilities and Core Rigidities : a Paradox in Managing new Product Developement », *Strategic Management Journal*,Summer, Vol. 13, pp. 111-125.

- BAUDRY B .,** (1995) « L'économie des relations de collaboration interentreprise », La Découverte, Paris.
- BAUM J., OLIVIER C.,** (1991) « Institutional Linkages and Organizational Morality », *Administrative Science Quarterly* , Vol . 36 ,pp. 187-218.
- BAUMART P .,**(1996) « organisations déconcertée-la gestion stratégique de la connaissance », cité par
- BERNOUX P.,**(1999) « l'Entreprise, Est-elle toujours une Institution? », *Revue de Sociologie*, n°2.
- BENACHENHOU A.,** (2007) « Les Entrepreneurs Algériens » .Alpha Design. Algérie.
- BETBEZE J.P.,** (2008) « Schumpeter nous a jamais vraiment quitté », *Rencontres économiques d'Aix en Provence*, Chapitre, Le Retour de Schumpetre, pp. 340-346.
- BEUSCART R.,** (1998) « Travail coopératif et Réseau », *Informatique et Santé* n°10, pp. 3-10.
- BIDAULT F.,CUMMING T.,** (1996) « Alliances can bring hidden benefist », *The Financial Post : Mastering Management*, Vol 19, pp.2-3.
- BILLETTE De VILLEMEUR ., RUBLE R., VERSAEVEL B.,** (2011) « Coordination and Coopération in Investisment Timing with Extrenalities », *Cahiers de Recherche. EM. Lyon*, 2011/06. Emlyon.
- BLANCHOT F.,** (1997) « Les accords interfirmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisatinnelle », Communication présentée à la VIème conffférence de l'AIMS, Montréal.
- BLANKENBURG HOLM D., ERIKSSON K., JOHANSON J.,** (1999) « Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships », *Strategic Management Journal*,20,pp.467-486.
- BLANKENBURG HOLM D., ERIKSON K., JOHANSON J.,**(1999) «Creating Value Trough Mutual Commitment to Business Network Relationships», *Strategic Management Journal*,20, pp.467-486.
- BLEEK J., EARNEST D.,** (1993) « Collaborating to compete : using strategic alliances and acquisitions in global marketplace », Wiley, New york .
- BOLTON P.,**(1993) « Incomplete Contracts, Vertical Integration and Supply Assurance », *Review of Economic Studies*, Vol 60,pp.121-148.
- BOGNER W.C., THOMAS H.,** (1996) « From Skills to Competencies : the Play out of Resource Bundles Accross Firms », in SANCHEZ, R.,HEENE, A., THOMAS H., « Dynamics of competence-based competition »,pp . 101-118 .
- BORYS B., JEMISON D.,**(1989) «Hybrid Arrangements AS Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations », *Academy of Management Review*, Vol 14 n°, pp. 234-249.
- BOULTON R.E.S., LIBERT B.D., SAMEK S.M.,** (2000) « Cracking the Value Code. How Successful Businesses Are Creating Wealth in the New Economy », Harper Business.
- BRAUDEL F.,** (1980) « Civilisation matérielle, économie et capitalisme », tome II, Armand Colin, Paris.
- BRESSAND A., DISTLER C.,** (1995) « La planète relationnelle»,Paris, Flammarion, 1995.
- BROOKS A.K.,** (1992) « Building Learning Organizations : the Individual-Culture Interaction », *Human Resource Development Quaterly*, Vol.3, n°4,pp.323-335.
- BROUSSEAU E.,** (1992) « Couts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et communication réseaux », *Revue Française de Gestion*, 54.
- BROUSSEAU E.,** (1996) «Contrat et comportement de cooperations : le cas des relations interentreprises », CNRS Editions.
- BUCKLEY P., CASSON M.,**(1996) « An economic model of intenational joint ventures strategy » *Journal of Organizarional Business*, Lexington Books, pp.846-876.
- BUCHANAN R.,** (1992) « Vertical Trade Relationships ; the Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organisational Goals », *Journal of Marketing Research*, Vol 29, pp. 65-75.
- BUONO, A. F. et BOWDITCH, J. L.** (1989, 2003) « The human side of mergers and acquisitions-Managing collisions between people, cultures, and organizations », San Francisco: Jossey-Bass Publishers republié en 2003, *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*, Beard Books: Paperback, 339 pages.

## C

- Coase R.**, (1937) « The nature of the firm ». *Economica*, 4, Traduction Française: “ la nature de la firme”, *Revue Française d’Economie*. Vol. 2, hiver, 1987.
- CANNON J.P.**, (1992) « A Taxonomy of Buyer-Supplier Relationships in Business Markets », Thèse PhD, University of North Carolina, Chapel Hill.
- CAMERON K.**, (1986) « Effectivness as paradox », *Management Science*, 32, pp, 539-553.
- CANEILS M.C., GELDERMAN.**, (2007) « Power and Interdependence in Buyer-Supplier Relationships : a Purchasing Portfolio Approach » *Industrial Marketing Management*, Vol 36, pp.219-229.
- CERISIER P.**,(1999) « Environnements d’apprentissages collectifs en réseaux » Poitiers, Paris 8, Groupe de recherche sur l’apprentissage et les médias en éducation.
- CHAKAVARTHY S.**, (1986) « Measuring Strategic Performance », *strategic Management Journal* (75)pp.437-458.
- CHANDLER A.**, (1988) « La main visible des managers, une analyse historique », *Economica*, Paris.
- CHARNEY J.P.**, (1990) « Critique de la stratégie », PUF, Paris.
- CHARNEY J.P.**, (1995) « La stratégie », PUF, Paris.
- CHRISTOPHER M.**, (1998) « Logistics and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improving Service » 2<sup>nd</sup> Edition, *Financial Times*, London.
- CIBORA C.**, (1991) « Alliances as learning experiments : cooperation, competition and change in high-tec industries », dans Ik, Mytelka « Strategic partnerships », RFDU Press, pp, 51-77.
- CLARKE W.E.**, (1984) « Long Range Planning : the Need for Strategic Skills », *The Journal of Business Strategy*, 5,2, pp.101-102.
- COEURDEROY R., QUELIN B.**, (1998) « La théorie des couts de transactions : fondement théoriques et implications managériales », dans LAROCHE H. , NIOOCHE J-P, *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp.26-60.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A.**, (1991) « Absorptive Capacity : a New Persêctive on Learning and innovation », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 35,pp.128-143.
- COLLIS D.J.**, (1991) « A Resources-Based Analysis of Global Competition : the Case of the Bearings Industry », *Strategic Management Journal*,12 ,pp.49-68.
- COLLINS T.M ., DOORLEY T.L.**, (1992) « Les Alliances Stratégiques » , Iterédition, Paris. 387 pages.
- CONNER R.C.**, (1991) « A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Economics : Do We Have a New Theory of the Firm ? » ; *Journal of Management*,17,pp. 121-154.
- CONTRACTOR F.J., LORANGE P.**, (1988) «Cooperative Strategies in International Business », Lexington Books.
- CONGELOSI V., DILL W.**, (1965) « Organizational Learning Observations towards a theory », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 10, n°2, pp. 175-203.
- COOL K ., SHENDEL D.**, (1988) « Performance Differences Among Strategic Group Members », *Strategic Manangement Journal*, Vol,9,n°3,pp.121-154.
- COREEN C.**,(2000) « The Orginazing Property of Communication », Amsterdam et Philadelphia : John Benjamin pub.
- CROZIER M., FRIEDBERG E.**, (1977) « L’Acteur et le Système », Seuil, Paris.
- CROZIER M.**, (1990) « L’entreprise à l’écoute», Inter-Edition. Paris.
- CYERT R., MARCH J .**, (1963) « A behavioural theory of the firm ». Englewood Cliffs: Prentice Hall.

## D

- D’AVENI R.A.**, (1994) « Hypercompetition ». New York, The Free Press.
- D’AVENI R.A.**, (1995) « Coping With Hyper Competition : Utilizing the New 7S’s Framework », *The Academy of Management Executive*, Vol.9, n°3, pp.45-61.
- DAMERON S.**,(2000) « Processus de Coopération dans l’Organisation : Construction d’une Grille de Lecture Appliquée au Cas d’une Equipe Projet », Communication présentée de l’AIMS à Montpellier.



- DAMERON S.**,(2001) « Les Deux Conception du Développement de Relations Coopératives dans l'Organisation », Communication présentée de l'AIMS à Québec.
- DAMERON S.**,(2003) « Structuration de la Coopération au Sein d'Equipe Projet », Communication présentée de l'AIMS à Tunis.
- DANT R.P., SCHUL P.L.**, (1992) « Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution » *Journal of Marketing*, Vol 56, pp. 38-54.
- DELAPIERRE M.**, (1991) « Les accords inter-entreprise, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information », *Revue d'Economie Industrielle*, n°55,pp . 135-161.
- DE LEO F.**, (1994) « Understanding the Roots of Your Competitive Advantage. From Product/Market Competition to a Competition as Multiple Layer Game », dans Hamel G., Heene A., « Competence Based Competition », Jhon Wiley, West Sussex, pp.35-56.
- DEMERS M .**,(1993), «Le Projet de Recherche au Ph.D », Pierrefonds, Hélios.
- DIRSMITH M.W ., COVALSKI M.A .**, (1988) « The use of Budgetary Symbols in the Political Arena, an Historically informed field study », cité par MORALES J., SPONEN S., « Rationaliser, dominer, discipliner, une revue des recherches critiques en controle de gestion », *Economie et Société*, série k « Economie de l'entreprise », études critiques en management, Vol. 21, pp. 2001-2043.
- DIERICKX I., COOL K.**, (1989) «Asset Stock Accumulation and Susutainability of Competitive Advantage», *Management Science*, 35, pp. 1055-1513.
- DONADA C., GARRETTE B.**,(2000) « Partenariat Vertical et Gain Coopératif : une Etude Empérique de l'Impact du Partenariat sur la Performance des Fournisseurs dans l'Industrie Automobile » Communication présentée de l'AIMS à Montpellier.
- DOSI G.**, (1988) « Sources, Procedures and Micro-Effects of Innovation », *Journal of Economic Literature*, n°26,pp.1120-1171.
- G.Dosi ; D.Tece ; S.Winter** (1991) « les frontières des entreprises vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », revue d'économie industrielle vol51 ,n° 1, organisation et dynamique industrielle,pp,238-254
- DOZ Y.**, (1988) « Technology partnerships between larger and smaller firms : some critical issues » dans Contractor et Lorange (eds). *Cooperative strategies in international business*. Lexington Books, pp.317-338.
- DOZ Y.**, (1994) « Les Dilemmes de la gestion du Renouveau des Compétences Clés», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 92-104.
- DOZ Y.**, (1996) « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions Or Learning Process ? », *Strategic Management Journal*, 17, pp. 55-83.
- DOZ Y.**, (1998) « Alliance advantage », Harvard Business School Press .
- DOZ Y., HAMEL G.**, (1995) « The use of alliances in implenting technology strategies », Working Paper INSEAD, p .41.
- DOZ et SHUEN.**, (1995) « From intent to outcome : the evolution and governance of interfirm partnerships », Working Paper INSEAD, p .44.
- DUGGER R.**, (1990) « The New Institutionalism : new but not Institutionalist », *Journal of economic Issues*, Vol. 24, n°2.
- DUPUY J.P.**, (1989) « Introduction à la théorie des conventions », *Revue Economique* (numéro spécial), Mars,pp. 141-145.
- DURKHEIM (1930)** cité par DAMERON S.,(2000) « Processus de Coopération dans l'Organisation : Construction d'une Grille de Lecture Appliquée au Cas d'une Equipe Projet », Communication présentée de l'AIMS à Montpellier.
- DRUCKER P.**, (1996) « Structure et changement », Village Mondial, Paris.
- DRUCKER P.**, (1999) «Management challenges for the 21st century », Harper Business, Nwe York.
- DURAND J.-P.**, (1991) « Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme », *Revue d'Economie Industrielle*, n°48 , 4<sup>ème</sup> trimestre, pp. 47-63.
- DURAND T.**, (1997) « Savoir, Savoir-faire et Savoir-être : Repenser les compétences de l'entreprise », VI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montréal Canada
- Dussauge P., Garrette B., Mitchell W.**, (2000) « Learning from Competing Partners : Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 99-126.
- DUSSAUGE P., GARETTE B.**,(1995) « Alliance Stratégiques : Mode d'Emploi », *Revue Française de gestion*, n°85.
- DUSSAUGE P.**, (1990) « Les Alliances stratégiques entre firmes concurrentes : les cas des industries aéropaciale et l'armement, *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, pp. 5-16.

**DUFFY R.S.**, (2008) « Towards a better understanding of partnership attributes : An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, 37 , pp. 228-244.

**DYER J.H.**, (1996) « Specialized Supplier Networks As a Source of Competitive Advantage : Evidence from Auto Industry », *Strategic Management Journal*, Vol.17 , pp. 271-291.

**DYER J.H., NOBEOKA K.**, (2000) « Creating and Managing a high Performance Knowledge-Sharing Network : the Toyota Case », *Strategic Management Journal*, Vol . 21, pp. 345-367.

## E

**EARLY A .**, (1988) « La structuration de l'entreprise », Editions de l'Université de Bruxelles.

**EMERSON R.M.**, (1982) « Power-Dependence Relations » *American Sociological Review*, Vol 27, 31-41.

**ESTADES J., RAMANI S.V.**, (1998) « Technological Competence and the influence of Networks : a Comparative Analysis of a New Biotechnology Firms in France and Britain », *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 10, n°4, pp.483-495.

**EVANS P., DOZ Y.**, (1990) « The dualistic organization », dans Evans et al, « Human ressource management in international firms », Mc Millan, London, pp.219-245.

## F

**FARRELL C., DOUTRIAUX J.**, (1996) « Collaborative strategies Or Internal Development », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 13, n°1, pp. 25-44.

**FEDOR K., et Werter W .**, (1996) « Making sens of cultural factors in international alliances », dans *Managing international alliances . AMA*, pp.7-34.

**FERNANDEZ ARROYABE J.C., ARRANZ N.**, (2000) « Business Cooperation from theory to practice »

**FIOL M.C.**, (1991) « Managing Culture As a Competitive Resource : an identity Based View of Sustainable Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 18,n°1,pp. 39-50.

**FORGUES B., FRÉCHET M., et Josserand E.**, (2006) « Relations inter-organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue Française de Gestion*, vol 32, n°164. Pp. 17-31

**FOURNIER M., KUHN A., MASSON-FRANZIL Y.**,(2002) « Element sur la Politique de Soutien à la Coopération Interentreprises ».

**FRERY F.**, (1998) « Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle », dans LAROCHE H., NIOCHE J-P, *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 61-84.

**FOSS N.J.**, (1996) « Capabilities and the Theory of the Firm » *Revue d'Economie Industrielle*, n°77, 3<sup>ème</sup> Trimestre, pp.7-28.

**FOURNIER M., KUHN A., MASSON-FRANZIL Y.**,(2002) « Element sur la Politique de Soutien à la Coopération Interentreprises ».

**FRAZIER G.L.**, (1983) « On the Measurment of Inter-firm Power in Channels of Distribution », *Journal of Market Research*, Vol 20, pp. 158-166.

**FRAZIER G.L., ANTIA K.D** (1995) « Exchange Relationships and Inter-firm Power in Channels of Distribution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, n°4, pp. 321-326.

**FROEHLICHER T.**, (1997), « Acteurs et débats structurants, en déambulant à travers les recherches sur les stratégies de coopérations », VI<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.

**FROEHLICHER T.**,(1996) « Eléments sur le Management des Coopérations Interentreprises, une Contribution à l'Analyse, en Terme de Configurations Relationnelles », Thèse de Doctorat.

**FROEHLICHER T.**,(1998) « Les Liens Sociaux entre Dirigeants et le Déclenchement de la Coopération Interentreprises », *Revue Française de Gestion*

**FROEHLICHER et BRNCELLI** (1998)

**FULCONIS F.**, (1999) « Logistique et administration générale des structures en réseau », *Gestion 2000 - Management & Prospective*, Volume 16, N° 4, Juillet-Août, pp. 109-125.

**FUSFELD D.**, (1958) « Joint Subsidiaries in the iron and steel Industry », dans VIOLA J.M., (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », *Papier théorique*. Montréal : HEC, 130 pages.

## G

- GABRIE H., JACQUIER J.L.** (1994) « Théorie moderne de l'entreprise : L'approche institutionnelle, Economica-Gestion, Paris.
- Gallais-Hamonne, G., Grandin P.**, (1999)« (Le point sur. . . )Les Mesures de Performance », Banque & Marchés, N°42, septembre - octobre.
- GANESAN S.**, (1994) « Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships », Journal of Marketing, Vol 58, pp. 1-19.
- GATTORNA J.L., WALTERS D.W.**, (1996) « Managing the Supply Chain: a Strategic Perspective », Macmillan Business Press.
- GHOSHAL S., MORAN P.**,(1996) « Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory”, Academy of Management Review, vol. 21, n° 1,1996, p. 13-47.
- GEINDRE S.**, (1998a) «Profil des dirigeants et réseautage en PME : propositions d'un cadre de recherche », Communication présentée à la VIIème conférence de l'AIMS, Louvin.
- GEINDRE S.**, (1998b) « L'économie des conventions comme fondement théorique des réseaux stratégiques : une application aux réseaux des PME », 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Metz.
- GEYSKENS I., STEENKAMP J., SCHEER L., KUMAR N.**,(1996) « The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment : a Trans-Atlantic Study », International Journal of Research in Marketing, Vol 13, pp. 303-317.
- GHERTMAN M.**, (1994) « Le Management Stratégique de l'entreprise », PUF ,France
- GUMUNDEN H.G., RITTER T., WALTER A.**, (1997) « Relationships and Networks in International Markets », Pergamon, Oxford.
- GUMUNDEN H.G.**, (1991) «Success Factors of Export marketing: a Meta-analytic Critique of the Empirical Studies » in New Perspectives on International Marketing edited by Stanley J. Paliwoda, 374 p.
- GHAURI P.N.**, (1999) « Relationship Games: Creating Competitive Advantage through Cooperation », dans URBAN S. « Relations of Complex Organizational Systems », Gabler, Allemagne, pp. 59-84.
- GIDDENS A.**, (1987) « La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration », Puf, Paris.
- GINGRAS P-F.**, (1997) « La théorie et le sens de la recherche », dans GAUTIER (1997) « Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données », Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, pp. 101-125.
- GITZMAN M.B** , (1996) « Incomplete Contracts and the Make or Buy Decision: Governance Design an Attainable Flexibility», Accounting Organizations and Society, Vol. 12, pp. 611-626.
- GOMEZ P-Y.**, (1995) « Qualité et théorie des conventions », Inter-Editions, Paris.
- GOMEZ P-Y.**, (1997) « Information et Conventions : le Cadre du Modèle Général », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pp.64-77.
- GRABHER G.**, (1993) « Rediscovering the social in the economics of inter firm relations », Grabher (Ed), The embended firm. London, pp. 1-31.
- GRAND L., LEYRONAS C.**, (1996) « Pour une approche renouvelée de la sous-traitance réseau : de la dépendance à la dépendance croisée », Communication présentée au IIIème Congrès International Francophone sur la PME, Trois-Rivières, pp. 398-410.
- GRANOVETTER M.S.**, (1985) « Economic Actions and Social Structure: The Problem of Embeddedness », American Journal of Sociology, Vol. 91, n°8, pp. 483-510.
- GRANOVETTER M.S.**, (1992) « Problems of Explanations in Economic Sociology », dans NOHRIA N., ECCLES R.S., (1992) « Networks and Organizations », Harvard Business School Press, Boston, pp.25-56.
- GRANT M.R.**, (1991) « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », California Management Review, pp. 114-135.
- GRANT M.R.**, (1996) « Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm », Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 17, pp. 109-122.
- GRAVITZ M.**, (2000) « Les Techniques de Rapports Individuels », Méthodes des Sciences Sociales, 11<sup>ème</sup> Edition, pp. 643-711.
- GREEN G., CHARLES S., EYNARD B., GERSON P.**, (1995),« Open Dynamic Design : une étude européenne de l'enseignement de la conception de produits mécaniques », acte de conférence, n 44/ hermes science publications.

**GUERRIEN B.**, (1992) « La théorie des jeux répétés », Cahier Français, n°254.

**GUILHON B., GIANFALDANI P.**, (1990) « Chaines de Compétences et Réseaux », Revue d'Economie Industrielle, Vol. 51, pp. 238-254.

**GUITTET A.**, (1997) «L'Entretien»,Armand Collin, Paris.

**GULATI R.**, (1999) « Network Location and Learning : Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation », Strategic Management Journal, 20, pp. 397-420.

**GULATI R.**, (1998) « Alliances and Networks », Strategic Management Journal, 19, pp. 293-317.

**GULATI R., KHANNA T., NOHRIA N.**, (1994), «Unilateral commitments and the importance of process in Alliances », Sloan management Review, 35, pp. 61-69.

## **H**

**HAKANSSON H.**, (1987) « Industrial Technological Development », Croon Helm, London.

**HALL W.,EPPKIN J.**, (1992) « Strategic Alliances in the Airline Industry », Journal OF strategic Change, Vol .1,pp. 341-348.

**HALLEN L., JOHANSON J., SEYED-MOHAMED N.**, (1991) « Inter firm Adaptation in Business Relationships », Journal of Marketing, 55, Avril, pp. 29-37.

**HAMADOUCHE A., Maman C.**, (1995) « Les dimensions relationnelles de l'apprentissage intra-Organisationnel », dans Lazaric et Monnier « Coordination économique et apprentissage des firmes », Economica,Paris , pp.39-56.

**HAMEL G.** (1991). « Competition for Competence and Inter Partner Learning Within International Strategic Alliance », Strategic Management Journal. Vol12, pp.687-707.

**HANKSON H., Johanson J.**, (1988) « Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks » , dans Contractor et Lorange « Cooperative strategies in international business ». Lexington Books, pp.369-379.

**HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD K.**, (1989) « Collaborate with your competitor and win », Harvard Business Review, Jan-Fév, pp.133-139.

**HAMEL G.**, (1991) « Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliance », Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 687-707.

**HAMEL G., PRAHALAD CK.**, (1993) « La stratégie à effet de levier », Harvard Expansion, été, pp. 43-54.

**HAMEL G., HEENE A.**, (1994) « Competence-Based Competition », Chichester, Wiley.

**HANDY C.**, (1994) «The Age of Paradox », Harvard Business Press. Dans viola.

**HANSEN G.S., WERNERFELT B.**, (1989) « Determinants of Firm Performance » Strategic Management Journal, Vol 10,n°5, pp.399-412 .

**HARISON D., LE GENDRE C.**, (1998) « Etude sur l'impact du mode de gestion des changement technologiques et organisationnels sur la santé et la sécurité dans la fabrication des produits en métal et des produits électriques et électroniques », Rapport IRSST, Québec,p. 60

**HARRIGAN K.R** , (1985) « Matching vertical integration strategies to competitive conditions » Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 535-555.

**HARRIGAN K.R** , (1986) « Managing for Joint Ventures Success », Lexington Books, MA.

**HARRIGAN K.R** , (1988) « Strategic alliances and partner asymmetries », dans Contractor Lorange « Cooperative strategies in international business, Lexington Books, pp. 205-226.

**HATCHUEL A.**,(1996) « Coopération et conception collective, variétés et crises des rapports de prescription », dans Deterssac Freidberg « Conception et coopération »,Octares.

**HAUDEVILLE B.**, (1999) « Accords Interentreprises et Mondialisation : Quelle Stratégie Pour les PDV ? » dans Van Chan N. , PONSON B., HIRSH G., Partenariats d'Entreprises et Mondialisation, Karthala, pp. 257-274.

**HELLELOID D., SNONIN B.**, (1994) «Organizational Learning and Firm's Core Competence », cité par HAMEI G., et HEENE A., «Competence Based Competition », pp. 212-239.

**HENDERSON R., COCKBURN I.**, (1994) « Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research », *Strategic Management Journal*, 15, pp. 64-84.

**HENRY J., HOPE V.**, (1994) « Cultural Change and Competitive Performance », *European Management Journal*, Vol . 12, n°4, pp. 401-406.

**HOMANS G.**, (1950) « Human Groups », dans **VIOLA J.M.**, (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », *Papier théorique*. Montréal : HEC, 130 pages.

## I

**INGHAM M.**, (1994) « L'Apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de gestion*, Jan-Fév., pp. 105-121.

**INGHAM M., MOTHE C.**,(2003) « L'Apprentissage et Confiance au Sein d'une Alliance Technologique », Communication présentée au Conférences de l'AIMS à Tunis.

**ISAACS W .**, (1999) « Dialogue and the Art of Thinking Together », New York : Currency.

**ITAMI H.**, (1987) « Mobilizing Invisible Assets », Cambridge MA, Harvard University Press.

**IZQUIERDO C.C., CILLAN J.G.**,(2004) « The Interaction of Dependence and Trust in Long Term Industrial Relationships », *European Journal of Marketing*, Vol 38, n°8, pp. 974-994.

## J

**JACOB R., JULIEN P.A., RAYMOND L.**, (1997) « Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation ; les leviers de l'apprentissage collectif en contexte réseau », *Revue Gestion*, 22, pp.93-100.

**Jaspers, F.P.H. & Ende, J. van den** (2006). « The Organizational Form of Vertical Relationships: Dimensions of Integration ». *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, n°7, pp. 819-828.

**JOLLY M.R.**, (1989) « Le Partenariat une Stratégie pour les secteurs en impasse concurrentielle », *Revue Gestion 2000 Management et prospective* n°2, avril-mai, p.62.

**JORILLO C.J.**, (1988) « on Strategic Networks », *Strategic Management Journal* , 9, pp.31-41.

**JOSSERAND E.**, (1997) « La structuration d'une entreprise en réseau », VIème Conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.

**JULIEN P.A.**, (1996) « L'information collective, clé du développement des PME », Communication publiée au 3<sup>ème</sup> congrès international francophonie de la PME, Trois-Rivières, Canada.

**JULIEN P.A.**, (1994) « L'entreprise partagée : contraintes et avantages », *Gestion*, pp.48-54.

**JULIEN P.A.**, (1992) « GLOBALISATION DE L'ÉCONOMIE ET PME », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol 12, Issue 3, pp .58-72/

**JULIEN P.A., TOULOUSE J.M., RAMANGALAHY C., MORIN M.**, (1994) « Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices », Communication publiée au 4<sup>ème</sup> congrès international francophonie de la PME, Metz.

**JULIEN P.A.**, (1996), « L'Information Collective, Clé du Développement des PME », Communication publiée au 3<sup>ème</sup> congrès international francophonie de la PME, Trois-Rivières. Canada.

## K

**KERLINGER, F.N.** (1986) « Foundations of Behavioral Research » (3rd ed.), Holt Rinehart and Winston, Fort Worth, TX.

**KETATA N., POULIN D., BERGERON F., FOROWICZ Y.**, (1998) « Etudes des alliances France-Québec : un regard sur la mondialisation des PME québécoises », Communication publiée au 4<sup>ème</sup> congrès international francophonie de la PME, Metz.

**KIM D.H.**, (1993) « The Link Between Individual and Organizational Learning », *Sloan Management Review*, Vol 35, n°1, pp. 37-50.

**KING A.W., SALLY W.F.ZEITHMAL C.P.**, (2001) « Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge », *Academy of Management Executive*, vol, 35 n°1, pp. 95-106.

**KIM J., MAHONEY J.T.**, (2005) « Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory : an Organizational Economics Approach to Strategic Management », *Managerial and Decision Economics*, Vol 26, pp. 223-242.

**KODAMA F.**, (1991) « Analyzing Japanese High Technology », Pinter, New York.

- KOENIG G.**, (1994) « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Jan-Fév, pp. 13-25.
- KOENIG G., VAN WIJK G.**, (1994) « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance », dans Noel A., *Perspectives en Management Stratégique*, Economica, Paris.
- KOGUT B.**, (1988) « Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives ». *Strategic Management Journal*, 9, pp.319-332.
- KOGUT B.**, (1989) « The Stability of Joint Ventures : Reciprocity and Competitive Rivalry », *Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, pp. 183-198.
- KOGUT B., WEIJAN S., GORDEN W.**, (1993) « Knowledge in the network and the network as knowledge: the structure of new industries », Grabher; imbedded firm. London, pp. 67-94.
- KOTLER P.**, (1994) « Le Management du Marketing »,
- KOOT W.T.**, (1988) « Underlying dilemmas in the management of international joint ventures », dans **CONTRACTOR ET LORANGE**, « Cooperative strategies in international joint business » Lexington, pp.347-368.
- KOTLER P.**, (1994) « Le management du marketing », G.Morin, Montréal.
- KOZA M.P., LEWIN A.Y.**, (1999) « The Co-evolution of Network Alliances: a Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network », *Organization Science*, Vol. 10, n°5, pp.638-953.
- KRAPFEL R., SALMON D., SPEKMAN R.**,(1991) « A Strategic Approach to Managing Buyer-seller Relationships », *European Journal of Marketing*, Vol. 25, n°9, pp.22-37
- KROHMER C.**,(2005) « Vers le Management des Compétences Collectives. Proposition par le Repérage et la Mise en œuvre . le cas d'une entreprise du secteur de la chimie », thèse Doctorat, en science de gestion, Université de Pierre Mendés. France.
- KOFMAN F., SENGE P.**, (1993) « Communities of Commitment: the Hart of Learning Organizations », *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 5-23
- L**
- LADO A., WILLSON M.**, (1994) « Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : a Competency Based Perspective », *Academy of Management Review*, 19, pp.699-727.
- LANGLEY A.**, (1995) « Between « paralysis » and extinction by instinct », dans **VIOLA J.M.**, (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », *Papier théorique*. Montréal : HEC, 130 pages.
- LAMMING R.**, (1993) « Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply. Prentice Hall.
- LAROUSSE Illustré** .,Edition (1995), Paris.
- LARSON A.**, (1992) « Networks Dyads in Entrepreneurial Settings : a Study of the Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 76-104.
- LAWRENCE P.R., LORCH J.W.**, (1989) « Adapter les Structures de l'Entreprise », Edition Organisation.
- LE BORTEF G.**, (1997) « Construire la compétence collective de L'entreprise », *Gestion*, 3, pp. 82-85 .
- LEBAS** (1997) « La firme et la nature de l'apprentissage », *Economie et Société*, Vol 1, n°5, pp. 7-24.
- LECLER Y.**, (1993) « Partenariat Industriel, la Référence Japonaise », *L'Interdisciplinarité*, Lyon.
- LEFRANCOIS P., MARTEL A., GASSE Y.**, (1995) « L e changement obligé de valeur », dans MARTEL A., ORAL O., « Les défis de la compétitivité, vision et stratégies ». Tome 2, Publi-Relais, Montréal, pp. 29-58.
- LEI D., SLOCUM J.**, (1992) « Global Strategy, competence building and strategic alliances » *California Management Review*, pp.81-97.
- LEI D., HITT M.A., BETTIS R.**, (1996) « Dynamic Core Competencies Through Meta-Learning and Strategic Context », *Journal of Management*, Vol . 22, n°4, pp. 549-569.
- LEONARD BARTON H.**, (1992) « Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New product Development », *Strategic Management Journal*, 13,2, pp.111-125.
- LEVITT B., MARCH J.G.** ,(1990) « Chester I, Barnard and the Intelligence of learning». In Williamson O.E (ed). *Organization Theory*. Oxford University Press, pp. 11-37.

**LEVINTHAL D.A., FICHMAN M.,** (1988) « Dynamics of Inter-organizational Attachments : Auditor-Client Relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 345-369.

**LI T., CALANTONE R.J.,** (1998) « The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination ». *Journal of Marketing*, Vol 62, n°4, pp.13-29.

**LIPPARINI A., LORENZONI G.,** (1994) « Report on the Italian Packaging Machinery Industry, Origin, Development and Condition for Its Implementation », dans **SABAH G., KOTA Kinabalu Industrial Park Project.**

**LORENZONI G., BADEN FULLER C.,** (1995) « Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners », *California Management Review*, Vol. 37, n°3, pp. 146-163.

**LORENZONI G., ORNATI O.A** (1988) « Constellations of Firms and New Ventures », *Journal of Business Venturing*, 3, n°1, pp. 41-54.

**LOTHIA E., BROOKS C.M., KRAPFEL R.E.,** (1994) « What constitutes a Transaction Specific Assets ? », *Journal of Business Research*, 30, pp. 261-270.

**LOUBARESSE E.,** (2007), « Le Pilotage d'un Réseau Productif Local par un Broker Formel: une Approche en Terme d'Encastrement ». Communication présentée au XVème conférence AIMS. Montréal.

**LUNDAVAL B.A.,** (1992) « National System of Innovation », Londres, Pinter.

## **M**

**Mc GAHAN A, PORTER M.E.,** (1997) « How much does industry matter, really? », *Strategic Management Journal*, Vol 18, pp. 15-30.

**Mc GILL M.E., SLOCUM J.W., LEI D.,** (1994) « Management practices in learning organizations », *Organizational Dynamics*.

**Mc GRATH R.G., TSAI M.H., VENKATARAMAN S., Mc MILLAN I.C.,** (1996) « Innovation, Competitive Advantage and Rent: a Model and Test », *Management Science*, 42, pp. 389-403.

**MACK M .,** (1995) « L'Organisation Apprenante comme Système de Transformation de la connaissance en Valeur », *Revue Française de Gestion*, n°105, pp. 43-48.

**MADHAVEN R., KOKA B.R., PRESCOTT J.E.,** (1998) « Networks in Transition : How industry reshape Inter-firm Relationships », *Strategic Management Journal*, Vol, 19, pp. 439-459.

**MAILLAT D.,** (1994) « Comportements spatiaux et milieux innovateurs », dans **AURAY J.P., BAILY A., DERYCKE J.P., HURIOT J.M.,** « Encyclopédie d'économie spatiale, concepts, comportements, organisations », *Economica*, Paris.

**MALONE T.W., et al** (1987) « Tools for Inventing Organizations: toward a handbook of organizational Processes ». Working Paper MIT : Center for coordination Science,p.28.

**MALONE T.W., CROWSTONE K.,** (1993) « The interdisciplinary study of coordination », *ACM* , Vol 26,n°1, pp. 87-119.

**MARI I.,** (1996) « Quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des entreprises en réseau », IIème colloque international de management des réseaux d'entreprises, Lausanne, Suisse.

**MARCH J ,** (1991) « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol.2, n° 1, pp.71-87

**MARSCHACK .,** (1974) « economic Information, Decision and Prediction : Economics of Division » Vol.1,pt 1. Kluwer, the langage of science.

**MARSHALL A.,** cité par **BENACHENHOU A.,** (2007) « Les Entrepreneurs Algériens » .Alpha Design. Algérie.

**MARITI P., SMILEY R.H.,**(1983) « Co-operative Agreements and the Organization of industry », *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31, n°4, pp. 437-451.

**MELESE J.,** (1979) « Approches Systémiques des Organisations », Ed Organisation, Paris.

**MENDEZ.,** (2000), « Comment Nait la Confiance dans un Contexte Organisationnel : une Illustration à Partir d'une Banque Mutualiste, Communication présentée aux conférences de l'AIMS à Montpellier.

**MESCHI P.X.,** (1997) « Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites », VIème conférences de l'AIMS, Montréal, Canada.

**MEYER M., UTTERBACK J.,** (1993) « The product family and the dynamics of core capability », *Sloan Management Review*, 3, pp. 29-47.

**MICHAUX V.**, (2003) « Compétence collective et système d'information. 5 cas de coordination dans les centre de contacts.», d'ARNAUD. N.(2007) « Proposition d'un cadre d'analyse de la coopération inter-organisationnelle à travers les notions de communication et de compétence collective ». AIMS, LAVOISIER,

**MILES R.E., SNOW C.C.**, (1986) « Organizations : New Concepts for New Forms », California Management Review, Vol.23, Spring, pp. 62-73.

**MILES R.E., SNOW C.C.**, (1992) « Causes of failure in network organizations », California Management Review, Vol 34, n°4, pp. 53-68.

**MILES M., HABERMANS M.**, (1994) « Qualitative Data Analysis», dans VIOLA J.M, (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

**MILLER D.**, (1992) « Environnemental fit versus internal fit », Organization Science, Vol 3, n°2 , 159-178

**MINGUIZZI A ., PIZZARO R.**, (1997), « Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME», Revue Internationale PME , Vol 10, pp.46-79.

**MOHER J., NEVIN J.R** (1990) « Communication Strategies in Marketing Channels : a Theoretical Perspective », Journal of Marketing, Vol 54, pp. 36-51.

**MOLLER K.K., HALINEN A.**, (1999) « Business relationships and networks : Managerial challenge of network era », Industrial Marketing Management, Vol. 28, n°2, pp.273-274.

**MONTMORILLON B(DE) .,** (1989) « Croissance de l'Entreprise », dans l'Encyclopédie de Gestion, sous la direction de JOFFRE P., SIMON Y., Economica.

**MOTHE C.**,(1999) « La Confiance : une Revue de la littérature Anglo-saxonne », Communication présentée au Conférences AIMS à Chatney- Malabry, 1999.

**MOTHE C .,** (1997) « Comment réussir une alliance en R&D », Éditions L'Harmattan , Paris.

**MYTELKA L.**, (1991) « Strategic Partnerships », Rutherford : Fairleigh Dickinson University Press.

## N

**NELSON R., WINTER G.S.**, (1982) « An evolutionary theory of economic change », Harvard University Press, Cambridge.

**NIOSI J.**,(1995) « Vers une innovation flexible : les alliances technologiques dans l'industrie canadienne », presse de l' université de Montréal.

**NKONGOLO B.J.M . ;** ( 1998) « La Gestion Stratégique des Pme à l'Ere de la Mondialisation : Propositions de certaines actions stratégiques », Thèse Doctorat Présenté à La Faculté des Etudes Supérieures de l'Université Laval, Canada.

**NOEL A ., ZHANG J .,** (1992) « Alliances stratégiques et stratégie d'alliance », Cahier de Recherche du CETAI-HEC Montréal, n°92, pp.15-29.

**NOHRIA N., ECCLES R.G.**, (1992) « Networks and Organizations », Harvard Business School Press, Boston.

**NONAKA I .,** (1994) « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation». Organization Science. Vol. 5 n° 1, pp. 14-37.

**NONAKA T., TAKEUCHI H.**, (1995) «The Knowledge Creating Company », New York.

**NOOTEBOOM B.**, (1992) « Towards a Dynamic Theory of Transactions », Journal of Evolutionary Economica, Vol 2, pp. 281-299.

**NOUGA M., DEGRES.**, (1999) « Comment utiliser les leviers culturels dans le management par la Qualité ». Actes du colloque international Conception Production Intégrée, Tanger.

## O

**OAKLEY R.P., COOPER S.Y.**, (1991) « The relationship between product technology and innovation performance in high technology small firms », Technovation, Vol. 7, n°2, pp. 155-176.

**OGRADY S., LANE H.L .,**(1996) « The Psychic Distance Paradox», Journal of International Business Studies. Cite par **VIOLA J.M.**, (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

**OHAMAE K.**,(1989) « Managing in a Borderless World», Harvard Business Review, May-June, pp. 152-161.

**OHAMAE K.**, (1990) «Pourquoi les alliances echouent-elles?» Harvard L'Expansion, printemps, pp. 25-44.



**OLIVER C.**, (1990) « Determinants of interorganizational relationships : integration and new directions », *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 241-265.

**OLIVER C.**, (1997) « Sustainable Competitive Advantage : Combining Intuition and Resource Based Views », *Strategic Management Journal*, 18, pp. 697-713.

**ORLEAN A.**, (1995) « La confiance, un concept économique ? », *Problèmes Economiques*, n°2422, Mai.

**OSBORN R.N., BAUGHN C.C.**, (1990) « Forms of Inter-organizational Governance for Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 503-519.

**OSBORN R.N., HAGEDOORN J.**, (1997) « The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Inter-organizational Alliances and Network », *Academy of Management Journal*, pp. 261-278 .

## **P**

**PACHE G., PARANOPARIS C.**, (1993) «L'entreprise en réseau », Que sais-je, PUF, Paris.

**PAQUET G.**, (1993) « Sciences transversales et savoirs d'expérience : the art of transpassing », *Revue Générale de Droit*, 24, pp. 269-281.

**PIAGET J.**, (1992) « Recherches sur la contradiction », PUF, Paris

**PARK, C.**, (2002) «The effects of prior performance on the choice between related and unrelated acquisitions: Implications for the performance consequences of diversification strategy», *Journal of*

*Management Studies*, Vol. 39, n°7, pp. 1003-1019.

**PASCAL R.**, (1990) «Managing in the edge ». New York: Simon and Schuster.

**PENROSE** (1959) « The Theory of the Growth of the Firm », Blackwell, Oxford.

**PERRAULT J.L.**, (1977) « La combine contre le marché dans l'informatique japonaise : les déterminants d'une spécialisation volontaire », *Revue d'Economie Industrielle*, n°55, pp. 63-83.

**PERSAIS E.**, (2001) « Le caractère stratégique des compétences relationnelles », Communication publiée à la XIème conférence de l'AIMS, Québec, Canada.

**PESQUEUX Y., FERRARY M.**, (2000) « Management de la Connaissance, Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance », Edition Economica.

**PETRAF M.A.**, (1993) « The Cornerstones of Competitive Advantage ; a Resource Based View Perspective », *Strategic Management Journal*, pp. 179-191.

**PIORE M.J., SABLE C.F.**, (1989) « Les chemins de la prospérité » trad. de 1984 : « The second industrial divide », Hachette

**POIRIER C.C., REITER S.E.**, (1998) « Supply Chain Optimization : building the strongest total business network », San Francisco, Berrett Koehler.

**PONDY L.**, (1989) « Organizational conflict: concept and models », dans Leiviet et al., « Readings in managerial psychology, University of Chicago Press », pp. 513-531.

**PORTER M.E.**, (1980) « Competitive strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors », The Free Press, New York.

**PORTER M.E.**, (1986) « L'avantage concurrentiel », Inter-Editons, Paris.

**PORTER M.E.**, (1993) « L'avantage concurrentiel des nations », Inter-Editons, Paris.

**PORTER M.E., FULLER M.**, (1986) « Coalitions and Global Strategy », dans PORTER « Competition in global industries. », Harvard Business School Press. Boston, pp. 315-343.

**PORTER M.E., MILLAR V.E.**, (1991) « How information gives you competitive advantage », *Harvard Business Review*, pp. 33-44.

**POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S.**, (1994) « L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain », Publi-Relais, Montréal.

**POWELL W.W.** ; (1990) « Neither market nor hierarchy : networks forms of organizations », dans STAW B.M., CUMMINGS L.L., « Research in organizational behavior », JAI Press, Greenwich, 12, pp. 295-336.

**POWELL W.W., KOPUT K.W., SMITH-DOER L.,** (1996) « Inter-organizational Collaboration and the Locus of Innovation : Networks of Learning in Biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, Vol 41, pp. 116-145.

**PRAHALAD C.K., HAMEL G.,** (1990) « The core competence of cooperation », *Harvard Business Review*, pp. 79-91.

**PROULX M.U.,** (1996) « PME et information : le rôle du milieu local et régional », *Communication publiée au 3<sup>ème</sup> congrès international francophone de la PME, Trois-Rivières. Canada.*

**PUCIK V.,** (1988) « Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda ». *Human Resource Management*, spring, pp. 77-93.

**PUTHOD D.,** (1992) « La Confiance , Condition de la Coopération et de la Pérennité de des Alliances » dans **FROEHLICHER T., ET VENDEMINI S.,** (1999) « Connivences d'acteurs, contrats, coopération interentreprises et métamorphose des organisations », *Presse Universitaire de Nancy*, p 330.

## Q

**QUALLS W., OLSHAVSKY R., MICHAELS R.,** (1988) « Shortening on the PLC : an Empirical Tests », *Journal of Marketing*, Vol. 45, pp.76-80.

**QUINN J., ET AL.,**(1996) « Managing Professional Intellect », *Harvard Business Review*, march-April .

**QUINN R ., CAMERRON K.,**(1988) « Paradoxe and Transformation », dans VIOLA

**QUINN J. B., HANDY F.,** ( 1994) « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer, p. 43-55.

## R

**RAYPORT J ., SVIOKLA J.,** (1996) « Sachez exploiter la chaine de valeur virtuelle ! », *L'Expansion Management Review*, Mars, pp. 6-16.

**REITTER R.,** (1991) « Cultures d'entreprise », *Vuibert Gestion*, Paris.

**REVE T., STERNE L.,** (1986) « The Relationship between Inter-Organizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Inter-firm Dyads. Dans **DUFFY R.S.,** (2008) « Towards a better understanding of partnership attributes : An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, 37 , pp. 228-244.

**RICHARDSON G.,** (1972) « The Organization of Industry », *Economic Journal*, 82, pp. 882-896.

**RINEHART L.M ., ECKERT J.A., HANDFIELD R.B., PAGE T.J., ATKIN T.,** (2004) « An Assessment of Supplier-customer Relationships », *Journal of Business Logics*, Vol. 25, n°1, pp.25-62.

**RING P.S., VAN de VAN A.H.,** (1992) « Structuring Co-Operative Relationships Between Organization », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 483-498.

**RING P.S., VAN de VAN A.H.,** (1994) « Developmental Process of Co-Operative Inter-organizational Relationships », *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 90-118.

**RITTER T.,**(1999) « The Networking Company », *Industrial Marketing Management* , Vol. 28, pp. 467-479.

**RIZZONI A.,** (1994) « Technology and Organization in Small Firms : An Interpretative Framework », *Revue d'Economie Industrielles*, Vol. 67, pp. 135-165.

**ROBICHEAUX R., COLEMAN J.,**(1994) « The Structure of Marketing Channels Relationships », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 22, n°1, pp. 38-51.

**ROLLAND N.,** (2000) « L'apprentissage organisationnel des compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la compétence », *Communication publiée à la IX<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montpellier, France.*

**ROTHENBURG A .,** (1979) « The Emerging goddess », dans **VIOLA J.M.,** (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », *Papier théorique. Montréal : HEC*, 130 pages.

**RUMELT R.R.,** (1984) « Toward a strategic theory of the firm », dans *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs,NJ, Prentice Hall.

**RUMELT R.R., SCHENDEL D.J., TEECE D.J.,** (1991) « Strategic Management and Economics », *Strategic Management Journal*, pp. 5-29

**RULLER J.L., TORRE A.,**(1995) « Les Formes de Coopération Interentreprises », Revue d'Economie Industrielle, numéro spécial, pp. 215-246.

**REDDY, A. M. and Zhao, L.** (1990), "International Technology Transfer: A Review", Research Policy, Vol. 19, pp. 285-307.

**RUSSEL W.C.,** (1999) « When competitive Advantage doesn't lead to performance : the resource-based view and stakeholder bargaining power », Organization Science, Vol 10, n°2, pp. 119-134.

## S

**SALAIS R.,** (1989) « L'analyse économique des conventions du travail », Revue Economique, n°2, pp. 199-240.

**SAUBESTY C .,** (2002) « Dynamique de la construction de coopérations transversales », Thèse Doctorat, Université Paris IX Dauphine. France.

**SANCHEZ R.,** (1995) « Strategic flexibility in product competition », Strategic Management Journal, 16, pp. 135-159.

**SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H.,** (1996) « Dynamics of Competence-Based Competition », London, Elsevier, pp.101-118.

**SHELLING T.C.,** (1960/1986) « Stratégie du conflit », PUF , Paris.

**SHILLING M.A.,** (1998) « Managing the New Product Development Process : Strategic Imperatives », The Academy of Management Executive, Vol.12 n°3 ; pp.67-82.

**SCHELEGEMILICH BB .,** (2000) « The Impact of Organizational and Environmental Variables on Strategic Market Orientation : an Empirical Investigation », Journal of Global Marketing, Vol. 13, n°3, pp. 111-128.

**SCHULZ W.S.,** (1994) « The two schools of thought in resource-based theory : definitions and implications for research », Advances in Strategic Management, JAI Press, 10A, pp. 127-151.

**SELZNICK P .,** (1957) « Leadership in Administration » dans **VIOLA J.M.,** (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », Papier théorique. Montréal : HEC, 130 pages.

**SCOTT M.M .,** (1995) « The Corporation of the 1990s », Oxford University Press, England.

**SIMON H.,** (1991) « Bounded Rationality and Organizational Learning », Organization Science, Vol. 20, pp. 7-28.

**SIMON** (1947) **DANS WEINSTEIN O.,** (2004) « quelques controverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique », cahier français vol 1, comprendre l'économie n°345, pp.91-95.

**SIMON H.A.,** (1979) « Models of Thought » Vol 1, dans **VANHEE N.,** (2008) « la Coordination des Savoirs au Sein de Partenariat d'Innovation », Thèse PhD, Université de Strasbourg I.

**SMITH K.W.,** (2000) « A Brand-New Culture for the Merged Firm », Mergers and Acquisitions, Vol 35, n°6, pp. 45-90.

**SMITH K.W., GRIMM C.M., GANNON M.J.,** (1992) « Dynamics of Competitive Strategy », Sage Publications, New Bury.

**Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J.** (1995) « Intra- and inter-organizational cooperation: toward a research agenda. », Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 7-23.

**SMITH RING P., VAN de VEN A.H.,** (1992) « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », Strategic Management Journal, Vol. 13, n°7, pp.483-498.

**SOBEL J.,**(1985) « A Theory of Credibility » Review of Economic Studies, Vol 11, pp. 557-573.

**SOBRERO M ., SCHRADER.,** (1998) « Structuring inter-firm relationships: a meta analytic approach », Organizations Studies, Vol. 19, pp. 585-615.

**SPENDER J.C.,** (1996) « Making Knowledge the Basis of Dynamic Theory of the Firm », Strategic Management Journal, Vol 17, pp. 45-62.

**STALK G., EVANS P., SHULMAN L.,** (1992) « Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy », Harvard Business Review, Vol 70,n°2, pp. 57-69.

**STERNE L.W., REVE T.,** (1980) « Distribution Channels as Political Economies : Framework for comparative Analysis », Journal of Marketing, Vol 44, pp. 52-64.

**STERVINOUS., LE GRAND C.,** (2007) « La Crise de Croissance d'un Réseau sous l'Eclairage d'un Conflit Entre Deux Visions Concurrentes, L'une Idéaliste et L'autre Pragmatique »

**SYDOW J., WINDELER A.,** (1998) « Organizing and Evaluating inter-firm networks : a structurationist perspective on network process and effectiveness » *Organization Science*, Vol . 9, n°3, pp. 265-284.

## T

**TAYLOR L.,** (1994) « The Market Met Match : Lessons for the Future from the Transition's Initial Years » *Journal of Comparative Economics*, Vol. 19, n°1.

**TEECE D.J.,** (1992) « Competition, Cooperation and Innovation », *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 18, pp.1-25.

**TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A.,** (1992) «Dynamic capabilities and Strategic Management », *Cahiers de recherche* , University of California Berkley.

**THIETART R.A.,**(1993) « La Stratégie d'Entreprise », Ediscience International, 2<sup>ème</sup> Edition, 4<sup>e</sup> tirage.

**THIETART R.A., KOENIG G.,**(1987) « Programmes Aérospatiaux : la Stratégie de l'Organisation mutuelle », *Revue Française de Gestion*, pp.42-53.

**THOMLISON C. A.,** (2005) « Grading and differentiation: Paradox or good practice? Theory into Practice », *Educational Leadership*, Vol. 44, n°3, pp. 262-269.

**THOMPSON .,** (1967) « Organizations in action. New York : Mc Graw-Hill.

**THORELLI H.B.,** (1986) « Networks : Between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal* , Vol 7, pp . 37-51.

**TOFFLER A.,** (1991) « Les nouveaux pouvoirs », Fayard, Paris, 1991.

**TROMPNAARS F.,** (1994) « Riding the waves of culture : understanding diversity in global business », cité par **LOWES S., PURCHASE S., VELUDO M.L.,** (2003) « Business Relationships : cross cultural analysis ».

**TYWONIACK S.,** (1998) « Le modèle des ressource set des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », dans **LAROCHE H., NIOCHE J.P,** *Repenser la Stratégie*, Vuibert, Paris.

## U

**UZZI B .,** (1996) « The sources and Consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect », *American Sociological Review*, pp. 15-30 .

**UZZI B .,** (1997) «Social Structure and Competition in inter-firm networks », *Administrative Science Quarterly*, pp. 36-67.

## V

**VAN de VEN A.H .,** (1976) « On the nature, formation and maintenance of relations among organizations » *Academy of Management Review*, Oct, pp. 24-36.

**VAN de VEN A.H ., WALKER G.,** (1984) « The dynamics of inter-organizational coordination », *Administrative Science Quarterly*, n°29, pp. 598-621.

**VASSEUR J.,** (1995) « Apprentissage organisationnel et gestion des alliances », dans « Perspectives en management stratégique », sous la direction de **NOEL a. , VERY p., WISSLER m.,** pp. 293-322.

**VIOLA J.M.,** (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », *Papier théorique*. Montréal : HEC, 130 pages.

## W

**WALKER G.,** (1988) « Network analysis for cooperative inter firm relationships », dans **Contractor., Lorange** « cooperative strategies in international business » *Lingstone*, pp . 227-243.

**WATTS D.,** (1990) «Disorder and Contradiction: an Empirical perspective on organization », dans **VIOLA J.M.,** (1998) « La Gestion Stratégique de la Relation Duale : Dilemmes Apprentissage et Interface », *Papier théorique*. Montréal: HEC, 130 pages.

**WEBSTER F.R.,** (1992) « The Changing Role of Marketing in Corporation », dans **DUFFY R.S.,** (2008) « Towards a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, 37 , pp. 228-244.

**WERNERFELT B.,** (1984) « A resource based view of the firm », *Strategic Management Journal*, pp. 171-180.

**WESTNEY E .,** (1988) « Domestic and foreign learning curves in managing international cooperative strategies », dans **Contractor., Lorange** « cooperative strategies in international business » *Lingstone*, pp . 339-346.

**WEINSTEIN O.**, (2004) « quelques controverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique », cahier français vol 1, comprendre l'économie n°345, pp.91-95.

**WILLIAMSON O.E.**, (1975) « Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications . a Study in the Economics of Internal Organization », Free Press, New York.

**WILLIAMSON O.E.**, (1985) « The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting », Free Press, New York.

**WILLIAMSON O.E.**, (1986) « Transaction –cost economics: the governance of contractual relations». In Barney et Ouchi (eds)., Organizational economics. San Fransisco : Jossy-Bass, pp. 98-128.

**WILLIAMSON O.E.**, (1991) « Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives » Administrative Science Quaterly,n°36, pp. 269-296.

**WILLIAMSON O.E.**, (1996/1999) « The Mechanisms of Governance », Oxford University Press.

/1999) Strategy Research: Governance and Competence Perspectives Author(s): Oliver E. Williamson

Source: Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 12 (Dec., 1999), pp. 1087-1108.Published by: John Wiley & Sons

**WILLIAMSON O.E., MORIN., GOSHALL .,** (1996)

**WINTROBE R ., BRETON A.**, (1983) « The Organizational structure and Productivity », American Economic Review. Vol. 76, n°3, pp. 530-538

**WOLF S.**, (1995) « Accords interentreprises, apprentissage et flexibilité dans le secteur de la télécommunications », dans Lazaric ., Monnier « Coordination économique et apprentissage des firmes », Economica, Paris, pp. 109-132.

## **Y**

**YAMAGHASHI T.**, (1987) « An exchange theatrical approach to network position », dans COOK K., « Social Exchange Theory », Sage, Londres, pp. 146-169.

**YILMAZ C., SEZEN B., OZDEMIR O.**,(2005) « Joint and Interactive Effects of Trust and (inter)Dependence on Relational Behaviors in Long Term Channel Dyads », Industrial Marketing Management, Vol 34, pp. 235-248.

**YIN R.K .,** (1981) « The case Study Crisis : Some Answers ». Administrative Science Quarterly, Vol. 26,pp.58-64

**YIN R.K ., R.K** (1989) « Case Study Research, Design and Method », 2end Edition , Newbury Park, Sage.

**YIN R.K .,** (1994) « Case Study Research, Design and Method », Thousand Oaks, CA : Sage.

## **Z**

**ZAHRA S.A., GEORGES G.**, (2005) « Absorptive Capacity ; a Review, Reconceptualization and Extension », Academy of Management Review, Vol, 27,n°2, pp.185-203.

**ZARAFIAN P .,** (2001) « Le Modèle de la Compétence », Ed, Liaisons, Paris.

**ZUCKIN S., DIMAGGIO P .,** (1990) « The social Organization of the Economy », Cambridge University Press, Cambridge.

## الملحق:

### (أسئلة المقابلة)

التعريف بالمؤسسة: المؤسسة الناشئة عن علاقة الشراكة (تجربة 3 صفقات متتابة) مقارنة بوضعية العمل بشكل منفرد

1 ما هو المنتج الرئيسي للمؤسسة؟

2 ما هو استخدام زبائنكم لهذه الخدمة؟

3 من هم زبائنكم؟

- 4 هل أن منتجكم قياسي أو على الطلب؟
- 5 هل هناك طلب مستقر على منتجكم؟
- 6 هل أن التكنولوجيا و ظروف التنافس مستقرة بالنسبة لمنتجكم؟
- 7 هل يعتبر منتجكم ذو أداء عالي بالنسبة لزيائكم؟

#### الأداء:

- 1 مقارنة بأهم منافسيكم، كيف تحكمون على سعر منتجكم؟
- 2 كيف تحكمون على نوعية منتجاتكم؟
- 3 كيف هي آجال تسليم منتجاتكم؟
- 4 كيف تحكمون على قدرة منتجكم على تلبية حاجة زبائكم؟
- 5 كيف هي قدرتكم على تغطية السوق؟
- 6 كيف تحكمون على مرونة منتجاتكم؟
- 7 على تشكيلة منتجاتكم؟
- 8 - على قوة (Notoriété) منتجاتكم؟

#### تنافسية الشركاء:

- 1 إلى أي حد، تملك المؤسسات التي عقدتم معها شراكة مهارات أو معارف مميزة في قطاع نشاطها؟
- 2 إلى أي حد، تملك المؤسسات التي عقدتم معها شراكة، مهارات تكمل مهارات مؤسستكم؟
- 3 إلى أي حد، تملك المؤسسات التي عقدتم معها شراكة، مهارات تماثل مهارات مؤسستكم؟
- 4 إلى أي مدى يمكن إيعاز اختياركم لشركائكم بالقرب الجغرافي؟

#### تنافسية روابط الشراكة:

- 1 إلى أي حد يمكن اعتبار أن الدافع من وراء عقدكم للشراكة كان قائما على معيار التكاليف؟

2 إلى أي حدّ يمكن اعتبار أنّ الشراكة مكنتكم فعلا من تخفيض التكاليف؟

3 إلى أي حدّ يمكن اعتبار أنّ الشراكة أثّرت إيجابا على تنافسيّة مؤسساتكم؟

4 إلى أي حدّ يمكن اعتبار أنّ الشراكة أثّرت إيجابا على تنافسيّة منتجكم؟

### تقاسم المعلومات الإستراتيجية:

1 ضمن إطار الشراكة، إلى أيّ حدّ تستقبلون من مسيريّ المؤسسات الشريكة لكم معلومات حول المنافسين، الزبائن،

التكنولوجيا، التشريعات و القوانين، القطاع الاقتصادي، الاجتماعي و الثقافي و التي يمكن أن تهّم مؤسساتكم.

2 ضمن إطار الشراكة، إلى أيّ حدّ تتقاسمون مع مسيريّ المؤسسات الشريكة معلومات حول المنافسين، الزبائن، التكنولوجيا،

التشريعات و القوانين، القطاع الاقتصادي، الاجتماعي و الثقافي و التي يمكن أن تهّم مؤسساتكم.

### التعلّم:

1 إلى أيّ مدى، أدّ الشراكة مع مؤسسات أخرى إلى إنجاز مشاريع ابتكار و التي تطلّبت مشاركة العديد من المؤسسات؟

2 إلى أيّ مدى، عدّلتم من منتجكم ، أنساق الإنجاز أو التشغيل في مؤسساتكم بشكل عام، بفضل معارف اكتسبتموها من

شراكتكم؟

3 هل أنّ هذه المعارف حول موضوع الشراكة؟

4 هل أنّ هذه المعارف حول محيط الشراكة؟

5 هل أنّ هذه المعارف حول الشريك؟

6 هل أنّ هذه المعارف حول نسق الشراكة؟

7 هل أنّ هذه المعارف حول مؤسساتكم ذاتها؟

8 إلى أي حدّ يمكن اعتبار أنّ هناك هيكل ينظم عملية التعلّم مثل نظام لحلّ المشاكل إن وجدت؟ أو نظام يتقاسم فيه الشركاء

معارفهم من أجل إنجاز مشاريع مشتركة؟

9 هل هناك لقاءات دورية من أجل تقاسم المعارف مع الشركاء؟



## خلق القيمة:

- 1 - عند انتهاء علاقة الشراكة، كيف سيكون أثر ذلك على أداء مؤسستكم؟
- 2 - عند انتهاء علاقة الشراكة، كيف سيكون أثر ذلك على أداء المؤسسات الشريكة؟
- 3 - هل تمّ انجاز بعض الاستثمارات لتحسين تشغيل الشراكة بين المؤسسات؟
- 4 - إلى أيّ حدّ ، تسببت الشراكة مع مؤسسات أخرى في إنجاز أنشطة من عمال مؤسستكم بالاشتراك مع عمال المؤسسات الأخرى؟

## الغاية الإستراتيجية:

- 1 - ضمن إطار الشراكة التي تقيمونها مع مؤسسات أخرى، إلى أيّ حدّ يمكن اعتبار هذه الشراكة إستراتيجية طويلة مدى؟
- 2 - ضمن إطار الشراكة التي تقيمونها مع مؤسسات أخرى، إلى أيّ حدّ تبحثون عن تحقيق أهدافكم الإستراتيجية من خلال الشراكة؟

شكرا.

# فهرس:

مقدمة

الجزء الأول: الإطار التصوري.

- (09) الفصل الأول: مفاهيم حول الخيار الإستراتيجي للشراكة..... (09)
- (09).....المبحث الأول: المفاهيم و المفارقات الجدلية..... (09)
- (09).....المطلب الأول: التعاريف..... (09)
- (17) المطلب الثاني: المفارقات التسييرية للشراكة الإستراتيجية. (17)
- (25).....المبحث الثاني: أنواع الشراكات (مصنوفة ل)..... (25)
- (25).....المطلب الأول: مناطق الشراكة...... (25)
- (27).....المطلب الثاني: أصول الشراكة...... (27)
- (28).....المطلب الثالث: بناء مصنوفة أنواع الشراكات...... (28)
- (32).....المطلب الرابع: مساهمة المصنوفة مقارنة بتصنيفات الشراكة...... (32)
- (33).....المبحث الثالث: الشراكة (دوافع ظهورها)..... (33)

- (36).....المطلب الأول: الدوافع الاقتصادية.
- (39).....المطلب الثاني: الدوافع الإجتماعية.
- (46).....المطلب الثالث: ترتيب و تداخل دوافع نشوء الشراكة.
- (48).....المبحث الرابع: الشراكات (العناصر النظرية).
- (48).....المطلب الأول: النظريات الاقتصادية.
- (61).....المطلب الثاني: النظريات الاجتماعية.
- (71).....الفصل الثاني: الميزة التنافسيّة.
- (71).....المبحث الأول: الميزة التنافسيّة من منظور الاقتصاد الصناعي.
- (75).....المبحث الثاني: الميزة التنافسيّة من منظور المقاربة المبنية على الموارد.
- (80).....المبحث الثالث: الميزة التنافسيّة من منظور مقارنة المهارات.
- (88).....الفصل الثالث: الميزة التنافسيّة في الشراكة (بناء النموذج التفسيري).
- (95).....المبحث الأول: إستراتيجية هيكلّة الشراكة.
- (99).....المطلب الأول: أداء روابط الشراكة.
- (103).....المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة الشريكة.
- (108).....المطلب الثالث: تقاسم المعلومات الإستراتيجية.
- (112).....المبحث الثاني: إستراتيجية إستغلال الشراكة.
- (114).....المطلب الأول: التعلم في الشراكة.
- (125).....المطلب الثاني : خلق القيمة في الشراكة.
- (135).....المطلب الثالث: الغاية الإستراتيجية.
- (146).....المبحث الثالث: مهارة الشراكة.
- (158).....الجزء الثاني: الإطار المنهجي.

- (160).....الفصل الأول: إستراتيجية البحث.
- (160).....المبحث الأول: تحديد إستراتيجية البحث.
- (163).....المبحث الثاني: تحديد وحدة التحليل.
- (164).....المبحث الثالث: طرق و أساليب تحليل البيانات و النتائج.
- (166).....الفصل الثاني: تحديد أدوات القياس.
- (166).....المبحث الأول: عملياتية المفاهيم.
- (174).....المبحث الثاني: دليل المقابلة.
- (179).....المبحث الثالث: تشكيل العينة.
- (179).....المطلب الأول: معيار اختيار العينة.
- (180).....المطلب الثاني: : اختيار العينة.
- (182).....الجزء الثالث: تحليل النتائج.
- (184).....الفصل الأول: جمع و تحليل البيانات.
- (184).....المبحث الأول: جمع البيانات.
- (188).....المبحث الثاني: الربط بين البيانات و المقترحات النظرية.
- (207).....المبحث الثالث: تحليل البيانات.
- (210).....الفصل الثاني: تحصيل الإستنتاجات.
- (210).....المبحث الأول: حصيلة الإستنتاجات.
- (223).....المبحث الثاني: مهارة الشراكة.
- (227).....المبحث الثالث: حدود الدراسة.
- (229).....الخاتمة.

قائمة المراجع.....(234)

الملحق.....(253)

## قائمة الجداول:

الجدول الأول: أماكن وآليات تنسيق الأنشطة الاقتصادية.....(55)

الجدول الثاني: متاهة السجين و العلاقة بين مؤسساتية.....(58)

الجدول الثالث: طبيعة المورد وعلاقته بالميزة التنافسية.....(76)

الجدول الرابع: هيكلية العلاقة (العملية).....(96)

الجدول الخامس: مختلف أنواع الارتباطات.....(105)

الجدول السادس: درجات الشراكة بين مؤسساتية.....(131)

الجدول السابع: درجة ارتباط المؤسسة بشريكها.....(180)

## قائمة الأشكال:

- الشكل الأول: منطق الجمع.....(25)
- الشكل الثاني: منطق التكامل.....(26)
- الشكل الثالث: مصفوفة قراءة الشركات.....(28)
- الشكل الرابع: نسق توليد الشراكة.....(46)
- الشكل الخامس: إستراتيجية الشراكة و الميزة التنافسية.....(92)
- الشكل السادس: الغايات الإستراتيجية الضمنية للشراكة و المشكلات المرتبطة بها.(138)
- الشكل السابع: إستراتيجية الشراكة و الميزة التنافسية (النموذج التصوري).....(147)