



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

-جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- EI-Tarf-



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية 2023/2022

الرقم التسلسلي :

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

التعاون الشبكي:

دراسة تحليلية وتجارب دولية

تخصص: إدارة إستراتيجية

إشراف الدكتور:

مرابطي عبد الغاني

اعداد الطالب:

مرهون جابر

الشكر و التقدير

تبارك الذي بيده الملك وهو على كل شيء قدير نحمد الله ونشكره أن وفقنا وأمدنا بالقوة لإنجاز هذا العمل

:ننقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا ومد لنا يد العون ونخص بالذكر

"الأستاذ المشرف " الدكتور: مرابطي عبد الغاني "

الذي تحمل معي مشاق البحث إلى آخر لحظة

وخصص لي الكثير من وقته الثمين على الرغم من

انشغالاته حيث عمل على تزويدي بالتوجيهات

اللازمة والنصائح القيمة ولم يبخل بشيء .

جزاه الله كل خير وادامه دخر للعلم .

كما أتقدم بالشكر للسادة أعضاء

لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا

العمل كل باسمه

إهداء

الحمد لله طيبا كثيرا مباركا فيه كما يحب ربنا ويرضى، اللهم صلي وسلم على سيدنا وحبيبنا وقرّة
اعيننا محمد صلى الله عليه وسلم صلاة تخرجنا بها من ظلمات الوهم وتكرمنا بها بنور الفهم وتوضح
علينا ما أشكل علينا انك تعلم ونحن لا نعلم انك انت علام الغيوب اما بعد

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستتير؛ فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم
العالي(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره. ثم إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط
الجأش، وراعتني حتى صرت كبيراً (أمي الغالية)، حفظها الله.

إلى إخوتي وأهلي وعلى وجه الخصوص خالاتي وأخوالي وعلى راسهم جدتي الحبيبة ومن كان لهم
بالغ الأثر في كثير من العقبات.. ثم اني لم انسى وعدي لك ولجدي العزيز رحمه الله يا اماه واتمنى ان
يسكنه الله فسيح الجنان هو وشهيد الوطن خالي العزيز.

لقد وجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر وفي جميع مراحل الحياة، يوجد
أناس يستحقون منا الشكر والعرفان .

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة .. وها أنا أختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط،
وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير.

جابر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المخلص:

إن الدراسة الحالية تهدف إلى محاولة التعرف على مدى جدوى التعاون الشبكي انطلاقاً من نظرة تحليلية وبالاعتماد على تجارب دولية تخص تلك المؤسسات الشبكية الناشطة في مختلف الميادين، كانت هذه الدراسة تهدف إلى توضيح الأبعاد الكبرى لهذه المؤسسات الشبكية بعنوان تعاونها واندماجها بغرض كسب الميزة التنافسية والصدارة في الأسواق الدولية.

أما من الناحية التطبيقية فقد شملت الدراسة بعض التجارب الدولية الناجحة في هذا النمط المميز ، وكان على سبيل الحصر دراسة ميدانية لمؤسسة بولاية عنابة وهي: MITALE STILE سيدار الحجار المتخصصة في صناعة الحديد.

كانت الدراسة تهدف إلى تبيان الأهمية البالغة من الاندماج لمختلف المؤسسات الرائدة سوى على المستوى المحلي أو المستوى الدولي بعنوان تعاون المؤسسات الشبكية، كما تم التوصل أيضاً إلى عدة مؤشرات ايجابية تتعلق بالنسق المؤسساتي الشبكية الذي أسس إلى صورة نمطية جديدة في إطار التحول الدولي والجيوسياسي خاصة في ظل تنافس المؤسسات الدولية الكبيرة للاستحواذ على الأسواق الدولية معتمدة في ذلك على اقتصاد المعرفة والابتكار والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التعاون الشبكي، المؤسسات الشبكية، اخراج الانشطة، اقتصاد المعرفة،

تجارب دولية.

Résumé:La présente étude vise à tenter d'identifier la faisabilité d'une coopération en réseau basée sur une vision analytique et sur la base d'expériences internationales liées à ces institutions en réseau actives dans divers domaines internationaux. En termes d'application, l'étude a inclus quelques expériences internationales réussies dans ce schéma distinctif, et il s'agissait exclusivement d'une étude de terrain pour une institution de l'Etat d'Annaba, à savoir : MITALE STILE, Sidar El-Hajjar , spécialisée dans le fer industrie. L'étude visait à montrer la grande importance de la fusion des différentes institutions phares, sauf au niveau local ou international, sous le titre de coopération des institutions en réseau. Plusieurs indicateurs positifs ont également été atteints liés au format institutionnel en réseau, qui a établi un nouveau stéréotype dans le contexte de la transformation internationale et géopolitique, en particulier à la lumière de la concurrence des grandes institutions internationales pour acquérir des marchés internationaux, en s'appuyant sur l'économie du savoir, l'innovation et la avantage compétitif.

Mots-clés : coopération en réseau, entreprises en réseau, externalisation, économie de savoir, expériences internationales.

فهرس المحتويات

II	كلمة شكر
III – V	الاهداء
IV	البسمة
VII	المستخلص
	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
1- و	مقدمة
66-21	الفصل الأول: المؤسسات الشبكية
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الشبكية
22	المطلب الأول: من النظرة التقليدية الى المؤسسات الشبكية
28	المطلب الثاني: مراحل نشأة المؤسسة
35	المبحث الثاني: فرضيات المؤسسات الشبكية وخصائصها وأبعادها
36	المطلب الأول: الفرضية الاولى والثانية
37	المطلب الثاني: الفرضية الثالثة والرابعة
39	المطلب الثالث: الفرضية الخامسة والسادسة والسابعة
42	المبحث الثالث: أبعاد المؤسسات الشبكية وأسسها ومهامها
42	المطلب الأول: أبعاد المؤسسات الشبكية
46	المطلب الثاني: أسس المؤسسة الشبكية
48	المطلب الثالث: مهام المؤسسة الشبكية
50	المبحث الرابع: أنواع المؤسسة الشبكية ومستوياتها وخصائصها
50	المطلب الاول: أنواع المؤسسات الشبكية
57	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الشبكية
63	المطلب الثالث: مستويات المؤسسة الشبكية والهيكل التنظيمي
66	خاتمة الفصل الاول
121-68	الفصل الثاني: التعاون الشبكي

68	تمهيد
70	المبحث الأول: تنظيم المؤسسة الشبكية ودورها في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
70	المطلب الأول: التوجه نحو التكتل والتعاون
71	المطلب الثاني: قراءة في أصناف التعاون في مرافقة المؤسسات الكبيرة للمؤسسات الصغيرة
71	المطلب الثالث: التحول من اقتصاد الكتلة نحو الاقتصاد القيمة المضافة
75	المبحث الثاني: النموذج الكندي لهندسة العلاقات بين المؤسسة الأم وفروعها
75	المطلب الأول: هندسة العلاقات بين المؤسسة الشبكية الأم وفروعها
77	المطلب الثاني: ديناميكية خلق القيمة داخل المؤسسة الشبكية
85	المبحث الثالث: ماهية اخراج الأنشطة واستراتيجياتها
85	المطلب الأول: حتمية اخراج الأنشطة واستراتيجيتها على ضوء التعاون الدولي
85	المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات الإخراج (الانواع والمزايا)
94	المطلب الثالث: واقع تطبيق إستراتيجية إخراج الأنشطة والتعاون الشبكي
103	المبحث الرابع: الابتكار والميزة التنافسية والاقتصاد المعرفة كدوافع للاندماج الاقتصادي والتعاون الشبكي
103	المطلب الأول: دور المؤسسة الشبكية في الاقتصاد
105	المطلب الثاني: الدول المعنية بالاندماج الدولي الاقتصادي ونماذج دولية في المؤسسات الشبكية
108	المطلب الثالث المزايا التنافسية والابتكار
121	خلاصة الفصل الثاني
122	الفصل الثالث: دراسة تحليلية وتجارب دولية (مؤسسة سيدار الحجار)
123	تمهيد
124	المبحث الاول مؤسسة ميتال ستيل عنابة
124	المطلب الأول: MITTAL STEEL عنابة والمحيط الاقتصادي الجهوي
127	المطلب الثاني: تطور مركب سيدار SIDER للحديد والصلب
128	المبحث الثاني: تحولات ومحطات الكبرى للمؤسسة وفاق الشراكة الهندية
128	المطلب الأول: تحول مؤسسة ميتال ستيل
131	المطلب الثاني: الشراكة الهندية الجزائرية: مجمع ميتال ستيل

135	المطلب الثالث: هيكلية مؤسسة سيدار ستيل
137	المبحث الثالث: رهانات الاندماج الجزائري في اقتصاد المعرفة
138	المطلب الأول: الفجوة الرقمية
141	المطلب الثاني: الهوة المعرفية
146	المطلب الثالث: برامج التصحيح الهيكلي
147	المبحث الرابع مستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر بين التفاؤل والتشاؤم
147	المطلب الأول: سيناريوهات التفاؤل
148	المطلب الثاني: توجه ميتال ستيل نحو الريادة بجدارة
149	خلاصة الفصل التطبيقي
151	الخاتمة: النتائج
	التوصيات
	آفاق الدراسة
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
50	مقارنة بين الاشكال التقليدية والجديدة للمؤسسة	الجدول 01
79	أهم أنواع استراتيجية إخراج الأنشطة	الجدول 02
81	أهم مزايا استراتيجية إخراج الأنشطة	الجدول 03
83	أهم الدول الرائدة في مجال إخراج الأنشطة	الجدول 04

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
40	الشبكة الداخلية	الشكل 01
42	الشبكة المندمجة	الشكل 02
43	الشبكة النواسية	الشكل 03
45	الشبكة النووية	الشكل 04
83	الأنشطة الأكثر إخراجا في سنة	الشكل 05
85	دوافع اللجوء لإخراج النشاطات	الشكل 06
87	مزايا إخراج النشاطات	الشكل 07
88	العوامل المساعدة على انتشار استراتيجيه إخراج النشاطات	الشكل 08

المقدمة

مقدمة:

ان التحولات الاقتصادية على المستوى الدولي لاسيما ما يعرف بالتكتلات الدولية بغرض حماية هذه الدول نفسها من الأخطار التي قد تحدث بها جراء التغيرات البيئية سوى الجيوسياسية او الاقتصادية، وكذلك في ظل التنافس الشرس من أجل الاستحواذ على الاسواق الدولية وفرض تموقها السوقي لبعث التنمية الاقتصادية وتعظيم الناتج الوطني. وفي سياق التطورات التكنولوجية المتسارعة لما لها من جدوى اقتصادية بالغة الاهمية، الشيء الذي جعل الدول تفكر في استغلال مثل هذه الطفرات التكنولوجيا، بل جعلت من اقتصاد المعرفة معول بناء لبلدانها لخلق الثروة وتفعيل العملية الانتاجية. ومن جهة أخرى أسست هذه الدول لنفسها مفهوما جديدا لتجنب اي أخطار مالية أو غيرها وذلك بالتوجه الى ما يسمى اليوم بالتعاون الشبكي للمؤسسات منتهجة بذلك استراتيجية اخراج الانشطة وتفعيل الابتكار والتركيز على اقتصاد المعرفة. ومن هذا المنطلق طرحنا الاشكالية الرئيسية التالية:

1- اشكالية الدراسة:

لقد انطلقت دراستنا لهذا الموضوع من اشكالية مفادها:

ما هي الجدوى من التعاون الشبكي للمؤسسات الرائدة؟ وما هي مختلف التجارب الدولية السائرة في هذا النمط الاستراتيجي؟

ومن هذه الاشكالية ارتأينا الى تقسيم هذه الاشكالية الى افكار جزئية تتولد عنها اسئلة فرعية التالية:

- ما هو الاطار النظري للمؤسسات الشبكية؟ وما هي الفرضيات التي تقوم عليها؟

- ما هو واقع المؤسسات الشبكية كتجارب دولية في ظل ما يسمى بالتعاون الشبكي؟ وهل هذا التعاون

يتطلب استراتيجية اخراج الانشطة واقتصاد المعرفة لتحقيق التموقع أكثر في الاسواق الدولية؟

- هل اندماج مؤسسة سيدار الحجار ضمن هذا التعاون الشبكي (ميتال ستيل) كان له أثرا ايجابيا على الدخل الوطني؟

2- فرضيات الدراسة:

لاحتواء وتحديد موضوع الدراسة فإننا نحاول طرح الفرضيات التالية و التي سنخضعها من خلال هذا البحث للدراسة قبل الحكم عليها:

- 1) مؤسسات الشبكية ركيزة من ركائز التعاون الشبكي.
- 2) اخراج الانشطة واقتصاد المعرفة كمدخل لتفعيل التعاون الشبكي
- 3) التعاون الشبكي سبيل التطور والنمو الاقتصادي.

3- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي تطرقت اليه، فهي تعالج موضوع التعاون الشبكي، والذي يعد توجه جديد من اوجه الاقتصاد العالمي والانتقال من النظرة الكلاسيكية الى النظرة القائمة على الابتكار واقتصاد المعرفة.

وبما أن الجزائر تظل بخطى بطيئة في هذا النهج الاقتصادي، ومن هنا الدراسة لتبرز مختلف التحديات واهمية التعاون الشبكي على ضوء التجارب الدولية والتي سنشير اليها في الفصل التطبيقي. كذلك تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها مرجعا للطلبة والاساتذة والمؤسسات الاقتصادية الرائدة لتوضح لهم مختلف التحديات والجدوى الاقتصادية الذي يتوج في الأخير بجعل المعرفة خالقة للثروة.

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على النمط الجديد للاندماج "التعاون الشبكي"

- نقل الخبرة والمعرفة من خلال التحليل الاستراتيجي لمختلف التجارب الدولية الناجحة والافتداء بها.
- ابراز الاطراف المتعاملة والناشطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك المؤسسات الابتكارية والمؤسسات الناشئة والتي تطلع الى ما يسمى بالتعاون الشبكي.
- تحديد المتغيرات الاساسية لاقتصاد المعرفة باعتباره مدخلا ضروريا لهذا التعاون الشبكي.
- تسليط الضوء على واقع المؤسسات الشبكية والكشف عن أهم التحديات والعقبات التي تحول دون تطورها.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الميول والرغبة لدراسة هذا الموضوع.
- زيادة الطلب على الخدمات والمنتجات الوطنية والدولية كان دافعا أساسيا لتوجه هذه المؤسسات الى التعاون والاندماج بعنوان التعاون الشبكي بغرض تحقيق الميزة التنافسية وكذلك السيطرة على الاسواق المحلية والعالمية.
- حادثة الموضوع واحتلاله الصدارة على المستوى الدولي، سواء كان في التقارير أو الملتقيات الدولية.
- قلة الأبحاث والدراسات، ونقص الاهتمام بالمؤسسات الشبكية في الجزائر مما افترض عنايتنا بغية توفير دراسة تساهم في تكوين تصور واضح عن واقع هذا النمط.
- البحث عن سبل القضاء عن العراقيل التي تعيق نجاح المؤسسات السائرة في طريق التعاون الشبكي.
- المساهمة كذلك في تقديم النتائج البحثية والحلول العلمية الكفيلة بمساعدة المسؤولين الجزائريين على تجسيد وتشجيع هذا النمط من التعاون الشبكي.

6- صعوبات الدراسة:

- نقص في المراجع المتعلقة بالتعاون الشبكي باللغة العربية وصعوبة الحصول على معلومات من سیدار الحجار.
- تأخر عملية تبني التعاون الشبكي بالجزائر لظروف تتعلق بالمنظومة القانونية وغيرها من الأسباب الأخرى.

ارتباط التعاون الشبكي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أعطاهما طابعا تقنيا، مما يستلزم جهدا كبيرا لفهم المصطلحات التقنية وتبسيطها.

• قلة المراجع المتخصصة في التعاون الشبكي سواء كتب أو دراسات أكاديمية والتي تحتوي على معطيات حديثة، وبالتالي اضطررنا إلى الاعتماد بشكل كبير على المقالات والدراسات المتوفرة على شبكة الإنترنت خاصة باللغة العربية وباللغات الأجنبية مما تطلبت ترجمتها من جهد ووقت.

- عدم توفر بيانات ومعلومات دقيقة وحديثة بشأن حالة التجارب الدولية لهذه المؤسسات الشبكية.

7- منهج الدراسة:

- مما لا شك فيه أن بناء أي بحث يحتاج إلى منهج يكون الوسيلة التي تحدد للباحث مجالات البحث، ومنه تسهل له عملية الإجابة عن التساؤلات التي ينطلق منها في بحثه، والمناهج العلمية على اختلاف أنواعها تشكل اللباس المناسب الحقيقي الذي يغطي عناصر البحث.

- ولإلمام بجوانب الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، فيكون وصفا عند التعرض إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالمؤسسات الشبكية والتعاون الشبكي واقتصاد المعرفة.

وعند تشريح وتقييم وضع وتحليل الواقع للمؤسسات الشبكية أو التعاون الشبكي في العالم والدول العربية والتي من بينها الجزائر، وتحليلها لنتائج الدراسات والأبحاث التي تعرضت لهذا الموضوع.

ونظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على مجموعة من أدوات الدراسة تجسدت في البحث المكتبي القائم على الاستعانة بالمراجع المتنوعة كالكتب والمجلات الاقتصادية والبحوث الأكاديمية ذات العلاقة بالموضوع.

ومن أجل إعطاء هذا الموضوع صبغة منفردة تتماشى مع المستجدات الراهنة، تم اللجوء إلى مواقع الإنترنت للحصول على المعلومات والمعطيات الرقمية ذات الصلة بالموضوع.

8- هيكل الدراسة:

في سبيل عرض هذا البحث في قالب منظم يؤدي الهدف المنوط به تم تقسيمه الى ثلاثة فصول:

بالنسبة **للفصل الأول:** و الذي جاء تحت عنوان المؤسسات الشبكية فقد تم تخصيص المبحث الاول الى ماهية المؤسسة الشبكية، وفي المبحث الثاني نتطرق الى فرضيات المؤسسة الشبكية وخصائصها وابعادها، أما المبحث الثالث فقد دار حول أبعاد المؤسسة الشبكية وأسسها ومهامها.

أما بالنسبة **للفصل الثاني:** التعاون الشبكي . فقد تم التطرق في المبحث الاول الى تنظيم المؤسسة الشبكية ودورها في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثاني فقد خصص للنموذج الكندي لهندسة العلاقات بين المؤسسة الأم وفروعها

و في المبحث الثالث الذي تم التعرض فيه الى ما هية اخراج الانشطة. واخيرا الابتكار، الميزة التنافسية واقتصاد المعرفة كدوافع للاندماج الاقتصادي والتعاون الشبكي.

وأخيرا فيما يخص **الفصل الثالث**: فكان عبارة دراسة تحليلية وتجارب دولية فيما يتعلق بالتعاون الشبكي الذي قمنا من خلاله - استعراض شركة وطنية: سيدار - الحجار. حيث قمنا بتقسيمه الى قسمين: المبحث الأول: مؤسسة ميتال ستيل عنابة، المبحث الثاني: تحولات ومحطات كبرى للمؤسسة وأفاق الشراكة الهندية، المبحث الثالث: رهانات الجزائر في الاندماج اقتصاد المعرفة

9- الدراسات السابقة :

* **دراسة بهدي عيسى بن صالح 2004 المعنونة ب ملامح هيكله المؤسسة الشبكية**: هدفت الدراسة الى معرفة ما تشهده المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية منذ الاستقلال عدة إصلاحات، أدت إلى إخراجها من الوضعية الصعبة التي كانت تتخبط فيها كل مرة. حيث انتهجت نظام التسيير الذاتي وثلتها استراتيجية تنمية توسعية باستثمارات ضخمة، اتصفت هذه المؤسسات بالحجم الكبير والتكامل العمودي. ان النتائج التي سجلتها دفعتها إلى التغيير، فجاءت فكرة إعادة الهيكلة. أين قامت الدولة بعدة إصلاحات هيكلية وسياسات تصحيحية بغرض النهوض بالقطاع، إلا أن ذلك لم تحقق النتائج المتوقعة مما أدى إلى التفكير في الخصوصية نظرا للتطورات و التغييرات السريعة للأسواق خاصة و المحيط عامة. حيث أنشئت أجيال جديدة من مؤسسات تسعى إلى التكيف مع تغييرات المحيط ذات هيكله هندسية متغيرة ومرنة .

* **سالمي جمال: 2005 مستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر : قراءة نقدية رؤى استشرافية** : دراسة حالة الفرع الجزائري metal steel عنابة (ispat) سابقا (للمؤسسات الشبكية الهندية Inm : برزت المؤسسات الشبكية كنمط تسيير غير تقليدي و شكل لا مركزي مرن و متطور في ظل مناخ اقتصادي عالمي جديد مرتكز على المعرفة و الخدمات : اقتصاد المعرفة.

تحاول الدراسة تقييم و تقديم رؤية مستقبلية استشرافية للتجربة الجزائرية ممثلة في الشراكة بين مؤسسة

منذ أكتوبر 2001 سعيا لإفادة الدراسات الاقتصادية العربية LNM الشركة الهندية الشبكية. سیدار

تنظیرا و ممارسة

الفصل الأول

المؤسسات الشبكية

تمهيد:

في ظل تنامي ظاهرة التشابك الكبير على مستوى المؤسسات الدولية السائرة في مجال الاعمال والتي وجدت نفسها مضطرة للتكيف مع البيئة المعقدة والمتغيرة. في هذا السياق سارعت الشركات متعددة الجنسيات إلى تغيير بعض مسلماتها التنظيمية لمواكبة تنامي ظاهرة التشابك في ظل العولمة المعلوماتية وبروز اقتصاد المعرفة والابتكار، وقد ساهم الانتقال إلى الاقتصاد ما بعد الصناعي على هذا الأساس في ظهور وتطور عدة أنواع من الشبكات المتفاعلة تأثيراً وتأثراً مع اقتصاد الألفية الثالثة القائم على الرموز والخدمات، إذ ساعدت هذه الشبكات على انتقال المؤسسات العالمية الرائدة والضخمة على غرار الشركات متعددة الجنسيات إلى تبني نمط تنظيمي جديد قائم على الأشكال الشبكية المرنة والفعالة.

ان هذا الفصل الأول سيكون مسلط على أهم الفرضيات الأساسية لإطارها النظري، وتبيان مدى تمايزها النوعي عن بقية الأشكال التنظيمية الأخرى وهذا بواسطة مجموعة من الخصائص التي تستحق المساعدة على حصر الظاهرة ورهاناتها الرئيسية. انطلاقاً من هذه الأهمية والالمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم هذا الفصل المتمثل في الإطار النظري للمؤسسات الشبكية الى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الشبكية

المبحث الثاني: فرضيات المؤسسة الشبكية وخصائصها وابعادها.

المبحث الثالث: أبعاد المؤسسة الشبكية وأسسها ومهامها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الشبكية

لم يقتصر تأقلم المؤسسات الاقتصادية مع بروز اقتصاد المعرفة فقط، بل كان ظهور الشبكات بفعل التطورات العلمية العالمية الهائلة وتنامي ظاهرة التشابك الأثر الكبير على أغلب منظمات الأعمال، التي وجدت نفسها مضطرة للتكيف معهما واستغلال مزاياهما، بدل التهرب من تداعيات لن تؤدي إلا إلى زوال أكيد أو بقاء هش ضعيف.

ليس غريبا إذن مسارعة كبرى المؤسسات الاقتصادية العالمية، بما فيها بل على رأسها الشركات متعددة الجنسيات إلى تغيير بعض مسلماتها التنظيمية لمواكبة تنامي ظاهرة التشابك في ظل العولمة المعلوماتية وبروز اقتصاد المعرفة، وقد ساهم الانتقال إلى الاقتصاد ما بعد الصناعي على هذا الأساس في ظهور وتطور عدة أنواع من الشبكات المتفاعلة تأثيرا وتأثرا مع اقتصاد الألفية الثالثة القائم على الرموز والخدمات، إذ ساعدت هذه الشبكات على انتقال المؤسسات العالمية الرائدة والضخمة على غرار الشركات متعددة الجنسيات إلى تبني نمط تنظيمي جديد قائم على الأشكال الشبكية المرنة والفعالة.

غير أن ذلك قد لا يعني بالضرورة أن المؤسسات الشبكية نسخة طبق الأصل أو امتداد تنظيمي للشركات عابرة القارات، كما لا يعني بالمقابل أنها تمثل قطيعة معها، وهو ما يحاول هذا الفصل تسليط الأضواء العلمية عليه، بالتركيز على أهم الفرضيات الأساسية لإطارها النظري، وتبيان مدى تمايزها النوعي عن بقية الأشكال التنظيمية الأخرى بواسطة مجموعة من الخصائص التي تستحق المساعدة على حصر الظاهرة ورهاناتها الرئيسية، وتشهد أيضا على التنوع الكبير للوضعيات القادرة على أن تكون معنية بمصطلح مؤسسة شبكية.

المطلب الأول: من النظرة التقليدية إلى المؤسسات الشبكية

أدى بروز اقتصاد المعرفة في ظل العولمة المعلوماتية والتشابك المالي والاقتصادي الكبير إلى إعادة النظر جذريا في مسلمات الشكل التقليدي للمؤسسات وفرضياته الأساسية والشروع تدريجيا في تبني شكل تنظيمي جديد لم يكن معروفا من قبل، يختلف عن كل الأشكال التنظيمية السابقة في الكثير من الخصائص

والمميزات، فضلا عن التباين في طبيعة هذه المؤسسات الاقتصادية، وآليات عملها وتعاملها مع محيطها الخارجي، ومع فروعها المنتشرة عبر نقاط عديدة من العالم.

1- المؤسسات الشبكية كمقاربة استراتيجية: حسب الدكتور سالمي جمال¹ فإن المؤسسات الشبكية تركز على التعاون والتنسيق أكثر من مجرد مزيج متواجد بين السلمية، والسوق، وتبدو كمن ينشئ شكلا كاملا قائما بذاته لا أحد يسمح بالعمل فيه أو إدارته وتسييره، رغم أن بعض الوضعيات المكتشفة من طرف هذا المصطلح كشبكة التعهد من الباطن أو المجموعة متعددة الجنسيات، أو حرية التجاوز بعيدة أن تكون جديدة، فإن تكاثر هذا الشكل التنظيمي في كل أنواع المؤسسات والقطاعات والنشاطات إضافة إلى التعديل غير المخفف لمبادئ تسييرها تشكل الجديد الجدير بالإشادة والتنويه.

كما أن تميزها بالانتشار الجغرافي والنشاط في العديد من الأقطار، جعلها في نظر الكثير من الباحثين من أكبر المستفيدين ميدانيا مما أفرزته الثورة المعلوماتية، بل صارت كل شركة تابعة تعمل في سوق الدولة التي استقرت فيها كشركة تحصل على احتياجاتها من الخدمات ومن التمويل من داخل هذه السوق ما أمكن وتنافس منتجاتها إنتاج غيرها من الشركات المحلية أو المنتجات المستوردة، وتتعامل الشركات مع بعضها البعض دون حاجة إلى إذن مسبق من الإدارة العليا.

لكن المعلومات عن نشاط كل شركة تابعة تصل أولا بأول للإدارة العليا عبر شبكات اتصالات فضائية تملكها الشركة الأم، وبالأستخدام المكثف للحاسوب، ولهذا أطلق عليها مصطلح المؤسسة الشبكية² لقد تطور التعهد من الباطن الكلاسيكي إلى التطوير المتعاون والتعهد المتعاون، فيما تحول الارتباط المميز لأشكالها التنظيمية القديمة إلى ارتباط متبادل، بينما نشأت وتطورت بعض المؤسسات بالارتكاز على أسس هذا النموذج وأدمجت مؤسسات أخرى معظم المبادئ التي تسيير الشبكات في الطرق والكيفيات والأساليب الداخلية لسير العمل فيها.

¹سالمي جمال، مستقبل المؤسسات الشبكية بالجزائر في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، عنابة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة عنابة، 2007.

²محي محمد مسعد، 2003، ص 60

تركز المؤسسة الشبكية على بعض النشاطات التي تتحكم فيها أكثر من الآخرين، ومن بقية النشاطات، إذ تخلق علاقات شراكة مع الزبائن المفضلين، بطريقة تسمح بتسهيل تصميم وصنع المنتجات ساعية بكل قدراتها للتوسع أفقياً وعمودياً، حتى استحدثت بجدارة مصطلح المؤسسة الموسعة.

كما تحسن سيرورتها الإنتاجية باشتراك متقطع مع مورديها وتوكل العديد من نشاطاتها إلى شركاء، آخرين قادرين على الانجاز بأقل تكلفة وبأحسن نوعية معتمدة على علاقاتها الاستراتيجية، فضلاً عن ارتكازها على حجمها لتحقيق أهدافها.

بعبارة أخرى، فهي مؤسسة تستغل كفاءة شركائها لتخريج نشاطات كان يمكن الاحتفاظ بها في الداخل، لتأمل أساساً يفعل ذلك في تخفيض تكاليفها، ربح المرونة الولوج إلى مصادر أكثر تنوعاً وتغيراً، ربح خبرات إضافية، تقليص الخطر المرافق لمشروعاتها، وتوسيع هيكلها الداخلية، كل هذا يسمح لها بأن تصبح أكثر تنافسية وقدرة على اقتحام أسواق جديدة لزيادة قيمتها

الاقتصادية¹.

2- أسباب الظهور: من أهم الأسباب الداخلية التي أدت إلى ظهور المؤسسات الشبكية كمفهوم جديد البحث الدؤوب عن الوفورات الاقتصادية وما يترتب عنها من وفورات الإنتاج ذات العلاقة الطردية بحجم المؤسسة، كتوزيع التكاليف الثابتة على نطاق أوسع وبكميات أكبر، لاسيما التكاليف المتعلقة بالدراسات والأبحاث ودراسات السوق ذات المردودية الأعلى.

مع البحث أيضاً عن الحجم الحرج الواجب على المؤسسة بلوغه للتوغل في سوق معين خصوصاً تكاليف الاستثمار المرتفعة، إضافة إلى المزايا المقارنة التي تعتبر بمثابة أوراق رابحة تسعى المؤسسة لاكتسابها لكون حيز المكان المشتغل من طرفها يوفر يداً عاملة رخيصة ومواد أولية بعين المكان دون تحمل تكاليف نقل وصيانة مغرية.

¹ Salem Y.L et Souad, HM, MRP 2004

أما الأسباب الخارجية فتتمثل في التخفيض التدريجي للعراقيل المادية والمالية في التبادلات وتخريج Externalisation العمليات المالية كاستثمار أجنبي مباشر أسهل، مع استغلال معتبر لتكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC¹

تتجه الحواجز الداخلية للمؤسسة الشبكية نحو التلاشي بل إلى الانفجار، بفعل تميز المؤسسات الشبكية عن بقية أشكال المؤسسات الأخرى بإعادة تركيب حدودها الداخلية والخارجية سواء كانت جغرافية أو وظيفية أو سلمية²

تقوم المؤسسات في هذا الإطار بإعادة تنظيمها على شكل وحدات أو فرق عمل جد مستقلة وأفقية وأكثر فأكثر، افتراضية تماشياً مع تطور الأشكال المتعددة الشراكة، بينما يتم تقسيم تطبيقات تخريج وتقسيم اليد العاملة جاعلة من حدود المؤسسات الشبكية أكثر فأكثر غموضاً في ظل عولمة مالية واقتصادية تميزت خاصة بالربط المتزايد والمكثف اتصالياً للإدارات والبورصات والشركات والدول والمنظمات عبر شبكات الأقمار الصناعية وأجهزة الكمبيوتر، مما أدى إلى اشتغال الأسواق 24 ساعة على 24 ساعة، في من حقيقي علامي واحد، وبالتالي سرعة انتقال المعاملات المالية عبر الشبكات³

يختلف التسيير الخاص والنوعي للاشتراك المتبادل بين أعضاء الشبكة عن الاندماج والتعاون عبر إشارات السوق الأسعار أو التغيرات الاستراتيجية،

وفيما يعتبر الاتصال والتعاون أهم عنصرين في هذا النظام الشبكي الجديد، فإن بعض الباحثين ركزوا على نقص الإجماع حول إطار قانوني ونظام داخلي للمؤسسات الشبكية إذ يوجد من يعتبرها كمزيج أو وسيط، كما يعتبرها باحثون آخرون فئة مستقلة من المؤسسات الاقتصادية ذات خصائص وأشكال خاصة بها تجعلها مختلفة نوعياً وكيفياً عن الأسواق والمؤسسات الاقتصادية التقليدية.

¹الوافي شهرزاد وزهيوه كريمة: المؤسسة الشبكية في إطار العولمة الملتقى الدولي حول العولمة المنعقد بالمركز الجامعي في سكيكدة، ماي 2001 ص3

² B.Rorive, 2004,mrp.

³جمعية التراث، غرداية، الجزائر، 2003. قاسم حجاج: العالمية والعولمة نحو عالمية تعددية وعولمة انسانية، نشر ص284

و يجب التمييز بوضوح في هذا الإطار بين المؤسسات الشبكية وشبكة مؤسسات عن طريق كثافة وتعدد وتبادل نظام القيمة المقسمة، المجدد لأدوار ومسؤوليات أعضاء الشبكة، وهو ما يسمح باحتواء عدة تغييرات كبيرة وجديدة تخص هذا النوع الجديد من التنظيمات.

ولعل من أهم ما تضمنته هذه التغييرات على الأقل أربعة أشكال للمؤسسات الشبكية، متمثلة في شبكة السوق الداخلي شبكة السوق العمودي، شبكة مركزية بين الأسواق وشبكة الفرص، مع الإقرار أن المنطق الاقتصادي ونمط آليات التنسيق والمراقبة الخاصة بالمؤسسة الشبكية شديدة التميز عن تلك التي تميز مسلمات التبادل المرتكز على العلاقات داخل المؤسسات التقليدية.

غير أن اعتبار المؤسسة الشبكية مقارنة استراتيجية يتم فيها خلق ونشر رأس المال الفكري وأوعية المعرفة في نفس الوقت مع الموارد المادية الملموسة والأوعية الفيزيقية عبر كامل الشبكة المعقدة للعلاقات لا بد أن يستلزم وضع تكنولوجيات المعلومات في قلب المؤسسة الافتراضية مع اقتراح ثلاثة أبعاد لهذه الخاصية الافتراضية في مقدمتها العرض الافتراضي، كالأعمال المتبادلة مع الزبائن، والافتناء الافتراضي للموارد الافتراضية إضافة إلى الخبرة الافتراضية كالمعارف.

لقد اتفق الكثير من الباحثين على اعتبار المؤسسات الشبكية تنظيمات تلجأ إلى المقابلة أو التخلي عن بعض الأنشطة، وتسعى لتحقيقها عن طريق إبرام اتفاقيات تعاون مع مؤسسات خارجية، مما يجعلها تعمل على مستوى أنشط وظيفيا ومكانيا بحثا عن مزايا تنافسية على المستوى الدولي، وهو ما يتطلب تبني إستراتيجيات شاملة يتم بها إحلال المراقبة المركزية بنمط شبكي مرن منظم بطريقة تسمح بالاستفادة من المزايا المقارنة للفروع الأجنبية والفرص التي تمنحها.¹

فلا يمكن القفز في هذا السياق على ظاهرة التشابك Networking في المنظمات، وحصر أبرز وأهم رهاناتها، مع تبيان مدى تنوع وضعيات تنظيمية معنية بشكل أو بآخر بهذا المصطلح ذي المفهوم الجديد، الذي

¹ الوافي وزهيو، 2001 (6) نفس المرجع السابق.

يعني سيرورة استراتيجية تركز على تشكيل الشبكة باختيار وتحديد عقدها Nauds وتمتين ،روابطها من أجل تغطية مهمتها حسب احتياجات ومتطلبات الأعوان التبادلية، التي تستهدف إرضاءهم تبعاً لفرص الأعمال.

وأمام خطورة الزعزعة الضئيلة لطبيعة التشابك، الذي يعود عملياً إلى اتخاذ قرار محدد حول النشاط المحتفظ به داخل المؤسسة في إطار الفعل أو العمل الجماعي، والنشاط الذي يتم تخريجه Externaliser بتوكيله لشريك خارجي، في إطار علاقة الفعل أو العمل الجماعي بطريقة دائمة أو مؤقتة.

مع القيام أيضاً بتحديد ما إذا كان يجب إدخال Internaliser بعض النشاطات الخارجية، فيما يستلزم خيار النشاط الجماعي تقاسم المسؤولية المشتركة بين المؤسسة وشريك أو عدة شركاء آخرين

* مميزات التعهد من الباطن:

تتميز عمليات التعهد من الباطن Sous - traitance بوجود ثلاثة أطراف المستقبل النهائي ومعطي الأوامر الذي غالباً ما يمثل المفاوض، إضافة إلى المناول من الباطن Sous - traitant الذي تتجلى مساهمته في المنتج أو الخدمة الموردة من طرف معطي الأوامر إلى الزبون، فيما تظهر تبعية المناول مقارنة بمعطي الأوامر في اقتصار أعماله وفق توجيهاته. وتوجد المقابلة من الباطن في كل القطاعات تقريباً، خاصة البناء والصناعات الميكانيكية والنسيجية، إضافة إلى الزراعة والنقل والخدمات والاستشارة...¹

من جهة أخرى، ونتيجة اعتبارها خلاصة ذكاء جماعي، وديناميكية أعوان تجمعوا حول غايات ، مقسمة، أصبحت ممكنة بواسطة التطور الثقافي، والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC ، يتم اعتبار المؤسسة الشبكية كمجموعة من العقد Nouds (شخص، وحدة عمل جماعة منظمة أو تنظيم مركز بحث) التي تربطها علاقات معينة قد تكون أهم من العقد نفسها وهي علاقات متغيرة في فضاء كثيف ولامتناهي، منطلقة من الثنائية عمل - عمل إلى الثنائية عمل - مجموعة يتجلى إما على شكل مزج Maillage أو تحالف

¹ Source: Marcel Capet, Sous- Traitance, in Encyclopédie de Gestion, Ouvrage Collectif sous la direction de Yves Simon et Patrick Joffer, 2e édition, Economica, Paris, 1997, PP 3001 - 3014.

استراتيجي أو تعاون بين المؤسسات أو مؤسسات متعاونة Coentreprises أفرزتها العولمة المتزايدة للاقتصاد الناتجة عن عمليات تحرير المبادلات التجارية، وعن خلق أسواق مالية دولية.

وهو ما أثر بشكل واضح على أغلب المؤسسات الاقتصادية، التي اضطرت للتأقلم مع هذا الوضع الجديد إلى تبني التشابك في نشاطاتها المختلفة، واعتباره مسارا استراتيجيا مستخدما من طرف عدة مؤسسات لتطوير امتياز مستديم¹. وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن المؤسسة الشبكية شكل استثنائي خاص من التنظيم، ونقطة نوعية حقيقية في تسيير المؤسسات الاقتصادية، لا تمثل خلص من فقط قطيعة مع المؤسسات الكلاسيكية وخاصة الشركات متعددة الجنسيات، بقدر ما تعبر عن تطور أفرزه اقتصاد المعرفة في ظل العولمة المعلوماتية، وضرورات التحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC مستندة في تسييرها على الاستخدام للمعارف والخبرات والكفاءات، مع التحلي باللامركزية والمرونة وتفكيك الحدود الداخلية والخارجية، إضافة إلى تخريج أكبر عدد ممكن من النشاطات الداخلية لتقليل التكاليف وتعظيم الأرباح.

المطلب الثاني: مراحل نشأة المؤسسة

أولا: مراحل نشأة المؤسسة

فان المراحل تتمثل في ما يلي² حسب الدكتور عيسى بهدي بن صالح

مرحلة الكشف عن المؤسسة: إن النقل السريع للابتكارات حث المؤسسات لاعتماد تسيير ذات أفاق عالمية 1-1 و ليست محلية. في هذا الإطار أصبحت هذه الاتفاقيات و المتمثلة في أسلوب للمعاملات الفعالة، ظاهرة عادية، فأنشئ من خلالها أسلوب جديد للتنظيم يسمح بتطوير التسيير الشامل و ذات اقل تكلفة لتكييف هذه المؤسسات، بالتعاون بكل أصنافه من التكييف الوظيفي و التنسيق.

¹ 2003 ,N.Chettab & DJ.Salmi . (7) MRP

² بهدي عيسى بن صالح، نفس المرجع السابق ص14

أ- أصناف التعاون:

- **التعاون التكيفي:** يهدف التعاون التكيفي إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما تسهيل الدخول إلى المواقع الكمية

الحسنة كأحسن سعة إلى أحسن المواقع النوعية

-**التعاون الوظيفي:** يهدف التعاون إلى عقلية تسيير الوظائف، الذي يسعى إلى تقوية القدرة على التنافس

لنشاط بغية مناولة خدمة بأقل تكلفة من التكاليف الداخلية مثل

• التموين المشترك في مجال المشتريات،

الإنتاج المشترك في مجال الإنتاج و ذلك بوضع الوسائل المناسبة

¹ تطوير العلاقات مع الزبائن، قوة البيع و مسار التوزيع المشترك ... الخ في مجال التجارة

-**التعاون التنسيقي:** أما التعاون التنسيقي فيهدف إلى ملائمة محفظة الأنشطة، لتنظيم الانتقال إلى تمويلات

جديدة وذلك باستعمال منطق التخصص و منطق التنوع أصبح الاتجاه نحو التكتل والتعاون يشكل خط دفاع

للمؤسسات في إطار حرية التجارة وتنامي حركة العولمة واشتدادها عليها، لأن الإشكال المطروح و القائم لبعض

المؤسسات لا يتمثل في صغر حجمها بل في عزلتها، وخاصة في القطاعات الحساسة ذات النمو القوي و الذي

حد فيه شدة التنافس، مع استمرارية التغيير و سرعة تحول المحيط، وفيه تدفع المؤسسات إلى تحديد نشاطها

الداخلي و توجيهه نحو الأفضل.

هذا ما يدفع إلى تمركز الكفاءات الاستراتيجية و ترك الباقي و توكيله إلى شركاء في إطار معين. انطلاقا من

هذا الإطار يتم الكشف عن مؤسسة ذات شكل خاص، حيث يمكن للأفراد العمل داخلها بكفاءة وفعالية، و ذلك

من خلال تجزئة النشاطات من جهة و تجميعها والتنسيق فيما بينها من جهة أخرى لضمان الانسجام، و تحقيق

الأهداف المسطرة.

¹ m-Pache G. et Paraponaris C., L'entreprise en réseau, PUF. Coll. que sais-je? ".199 3. D'après: Isabelle Huault, Le management international, Approches, Editions Cas bah. 1999. p.24

تحاول هذه المؤسسة إنشاء هيكلها التنظيمية (الوظيفية، أو التقسيمية، أو المصفوفية) بصيغ قريبة من المثالية حيث تطمح لتحقيقها و لو لفترة قصيرة مرحليا، و هي تعكس تطور المؤسسة، وبالتالي فهي تخضع لتغيرات عديدة قد تكون مهمة وسريعة في بعض الأحيان، و تتحكم فيها.

- **عوامل داخلية خاصة:** كدرجة التتميط، التشكيل، مستوى اتحاد القرار، التخطيط والرقابة، أو عوامل ظرفية

متعلقة بالسياق: الذي تعيش فيه المؤسسة كهوية المؤسسة، التكنولوجيا، البيئة المحيطة، والاستراتيجية.

عند إنشاء هذه الهياكل التنظيمية، نحرص على تحديد المهام، توجيه النشاطات، توزيع سلطات، رصد تحديد مستويات الرقابة، تأسيس العلاقات، و تنظيم المعلومات مستويات

- **قوة التكامل و قوة التكيف المحلي:** تشمل قوة التكامل كل العناصر التي تؤدي إلى ازدهار المنظمة و

منحها فوائد نوعية و ذلك بالتنسيق مع مجموعة الأنشطة و يتمركز التسيير للوحدات المختلفة الأخرى

- تكمن قوة وبراعة المسؤول الأول والطاقم المسير للمؤسسة في تأثيره على المحيط و ذلك بتحويل التهديدات

القائمة إلى فرص، و يسمى في هذه الحالة هذا النشاط بالتأثير الخارجي مخرجات لا يحسب لها و ليس لها

ثمن. ويمكن أن تكون هذه التأثيرات ايجابية و نافعة للمحيط مثل تطوير الاقتصاد المحلي عن طريق التدريب

التشغيل و المنافسة، كما يمكن أن تكون سلبية و غير نافعة للمحيط مثل التلوث البيئي، حوادث العمل و تدهور

المنطقة من جراً ذلك النشاط الصناعي.

أما إذا كان هذا المحيط يكتنفه الغموض و عدم التأكد فان المؤسسة ستواجه متاعب إضافية سببها عدم

الاستقرار لمحيطها أو من خلال تطوراته الدائمة. فيستوجب في هذا الحال عليها الحيطة الحذر، و ذلك

بالاستباق والتكيف لكي تتحكم في المحيط و عدم استقراره و رفع مستواها و في أدائها.

إن نوعية تغيير ومدى تأثيره على نتائج المؤسسة، و الذي يكون بطيء كما يمكن أن يكون عنيف، يحدث

تحولات جذرية في المحيط نفسه كما هي تؤثر على المؤسسة كذلك بشكل أساسي. تستخلص مما سبق ذكره

إلزامية التكيف و التأقلم مع هذا المحيط، و لتحقيق ذلك لا بد من وجود بعض الظروف المواتية للمؤسسة

حيث تساعد على تحسين أدائها، و البعض الآخر يكون لها طابع إلزامي مثل العوامل التي تؤثر في رفع

تكاليفها. تكمن قوة المؤسسة و براعتها في تحليل هذه القيود و ذلك من أجل التحكم في الحاضر و المستقبل، وذلك تحسبا لأي طارئ، فلا تأخذ كل احتياطات مع الاستباق الحوادث التكيف بالتحسس بالفرص الممكنة أجل الاستفادة منها. ويختلف سلوكها تجاه الأوضاع التي تواجهها باختلاف حالة محيطها، و من أجل ذلك فإنه يمكن حصر ثلاثة مواقف مختلفة.

في هذا الصدد للمؤسسة مثل التجاهل، التكيف، أو سبق التغيير أضحت المؤسسات القديمة منها و المتجددة أو الجديدة تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط، فالتزمت بالهيكل البسيطة والمرنة قصد تحقيق أهدافها، و أصبحت تسعى إلى استقطاب كل الكفاءات المحيطة و ذلك حسب متطلباتها الإنتاجية والخدماتية التي تصبوا إلى تحقيقها في جو تكاملي.

هيكله هندسية متغيرة و مرنة، فشكلت لنفسها موقع مهم في محيطها و أصبحت تشكل ما يسمى بنواة المؤسسة الشبكية. "l'entreprise réseau" أو "modulaire"

1- مرحلة ميلاد المؤسسة:

يتبلور هيكل المؤسسة ذات الهندسة المتغيرة وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة من مؤسسات، و التي تربطها مصالح و منافع مشتركة و يتم تشكيل نظام مؤلف من مؤسسات متعددة تسعى إلى تحقيق منفعة مشتركة و تهدف هذه المؤسسة إلى تلبية رغبات الزبائن من شبك واحد، يتم التنسيق فيما بينها بآليات السوق إن الأولوية المسجلة لتكامل الأنشطة و الأصول اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات من التنظيم الشبكي يتحقق بتعويض استعمالات الأصول الجماعية الآتية من مجموعة المؤسسات و ذلك وفق منظور التكامل و التجميع بغية بلوغ كتلة حرجة من الأصول المشتركة يعتمد النشاط الاستثماري لهذه المؤسسة على تعبئة الموارد الادخارية للمؤسسات المنضوية تحتها و على البنوك.

3- مرحلة تشكيل المؤسسة: إن تحقيق أهداف المؤسسة لتلبية رغبات الزبائن من شبك واحد يتطلب مفاهيم معينة التالية.

- تكوين ارتباطات قائمة بين المؤسسات الفرعية على نظام إعلامي يتماشى و تطور مواقف هذا التعاون الحقيقي.

استقلالية المؤسسات الفرعية للمؤسسة الشبكية وقيام إدارة التسيير للمؤسسة الشبكية بالتنسيق و السهر عليه.

2- مرحلة تنظيم المؤسسة: يتم تنظيم المؤسسة الشبكية حول ثلاثة هيئات

- الهيئة الاستراتيجية: التي يتمركز عندها القرار الاستراتيجي، و مجموعة الآليات المالية للتنسيق، مع

التحكم في الهيئة و في تسيير النظم الإعلامية التي تسمح في مرافقة التدفقات

- أقطاب العمليات: التي تتشكل عموماً من وحدات إنتاج متخصصة حسب المنتج أو مستوى الإنتاج

المستوى الثالث: والذي يتكون من مؤسسات مهمتها تحقيق سلسلة من أنشطة نوعية في محيط معين بغية

متابعة الأسواق المحلية و تقوم بعملية الربط مع المحيط، قصد ضمان مستوى من المرونة للمؤسسة الشبكية.

2- هيكل المؤسسة الشبكية: بعد الوصول إلى تنظيم هذه المؤسسة الشبكية نتطرق إلى هيكلتها، فانها تتألف م

ن مجموعة مؤسسات مترابطة على شكل شبكي ذات قيادة مؤلفة من مجموعة أشخاص ممثلين للمؤسسات، يشغ

لون فيها مناصب هامة¹. يستوحى هيكل هذه المؤسسة من نموذج خدمات ذاتية، أو لتلبية رغبات وطلبات

السوق.

نظام الانتاجي أو التقني: يتألف هذا النظام من مجموعة نظم الإنتاج للمؤسسات المنضوية تحت المؤسسة

الشبكية.

نظام الدعم و الاعتماد: يسهر هذا النظام على ضمان الدعم للمنتج للمؤسسات حيث يضعهم في علاقة مع

المحيط ، يضمن لهم التحصيل على الموارد المادية و المالية، و تصريف المنتجات في ظروف مقبولة.

¹ D, kaz RL Kahm mrp.

يتكون هذا النظام من المستشارين للمؤسسات الفرعية و يشكلون مجمع للاستشارة والدراسات يتألف نظام التسويق من عناصر ينتمون إلى هذه المؤسسات وحيث يشغلون فيها مناصب في نفس الاختصاص، يشكل هذا النظام شبكة للتسويق تسهر على رصد الحاجيات الداخلية للمؤسسة و حاجيات السوق بصفة عامة. إن وسائل الدعم (وسائل التخزين، التعليب، التغليف، و النقل الخ المتوفرة للمؤسسات المنضوية تحت المؤسسة الشبكية تكون كذلك في خدمة المؤسسة ككل.

نظام المحافظة أو البقاء، و التكيف : يتكون هذا النظام من الأشخاص الموجودين في هرم مؤسسات الفرعية، مهمتهم السهر على مصالح مؤسساتكم الفرعية في ظل المؤسسة الشبكية، يقومون بتوفير الموارد البشرية الضرورية لمؤسسة الأم و ذلك بتثمين الخيرات الكامنة و الموجودة عند كل مؤسسة والسهر على تكوين و تدريب اليد العاملة و تحفيزها بالترقية والتدرج، تقوم بتوزيع الأدوار داخل المؤسسة الشبكية وتكييفها وفق متطلبات الداخلية و الظروف المحيطة .

نظام القيادة: يتألف هذا النظام من قيادات كل المؤسسات الفرعية المنضوية تحت المؤسسة الشبكية حيث الإشراف جماعي و يستند إلى ميثاق داخلي كمرجعية.

يسهر على التنظيم، التنسيق، اليقظة بأنواعها، و مراقبة نشاطات الأنظمة الفرعية لها.

انه يمثل مركز لاتخاذ القرار الجماعي يسهر على هذا النشاط اطار تابع لنظام القيادة، يلعب

دورالوساطة بين الاعوان الاقتصاديين ذوي العجز داخل المؤسسة الشبكية و مع المؤسسات الاخرى، حيث تعطى الاولوية للمؤسسات المنضوية تحتها.

3- مهام المؤسسة الشبكية: ³

يمكن حصر بعض مهام هذه المؤسسة الشبكية فيما يلي: ¹ ⁴

-السهر على ترتيب و تنظيم أجزاءها المؤلفة من المؤسسات المنضوية تحتها حتى لا يحدث التداخل في

الصلاحيات ، قصد توفير حد معين من الانسجام الداخلي للمؤسسة الشبكية

- اعتماد هذه الأنظمة الفرعية للمؤسسة الشبكية على بعضها البعض في إطار تعاون تكاملي من أجل تحقيق الأهداف الفرعية لكل واحدة في ظل الهدف العام الذي يضمن بقاء المؤسسات للمؤسسة الشبكية الفرعية.

- حيث أن مجموعة الأنظمة الفرعية للمؤسسة الشبكية تطمح إلى تحقيق هدف معين فانه يتوجب عليها ضمان وتحقيق تفاعل فيما بينها لبلوغ ذلك الهدف.

4-الأهداف العامة: تتمثل الأهداف العامة في ما يليك

- المحافظة على القيم ، وتطبيق قوانين البلاد.

- المحافظة على الأمن والاستقرار الاجتماعي للبلاد، وتعزيز قيم الانتماء والولاء الوطني.

- تنمية القوى البشرية والتأكد المستمر من زيادة مشاركتها، ورفع كفاءاتها عن طريق التدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني.

- العمل على تحقيق النمو المتوازن وزيادة مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

- المساهمة في تنوع مصادر الدخل القومي وتوسيع القاعدة الإنتاجية في مجال الخدمات، الصناعة، والزراعة.

- الاهتمام بالعلوم، التكنولوجيا، والمعلوماتية ، مع تشجيع البحث والتطوير.

-الاستمرار في حماية البيئة من التلوث وتطوير أنظمتها والاهتمام بحماية الموارد الطبيعية وصيانتها.

5- **المؤسسة الشبكية و نظام المشاركة:** يهدف نظام المشاركة في المؤسسة الشبكية، إلى توظيف الأموال

قصد انمائها وتنميتها ككل و المحافظة عالمها. انه يشجع على الاعتماد على الموارد والإمكانيات المالية

الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، و يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و ذلك بانشاء فرص

جديدة للاستثمار و منه تتسع القاعدة العمالية و تقضي على البطالة.

- انها الاداة التي لا يتم تنمية الوعي الادخاري و تشجيع الاستثمار ذلك بإيجاد فرص وصعب عديدة للاستثمار

تناسب مع قدرة و مطالب الأفراد و المؤسسات المنضوية تحت المؤسسة الشبكية.

- يتميز هذا النظام معالجة محاسبية خاصة في مجال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها، تشرف عليها مديرية فرعية تسمى مديرية المحاسبية تابعة لقيادة المؤسسة الشبكية.

المبحث الثاني: فرضيات المؤسسات الشبكية

حسب الدكتور سالمى جمال¹ فبأخذ خصوصيات المؤسسة الشبكية، وتحفظات الباحثين حول ملاءمة الفرضيات الأساسية لنظريات المؤسسة الكلاسيكية بعين الاعتبار، يمكن مع اقتراح سبع فرضيات أساسية جديدة، قادرة على التكيف الإيجابي مع الواقع المختلف لهذا الشكل الحديث من المؤسسات الاقتصادية، تتمحور هذه الفرضيات حول الأهداف والمعلومات ودرجة اليقين، إضافة إلى اتخاذ القرارات وسيرورة الإنتاج والتوازن الديناميكي، دون إغفال محيط المؤسسة الشبكية، وتمثل مجموع هذه الفرضيات السبع المترافقة ملامح إطار نظري للمؤسسة الشبكية، كما يمكنها الإسهام بصفة أساسية وفعالة في النمذجة الشكلية والرسمية لهذا الشكل الجديد من المنظمات الاقتصادية.

وقد قسمت مختلف هذه الفرضيات إلى ثلاثة مطالب أساسية وهي كالتالي:

المطلب الأول: الفرضية الأولى والفرضية الثانية

أولاً: الفرضية الأولى تتعلق الفرضية الأولى بالأهداف فلمواجهة محيط مضطرب تركز أهداف المؤسسة الشبكية على الوصول إلى أقصى حد ممكن من تكيف المؤسسة، بتقليل التكاليف وزيادة الامتيازات التنافسية الدائمة المستندة على الخبرة والمعرفة، وترتبط أهداف المؤسسة الشبكية بشكل الشبكة، وهي عموماً أهداف معقدة غالبيتها بعيدة المدى، لا تقتصر فقط على الأهداف الاقتصادية، فيمكن لنوعية الأعمال المتبادلة أن تشكل جزءاً من الأهداف.

غير أن تحديد الأهداف معقد وعويص بشكل يفوق حالة المؤسسة الكلاسيكية، لأن المؤسسة الشبكية يمكن أن تكون لها هوية غير معرفة بوضوح، بأن هوية المؤسسة محددة ومعرفة بقيمتها ومهامها وممارساتها وخبراتها،

¹سالمى جمال، مستقبل المؤسسات الشبكية بالجزائر في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، عنابة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة عنابة، 2007.

ولذلك تعمل المؤسسة الشبكية على تحسين شبكة نشاطاتها الداخلية بشكل أمثل ليضاف لهذه الأخيرة نشاطات الموردين والزبائن، فيما يجب أن تكون هذه الأهداف متماسكة أو متطابقة مع أهداف الشركاء، أو على الأقل متقاربة معها.

كما يجب التأكد أن جميع شركاء المؤسسة الشبكية لهم تحفيز يساعدهم على تحقيق هذه الأهداف، ومن الضروري أن تكون هناك سلمية للأهداف، تبدأ من قمة المؤسسة الشبكية، أين يوجد الهدف الرئيسي كالبحث عن امتياز تنافسي دائم، أو تعظيم القيمة السلعية للمؤسسة، بينما تساهم الأهداف على مستوى أقل في تحقيق الهدف النهائي، متمثلة على سبيل المثال لا الحصر في تعظيم القيمة المضافة أو رقم الأعمال أو زيادة المبادلات مع شركاء استراتيجيين.

ثانياً: الفرضية الثانية وفيما يخص الفرضية الثانية المتمثلة في المعلومات، إذ تفضل الهيكل الشبكية وتكنولوجيات المعلومات تقسيم المعلومات بين الأعضاء، وتحسين كميتها ونوعيتها، وأجالها وتكاليفها، ويرتبط استغلال المعلومات مع التقاليد التي تعرضها المؤسسة الشبكية.

تستخدم هذه الأخيرة نظاماً لجمع ومعالجة المعلومات مرتبطاً بأنظمة أخرى للمعلومات لدى الشركاء، إذ يجب أن تكون تدفقات المعلومات مسيرة بشكل جيد لضمان التعاضد Synergie وتأمين حياة المؤسسة الشبكية التي تعتبر أكثر تفضيلاً للتدريب، لأنها تنظم المكونات الوظيفية بطريقة تمكنها من حسن التأقلم مع البيئة الخارجية للمعارف ويمكن كذلك على صعيد آخر للمعلومات التي تعتبر عامل توازن في العلاقة بين المؤسسات، أن تفضل الاتصال الجيد بين أعضاء الشبكة، والمساعدة على التطوير أو بناء الثقة وتعميقها بينهم.

المطلب الثاني: الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة

أولاً: الفرضية الثالثة: تتعلق الفرضية الثالثة باليقين الذي يؤدي هيكل الشبكة إلى مرونة المؤسسة، وكلما كانت هذه المرونة كبيرة كلما أصبحت الخسائر التي يسببها عدم اليقين المرتبط بالطلب والمنافسة ضعيفة. يزيد عدم اليقين المرتبط بالطلب والمنافسة من المخاطر، مقارنة بالاستثمارات التي تنجذب إلى تحقيقها المؤسسة الشبكية ولذلك تستدعي التشابك بهدف احتواء هذا اللايقين L'Incentitude يمثل التعاون بين المؤسسات أو

التحالفات مع المنافسين الإطار المفضل لهذه الفرضية، ورغم أن أهداف التحالفات التابعة لقرارات التشابك تكون بالتأكيد اقتصادية، فإنها تستهدف كذلك نيل أعلى مستوى ممكن من المرونة على صعيد الكمية والتشكيلة والآجال.

ثانيا: **الفرضية الرابعة:** تتمثل الفرضية الرابعة في جزئها الأول باتخاذ القرارات، لا يمكن لمتخذ القرار أن يكون عقلانيا بشكل كامل بل عليه أن يتسامح مع أعلى مستوى من علم اليقين، كما يجب عليه أيضا إدماج آلية السلطة والحكم **Gouvernance** في سيرورة اتخاذ القرار.

وتتعلق في جزئها الثاني بالقرارات الأساسية للمؤسسة الشبكية، إذ يعتبر التشابك وتحديد أسعار المنتوجات الخارجة على أساس التكاليف، والقيمة المطروحة من طرف الزبون القرارين الرئيسيين للمؤسسة الشبكية. يمكن انطلاقا من هذه الفرضية الاكتفاء بتحليل أربعة عناصر مهمة وأساسية متخذ القرار والتشابك، إضافة إلى تحديد الأسعار وعمليات الحكم أو السلطة، كالتنسيق والمراقبة فمتخذ القرار الذي لا يشترط فيه التحلي بعقلانية كاملة، يمكن له الاستفادة من تهمين الذاتية والإبداع لقدرتهما على احتواء معارف جديدة يمكن ترجمتها إلى معارف متاحة في سبيل إثراء وتمتين الامتياز التنافسي للمؤسسة الشبكية.

أما اليقين فلا يعني البحث أو الرجاء، لأن أحد العوامل الأساسية التي سببت بروز المؤسسات الشبكية، يتمثل في عدم استقرار المحيط الذي يشجعها وشركاءها على تطوير خبراتها من أجل إمعان النظر وحسن استقصاء المحيط والتصرف نتيجة ذلك، وأمام التخصص الشديد (معلومات مكثفة تقتصر حول مجال معين محدود مع غياب معلومات كافية حول البقية) لا يجد متخذ القرار خيارا آخر سوى استخدام المعلومات المتوفرة من طرف الشركاء إذا وجدت أو اتخاذ القرار وسط درجة عالية من عدم اليقين.

وفيما يخص التنسيق والمراقبة أي الحكم والسلطة (**Gouvernance**) فإن المؤسسات الشبكية تقيم علاقات متعددة مع شركائها يميزها أن مستوى الارتباط المتبادل بينهما، يكون عاليا جدا أما المصدر الأكثر أهمية فيكون غير مادي (معرفة وخبرة) ويحيل كل هذا إلى تنامي أهمية العناصر الاجتماعية للعلاقة بشكل هام جدا كما يمكن لنظرية العلاقات الديناميكية أن تكون مفيدة لكنها ليست كافية بالتأكيد باعتبار أن حياة وفعالية

المؤسسات الشبكية لا تتعلق بمجموع كل العلاقات الديناميكية داخل الشبكة بل بالأعمال المتبادلة فيما بينها، إضافة إلى السياق الذي تتوالد فيه تلك المؤسسات الشبكية.

أما التشابك فهو قرار خصوصي تستأثر به المؤسسات الشبكية دون غيرها، ويترجم عمليا باختيار شكل الشبكة والعقد (Naeuds الأنشطة) مع وضع الروابط بين هذه الأخيرة، إذ تتضمن هذه الاختيارات عمليات التخريج والإدخال أو التعاون.

كما تتطلب أعمال الفعل المشترك الجماعي استغلالا مرافقا لموارد النشاط التي قد توجد داخل أو خارج المؤسسة، فيما تتطلب قرارات التخريج أيضا حل مشكل مصير الموارد الداخلية المشتركة مع الأنشطة، التي يتم تخريجها (إضافة إلى مشكل اختيار الشركاء المحتملين، الذين لا يمكن اعتبارهم مجرد موردين، بل ينظر إليهم كشركاء استراتيجيين، حيث تقل الأبحاث والدراسات التي تعالج هذه المسألة الأخيرة أكاديميا.

وأخيرا، فإن تحديد الأسعار سبق اعتباره من طرف نظرية التنظيم الصناعي كقرار مهم بالنسبة للمؤسسة التقليدية، على غرار المؤسسات الشبكية التي تعطي أكثر من ذلك انتباها أكبر لشركائها، وتتناسل معهم ثمار التدريب واقتصاديات الحجم السلمية، يتم ترجمة ذلك عمليا بتحديد وظائف المبالغ المتبادلة تبعا للمفاوضات أو بعد تحديد القيمة المقدمة من طرف الزبون للمنتجات المستلمة. وخلافا للمؤسسة التقليدية التي تكتفي إما بالسوق أو وضعيته الخصوصية فإن المؤسسات الشبكية تأخذها معا في نفس الوقت بعين الاعتبار من أجل القيام بعمليات تحديد الأسعار، فيما تتخذ هذه القرارات بعد التفاوض مع شركائها، آخذة في الحسبان خصوصيات كل أعضاء الشبكة والمجموع ككل (أي المؤسسة الشبكية نفسها).

المطلب الثالث: الفرضية الخامسة، الفرضية السادسة والفرضية السابعة

أولا: الفرضية الخامسة وفي الجزء الأول للفرضية الخامسة تفضل سيرورة الإنتاج في المؤسسة الشبكية نظام إنتاج بموارد مستديمة قابلة للتقاسم إلى وحدات، مما يسمح لها بالتعديل السهل لسيورتها الإنتاجية وعدم تحمل المصاريف التي تفرضها موارد النشاط الذي تم تخريجه¹

¹سالمي جمال نفس المرجع السابق

أما الجزء الثان لهذه الفرضية فيتعلق بموارد الإنتاج في المؤسسة الشبكية، إذ تشكل المعارف والخبرة الموارد الأكثر استراتيجية، ولا بد من تحديد الموارد التي يجب أن تبقى تحت رقابة المؤسسات الشبكية، وتلك التي يمكن أن تكون تحت رقابة الشركاء من أجل جعل هيكل الشبكة مرنا ومثاليا. يمكن بواسطة التشابك لسيرورة الإنتاج أن تتجنب الخضوع للمراقبة الكاملة من طرف مهندسي وتقنيي المؤسسات الشبكية، وهكذا يمكن لهذه الأخيرة عدم امتلاك أي نشاط أو وظيفة ابتدائية غير مملوكة إلا لأنشطة ووظائف الدعم، وهنا يتعلق الأمر بحالة خاصة واستثنائية من المؤسسات الشبكية، متمثلة في المؤسسة المتعايشة والمتكافلة Symbiotique أو

الافتراضية Virtuelle

- كما يصبح من السهل على المؤسسات الشبكية تعديل قدرات الإنتاج بدلالة الطلب، بفضل قابلية مواردها للتجزئة إلى وحدات، وهنا يتغير مستوى التحليل من اعتبار المؤسسة كوحدة شاملة إلى التعامل معها كمجموع هياكل فرعية، أو فرق ومجموعات آتية من الداخل أو الخارج، تتواجد بشكل مشترك لتتعاون جماعيا في سبيل فحص واستغلال المعارف من أجل غايات متعددة ومتنوعة، دون إغفال ضرورة التمييز بين مستوى التحليل ووحدة التحليل.

ووفق هذا الأفق، يمكن اعتبار المؤسسة الشبكية مجموعة معارف وخبرات فريدة Unique صعبة الاقتداء Imiter وهي رؤية تقترب من تلك التي تتبناها نظرية الموارد، فطبيعة هذه الأخيرة لها خصوصيتها فيما يتعلق بحالة المؤسسات الشبكية لأن الأمر لا يتعلق فقط بتراكمها بل يجب معرفة كيفية تسييرها عبر الشبكة لجني ثمارها، وتهيمن المعرفة على باق أنواع الموارد في المؤسسات الشبكية.

وبأخذ التخصص الشديد لهذه المؤسسات ولأعضائها بعين الاعتبار، تتجاوز الموارد الموضوعية للمساهمة بشكل بعيد الموارد الأكثر كلاسيكية كرؤوس الأموال واليد العاملة، فيما تتمثل الخصوصية الأخرى لسيرورة الإنتاج داخل المؤسسات الشبكية في توزيع الموارد الضرورية على عدة مواقع لا تعود فيها الرقابة والملكية دائما إلى المؤسسات الشبكية. وتطور المؤسسات الشبكية وشركاؤها مختلف الخبرات المرتبطة بمجال كفاءتها في الداخل، مع البحث خارجيا عن خبرات تكاملية، وعكس نظرية الموارد التي لا تعبر كثير اهتمام للتمييز بين

الموارد الخاضعة للرقابة وغير المراقبة، فإن المؤسسات الشبكية مجبرة على تحديد المعارف بشكل واضح، والخبرات الملازمة لها في مجال كفاءتها داخليا.

وإذا لم يتم القيام بذلك يمكن لهيكل الشبكة أن يفقد توازنه ومثاليته، كما يجب على كل شريك للمؤسسات الشبكية تحديد الموارد التي تبقى في الداخل تحت رقابته، والتي تبرر مكانتها في الشبكة، مع الإشارة أخيرا إلى أنه تم أكاديميا القبول الواسع لأهمية الموارد في المجال الاستراتيجي بشكل عام، وكذلك في ميدان الديناميكيات التنافسية.

ثانيا: الفرضية السادسة: تتمثل الفرضية السادسة في التوازن الديناميكي للمؤسسة الشبكية، المفضل تسييرها أكثر من التوازن الستاتيكي الثابت من أجل الاستفادة السريعة من التجديدات والإبداعات، مع زيادة مرونتها وتقليص تكاليفها.

باعتبار تفتح المؤسسة الشبكية على المحيط المتميز بالتغير السريع في العادات الاستهلاكية، ومساهمة عدد متزايد من التجديدات بالمعنى الواسع أي التقنية والتسييرية في إحداث انقلاب حقيقي في عادات الإنتاج، تظهر الحاجة الملحة والسريعة لإيجاد حالات ووضعية توازن أكثر حركية وديناميكية، متكيفة مع تذبذب المحيط وكثرة تقلباته وتغيراته من جهة، وكذلك مع طبيعة وشكل المؤسسة الشبكية من جهة أخرى.

ولهذا السبب تصبح النماذج الديناميكية التي تأخذ بالحسبان التدريب وتطور التكنولوجيات والتغيرات الظرفية والإضافات. (سحب أو إعادة نشر الموارد) مفضلة من طرف المؤسسة، الشبكية على حساب النماذج الستاتيكية الثابتة.

ثالثا: الفرضية السابعة: فيما تتعلق الفرضية السابعة بمحيط المؤسسة الشبكية، الذي يلعب دورا محددًا في استراتيجيتها، القدرة على إرسال عدة إشارات لهذا المحيط، خاصة فيما يتعلق بالأسعار. أول خصوصية تميز هذا المحيط أنه مكون من كل الأعوان القادرين على تحسين المعرفة أو الخبرة الخاصة بالمؤسسة الشبكية (روابط مع الموردين والموزعين والزبائن والمنافسين) فيما تلامس الخصوصية الثانية تذبذب المؤسسة الشبكية،

التي يجب عليها التأقلم المتواصل بتحسين المعرفة والخبرة عبر مختلف مشاريع الشراكة وكذلك باستغلال هذه المعارف لتسيير القيمة، من أجل كل الشركاء ومن أجل المؤسسة الشبكية نفسها.

وخلافا للنظرية الاقتصادية الكلاسيكية للمؤسسة، التي لا تعبر الاهتمام الا لإشارة واحدة مرسله من طرف المؤسسة، متمثلة في السعر فإن المؤسسة الشبكية قادرة على إرسال عدة إشارات كالأسعار المختلفة، ومشاريع الشراكة المتنوعة والمتعددة.

المبحث الثالث: أبعاد المؤسسات الشبكية وأسسها ومهامها

المطلب الأول: أبعاد المؤسسة الشبكية

ورغم ثراء التحاليل التي تستند عليها هذه التصنيفات، فإن الدراسات الميدانية لعدد من المؤسسات الشبكية أثبتت وجود حالات لا تتميز بهذه الخصائص المختلفة، مما يستلزم ضرورة القيام بعمل تلخيصي وتركيبى بين النظريات والنماذج من جهة، وبين المعايير الميدانية من جهة ثانية، يأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين هذه العناصر المختلفة.

وهكذا يمكن تحقيق هذه الدراسة النظرية التصنيفية بالتوفيق بين الأبعاد المستخدمة في الأبحاث المتوفرة، وبين تلك الناتجة عن الملاحظات والمعايير الميدانية، وقد توضح من مختلف الأبحاث المتوفرة على قلتها وجود ثمانية أبعاد تنضوي ظلها أغلب تفاصيل المؤسسات الشبكية¹ يمكن عرضها إجمالاً كما يلي²

أولاً: ديناميكية الخلق والإنشاء: تتعلق بمسار انطلاق خلق الشبكة، وكذلك دور العناصر الفاعلة التي تدخل في ذلك، إذ يمكن من هذه الزاوية التمييز بين...

• الشبكات الناتجة عن مسار إعادة الهندسة Reengineering إذ تعيد مؤسسة ما حسب هذا المبدأ تنظيم نفسها حول سيرورتها و عمليتها .

² (2004 ,B.Rorive . mrp .

• الشبكات الناتجة عن مسار تخريجي d'Externalisation إذ توكل مؤسسة ما حسب هذا المبدأ شريكا خارجيا للعمل، واستغلال كل أو جزء من مزيج سلسلة القيمة التابعة لها لتصبح الشبكة إذن نتيجة لهذا المسار .

• الشبكات المتولدة عن مسار تجميع d'Assemblage إذ تشترك نواة ما Noyau سواء كان فردا أو مؤسسة حسب هذا المبدأ مع عدة مؤسسات أو أفراد، في سبيل تحقيق مشروع محدد تم توكيله عليه، لتبقى العقدة كواجهة أمام السوق، لاعبة دور المجمع Assembler أما الشبكة الناتجة عن هذا المسار التجميعي فترتبط بمدة المشروع.

• الشبكات الناتجة عن مسار الاشتراك d Association إذ تقرر عدة مؤسسات أو أفراد حسب هذا المبدأ الاشتراك للاستجابة إلى طلب السوق، على شكل سلع أو خدمات أو لحسن إتمام مشروع ما، مما يؤدي إلى ظهور شبكة نتيجة هذه الشراكة.

ثانيا: استقرار الشبكة: لأنه مستدعى من طرف مختلف الباحثين، يُرتقب الاستقرار ضمن سمو قوي لأنماط الشبكة، لذا يمكن اعتباره قويا أو ضعيفا حسب طبيعة الرابط الموحد بين عناصر الشبكة، ومدة أو أجل الشراكة. تكون هذه الروابط مدرجة ومضمرة Inclusifs عندما تمثل الشبكة حدودا قابلة للنفاذ Permeable مع العالم الخارجي، وتقبل بسهولة دخول أو خروج عنصر ما، بينما تصبح ظاهرية Exclisifs عندما تصبح هذه الحدود غير قابلة للنفاذ Impermeable ولا تسمح الشبكة بأي دخول أو خروج لأي عنصر. كما يعتبر استقرار الشبكة ثابتا إذا كانت مضمرة وذات أجل قصير، والعكس بالعكس إذ يصبح الاستقرار قويا إذا كانت الشبكة ظاهرية ومبنية على مدى بعيد وطويل.

ثالثا: توكيل Agencement الأغلفة:

يجب أن يعني توكيل الأغلفة الطريقة التي يتم بها تعديل الأغلفة القانونية والتنظيمية لعناصر الشبكة وتوثيقها، مع إدخالها في إطار الشراكة.

ومن هذه الزاوية، يمكن اقتراح التمييز بين حالات الإدراج d'Inclusion يتم من خلال هذا المبدأ إدراج عدة أغلفة قانونية في غلاف تنظيمي واحد أو عدة أغلفة تنظيمية في غلاف قانوني واحد وبين حالات التفكيك Dissociation يتم تبعا لهذا المبدأ تفكيك الغلاف القانوني في مؤسسة ما عن غلقها التنظيمي بواسطة إعادة تركيب غلاف تنظيمي على مستوى الشبكة وأخيرا بين حالات التقارب Juxtaposition تبدو حسب هذا المبدأ عدة أغلفة قانونية متداخلة . أغلفة تنظيمية، وتتعايش على الأقل على المدى البعيد.

رابعاً: الهيكل التنظيمية

تعرف بأنها الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به تجميع مختلف عناصر الشبكة، إذ تعتبر وظيفية Fonctionnelle عندما يتم تجميع الوحدات المكونة للشبكة على أساس النشاط القائم أي الوظيفة، التي يمكن تعريفها كمجموعة من النشاطات من نفس الطبيعة، كما تكيف كهيكل - مشروع Structure-projet عندما تتغير بشكل متكرر مختلف الارتباطات المتبادلة ووضعيات العناصر والأفراد.

خامساً: منطق البناء

هذا المنطق إلى مبادئ خلق القيمة على أساس تكوين الشبكة، إذ يمكن بتمييز يرجع شبكات قائمة على منطق إضافي Additive أي المكونة بواسطة الاشتراك في نشاطات متشابهة ترقبا لامتيازات تنافسية جديدة، وتكون النشاطات متشابهة إذا تطلبت نفس الإمكانيات لكي تصبح عملية.

وقد امتد اعتبار هذا المنطق بالمعنى الموسع إلى خلق الموارد أو الإمكانيات الجديدة انطلاقا من كفاءات أو موارد مشابهة لمؤسسات متعاونة، تم الاشتراك فيها بطريقة تستدعي سيرورة جديدة للقيمة المضافة، وشبكات قائمة على منطق تكاملي Complémentaire أي المكونة عن طريق التسيير المشترك لنشاطات متكاملة ضمن سيرورة القيمة المضافة، وتعتبر النشاطات متكاملة عندما تمثل مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، إذ يفترض هذا المنطق أن اللجوء إلى السوق يسمح بتحمل أو تدعيم جزء من سلسلة القيمة.

سادسا: الأصول النوعية الخصوصية للشبكة:

تحدد مجموع الخيارات كالكفاءات والمهارات المكونة لذمة الشبكة، تكون الأصول الخصوصية لشبكة ما قوية عندما تكون الذمة المولدة بذاتها للأصول الخاصة أكبر من تلك المتولدة عن عناصر الشبكة. تلخص المعادلة $R=AB+C$ هذا النوع من المنطق، وهي مميزة بإمكانيات التملك الضعيفة لأصولها من طرف شريك أو آخر، ومميزة أيضا بالتواجد المتكرر للحواجز عند مدخل ومخرج الشبكة. ومقابل ذلك، تعتبر الأصول النوعية للشبكة ضعيفة عندما يحافظ الشركاء على حاجز كاف لحماية مهاراتهم الفردية الخصوصية والنوعية، جاعلين من الصعب تكوين نمة خاصة بالشبكة، على أن هذه المهارات الفردية يمكنها أن تكون شديدة الخصوصية، بينما تبقى مهارة أصول الشبكة ضعيفة. وفي هذه الشبكات التي يرمز لها بالمعادلة $R = AB+C$ تكون الحواجز عند المدخل والمخرج ضئيلة أو منعدمة، كما يتم خلق القيمة على مستوى عناصر الشبكة.

سابعا: روابط الارتباط المتبادل:

تمت دراسة مسألة الارتباطات المتبادلة بين تدفقات العمل لتمييز ثلاثة حالات من الأشكال:

- الارتباط المتبادل الجماعي المشترك *Communauté* المميز للحالات التي لا تكون فيها الأقسام مرتبطة فيما بينها إلا بواسطة ارتباط مشترك لنفس المصدر.
- الارتباط المتبادل التتابعي المتسلسل *Séquentielle* لا يستطيع قسم ما القيام بعمله إلا بعد أن ينجز قسم آخر عمله.
- الارتباط المتبادل التبادلي *Réciproque* المحدد للحالات التي تطلق فيها حركة مصلحة ما حركة مصلحة أخرى، التي تقوم بدورها بإعادة جذب الأولى.

يحمل هذا التحليل المطبق على الأشكال الشبكية على روابط الارتباط المتبادل بين العناصر المكونة

للشبكة، وليس بين مصالح وأقسام نفس المؤسسة.

ثامنا: توزيع السلطة:

- تم تناول مسألة تقسيم السلطة في ظل المؤسسة الشبكية لاستنتاج أربعة أنواع من الميكانيزمات:
- السلطة من النوع النازل Descendant التي تتوزع في الشبكة انطلاقا من عنصر مركزي قوي الذي يقرر القواعد ومستوى التفويض.
- السلطة من النوع الصاعد Ascendant التي تعاكس النوع الأول، باعتبارها نتيجة تفويض السلطة، المقدم من طرف عناصر الشبكة إلى الشبكة نفسها و/ أو إلى الهيكلية التي تنشأ عنها.
- السلطة من النوع الجانبي Lateral التي تتوزع أفقيا، تبعا لتوازن موازين القوى بين مختلف الشركاء.
- السلطة من النوع متعدد التمرکز Polycentre التي تنشأ عن مختلف مراكز القرار الموحدة بواسطة روابط تعاقدية أو للتنسيق.

المطلب الثاني: أسس المؤسسة الشبكية

أولا: لأسس الاستراتيجية للمؤسسة الشبكية

تسعى الهيئة إلى وضع أسس إستراتيجية تهدف إلى إرفاق سياساتها عبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المنضوية تحتها، والتي تتزاج مع ترشيد حكمها وذلك بوضع تدرج تطبيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار وبطريقة تطبيقية مشكلة التوافقية للمنفعة العامة للهيئة ومنافع المؤسسات المنضوية تحتها، وذلك بمراعاة مستوى من الانسجام، يظهر ذلك عبر السلطة المخولة للهيئة أولا، ثم بعد ذلك عبر هذه المؤسسات.

ان إشكالية هذا الحكم ترتكز على الكفاءة، والتي تتطلب سياسة أكثر نوعية للمؤسسات، التي تؤثر على نوعية المنتجات، ويتم ذلك عن طريق معرفة وبلورة الطريقة التي تمارس بها السلطات داخل الهيئة مع تخصيص الموارد الضرورية لها، ويتم ذلك من خلال نظام تسيير يرتكز على التحفيز

تتمثل هذه الأسس الإستراتيجية في ما يلي:¹

1- الأساس الاستراتيجي الأول : حول إنتاج المؤسسات المنضوية تحت هيئة المؤسسة الشبكية يهدف هذا

الأساس إلى تحسين كفاءة إنتاج الخدمات والمنافع والمنتجات التي تقدمها هيئة المؤسسة الشبكية ، وذلك عن طريق التوسع في استخدام التكنولوجيا المناسبة وتطويرها بما يتلاءم مع خصائص المؤسسة المتنوعة. وكذا تطوير التنظيم الإداري والمالي وإعادة النظر في الأنظمة القائمة بما يلائم المستجدات.

2- الأساس الاستراتيجي الثاني: حول توسيع وتكييف المؤسسات المنضوية الاستمرار في سياسة توسيع هذه

المنظومة للقطاعات الأخرى، مع ضمان منفعة حقيقية في تخفيض التكلفة، وحسن الأداء، والزيادة في التشغيل، يمكن أن تتحقق عن طريق التعجيل بمراجعة الأنظمة للمؤسسات المنضوية تحت هذه المنظومة ذات العلاقة بالأنشطة الموجودة في القطاع، وذلك بهدف تبسيط الإجراءات وتذليل للعقبات، مع الاهتمام بزيادة الاستثمارات والعناية بمجال لتدريب

3- الأساس الاستراتيجي الثالث : حول الصيانة الاهتمام بصيانة التجهيزات القائمة قصد الحفاظ عليها في حالة

تشغيلية، بحيث تصبح تتيح قصى قدر من كفاءة الاستخدام وتقليل التكاليف، يتحقق وذلك من خلال إعطاء أهمية خاصة لتكاليف لصيانة والتشغيل عند تصميم المشروعات وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لها، والعمل على خفض تكاليف الصيانة وذلك عن طريق استخدام المقاييس النمطية كلما كان ذلك ممكناً، وكذا صياغة برامج صيانة وقائية .

4- الأساس الاستراتيجي الرابع : حول تحسين استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة وتغليب النظرة الاقتصادية في

أعمالها ومشاركة القطاعات الأخرى.

5- الأساس الاستراتيجي الخامس : حول تحسين استغلال الموارد البشرية للمؤسسة الحرص على توعية أفراد

المنظومة بأهمية العمل، والاهتمام بمعلومات سوق العمل بشكل دوري ومنتظم للاسترشاد بها في عملية الاختيار الوظيفي والمهني، والاستمرار في وضع الوسائل المناسبة لحث المنظومة على إتاحة فرص للعمل.

¹بهدي عيسى بن صالح نفس المرجع السابق ص 7

6- الأساس الاستراتيجي السادس: ان التكيف الايجابي مع التحولات البيئية التنافسية يستدعي انتهاج استراتيجية فعالة للتنمية البشرية تركز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة والاهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وكذا في انماط التسيير الفني، كأداة تساعد على الإبداع والتجديد.

- يتحقق ذلك بالعناية بإعادة التأهيل والتدريب، بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات والتجهيزات المستخدمة في الأنشطة التنموية.

- يتم ذلك من خلال الاهتمام بالتدريب التعاوني والإعطاء الأولوية لتنمية القوى العاملة من خلال التوسع في برامج التدريب المهني. والعناية بالتنوع في التدريب والتركيز على التقنية المتطور.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة الشبكية والمبادئ

أولاً: مهام هيئة المؤسسة الشبكية

يمكن حصر بعض مهام هيئة المؤسسة الشبكية في:

* السهر على ترتيب وتنظيم أجزائها المؤلفة من المؤسسات المنضوية تحتها حتى لا يحدث التداخل في الصلاحيات، وذلك قصد توفير حد معين من الانسجام الداخلي لها، وضمان لها البقاء والدوام ويتطلب منها امتثال أعضائها إلى مجموعة من القواعد حتى تمكنها من فرض النظام والمحافظة عليه.

ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق حل المشاكل حسب الأولويات، وهو ما يستوجب إقامة تدرج تسلسلي مبني على القيادة الطاعة والانضباط.

* اعتماد الأنظمة الفرعية للمؤسسة الشبكية على بعضها البعض، وذلك في إطار تعاون تكاملي بغية تحقيق الأهداف الفرعية لكل واحدة في ظل الهدف العام للمؤسسة الشبكية والذي يضمن بقاء المؤسسات الفرعية.

* حيث أن مجموعة الأنظمة الفرعية للمؤسسة للشبكية تطمح إلى تحقيق هدف معين فانه يجب على المؤسسات المكونة لها ضمان وتحقيق تفاعل فيما بينها بغية بلوغ الهدف المنشود.

* إن ما تتميز به القيادة الحديثة أنها تخلت عن الطابع المبني على الصرامة والانضباط وحولته إلى التنشيط للأفراد، وحيث تقوم هيئة المؤسسة الشبكية بدور للتنشيط، وذلك لتجسيد مهام كل المؤسسات المنضوية تحتها، ومشاركتها في إنجازها، مع مساعدتها في حل المشاكل التقنية، الاقتصادية، التنظيمية والاتصال الطارئ على مستواها. حتى لو تكون كل الأنظمة الفرعية لها على أحسن ما يكون فإن الحاجة تبقى ملحة إلى توجيه الأفراد وإنشاء الاتصالات فيما بينهم قصد توجيههم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

* إن ما تتميز به القيادة التي تهتم بالتنشيط هو التفكير في إنشاء مشتل أو حاضنة لبراعم مؤسسات مستقبلية متخصصة تحضنها الهيئة كعنصر من العناصر المسجلة في التخطيط الاستراتيجي لها والإشراف عليها. يعتبر هذا المشروع استثمار من ضمن الاستثمارات المستقبلية لها، والذي يتماشى والتطور التكنولوجي والمعرفي، الموجود إنه يستقطب مجموعة من ذوي الشهادات والتي تحتاج إلى احتكاك بعالم الشغل، فهو الجسر الرابط بين الهيئة والميدان العلمي كالجامعة والمخابر العلمية أو المعاهد التكوينية وهي الأرضية التي تتلاقى فيه هذه الجهات وتتكامل والذي يتوافق مع بناء قاعدة للعلوم والتكنولوجيا .

* توكل مهمة الوصاية في البداية إلى قيادة الهيئة التي تشرف على هذا المشروع إلى غاية أن يصبح منتجا قائم بذاته ومستقلا ومتحررا عن كل مساعدة وذلك باكتساب كل الخبرات وتعطى له بعد ذلك الخيرة في تحديد مصير مستقبله إما بالبقاء مع مجموعة المؤسسات المنضوية تحت الهيئة وحيث سنتحول مهمة الوصاية عليها إلى مهمة الوكالة عليها من قبل قيادة الهيئة، ويتم ذلك بعد تنازل الهيئة على ذلك المشروع لصاحبه الجديد أو بالخروج من الهيئة واعتبار دوماً أن قيادة الهيئة هي الوكيل لها. أو الانفصال التام عن الهيئة وذلك بعد دفع كل مستحقات الهيئة عليه في حالة الخروج أو الانفصال وتتم العملية بعقد تنازل محرر من الهيئة إلى صاحب المشروع الجديد.

وأضحت أغلبية المؤسسات تسعى إلى التكيف مع تغيرات المحيط، فالتزمت بالهيكل البسيطة والمرنة قصد تحقيق أهدافها، وأصبحت تسعى إلى استقطاب كل الكفاءات المحيطة بها وذلك حسب متطلباتها التي تصبوا إلى تحقيقها في جو تكاملي. إنها ذات هيكل هندسية متغيرة، ومرنة، وتشكل ما يسمى بنواة هيئة المؤسسة الشبكية، يتبلور هذا الهيكل وفق التعاون الذي يحدث بين مجموعة مؤسسات تربطها مصالح ومنافع مشتركة. ويتم تشكيل نظام مؤلف من مؤسسات تسعى إلى تحقيق منفعة مشتركة. تهدف هذه المؤسسة إلى تلبية رغبات الزبائن من شبك واحد يتم التنسيق فيما بينها بآليات السوق.

ثانياً: المبادئ المعتمدة في هيئة المؤسسة الشبكية

تتم عملية تنظيم هيئة المؤسسة الشبكية قصد تحقيق الأهداف السالفة الذكر من خلال جملة من المبادئ التالية والتي تصنف إلى عدة أصناف منها¹:

- * مبدأ التكامل بين أنشطة المؤسسات المنضوية تحت هيئة المؤسسة الشبكية يتم ضمنها تعيين حاجيات كل المؤسسات مع تعيين أدوار ووظائف كل واحدة قصد تلبية هذه الحاجيات ذاتياً.
- * مبدأ التخصص في النشاط للمؤسسات المنضوية تحت هيئة المؤسسة الشبكية يتم ضمن هذا المبدأ الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتوزيع وكذلك الفصل بين وظيفتي الإنتاج والاستثمار في نشاط هيئة المؤسسة الشبكية. ويتجسد ذلك في تصنيف المؤسسات المنضوية تحت الهيئة.

¹د جليد نور الدين د أمينة بركان تيبازة الجزائر التوجهات الحديثة في مجال المنظمات مقال:التعاون الشبكي <https://platform.almanhal.com/Files/2/70669>

المبحث الرابع: أنواع المؤسسة الشبكية وخصائصها ومستوياتها

المطلب الأول: أنواع المؤسسة الشبكية

يؤدي التوفيق بين الأبعاد الثمانية سابقة الذكر إلى استنتاج ستة أشكال شبكية تختلف فيما بينها بجملة من الخصائص والسمات، لكنها تلتقي جميعاً عند ملاحظة مهمة في الدراسات التنظيمية الحديثة للمؤسسات الاقتصادية، متمثلة ببساطة ووضوح في التنوع الكبير الذي تتميز به المؤسسات الشبكية¹¹:

أولاً: الشبكات الداخلية (Internes)

نشأت هذه الأشكال من مسار إعادة الهندسة المؤدي إلى تعايش عدة أغلفة جي للشبكات تنظيمية في ظل نفس الغلاف القانوني، إذ لا يتم فيها تعديل المحيط الخارج الداخلي، لأن التغييرات لا تطرأ إلا داخلها متميزة بمحو أو انهيار الحدود الداخلية سواء كانت سلمية (تسطح البنية) وظيفية (صعود منطق المشروع بمعنى المنطق العملي العملياتي المعترض أو منطق السيورة) و / أو جغرافية (عولمة فرق العمل، العمل عن بعد...)-.

تتوحد في ظل هذا النوع من الشبكات كيانات عملية جد مستقلة (وحدة أعمال) بواسطة ثنائية زبون مورد، لتكون مراكز للقرار مكلفة بوضع استراتيجية محددة على المستوى التعاوني المشترك، ومتحدة فيما بينها بواسطة ضرورة التعاون والتضامن.

يبقى استقرار هذا الشكل التنظيمي ضعيفاً لأن المجموعات والفرق تعيد تركيب نفسها لفائدة المشاريع التي تتغير فيها مدة الحياة بشدة وبشكل قوي.

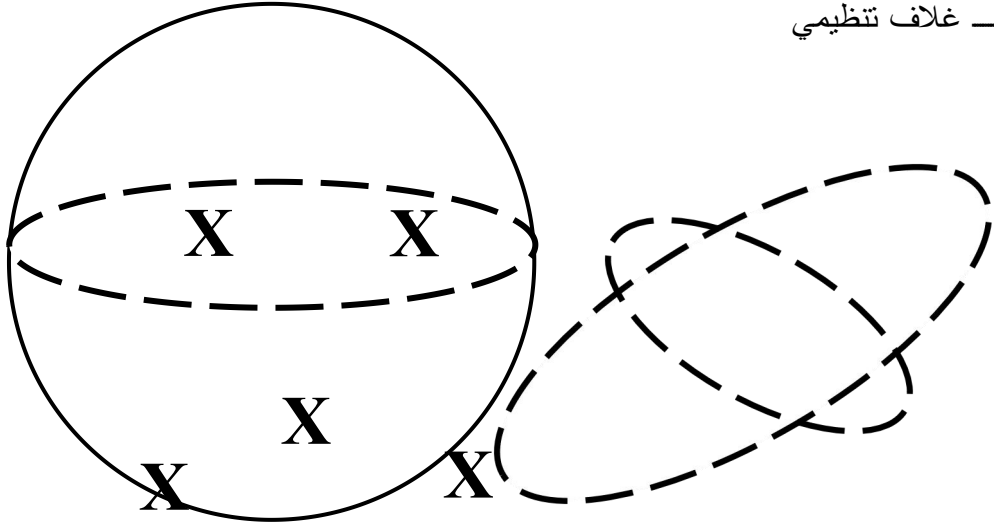
إن التسيير الجماعي المشترك للنشاطات المتكاملة يسمح هنا للشبكة بتطوير أصول نوعية خصوصية قوية يصعب اقتناؤها بطريقة معزولة من طرف الأعضاء، كما أن إعادة تنظيم هذا النوع من المؤسسات حول السيرورات والعمليات، وليس حول الوظائف، قد أدى إلى تحول نشاطات مختلف الكيانات إلى الدخول بقوة في علاقات الارتباط المتبادل.

¹¹سالمي جمال نفس المرجع السابق

شكل رقم 1: الشبكة الداخلية

..... غلاف قانوني

— غلاف تنظيمي



ثانياً: الشبكات المندمجة (Intégrés)

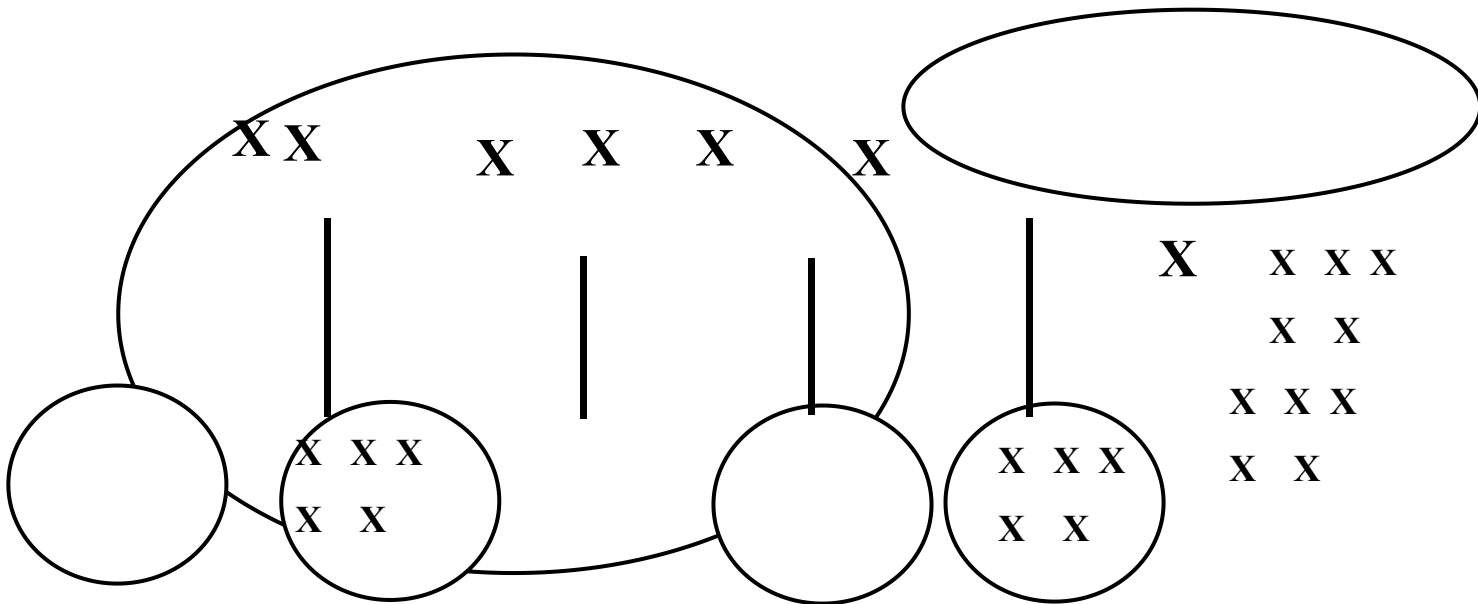
يتعلق الأمر في هذا النوع الثاني بشكل يميزه وجود غلاف تنظيمي واحد يحوي عدة أغلفة قانونية كتنظيم ناتج عن مسار تخريجي، إذ تتكون في ظل هذا النوع من الشبكات مجموعة متجانسة نسبياً على المستوى التنظيمي، وكذلك على مستوى تسيير الموارد البشرية (مجموعة بنكية، مؤسسة دولية وفروعها شبكة إعفاء وحرية تجاوز) من عدة كيانات متميزة قانونياً، غير أن سير أعمالها لا يكون إلا بسياسة المجموعة أو الفريق.

يكون توزيع السلطة في هذا النوع من المؤسسات تنازلياً بشكل واسع وكبير، إذ تخضع عناصر الشبكة إلى مركز قرارات قوي، كما يتم احتواء الأغلفة القانونية في إطار من الشراكة المستقرة، مع توحيد نفس المكونات بطريقة حصرية لمتابعة مجموعة النشاطات من نفس الطبيعة على المدى الطويل.

يكون منطق تكوين هذه الشبكات تكاملياً، فالفريق يغطي مجموع سلسلة القيمة، ويقوم كل عنصر من الشبكة بتدعيم مرحلة أو أخرى من السلسلة، كما تبقى الأصول النوعية الخصوصية للشبكة ضعيفة، لأن الشبكة

المندمجة لا تثري كفاءاتها بواسطة أعمال متبادلة بين أعضائها، فيما تتميز روابط الارتباط المتبادل لعناصر الشبكة المندمجة يكون أن هذه العناصر لا تكون مرتبطة فيما بينها إلا بالتبعية المشتركة لنفس المصدر أو المجموعة والفريق.

شكل رقم 2: الشبكة المندمجة



ثالثا: الشبكات النواسية Pendulaires

يتميز هذا النوع من الشبكات بتقريب الأغلفة التنظيمية حول الأغلفة القانونية المتميزة، ويتم في هذا الشكل إدماج عمال تابعين لمستخدم قانوني في كيان قانوني آخر، بواسطة ظاهرة التخريج بفعل المؤسسة المستعملة لخدماتهم¹.

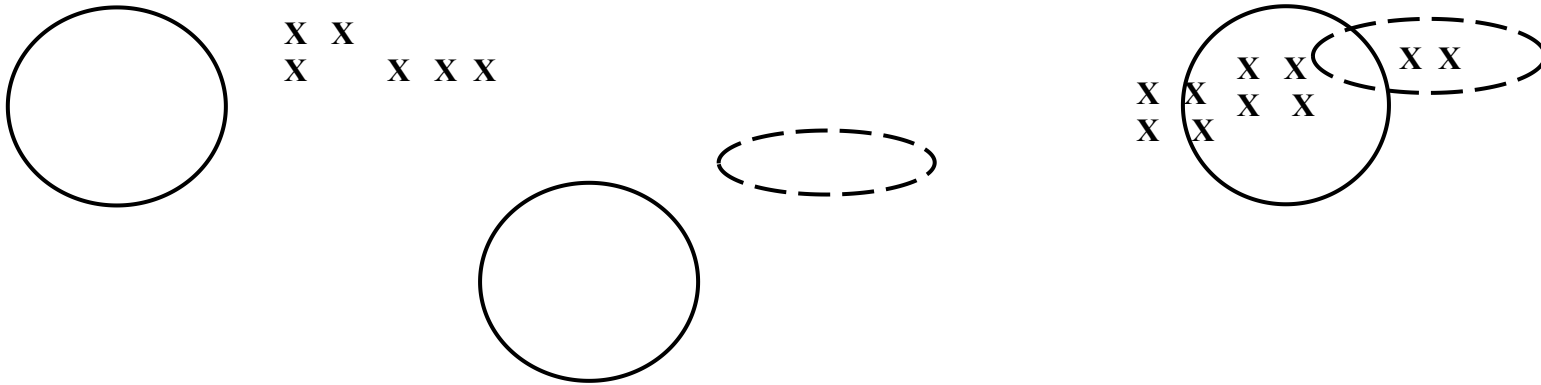
يتعلق الأمر بوضعيات معينة على غرار وضع تشريعات منظمة للعاملين، الاستعراض على الموقع، مراكز الاستدعاء، أو أيضا وضعيات جديدة على غرار وضع تشريعات منظمة للكفاءات.

¹ سامي جمال نفس المرجع السابق

كل عنصر من الشبكة تتمركز فيه القرارات يكون مقسما وموحدا مع المراكز الأخرى بواسطة مواعيد عقد تجاري معين، وفي كل الحالات يخضع العمال المدمجون لمختلف مراكز القرار، ويتأرجحون باضطراب وتردد بين غلافين تنظيميين أحدهما يتعلق بالمستخدم القانوني، والآخر بالمؤسسة المستعملة لخدماتهم، وهو ما يسمح باستنتاج تعايش مختلف الأغلفة حول أفراد عاملين معينين بذلك.

يكون منطق خلق القيمة تكامليا، لأن الهدف من لجوئها لليد العاملة الخارجية تدعيم خلائط سلسلة القيمة للمؤسسة المستعملة، أو النشاطات التي تستند عليها هذه السلسلة، بينما تبقى الأصول الخصوصية للشبكة ضعيفة، ويتم خلق القيمة أساسا في إحدى مكونات الشبكة المؤسسة المستعملة، كما أن روابط الارتباط المتبادل تكون شبه غائبة في هذه الشبكات، لأن الأهم في نشاط الشبكة يتم في ظل أحد أعضائها.

شكل رقم 3: الشبكة النواسية



رابعا: الشبكات الفيدرالية **Fédérés**

تقوم في هذا النوع من الأشكال مؤسسة مركزية كمعطي للأمر غالبا ذات كبير بتجميع وتوحيد مؤسسات ذات حجم أصغر حولها ضمن علاقات مستديمة، تاركة أحيانا بشكل حصري وخاص جزءا من النشاط للتعهد من الباطن.

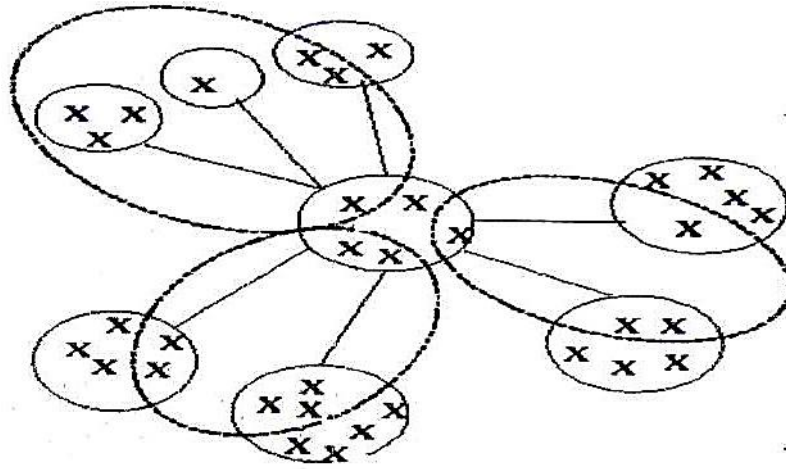
يتميز هذا النوع من الشبكات بإعادة تركيب الأغلفة القانونية والتنظيمية للمؤسسات المعنية، والظهور المتزايد لغلاف تنظيمي وحيد حول النشاط الذي يمثل محور الشراكة، يتعلق الأمر إذن بتفكيك الأغلفة القانونية والتنظيمية لمعطي الأمر، تبعا لظواهر التفكيك العمودي ولتدخلها المتنامي في التنظيم الداخلي للمتعهدين من الباطن، الذي يستفز ويثير هذا التزايد، ويبدو أن هذه الشبكات تتكون في ظل منطق تكاملي، إلى حد أن اللجوء إلى التعهد من الباطن يسمح للمؤسسة المركزية بالتحكم في مجموع أم وأخلاط سلسلة القيمة.

خامسا: الشبكة النووية

يوول هذا النوع من الشبكات على مدى زمني معين إلى تطوير أصول خصوصية قوية، غالبا ما يكون فيها الأساس المهم للقدرة التنظيمية على تنسيق النشاطات في مجموعة معقدة من الروابط التبادلية أكثر فأكثر للارتباط المتبادل كما ينتج تطوير أصول خصوصية قوية من ضرورة تسيير وتطوير كفاءات خاصة بالشبكة، فيما تكون موازين القوى للشبكة مأخوذة يفعل أن الكفاءات المطورة من طرف الشبكة حول المشروع أكبر من مجموع كفاءات كل عنصر.

تكون الشبكة بشكل متزايد أصولا نوعية خصوصية قوية ناتجة عن نشاطات متبادلة معتبرة بين أعضائها، ويتم خلق القيمة على مستوى الشبكة، أما الروابط فتتميز بالارتباط المتبادل التبادلي بين أعمال مختلف عناصر الشبكة المجندين في مشروع معين.

شكل رقم 4: الشبكة النووية



سادسا: الشبكات الكونفدرالية Confédérés

تتكون هذه الشبكات انطلاقا من أغلفة قانونية وتنظيمية متميزة تماما، تتفكك لتعيد تركيب نفسها في المدى الزمني للمشروع، لخلق غلاف تنظيمي وحيد غالبا ما تقدم له الشراكة شكلا قانونيا خصوصا كالشركة المؤقتة، إذ يتعلق الأمر في هذا الإطار بالإرادة في الاشتراك والتجمع على المدى المتوسط أو الطويل لمؤسسات غالبا ما تكون شديدة التنافس والتي تدبر وتدير خلق وتكوين مثل هذا النوع من الشبكات.

يمكن للشراكة أن تكون مؤقتة تدوم طوال فترة إنجاز مشروع ما، أو طويلة المدى تغطي عدة مشروعات على أنها تبقى مستقرة لأنها لا تسمح وفي أحسن الحالات تسمح بصعوبة بالغة بدخول أو خروج عنصر ما.

ذلك أن مختلف عناصر الشبكات الكونفدرالية تتمتع بصلاحيات واسعة، خاصة فيما يتعلق باتخاذ قرارات الشراكة عن طريق تحديد النماذج، وتعيين منسق أو منشط من أجل الإشراف عليها طوال فترة التعاون والإنجاز، كما تعتمد آليات توزيع السلطة في هذا النوع من الشبكات على منطق تصاعدي، يقرر فيه كل عنصر من الشبكة السلطات التي يفوضها للمجموعة مع قيامه بمراقبة عملياتها.

يتوقف تشكيل هذه الشبكات الكونفدرالية على هيكل قانوني خاص واستثنائي، تسند فيه الإدارة على أساس الثقة إلى عضو في الشبكة متميزة بغياب عنصر مركزي يدير خلق الشراكة، ووجود ميزان قوى شديد التوازن.

بينت دراسة بعض الحالات الميدانية اعتماد المنطق الإضافي في تكوين الشبكة، لأن ما قاد خلق هذه الأخيرة لم يكن إلا توافر إرادة الإدارة الجماعية المشتركة للنشاطات المتشابهة، الحصول على حجم حرج وكاف لتولي هذه المهمة، كما أن الشراكة في هذه الحالات الميدانية لا تبدو مسيرة بمهارات نوعية خصوصية أكبر من تلك المتراكمة من طرف أعضاء الشبكة ويصعب تملكها بشكل معزول.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الشبكية

و تتمثل خصائص المؤسسات الشبكية في:

يتم تقديم أغلب خصائص المؤسسات الشبكية بمقارنتها مع الكلاسيكية، لتبيين عدم ملاءمة فرضيات النظرية التقليدية لإطار المؤسسات الشبكية من ذلك تميزها بالمرونة المسطحة Aplate الأكثر خفة، المرونة الكبيرة، سرعة اتخاذ القرارات القدرة الكبيرة على التعلم من بيئتها، درجة النفاذ العالية للوظائف التقليدية والحدود التعاقدية الحجم المرتفع للاتصال المباشر، تثبيت فرق مؤقتة والاستغلال الكبير لمعارف كل فرد في الشبكة¹ تختلف الشبكات وخاصة تلك التي تربط بين عدة مؤسسات اختلافا كبيرا عن التنظيمات من النمط السلمي الكلاسيكي في طريقة إنجازها للأعمال، كما سمحت ملاحظة تطور الأشكال التنظيمية عبر الزمن بشرح المساهمين بقوة في بروز هذا النمط من المؤسسات.

إذ يمكن في هذا السياق تسجيل أربعة أشكال تنظيمية على غرار الشكل لوظيفي في بداية القرن العشرين الشكل القائم على الأقسام Divisionnelle مع الثورة الصناعية، الشكل المصفوفي، وأخيرا الشكل الشبكي، إضافة إلى مساهمة اضطرابات وتطور المحيط (مستهلكين وتكنولوجيات...) والتخصص الشديد في شرح كيفية بروز المؤسسة الشبكية.

¹ (9) B.Rorive, 2004

وهو ما يقود إلى اقتراح ثلاثة اختلافات رئيسية بين المؤسسة الكلاسيكية والمؤسسة الشبكية، يتعلق الأول بتوزيع أغلب موارد المؤسسة الشبكية على عدة شركاء، وارتكاز المؤسسات الشبكية على آليات السوق أكثر من سيرورات تسيير تدفقات الموارد مما يستوجب على كل شريك في الشبكة الاعتراف بخضوعه للارتباط تطرح فرضية التخصص الشديد عدة تساؤلات كمدى القدرة على تحقيق أفضل تأقلم مع المحيط بالاشتراك مع أعضاء لهم خبرات دقيقة لتقسيم الاستثمارات وتجنب كل سلبات الأعباء البيروقراطية، وحدود اعتماد كل عضو بمفرده جدياً على الخبرة المتخصصة لبقية الأعضاء، دون أن يعرض أداءه للتلف والفقْدان، خاصة على المدى المتوسط ودون تخصيص قدراته على التكيف مع المحيط، وهو ما يطرح في حال التحقق تحديد مجالات التخصص التي يجب الحفاظ عليها تحت المراقبة الداخلية لكل عضو من الشبكة والبيادين التي يجب البحث عنها في الخارج.

أما المجموعة الثانية من الاختلافات فتتعلق بآثار ونتائج هذا التخصص المتزايد، إذ تتواجد الخبرة والمعلومة في أيدي عدة مختصين داخل وخارج حدود المنظمة، بينما يصبح من الضروري الارتكاز على آليات جديدة ومختلفة لتلخيص وتركيب ونشر هذه المعرفة، كما أن مجرد تواجد عدة مجموعات متداخلة المشاكل ذات الارتباط المتبادل في المؤسسة، كتخفيض تكاليف الإنتاج مثلا سوف يجعل من الضروري اتباع آليات تسمح بتحديد أهداف متقاربة الموارد بفعالية تنسيق الأعمال المتبادلة بطريقة مثلى وبتوزيع القيمة المضافة التي تم خلقها ضمن أعضاء الشبكة.

يترجم تطور الهياكل التنظيمية التقليدية (وظيفية أقسام ومصفوفيه) هذا الاحتياج إلى تنسيق نشاطات المؤسسات، في نفس الوقت الذي تتزايد فيه درجة التخصص، وكما أن التخصص ازداد إيجابيا في حالة المؤسسة الشبكية، إذ تأكد أن هذه الهياكل أصبحت أقل ملاءمة، وصارت الحاجة إلى هياكل جديدة أكثر بداهة، إذ سجل عدد من الباحثين نقص فعالية وكفاءة الهياكل الكلاسيكية، وأرجعوه أساسا إلى ضعف الأمثلية، وإلى التكاليف المدمجة بواسطة عدم المرونة التي تؤدي إلى الجمود البيروقراطي.

يتمثل الاختلاف المفصلي الثان في أشكال الحكم، إذ تركز عدة مؤسسات شبكية على توليفة الأشكال مختلفة من الحكم (سوق - علاقة ...) بينما يميل كثير من الباحثين إلى الرأي القائل بأن أشكال الحكم في المؤسسات الشبكية توجد في حالة بروز تتميز بمكانة أكثر أهمية للعوامل الاجتماعية للعلاقات المتعددة، كالثقة والالتزام، وهذا لا يعني أن الأبعاد الاقتصادية تفقد أهميتها بل بالعكس تصبح مهيمنة، لأنها تشكل ضرورة كي يمكن للشبكة أن تتواجد، كما تبدو هذه الأشكال الجديدة للحكم مفضلة أولوية التعديلات المرتكزة على المعايير الاجتماعية للعلاقات كالمرونة التبادل التضامن والاندماج، مع التذكير أن هذه العوامل كانت أيضا مهمة في العلاقات الكلاسيكية.

إضافة إلى ذلك، ولأن العلاقات المتعددة يتم دوراتها بين أعضاء الشبكة شاملة أكثر فأكثر عناصر أكثر أهمية من المعرفة، فإن تطوير وتسيير العناصر الاجتماعية للعلاقة أصبح أكثر تعقيدا متطلبا آليات جديدة أو على الأقل مراجعة للآليات الموجودة بتدعيم عامل الثقة والالتزام مع تطوير معايير اجتماعية علاقاتية قوية. تسمح هذه المعايير رفقة غيرها من الآليات لأعضاء الشبكة بتسيير وتقسيم القيمة، وبالتأقلم بفعالية مع تغيرات المحيط دون إغفال الصعوبات المرتبطة بقياس القيمة التي تم خلقها في مؤسسة شبكية، وتحديد شروط عائلة لتقسيم هذه القيمة، مع التساؤل عن أثر مثل هذه الآليات للسلطة على قدرة أعضاء الشبكة على تأهيل خبراتهم وتجديدها، ومدى نجاح إحلال المؤسسة الشبكية لأعضاء الشبكة بآخرين جدد مما يفرز التكيف بفعالية مع تغيرات المحيط. فيترك الهرم أكثر فأكثر الحظوة للشبكة كنموذج تنظيمي داخلي أو خارجي، ولهذا التطور أثر يتمثل في تعبئة ثابتة لمحيط المؤسسة، وتفكيك أغلفته التنظيمية والقانونية، فيما تؤدي عملية الارتباط المتبادل في العمل داخل هذا النوع من التنظيمات إلى اعتماد السلطة على اللامركزية، وتحول التنسيق إلى عنصر ضروري لسير أعمالها.

وهكذا تتحول المؤسسة فعليا وبصفة حقيقية إلى شبكة أي مجموعة من العقد المرتبطة فيما بينها باتصالات يتم فيها اعتبار الروابط بين العناصر أهم من العناصر نفسها.

يمكن في هذه السياقات التنظيمية الجديدة ملاحظة وتسجيل التعايش الموجود في نفس الشبكة بين أساليب وطرق تنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية المختلفة، فيما أدى الدور الأكثر نشاطا للسوق في هذا الشكل من التنظيمات إلى تصنيفه كشكل شاذ وغريب إضافة إلى أوامر وتوصيات السلم الإداري تظهر متطلبات الزبون أو الأمر أو الشريك ذي العلاقة المباشرة أحيانا بالعامل. يمكن استعادة هذه الخصائص على شكل جدول يحاول اختصار أبرز مجالات المقارنة بين الشكل الشبكي الجديد ومختلف الأشكال التقليدية للمؤسسات:¹

جدول رقم 1: مقارنة بين الأشكال التقليدية والجديدة للمؤسسة

الأشكال التقليدية للمؤسسات	الأشكال الجديدة للمؤسسات
حواجز سلمية ووظيفية داخلية	إعادة تركيب أو تحطيم الحواجز الداخلية
مراسلة الأغلفة التنظيمية والقانونية	تعبئة أطراف المحيط وتفكيك الأغلفة
تجانس أساليب التنظيم وتسيير الموارد البشرية	مزج أساليب التنظيم وتسيير الموارد البشرية
دور نشيط للسلم الإداري	دور نشيط للسوق
سلطة متمركزة	تحسيس الأفراد والجماعات بالمسؤولية
إدارة الموارد البشرية مهيكلة ومؤثرة	وظيفة الموارد البشرية تمت إعادة تركيبها

Source : Brigitte Rorive (2004) : L'Entreprise Réseau : Unicité de la formule, Diversité des Situations :

www.relier.org/givedoc.php?pub_id=23 Thedocfile-EntrepriseReseau.pdf&

وفيما يخص المسؤولية الاجتماعية التي توسع حقلها في المؤسسات الشبكية فقد تجلت في توعية وتحسيس مختلف الفاعلين الاقتصاديين بالسياقات الجديدة للعمل، وهو ما يستدعي إعادة تعريف ميكانزماتها، للوصول إلى

¹ Source : Brigitte Rorive (2004) : L'Entreprise Réseau : Unicité de la formule, Diversité des Situations :

www.relier.org/givedoc.php?pub_id=23 thedocfile-EntrepriseReseau.pdf&

معنى دقيق يتعلق بالسياسة الاجتماعية تجاه كل العاملين المعنيين بنشاطات الشبكة تلاف تحديد ذلك من شبكة إلى أخرى.

ففي الشبكات الداخلية يبدو من المهم تفضيل الممارسات المتعلقة بالتخلي عن مسؤولية العاملين، وتجنب غير القادرين منهم على تحملها، أما في الشبكات الخارجية سواء كانت نواسية أو فيدرالية فيتمثل تطوير ميكانيزمات ونظام المسؤوليات في مجموع الشركاء المساهمين في التعديل الاجتماعي للشبكة.

إذ تتعدد طبيعتها من مجرد اتفاقيات بسيطة لا تلزم إلا بأقوال وكلمات الأطراف إلى إجراءات تعاقدية على شكل اتفاقية جماعية للشبكة، أو إجراءات قانونية على شكل مسؤولية مشتركة Co-responsabilité التي تملك قوة الزام قانونية أكبر.

ويركز بعض الباحثين على الدخول في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات المنخرطة في شبكات بقياس أثر النشاطات على كل العاملين المعنيين عبر كامل فروع المؤسسة الشبكية الأم، والمتواجدين في مناطق جغرافية متعددة، خاضعين لبيئات وثقافات وقيم وقوانين مختلفة¹

خصوصية أصول الشبكة ومنطق البناء والتكوين، وقد سمح هذا التقاطع بتثبيت أربعة مجموعات من الشبكات حسب قوة أو ضعف الأصول النوعية والخصوصية، وكذلك تبعا لطبيعة المنطق الذي قد يكون إضافيا أو تكميليا:

- الشبكات السدادة أو الصمامة Tampons يقوم من خلالها الشركاء بحماية مهاراتهم الخصوصية مشتركين جماعيا في نشاطات متشابهة للحصول على مشترك كاقترادات الحجم مثلا.
- الشبكات الأفقية Transactionnels تسمح فيها علاقات التبادل بين الشركاء بتحمل أعباء سلسلة القيمة، أو تدعيمها بواسطة الاشتراك في نشاطات تكميلية، دون أن تسمح هذه العلاقات بخلق أو تكوين أصول نوعية أو خصوصية قوية على مستوى الشبكة.

¹ B.Rorive (10)2003

• الشبكات الإيقاعية d'Orchestration يؤدي فيها الاشتراك في الموارد والنشاطات التكميلية الأكثر نوعية وخصوصية إلى تكوين أصول قوية على مستوى الشبكة، مرتكزة أساسا على القدرة على ضبط إيقاع مختلف العناصر.

• الشبكات الصدامية Heuristiques يسمح من خلالها الالتزام القوي للشركاء عبر الاشتراك في النشاطات المتشابهة بخلق مهارة نوعية خصوصية على مستوى الشبكة (إبداع مقترن مثلا).

لقد سمحت دراسة الأشكال الشبكية للمؤسسات بوجود ثلاثة أنواع من الشبكات متمثلة في الداخلية والمستقرة والديناميكية، معتبرة إياها ناشئة وبارزة كحصيللة من الأشكال التنظيمية الرئيسية الثلاث المتمثلة في المؤسسات الوظيفية التقسيمية Divisionnelles والمصفوفية، يتميز كل شكل عن غيره بجملة من الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

• **الشبكات الداخلية Internes** المكونة من عناصر أعضاء من نفس المؤسسة، مرتبطين فيما بينهم بواسطة علاقات زبائن - موردين، مقيمة بسعر السوق الخارجي

• **الشبكات المستقرة Stables** المكونة بهدف الاستجابة إلى طلب متوقع بتجميع موردين وصناعيين وموزعين حول نفس سلسلة القيمة ضمن علاقات طويلة الأمد

الشبكات الديناميكية Dynamiques المكونة بواسطة شركاء يتم وتفريقهم حسب المشاريع استجابة لضرورة التكيف مع ظهور مفاجئ لطلب غير متوقع

يشهد تعدد زوايا التحليل المقترحة في الأبحاث والدراسات التصنيفية على مدى تعقد الظاهرة التي تمثلها المؤسسة الشبكية، ورغم أنه ليس خارجيا، فقد بين هذا التعداد أن أشكال التنظيم الشبكي تم فهمها وإدراكها بصفة مختلفة من طرف الباحثين، كما يوضح أيضا أن غالبية الدراسات التصنيفية جندت بعدا أو بعدين لتمييز خصائص الأشكال المختلفة.

فقد بنيت بعض التصنيفات حول محور واحد هو آلية توزيع السلطة، أو طبيعة العنصر المركزي، أو طبيعة وديمومة العلاقة أو استراتيجية الشراكة، غير أن تصنيفات أخرى جندت بعدين لتكوين وبناء الأصناف

والمجموعات، تمثلاً في خصوصية أصول الشبكة، ونمط منطق الشراكة ونوع العلاقة المهيمنة (السلم الإداري أو السوق) وطبيعة الشكل (فردي أو هيكلي)

المطلب الثالث: مستويات المؤسسة الشبكية والهيكل التنظيمي

أولاً: مستويات المؤسسة الشبكية:

حول المستويات التالية¹ يتم التنظيم هيئة المؤسسة الشبكية

- * المستوى الأول والممثل في الوكالة الاستراتيجية التي يتمركز عندها القرار الاستراتيجي والتي تتحكم في مجموعة الياف المالية للتنسيق ,مع التحكم في الهيئة وفي تسيير النظم الاعلامية التي تسمح بمرافقة التدفقات .
- * المستوى الثاني و الممثل في اقطاب العمليات التي تشكل عموماً من وحدات الانتاج متخصصة حسب المنتج او مستوى الانتاج .

- * يتمثل المستوى الثالث في المؤسسات ,تهتم بضمان سلسلة انشطة نوعية في محيط الهيئة وذلك لمتابعة الاسواق المحلية . تقوم بعملية الربط مع المحيط قصد ضمان مستوى من المرونة للهيئة الشبكية ويتكون من اليات ووسائل التوزيع .

ثانياً: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي المرآة العاكسة لشكل وطبيعة الوظائف في هيئة المؤسسة الشبكية وهي تترجم كيفية التي بواسطتها تبسط الرقابة الداخلية داخلها ,ويراعى في تصميم هذا الهيكل التنظيمي تعيين حجم هيئة المؤسسة الشبكية ,وطبيعة نشاطها التكاملي عبر الزمان والمكان ,وتسلسل الاختصاصات ,وتحديد المؤسسات المكونة لها ,وتقسيم العمل بين هذه المؤسسات ,مع ابراز البساطة والمرونة ومراعات الاستقلالية بين المؤسسات المكونة لهيئة المؤسسة الشبكية .يتكون هيكل هذه الهيئة من خمسة انظمة فرعية وهي النظام الانتاجي للهيئة الذي

¹بهدي عيسى بن صالح، ملامح هيكل المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ، ورقة عدد3 ، 2004 ص_19.

يسهر علا ضمان تحويل عوامل الانتاج الى منتجات وخدمات الذاتية يتألف هذا النظام من مجموعة نظم الانتاج السلع والخدمات للمؤسسات الفرعية للهيئة المؤسسة الشبكية .

. نظام الدعم والاعتماد للهيئة الذي يسهر على ضمان الدعم لكل المؤسسات الفرعية للهيئة ويضعهم في علاقة مع المحيط يضمن لهم تحصيل على موارد مادية والمالية وتصريف المنتجات في ظروف مقبولة انه يتكون من مستشارين للمؤسسات الفرعية , يشكلون مجمع الاستشارة والدراسات , ويتألف من نظام تسويق حيث عناصره ينتمون الى مؤسسات فرعية يشغلون مناصب في نفس الاختصاص ويشكل شبكة للتسويق تسهر على رصد الحاجيات الداخلية للمؤسسة وحاجيات السوق بصفة عامة . ان وسائل الدعم والمتمثلة في وسائل التخزين والتغليف, النقل... الخ والمتوفرة للمؤسسات الفرعية تكون في متناول الجميع .

نظام للمحافظة او بقاء للهيئة ويتشكل من اشخاص الموجودين في هرم المؤسسات الفرعية. مهمتهم السهر على مصالح مؤسساتهم الفرعية في ظل الهيئة المؤسسة الشبكية يقومون بتوفير الموارد البشرية الضرورية لمؤسساتهم وذلك بتثمين الخبرات الكامنة والموجودة عند كل مؤسسة والسهر على التكوين وتدريب اليد العاملة وتحفيزها بالترقية والتدرج تقوم بتوزيع الادوار داخل هيئة المؤسسة الشبكية ويتم تكيفها وفق المتطلبات الداخلية والظروف المحيطة بها .

ان نظام القيادة يتألف هذا النظام من القيادات كل المؤسسات الفرعية ويكون نظام في هيئة المؤسسة الشبكية ج ماعي يستند الى ميثاق داخلي كمرجعية يسهر على التنظيم, التنسيق, ومراقبة نشاطات الانظمة الفرعية لها , انه المركز الاساسي لاتخاذ القرار الجماعي. يسعى هذا التنظيم الى تشجيع المبادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم يتم ضبط مهام كل مؤسسة منضوية تحت هيئة المؤسسة الشبكية بالدقة وذلك قصد ضمان مستوى م ن التنسيق وذلك وفق المعيار التمييز بالنشاط الذي يمكن من خلاله تعظيم القيمة المضافة . وتكييف مجال نشاطها مع الاهداف المخططة لها والموكلة اليها وفق معيار التخصص . في ظل هيئة المؤسسة الشبكية, قصد بلوغ هذه الاهداف بنتائج مقبولة.

يتم تثبيت سلطة الوصاية في الاعمال المؤسسة بشكل لا يؤدي الى عرقلة نشاط هيئة المؤسسة الشبكية ,والاي لا تحقق الا بواسطة عقد وكالة او انتداب للمهام,وتحقيق احسن توزيع للكفاءات في مجال التجارة والتوزيع بين مختلف العاملين مع اعتبار تحديد المداخل والانشطة لكل مؤسسة من صلاحيتها مع ضمان التنسيق العام , وكذا تدعيم الفاعلية وتوزيع النشاطات بكيفية متوازنة على مستوى الهيئة ,والحرص على الضمان توزيع احسن للمراكز القرار للمؤسسات المنضوية تحت الهيئة بطريقة فعالة مع ترك الامكانيات اتخاذ القرار داخليا في مجال الاستغلال والتسيير اليومي والعادي .

يهدف هذا التنظيم الى البحث عن كفاءات اذا امكن ذلك ,ورعايتها او انشائها حضنها ,ولتحقيق ذلك فان الامر يتطلب توفر الجملة من الشروط منها التسهيل التعاون بين هذه الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتسهيل وسائل العمل الجماعي لها والعلاقات بين الافراد الهيكل ,اضافة الى محافظة على التنوع في كفاءات والعمل وترقيتها وكذا الاختيار انماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات والمعرفة وترقيتها وكذا اختيار انماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع هياكل الملائمة ,مع ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على ايجاد طريقة جيدة للعمل والرابطة بين مختلف هذه الكفاءات .

ان ارساء علاقات التضامن والمحافظة عليها بين المؤسسات المكونة للهيئة يسمح بضمان مستوى من التجانس بين اعضاء الهيئة من خلال المشاركة في كل الظروف وكذا حل المشاكل العالقة داخل الهيئة بين المؤسسات المؤسسة المنضوية تحتها وخارجها مع المحيط. أن وضع مكانة للإدارة الملائمة في الهيئة من اجل تنشيط اعمال المؤسسة المكونة للهيئة , وتعميم التجارب الناجحة والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد من افراد الهيئة اضافة الى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الاداء الجماعي اضحت من اولوية اولويات هيئة المؤسسة الشبكية .

خلاصة:

لقد تبين من خلال هذا الفصل أن المؤسسة الشبكية شكل استثنائي خاص من التنظيم، ونقطة نوعية حقيقية في تسيير المؤسسات الاقتصادية لا تمثل فقط قطيعة مع المؤسسات الكلاسيكية وخاصة الشركات متعددة الجنسيات بل تعبر عن تطور نوعي أفرزه اقتصاد المعرفة والابتكار والعولمة المعلوماتية، وضرورات التحكم الجيد في تكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC ، ناهيك عن استراتيجيات اخراج الأنشطة التي تعد قلب العملية الانتاجية والصناعية لما لها من أهمية بالغة في الوصول الى الميزة التنافسية واختراق الاسواق الدولية في ظل بيئة خارجية معقدة ومتغيرة. كما تبين أيضا أنها قامت على أساس سبع فرضيات رئيسية لإطارها النظري تتعلق بالهدف والمعلومة واتخاذ القرارات وسيرورة وموارد الإنتاج، واليقين والتوازن الديناميكي، وتميزت عن الأشكال التنظيمية السابقة بتعميق اللامركزية والمرونة، وتفكيك الحدود الداخلية والخارجية، إضافة إلى تخريج أكبر عدد ممكن من النشاطات الداخلية، لتقليل التكاليف وتعظيم الأرباح. وهذا هو التوجه الحديث للمؤسسات الدولية الرائدة والسائرة في النشاط الصناعي. وتظل المنظمات مطالبة بالتكيف مع المتغيرات الخارجة عن سيطرتها والى ضرورة التكيف مع عولمة الأسواق وتنامي المنافسة ولنتوجه لإبراز النماذج ومبررات المفهوم الجديد (التعاون الشبكي) مروراً بإخراج الأنشطة ثم اقتصاد المعرفة وذلك في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

التعاون الشبكي

تمهيد:

إن تشجيع الاندماج والتكامل بين المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى إنشاء مؤسسات ذات قدرات كبيرة، و ذات أنشطة متنوعة ومتراصة، يهدف هذا التكامل إلى سد الثغرة المالية في مجالات متعددة مثل البحث والتطوير، على سبيل الذكر و ليس الحصر، حيث تعجز معظم المؤسسات من إقامة وحدات خاصة بها يسعى التعاون إلى خفض التكلفة ورفع الإنتاج و ذلك بإقامة مؤسسات عامة أو خاصة أو مشتركة للاستيراد الجماعي لاحتياجات المؤسسات، إن إقامة مثل هذه المؤسسات يدفع إلى تحسين القدرة التفاوضية والحصول على شروط أفضل، و يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج بشكل مباشر خلال خفض تكلفة مستلزمات الإنتاج المستوردة وبشكل غير مباشر من خلال تخفيض الضغط على الأجور من نفقة استيراد مستلزمات الاستهلاك، من بين مجالات التعاون المعززة للتنافسية نذكر التعاون في مجال رفع القوى العاملة، و ذلك من خلال الأنشطة المشتركة لتدريب و إعادة التدريب، كما يمكن أن تعزز التنافسية كذلك خلال قيام مؤسسات عامة أو خاصة أو مشتركة للتسويق الجماعي للمنتجات ذلك بإنشاء مؤسسات كبيرة تقوم بأعمال التجهيز، التعبئة، الفرز، التغليف و التصدير للمنتجات إلى الأسواق الدولية إن هذا التنظيم هي الوظيفة الرئيسية من وظائف الإدارة التي تم بتحديد وتوزيع المسؤوليات و السلطات الخاصة بكل وحدة إدارية مع تحديد العلاقات و التنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، انه الوسيلة التي يتم من خلالها أن تحقق المؤسسة أهدافها لكونها مكونة من مجموعة علاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة، مع تجميع الأنشطة الضرورية في وحدات إدارية، انه يهتم كذلك ببناء هيكل علاقات السلطة مع بيئة الظروف التي تساعد على التنسيق على المستويين الأفقي و العمودي، إن الوسيلة التي يتم بها المحافظة على بقاء المؤسسة و ضمان استمراره، يرتكز هذا التنظيم على نظام للتسيير ناجع و نظام الاتصال شامل، حيث تصبح المؤسسة الهيكل الأساسي في هذا التنظيم التسيير، و يتم تأسيسه في محيط مفتوح و قابل للتمديد.

إذ تمت هذه العملية التنظيمية بطريقة جيدة فإنه من الممكن أن تحقق الأهداف المنتظرة حيث تمكن أفراد المؤسسة من معرفة مسؤولياتهم و تنفيذها، كذلك للمديرين و التابعين من التركيز على المهام الضرورية المرتبطة بالهدف،

و كذا التنسيق بين المهام الإدارية و غيرها مما يقضي على ازدواجية الجهود والصراعات، و يقضي على عنصر الشك والتردد بحث يصبح هذا التنظيم يتحرك بسرعة و بفاعلية نحو اهدافه

تسهر عملية الرقابة من جهة أخرى على ضبط و تعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تساعد على إنجاز العمليات المسطرة، و ذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الوظائف الإدارية الأخرى، لكي يتحقق ذلك لابد من وجود محرك مجسد في قيادة تؤثر على المرؤوسين قصد توجيه جهودهم حسب الخطط المسطرة لهم، و التي تتميز بمؤهلات معينة، كالذكاء، الاطلاع الواسع، المركز الاجتماعي، والشخصية المستقلة أصبحت الغايات و الاستراتيجيات النوعية للمؤسسات هي التي تؤثر اليوم في صياغة بنية المؤسسة وذلك باعتبار القوة العاملة لها و كذا العلاقات التي تربطها بالمحيط العام

ليست فقط الصيغ الشكلية للبنية التي هي ذات أهمية للمؤسسة ولكن مواقف العمال هي التي كذلك تنشطها، إن الأولوية تولى في هذا الموضوع لمعايير التحفيز و نجاح الأشخاص و الجماعات عند صياغة هذه البنية، و يتم الانتقال من بنية إلى أخرى بواسطة تحليل هذه الأخيرة من خلال معايير جديدة لتحويلها أو تحويلها بغية تحسين نشاطها و رفع من مردودية النشاط العام لهذا التنظيم تجاه أهدافها، إن التخلي عن نماذج البني الموجودة سابقا لا يتم أليا بل بالتدرج و بطريقة المحاكاة والتكيف إلى غاية الوصول إلى البنية الجديدة و الملائمة للطرف المناسب من خلال المحيط. نظرا للتطورات و التغيرات العشوائية للأسواق خاصة و المحيط عامة، بدأت تنشأ أجيال جديدة من مؤسسات أو افتراضية في الصيغ الجديدة لهذه المؤسسات **entreprise réelle ou virtuelle** حيث يمكن أن تكون حقيقية التي تسعى إلى المشاركة والإسهام في تحقيق المنفعة الكلية تحت ظل تلبية رغبات الزبون.

المبحث الأول: تنظيم المؤسسة الشبكية ودورها في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: التوجه نحو التكتل والتعاون

تعيش المؤسسة الاقتصادية في محيط ليست منعزلة عنه , اذا كانت ظروف هذا المحيط مواتية فإنها تستطيع اداء مهمتها في احسن وجه , اما اذا كانت عكس ذلك فإنها يمكن ان تعرقل عماليتها الموجودة ومنع اهدافها .

تضطر في بعض الحالات المؤسسة الضعيفة وذات الحجم الصغير الى دخول في ترتيب ثنائي او جماعي مع المؤسسات العريقة وذات خبرة لكي توفر لها مجالا للمساعدة وتؤمنت لها اطار العمل المشترك وتعزز من قدراتها التنافسية .

اصبح هذا الاتجاه نحو التكتل والتعاون يشكل خط دفاع للمؤسسة في اطار حرية التجارة وتنامي حركة العولمة , يتمثل ذلك في مجال توفير البيانات وفي مجال نشر المعرفة ودعم اتخاذ القرار , وكذا مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

يهدف هذا التعاون الى سد نقص اوجه كثيرة من النواحي الكمية والكيفية للبيانات , والمتعلقة بسرعة وسيولة هذه البيانات مع توفير مستوى الدقة والتفصيل عن تلك المتعلقة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية , ويتم ذلك بإنشاء شبكات حقيقية وذلك باعتبار ان مهام التقليدية للمؤسسة والتي كانت في سباق من مهام مؤسسة واحدة , يتم القيام بها من قبل عدة مؤسسات مستقلة , او متعاملين متخصصين وذلك حسب الكفاءات , يركز هذا التنظيم الشبكي على الكفاءات المميزة و المختلفة , كمنافذ مفضلة لاختراق¹ المترابطة باطار تنسيقي بعض الاسواق والبقاء .

¹ Pache G et paraponaris C L'Entreprise en réseaux puff coll. que saisie je ?1993 d'après isabelle huault le mangement internationale approches éditions casbah 1999 p24

الاقتصادية يؤدي الى انشاء مؤسسات ذات قدرات¹ وان تشجيع الاندماج والتكامل بين مؤسسات كبيرة, وذات أنشطة متنوعة ومتراصة, انه يهدف الى سد الثغرة القائمة في مجال البحث والتطوير, حيث تعجز معظم المؤسسات عن اقامة وحدات خاصة بها .

المطلب الثاني: قراءة في أصناف التعاون في مرافقة المؤسسات الكبيرة للمؤسسات الصغيرة

في هذا الاطار اصبحت هذه الاتفاقيات والمتمثلة في اسلوب للمعاملات الفعالة ظاهرة عادية. وانشا من خلالها اسلوب جديد لتنظيم يسمح بتطوير التسيير الشامل وذات اقل تكلفة لتكييف هذه المؤسسات, سمي بالتعاون بكل اصنافه من التكيفي الوظيفي والتنسيقي. ويتجسد التعاون في مرافقة المؤسسات الكبيرة للمؤسسات الصغيرة. يهدف التعاون التكيفي الى تحقيق هدفين رئيسيين وهما تسهيل الدخول الى مواقع الكمية الحسنة كأحسن سعة للعرض او للتطوير جزء من السوق وذلك بتفضيل الدخول الى احسن المواقع النوعية. يهدف التعاون الوظيفي الى عقلنة في تسيير الوظائف بواسطة الاشراف من قبل المؤسسات الكبيرة على مؤسسات الصغيرة, الذي يسعى الى تقوية قدرة على التنافس لنشاط بغية المناولة خدمة باقل تكلفة من التكاليف الداخلية.

ويهدف التعاون التنسيقي الى ملائمة محفظة الأنشطة, تثمين التكنولوجيات المؤسسة والانتقال الى تمويلات جديدة وذلك باستعمال منطوق التخصص والتنوع.

المطلب الثالث: التحول من اقتصاد الكتلة نحو الاقتصاد القيمة المضافة

ونقص² ان الاشكالية المطروحة والقائمة على مؤسسات, ليست في صغر حجمها بل في عزلتها خبراتها, خاصة في القطاعات الحساسة وذات النمو القوي. ويشهد فيها التنافس, مع الاستمرارية التغيير وسرعة تحول المحيط, والتي يدفعها الى تحديد نشاطها الداخلي وتوجيهه نحو الافضل.

¹ Urbain s vendemini s alliances stratégiques et et coopératives européennes de Boeck université 1999 p26

ويتشكل هذا الاتجاه نحو التكتل والتعاون كخيار الاستراتيجي يسمح بإرساء وتدعيم او تغيير مواقعها التنافسية. وكذا تركز الكفاءات الاستراتيجية وترك الباقي وتوكلها الى شركاء في اطار تنظيم يمكن للأفراد العمل داخل¹ التنظيم بكفاءة عالية وفعالية.

يمكن لكل مؤسسة شريكة من هذا التنظيم والمسمى بهيئة "المؤسسة الشبكية" التركيز حول أنشطة معينة من سلسلة القيم التي تبرز فيها وتفرد بها وذلك بغية تعظيم قيمتها المضافة ,ويشهد من هذا المنطلق تحول من ,تضطر المؤسسة في هذا الاطار اداء مهامها بالتخصص وفق² اقتصاد الكتلة نحو الاقتصاد القيمة المضافة الكفاءة الاساسية لها وتكوينها وذلك بالمرافقة.

وضمامنا لتنافس اكبر فان هذا التنظيم يتبنى طريقة خاصة لصنع القرار التي تسعى الى احترام قيم وخيرات الشركاء بطريقة متساوية, وعبر عنها في القرار النهائي ,وتسمى هذه الطريقة بسيرورة اتخاذ القرار الجماعي . توجد عدة عناصر يجب اخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح الجهد المبذول للتغيير ,منها توضيح الرؤية العامة المشتركة لكل مؤسسة منضوية تحت هيئة الشبكية ,والتي تعتبر من الهيئة او من نواة هذه المؤسسة الشبكية ,مع اقناع ادارة عملية التغيير بأهميتها والمتمثلة في القيادة المؤسسات المنضوية تحت هيئة المؤسسة الشبكية .والتمكن من تحديد العلاقة بين المستويين المتمثلين في قيادة الهيئة والادارة المؤسسة المنضوية تحت هذه الهيئة ,وذلك قصد ارساء قواعد للتغيير ,وتطبيق ذلك على مراحل قصد المحافظة على الاستمرارية جهد³ التغيير والتشجيع لدعم النتائج بالتحفيز والمكافاة.

تحاول هذه الهيئة انشاء هياكلها التنظيمية بصيغ قريبة من المثالية حيث تطمح لتحقيقها ولو لفترة قصيرة مرحليا ,وتعكس تطورها ,وبالتالي فهي تخضع لتغيرات عديدة قد تكون مهمة وسريعة في بعض الاحيان ,تتحكم

¹بهدي عيسى رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من مؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير السنة الجامعية 2004_2005 ص 117

² Claude beland d'après Farid benhassel reseautage d'entreprises et mondialisation la coalition canadienne des réseaux d'entreprise le management des réseaux une organisation apprenante colloque international mondialisation des d'entreprise Ghardaïa

³ Muhittin oral diane poulaine &Oussama kettani "mondialisation .c'est une adaptation française de l'article globalization compétition and collective discisions paru dans humain system management vol 17 n°3,,1998P169_182

فيها عوامل داخلية خاصة بها مثل درجة التتميط والتشكيل مستوى اتخاذ القرار , والتخيط والرقابة , او عوامل ظرفية متعلقة بالسياق الذي تعيش فيها المؤسسة مثل:

- الهوية المؤسسة , التكنولوجيا , البيئة المحيطة , والاستراتيجية .

فعد انشاء هذه الهياكل التنظيمية يتم الحرص على تحديد المهام لتتمين الحهد المبذول , والقضاء على التداخل ويطرجم ذلك فاعليا بتوجيه النشاط لبلوغ الاهداف المنشودة مع توزيع السلطات وذلك لتوفير القائم بين الانشطة. ر الانسجام . ان رصد وتحديد مستويات الرقابة يهدف الى تقييم النتائج وتقييمها ويعتبر التنظيم المعلومات ذاكرة والجهاز عصبي لهذه الهيئة. كما اضحت المؤسسات القديمة منها و المتجددة او جديدة تسعى الى تكييف مع التغيرات المحيط ,فالتزمتا بالهيكل البسيطة المرنة قصد تحقيقها اهدافها وأصبحت تسعى الى استقطاب كل كفاءات المحيط بها وذلك حسب متطلباتها الانتاجية والخدماتية التي تصبوا الى تحقيقها في جو تكاملي ,انها ذات هيكل هندسية متغيرة ومرنة ,فشكلت لنفسها موقع مهم في محيطها واصبحت تشكل ما يسمى بنواة هيئة المؤسد انها تتماسك بكل عناصر قوة التكامل ,والتي تؤديها الى ازدهار والى منحها لفوائد نوعية.¹اسة الشبكية.

ان الحاجة للتقريب بين الشركاء بقصد الربح او نقادي الخسارة اصبحت ضرورة ملحة ,فأندتها ووظيفتها الاقتصادية تتجلى في تخفيض التكلفة التبادل او تعامل بين المؤسسات وما يترتب عن ذلك من تشجيع الانتاج .تتجسد هذه العملية في هيكل هيئة المؤسسة التي تغلب دور الراعي لهذا التقريب والمتمثل في الوساطة ,والتي تتبع من واقع التفاوت الافراد في معرفة المهارة والثروة .فهناك الثري الذي لا يعرف كيف ينمي ثروته ,ورجل الاعمال الذي يملك المهارة والخبرة التجارية لكن بدون راس المال .اذا كان الاول بعيدا عن الثاني ,اولا يستطيع التعرف عليه ,تنشأ فرصة لطرف ثالث يتولى التقريب بينهما ,يعرف الطرفين ويملك²تقتهما .

² Farid benhassel reseautage d'entreprises et mondialisation la coalition canadienne des réseaux d'entreprises .le mangement des réseaux une organisation apprenante colloque international mondialisation et modernisation des entreprises Ghardaïa 25_26&27janvier 2000 p.314

قصد تنظيم الطرف الثالث وتعيينه ,يتم ارساء قنوات الاتصال بين الاخرين في اطار هيئة تشمل الاطراف كلها ,انه يهدف الى سد النقص المسجل في الجوانب المتعددة ,كمعرفة فرص الاستثمار والتمويل والمصادر رؤوس الاموال ,والخبرة في تنمية المال وادارته ,ان الحاجة لس بعض جوانب النقص اصبحت مطلب ضروري يمكن تحقيقه بواسطة وساطة فردية حيث العملية تكون على شكل خدمة مقابل اجرة ,او يتم تنظيمها في اطار سياق الهيئة الشبكية وحيث تكون نتيجة تحقيق مصلحة جميع الشركاء للهيئة. آن ربح الناتج عن هذه العملية يولد ثقة بين عناصرها ويثمن ثروة الهيئة.

تتشكل هذه الهيئة من نظام مؤلف من مؤسسات منضوية تحتها ,تتميز بالهندسة المتغيرة ,انها تهدف الى تحقيق منفعة مشتركة ,والى تلبية رغبات الزبائن من شباك واحد ,ويتم التنسيق فيما بينها باليات السوق.

ان تحقيق اهداف هيئة المؤسسة الشبكية لتلبية رغبات الزبائن من خلال شباك واحد يتطلب توفير مفاهيم معينة ومتمثلة في الاستقلالية المؤسسات الفرعية للهيئة ,حيث تتمكن هذه الهيئة من اداء مهامها على احسن¹ وجه ,دون تداخل لمصالح هذه المؤسسات ,ان نجاح مثل هذا التنظيم يتطلب من ادارة القيام بالتسيير الملائم لها والسهر على التنسيق بين برامج هذه المؤسسات ,وذلك قصد تحقيق الاهداف الفرعية مع الحفاظ بالهدف المشترك للهيئة .ويتطلب هذا التنسيق تكوين ارتباطات بين هذه المؤسسات الفرعية قائمة على نظام² اعلامي ,يتماشى ويتطور موافق هذا التعاون الحقيقي .

² Farid benhassel reseautage d'entreprises et mondialisation la coalition comedienne des Roseau d'entreprises .le management des réseaux une organization appartenant idem p 314

المبحث الثاني: النموذج الكندي لهندسة العلاقات بين المؤسسة الأم وفروعها

حسب الدكتور سالمى جمال¹، والذي تطرق الى تحليل مستويات النموذج حسب هندسة العلاقات بين المؤسسة

الشبكية الأم وفروعها، وكذلك ديناميكية خلق القيمة داخل المؤسسة الشبكية

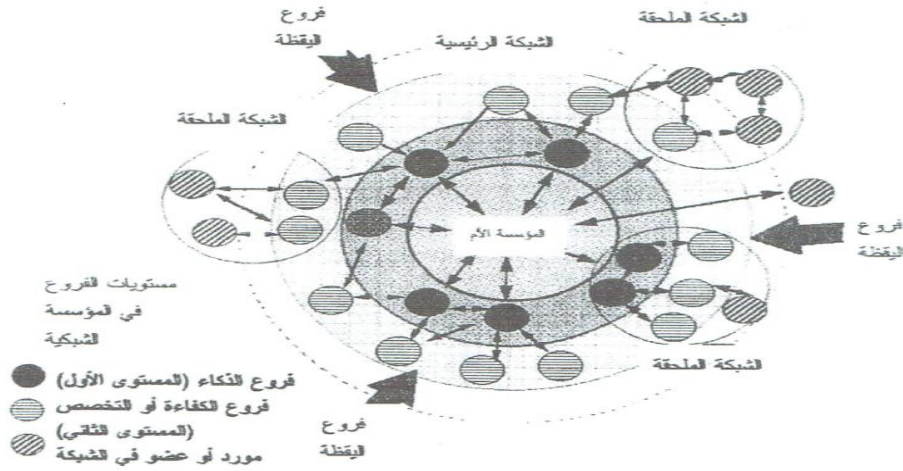
ان تحليل مستويات النموذج يتمثل في:

المطلب الأول: هندسة العلاقات بين المؤسسة الشبكية الأم وفروعها

فان من أبرز ما تتميز به المؤسسات الشبكية إعادة تشكيل بنية العلاقات داخل وخارج الهيكل التنظيمي بشكل

يتلاءم مع السعي التدريجي لتحطيم جميع الحدود الداخلية والخارجية²

شكل رقم 4 : هندسة العلاقات بين المؤسسة الأم وفروعها



Source:: Réal Jacob et Autres: Un modèle d'entreprise réseau: concepts, technologies et expériences, Groupe de

Recherche Economique sur les PME en Quebec, GREPME, Canada, 2003

¹ سالمى جمال، مستقبل المؤسسات الشبكية بالجزائر في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، عناية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة عناية،

2007

² Source:: Réal Jacob et Autres: Un modèle d'entreprise réseau: concepts, technologies et expériences, Groupe de Recherche Economique sur les PME en Quebec, GREPME, Canada, 2003

تمثل هذه الهندسة الجديدة للعلاقات بين مختلف مستويات التفريع والمؤسسة الأم التي تعطي الأوامر الخاصة الأهم للمؤسسة الشبكية، إذ تتعامل المؤسسة الأم في هذه المرحلة المتقدمة من التحيل مع عدد معتبر من الفروع متفادية حصر علاقاتها فقط في دائرة ضيقة من الأعوان والعناصر، وساعية إلى توسيعها إلى أقصى قدر ممكن من الروابط الداخلية متمثلة في الفروع، أو الخارجية عن طريق الشراكة والتعاون.

وهكذا تتعامل المؤسسة الأم في هذا الإطار بطرق مختلفة هذا الإطار بطرق مختلفة مع فروعها المنتشرة عبر عدة نقاط في العالم، وفق تصنيفين يوضحهما الشكل السابق، يخص المستوى الأول فروع الذكاء التي تغطي الدول المتقدمة، إذ تنزل المؤسسة الشبكية بكل ثقلها التكنولوجي، واضعة كفاءاتها في خدمة النشاطات المتمركزة في هذه المناطق الأكثر ديناميكية، مع نيل حصة معتبرة من أرباح وفوائد التبادل، مما يؤهلها للحصول على مداخيل إحصائية دون الحاجة للاستثمارات المكثفة في هذه المناطق الأكثر تطورا في العالم، ويتم كل ذلك وفق ما يعرف بالثانية عمل معا Faire-Ensemble.

فيما يحدث غير ذلك في المستوى الثاني، الذي يشمل الفروع التي تتواجد في الدول غير المتقدمة، بل حتى في بعض الدول الصاعدة، والتي تعرف بفروع التخصص، عمل Faire-Faire دون الحاجة لنقل إذ تقوم هذه المؤسسات الشبكية الأم بتبني ثنائية عمل تكنولوجيا عالية أو كفاءات معتبرة.

وغالبا ما تكتفي المؤسسة الشبكية الأم في هذه المناطق بتكثيف سيرورة العمليات التنفيذية استغلالا لتدني أجور اليد العاملة المحلية مقارنة بنظرائهم في الدول المتقدمة، لأي تسرب للتكنولوجيات العالية، رغم توصيات المنظمة العالمية للتجارة OMC بضرورة تخريج تكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC إلى محيط فروع المؤسسة الشبكية، حتى لا تعيش معزولة أو مستقلة بل متفتحة على المحيط، الذي يجب عليه التأقلم الإيجابي السريع مع هذه

التكنولوجيات (2005) (N.Chettab)

المطلب الثاني: ديناميكية خلق القيمة داخل المؤسسة الشبكية (البعد 03)

تستدعي الأشكال الجديدة للمنافسة بين المؤسسات إدراك أن الشبكة كشكل تنظيمي فعال تضع في قلب اشكالياتها عمليات خلق القيمة، فقد بين الباحثون بعد دراسة بعض المجموعات الشبكية المنظمة أن تحسين الهياكل والعمليات يظهر في مركز منطق خلق القيمة.

أولاً: من القيمة إلى خلق القيمة

أن تناول كفاءات خلق القيمة في المؤسسة لا بد أن يسبق بلمحة مختصرة سريعة عن مبدأ القيمة لتشكيل خلفية نظرية يمكن ربطها بعد ذلك بهذا النوع الجديد من المؤسسات الاقتصادية.

فقد ظل أصل وقياس القيمة دائما في مركز انشغالات المسيرين، الذين حملوه تقليديا على أساس القيمة للعمل، إلا أن بعض المقاربات الحديثة المقترحة سمحت بالتطور من مفهوم القيمة إلى مفهوم خلق القيمة التي تترجم خاصيتها اللامادية في ظل سلسلة قيمة افتراضية، تساهم بدورها في إنشاء مصفوفة توضح مختلف عمليات وسيرورات خلق القيمة.

يتم تقديم مفهوم القيمة في كل مقاربات محاسبة التسيير، فقد تساءل حولها بشكل غير مباشر بعض الباحثين، وهم بصدد البحث عن رؤية استراتيجية حول مفهوم القيمة أو سلسلة القيمة، غير أن هذه المقاربات تقدم نفس الخطأ المتمثل في تفضيل التحكم في تسيير العوامل المفتاحية للتوازن المالي على حساب تسيير العوامل المفتاحية للتنافسية، كما يطفو في هذا السياق التثمين الاقتصادي للمؤسسة، المعرف أيضا عبر استخدام التكلفة المتواجدة في قلب مراقبة التسيير كبديل إحلالي يحل محل القيمة من أجل تقييم أداء المؤسسة، مما يسمح بالتساؤل حول أبعاد التكلفة كمحدد تمثيلي لقيمة المنتج.

أما عن منطق الأعمال المتبادلة، فقد استمد هذا المفهوم مرجعيته من الشكل النموذجي للتنظيم، الذي يمكن اعتباره كمنظمة العناصر المتبادلة، التي تتميز بأعمال متبادلة بين العمل والسوق وتكنولوجيا، مفترضة

قطيعة في منطق عقلنة الإنتاج، ومتعلقة بإرادة لتجنيد مجموع عناصر المؤسسة، وهو ما يفترض على هذه الأخيرة أن تقدم لكل واحد من مكوناتها حق وسلطة الفعل ورد الفعل أمام التكنولوجيات والسوق والمؤسسة ذاتها، إذ تتواجد النشاطات المتبادلة في مركز هذا الشكل .

فيما تتميز ديناميكية التدريب بكونها قائمة على تسيير التنوع، وضامنة لتجانس مدى قدرة عناصر الشبكة على مواجهة التعقد وعدم التأكد، المرتبطين بتحولات المحيط الذي يتواجدون فيه وعلى تعديل سلوكياتهم عبر الزمن. ان المؤسسة لا تكفي فقط برد الفعل كسلوك وحيد، لكنها تتطلع عبر إعادة النظر في السير الروتيني للتسيير، وتكوين قواعد جديدة إلى تسيير أشكال تقنية واجتماعية جديدة للتنظيم موجهة لتحسين الإنتاجية¹ تبدو عملية خلق القيمة كنتيجة لسيرورة بناء موارد نوعية تتعلق بسلوكيات واستراتيجيات العناصر الفاعلة، التي تؤدي قدرتها على التأثير المتبادل حسب قواعد التعاون والمنافسة وديناميكية التدريب إلى ترك آثارها وبصماتها، كما تسمح للشبكة باستغلال الخبرات المتراكمة عبر الزمن، وهكذا يبدو التدريب إذن كمفهوم مفتاحي لفهم سير هذه التنظيمات الجديدة.

ولأن مجالات خلق القيمة في اقتصاد المعرفة متعددة ومتنوعة، وممتدة ومتجددة، وذات طبيعة تزامنية متدفقة، وهي وإن كانت تناسبية المضمون والمحتوى فإنها في الوقت ذاته ثرية وغنية، وتكاد تكون لانهائية، وتعطي تأثيرها الحافز على كافة مجالات هذا الاقتصاد، وتنتج أثرها في الربحية الحقيقية الفعلية التي تولدها أنشطته وتعطي عائده ومردوده بشكل فوري ملموس ومحسوس (محسن أحمد الخضيرى 2001، ص6) (14) فقد توصل بعض الباحثين إلى وجوب دراسة سيرورات خلق القيمة في المؤسسات الشبكية بعد أن تبين أن من شأن ذلك أن يسمح في ظل مقارنة سياقية ببناء علاقات بين المكونات الأساسية لثلاث:

¹ (30) (Marie.1 2004)

1- المحتوى أو النتيجة:

يتم التجسيد في الزمان والمكان للقيمة التي يتم خلقها، ويقود الاختبار السريع للرهانات التي هي في الأصل تحولات تنظيمية إلى التساؤل حول المعنى الذي يلائم ويمكن إعطاؤه للقيمة، كما يمكن فعلا مقابل موضوع جديد إعادة اختبار شروط تقييم القيمة، باتخاذنا كمرجعية ثلاث مستويات للتحليل القيمة المطلوبة من الزبون تلك المطلوبة من المؤسسة وأخيرا تلك المترجمة في النتائج.

2- سيرورات أو عمليات التطبيق:

يتم عبرها تحديد المتغيرات ذات الدلالة أوزانها وأدوارها في عمليات خلق وإعادة تقسيم القيمة، وقد تم توضيح في الوضع الحالي للدراسة ثلاثة متغيرات نظام الاتصال، سيرورات اتخاذ القرار وأشكال التدريب.

3- السياق: بالاهتمام بكل من السياق الداخلي والخارجي للمؤسسة، فإن الأمر يتعلق بتحديد وتقييم دور

العوامل المحددة وذات الارتباطات المتبادلة في عمليات خلق القيمة والقيمة التي تم خلقها.

يوجد مفتاح التحليل في تموضع وبناء مجموعة من العلاقات بين السياق والسيرورات والنتائج، فيما يتجلى المظهر الثاني لهذه المقاربة السياسية في البعد الزمني، الذي يبدو ضروريا أكثر من عمليات إعادة تشكيله المستخرجة من تكوين وسائل مناسبة لعدم اليقين عند ملاءمتها بغايات مفروضة مكونة لسياق خاص وحاملة لمعنى، فالأمر يتعلق إذن بالتركيز على السمة الاجتماعية والتاريخية للعروض والتطبيقات التي تسمح بأخذ تواجد القيمة بعين الاعتبار.

** عموما، فقد ظهرت من خلال عدة دراسات ميدانية في مؤسسات شبكية عمليتان أو سيرورتان لخلق

القيمة، وأولهما سيرورة تحسين التحكم في القيمة المضافة حول سلسلة القيمة الفيزيقية، فيما تتمثل الثانية في سيرورة الإبداع.

ثانيا: سيرورة تحسين التحكم في القيمة المضافة:

تشارك هذه السيرورة في تكوين نظام معلومات ومراقبة أكثر نضجا، لارتكازها على استغلال المزيج الصناعي أو التجاري الذي يوجد بين المشتريات، فتبعا لفائض التكاليف وتوقف العمل المرتبط بمخزونات عالية جدا، يظهر لدى مسيري المؤسسة الشبكية تفكير مرتكز على أساس عقلنة اللوجيستيك وعمليات الشراء، غالبا ما يقود إلى إعادة تنظيم الوظيفة الأخيرة.

فيما سمح خلق لجنة للشراء تدير الانتسيق بين عمليات الشراء بتحقيق الربح في السعر الناتج عن التحكم الأفضل في عمليات الشراء، مؤديا في نفس الوقت إلى توقع احتياجات المؤسسة وأسواق الزبائن والموردين، كما يعود سير مثل هذه السيرورة إلى مشاركة العناصر الفاعلة وإلى الاستقلالية المتروكة للفروع.

إضافة لذلك، وإلى غاية مبلغ معين، بإمكان كل عنصر من الشبكة (وحدة أو مصنع من المجموعة) اختيار مورديه بنفسه، ويجب عليه فوق هذا المبلغ الرجوع إلى لجنة المشتريات التي تصادق على الورد وتكون مهمتها مزدوجة .

إذ يجب عليها من جهة الحصول على نظرة شاملة من مصلحة الموردين حول المجتمع، بالقيام بإعادة صعود المعلومات المتصلة بموردي كل مصنع والسماح من جهة أخرى بتحقيق اقتصاد حول الأسعار بمركزة المشتريات، على أنه من المهم التأكيد بأن أعضاء لجنة المشتريات يشغلون مناصب عملية في مديريات المجموعة، وتتجلى فائدة لجنة كهذه في أنها تؤدي إلى تحسين السيرورات بواسطة التدريب، وليس إلى مركزة قرارات الشراء عند شخص وحيد.

لا يمكن اختصار العلاقات المحفوظة بين الموردين ومختلف وحدات المجموعة في مجرد تدفق بسيط للمواد حاملا لمعلومات تخص معالجتها وبنها فقط سلسلة القيمة الفيزيقية والحد الأمثل لتدفقاتها.

بالعكس، فهذه العلاقات ترجع لتعاون بين الوحدات أكثر عبورا، حيث تسجل المعلومة المقسمة في إطار مسار تسيير التحالفات التأقلم السريع مع الظروف المتغيرة، تلبية حاجات الأطراف المهتمة بالعلاقة.

كما أن هذا التدفق للمعلومات الذي يركز في الحالة الدقيقة على لجنة الشراء هو في الأصل من السلاسل الافتراضية المستقبلية، التي تسمح بتحسين سلسلة القيمة الفيزيائية، إذ يرجع تكوين هذه السلسلة الافتراضية إلى منطق التقدم المستمر، خاصة على مستوى أفضل تنسيق عابر بين المهن.

الإطار رقم 4 : سلسلة القيمة:

تعتبر سلسلة Chain de Valerr أداة لتعريف استراتيجية النشاط، إذ يستخدم هذا المصطلح فيما يخص المؤسسات المتنوعة على مستوى كل ميدان نشاط، وليس لمعالجة المجموعة كمجموعة.¹

ترتكز سلسلة القيمة على المبادئ الثلاثة:

- قطاع النشاط الذي يعتبر وحدة التحليل لتكوين استراتيجية المؤسسة.
- كل مؤسسة تنتمي لقطاع معين ينظر إليها كسلسلة نشاطات أو عمليات تساهم كل واحدة منها في قيمة المنتج أو الخدمة.
- تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية بواسطة استخدام كفاءات عالية المستوى والعمل بأحسن فاعلية عند القيام بمزج خاص لسلسلة قيمتها أو بواسطة أحسن هندسة للمجموع، وكلما كانت التوليفات المعنية كثيرة ومصادر الامتياز معقدة كلما كانت تنافسية المؤسسة دائمة، لأن المنافسين سيستسخون بشكل سيء الطريقة الناجحة.

- ان السيرورة التي تسجل في الزمن هي تلك المتعلقة بالحركة والتدريب وقتغيير الذي يركز دائما على توافق العروض والقوانين، وترتكز السيرورة في عدة حالات عبر تدقيق الموردين على تشكيل حقيقي لتقييم

¹ Source: Robert le Duff: Encyclopédie de la Gestion et du Management (EGM), Dalles, Paris, 1999, P 1262

الموردين، وهو ما يجيز بتخفيض كل ذاتية وانحراف مرتبط بالوضع التنظيمية في اختيار الموردين، لتحسين القدرة على التفاوض.

وفعلا، تساهم لجنة الشراء في تكوين موقف للموردين الذين وضعوا محل تنافس وتتمتع بسلطة حقيقية للتفاوض حول مواد التموين، بتحقيق تجميع للمشتريات لمختلف الوحدات لتخلص بالنسبة لهذه الأخيرة إلى تكاليف أقل مما لو أن كل وحدة تفاوضت بشكل معزول.

وتستخدم لجنة الشراء المعلومات المجموعة على شكل تكلفة / كمية / أجل، انطلاقا من العلاقة زبون / مورد بالنسبة للمصانع للقيام بالاختيار بين الموردين، مع تجنب إعادة إنتاج تجارب شراكة غير مجدية.

تقوم لجنة الشراء كذلك كوسيط بين الموردين وأعضاء المجموعة، ولكن فيما بين الأعضاء أنفسهم أيضا، بإمداد هؤلاء الأخيرين بتصور عن صورة علامة لمورد وسيرته الناتجة عن التجارب السابقة للشراكة مع مصانع المجموعة، وتسمح المعلومات المنتقاة حول الموردين بالحصول على ميزة تنافسية، وبالفعل لا تحصل لجنة الشراء فقط على معلومات حول الموردين، بل تقتني معارف حول العمليات التي تساعدها على تسيير سلسلة قيمتها الفيزيكية عبر تصين المنتوجات أو المصالح الحالية أو تطوير الجديد.

يتم توسيع هذا النمط من التقييم الذي استخدم في البداية في فرع واحد إلى مجموع فروع المجموعة منشأ نظام شراكة مع الموردين الذين انخرطوا في منطق التدريب والتحسين المستمر، وتشارك اللجنة في ديناميكية التدريب بين العناصر الفاعلة، حيث يتم الإلحاح هنا على البعد العلاقتي للتدريب في ظل المجموعة المنتظمة في شبكة. فهذا التدريب المرتكز على الروتينيات التنظيمية هو الذي يسمح للمجموعة بتخفيض مخزوناتها وتكاليفها، مع إثراء تشكيلتها المعلوماتية وخلق القيمة، وبهذا الخصوص من الضروري القول أن المؤسسة الشبكية تقع ضمن فئة إعادة الدائم، والإثراء والتساؤل حول ثنائيتها التنظيمية سيرورات / إجراءات، مع تجنب أن تكون هذه الروتينيات التنظيمية كابحا للتدريب وتقوم المؤسسة الشبكية في ظل هذه الفئة باستدعاء مستشارين على عدة فترات في سبيل إعادة النظر جذريا في هيكلها.

يرجع تنظيم المؤسسة الشبكية إلى مقارنة عابرة تستهدف أفضل تحكم في مجموع سلسلة النشاطات الذاتية من الموردين إلى الزبائن وتحسين نوعية المنتجات والمصالح، مع تخفيض التكاليف والآجال وأوقات الإجابة بواسطة تحويل السيرورات الإنتاجية، مع التموضع في بناء القدرات التنظيمية، التي يكون الهدف منها الإصرار على الإبداع، من أجل مواجهة عدم اليقين الاقتصادي.

ثالثا: سيورة الإبداع:

تأتي هذه السيورة تبعا لإعادة شراء قسم جديد وإدماجه في المؤسسة الشبكية، بعد أن وجدت عدة وحدات نفسها منقادة للعمل بنفس الطرق وتطوير نفس المنتجات غير مستفيدة إذن من منطق التكاملية الخاص بالشبكة. في هذه الحالة تلخص منافسة متزايدة بين وحدات الإنتاج، إذ تحاول كل وحدة تلبية على الأفضل طلب الزبائن، وفق ثلاثية سعر / نوعية / أجل ، وطلب البحث والتطوير R&D وفق إمكانية الفعل وأجل التنفيذ والتكلفة. تعتبر هذه الحالة من المنافسة بين الوحدات والمدعمة بالقدرة التي تملكها وحدة البحث والتطوير R&D على تطوير منتج معين خاصة وسمة للتنظيم الشبكي، حيث تختلط التعديلات عن طريق السوق بالتنسيق، عن طريق الاندماج، واللامركزية، بواسطة الدخول المتبادل في علاقات المنافسة والتعاون.

توجد علاقات سلوك متبادل خاصة بين R&D والإنتاج، مستهدفة إشراك هذه الوظيفة في مرحلة تصميم المنتج من أجل المواكبة اليومية للمشاكل المعترضة من تطبيق للمشروع الإنتاجي، إذ يتعلق الأمر بالحصول على مبادلات عابرة وتنظيمية أكثر ثراء وتكرارا فيما يخص المعلومات حول النوعية الإنتاج، حاجات مختلف الوظائف المضمرمة والمتشابكة يسمح البحث إذن عن اندماج معلوماتي بالنسبة للمكونات في تواجد أهداف تكون أحيانا مناقضة، وفي قيود نوعية بتعديل عابر للمكونات الداخلية والخارجية السيورة الإنتاج.

تكون كل وحدة على اتصال بـ R&D بواسطة انحراف مشتري تطوير، الذي يأخذ بشكل من الأشكال دور المبادل مرتكزا على قدرة المزج بين معارف مختلفة لتكوين قيمة مضافة ممثلة وتنافية، بتفضيل تبادل المعلومات

السياقية غير المشفرة، كما يسمح بناء ارتباطات إمتيازية بين أعضاء الشبكة بزيادة فعالية نظام المعلومات، بواسطة إنتاج وتداول وتجزئة المعلومات التي يمكن لبعضها أن تكون صعبة التكون.

ترتكز سيرورة الإبداع هنا على التوفيق بين عدة أوزان ذات مناقب نوعية للشبكة، تتمثل أهلية المبادل الأولى فيما تم القيام به من طرف المشتري. التطوير مرتبطا ماديا بالوحدة النواة لكن متبعا تنظيميا وحدة R&D فهو يسمح بتبادل معلومات مهمة بين هذه الأخيرة والإنتاج.

أما الأهلتيان الباقيتان فتتواجدان في شخصية مسؤول الوحدة النواة، الذي كان في نفس الوقت " بوابا وجسرا للشبكة ، فالصفة الأولى التي تشكل الأهلية الثانية تتعلق بتميز مصلحة المؤسسة في كل أفعالها، والقدرة على الخلق أمام التلوث وبالانفتاح على التعمير المتقاطع، وهو ما يفترض التحلي بالكينونة عند اختيار المعلومات، وعند القدرة على استعمالها، فالمعلومات المتواجدة المأخوذة تمثل المشاكل المرتبطة بأشكال معقدة أكثر فأكثر مطورة من طرف R&D التي بواسطة استقرارها تستلزم كمية أكثر أهمية من المحافظين على الآثار المسببة للحساسية.

تقوم الأهلية الثالثة المتمثلة في القائم بالجسر بتجديد التدريبات، ومواجهة أفضل التطبيقات، سعيا للبحث خارج المؤسسة عن العناصر الجديدة التي تولد الأسئلة، والتي تقدم معنى للتدريب ثم للحركة نفسها.

وباستخدام مقولات التقارب التكنولوجي، فإن استراتيجيتها كانت إذن القيام باستدعاء صناعات قريبة من مجالاتها الإنتاجية، وتطوير سيرورة تسمح بتحقيق منتجات بقوانين معقدة دون إضافة التحفظ، هذا النوع من السيرورات في هذه الصناعة للنواة لكي تكون هي نفسها كاتبة لقيمة مضافة، تقدم لها بالاندماج سلسلة القيمة المضافة للمجموعة ميزة تنافسية معتبرة.

ترتبط الشبكة عبر هذا التشكيل بالوصف الذي قدمه لها بعض الباحثين كأسلوب للتنسيق يكون سيرها وفق منطقها الخاص، وتسمح عبر إقامة تحالف التحرر / الاستقلالية بمخاطبة الأفراد دون تعنيفهم، وبتفضيل قدراتهم على المبادرة، بواسطة تنظيم يركز على الإنتاج وإنشاء قواعد السير دائمة يعاد اختيارها باستمرار.

تظهر المؤسسة الشبكية تبعاً لذلك كمنظمة متدربة، متمتعو بنظام فعال لتحويل المعرفة إلى قيمة، لأن خلق القيمة في ظل الشبكة يركز على توليف ومرج دائم للأفعال، مع حوار يؤسس بصفة متزايدة ومتدرجة لرؤية الجميع إضافة إلى تدريب غير رسمي، ولن يكون القادة الجدد مقررين منفردين بل مهندسين للمعرفة، قادرين على تنظيم الحوار والمبادلات وعلى تشكيل أنظمة تحويل المعارف التي تخلق القيمة وتجعل المؤسسات دائمة¹ (Marie.1) (15., 2004).

المبحث الثالث: ماهية اخراج الأنشطة واستراتيجياتها

المطلب الأول: حتمية اخراج الأنشطة واستراتيجيتها على ضوء التعاون الدولي

أولاً: حتمية اخراج الأنشطة دولياً

تتميز البيئة الاقتصادية الحالية بوضعية تنافسية قوية، تفرض على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيّف ، هذا ما يفرض عليها اعتماد استراتيجية تنظيمية مرنة تسمح لها بمواكبة² الف السريع مع التغيرات الحاصلة بها، حيث يمكن لاستراتيجية إخراج النشاطات السماح للمؤسسات بالاستفادة لتطورات التكنولوجيا والتنظيمية وغيرها، من قدرات موردين متخصصين في مختلف المجالات وبذلك يمكنها تركيز جهودها الرئيسية على النشاطات ذات المزايا التنافسية العالية، ويتم ذلك بتوكيل الأنشطة الثانوية التي ليست من اختصاصها أو التي لا تعتبر

1 (Marie.1) (15., 2004)

2

2سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 22001

ضمن حقيبة نشاطاتها الرئيسية، هذا ما يمكن أن يسمح لها بتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها، إضافة إلى إمكانية تخفيض التكلفة.¹

تقوم إستراتيجية إخراج الأنشطة على فكرة بسيطة مفادها تخفيف الضغط أو العبء على المؤسسة من خلال انجاز الأنشطة التي تؤديها بكفاءة مقارنة بغيرها، أما في الأنشطة تُؤكلها أو تعهد بمهمة انجازها إلى مؤسسات أخرى تنشط في نفس البلد أو في بلد أجنبي. وقد برزت هذه الإستراتيجية في العقود الأخيرة كواحدة من أكثر الاستراتيجيات التي تعرف انتشارا واسعا في مختلف دول العالم دون التمييز بين الدول المتقدمة والنامية أو حتى بين كون المؤسسة كبيرة أو صغيرة ومتوسطة، حيث تراوح معدل تطبيقها على مستوى العالم ، تطبق المؤسسات إستراتيجية إخراج الأنشطة بغرض الحصول على 60% إلى 40 في السنوات الأخيرة ما بين منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة أو بغرض التركيز على أنشطة ذات قيمة مضافة أعلى وتعظيم العائد على الأصول والحصول على العديد من المزايا الأخرى .

ثانيا: ماهية إستراتيجية استخراج الأنشطة

تعتبر ظاهرة إخراج النشاطات إستراتيجية تنظيمية تسمح للمؤسسة بالتركيز على أنشطتها الرئيسية، من خلال قيامها بتوكيل النشاطات التي لا تخصص فيها لموردين خارجيين بحيث لا يمكنها التوفر على كفاءات في مختلف المجالات.

1- إستراتيجية الإخراج (المفهوم): تعتبر إستراتيجية الإخراج أو التسيير الخارجي كمارسة أقدم بكثير من استخدام المصطلح على نحو علمي، إذ أن العديد من الباحثين يعتبرون هذه الاستراتيجية شكلا جديدا للمناولة لأول مر Outsourcing من الباطن فرضته التطورات المتلاحقة التي عرفها العالم الاقتصادي. استخدم مصطلح ة في أواخر الثمانينيات من طرف الصحافة المهتمة بنظم المعلومات للإشارة أو وصف الاتجاه المتزايد لمختلف المؤسسات الاقتصادية نحو إيكال عملية تسيير نظم معلوماتها إلى مقدم خدمات خارجي. في عام 1989م تحد

¹ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، 1

يدا تقرر الاعتراف ن الإخراج استراتيجية لمنظمات الأعمال، ثم فيما بعد أصبح للإشارة إلى كل عملية إخراج ل يستخدم مصطلح outsourcing لأنشطة بغض النظر عن طبيعتها

ان استخدام عدة استعملت العديد من المصطلحات للإشارة لاستراتيجية إخراج الأنشطة، وباللغة العربية تم مصطلحات نذكر منها: المناولة الصناعية، استراتيجية التخرج، استراتيجية الإحالة، التعاقد الخارجي، الإدارة الخارجية، الاستعانة بمصادر خارجية، استراتيجية أو صناعة التعهيد

outsourcing استخدمت عدة مصطلحات للغة الأجنبية أيضا للدلالة على نفس الاستراتيجية مثل وتعني استعمال الموارد الخارج، (using-resource-outside) للغة الإنجليزية بحيث تتكون من ثلاثة مقاطع علاقات الـ Barreyre.Y.P في حين وصف في الدول الفرنكوفونية، Externalisation واستخدم مصطلح في السبعينيات من القرن الـ buy or make أو impartition تعاون الكبير الذي يجمع المورد لزبون بمصطلح ماضي.

وتعرف استراتيجية إخراج الأنشطة على أنها: "إيكال عملية إنجاز وتسيير نشاط أو جزء منه إلى مقدم خدم الأفراد والتجهيزات لمقدم الـ ات خارجي متخصص بدلا من إنجازه داخليا ويمكن أن يصاحب هذه العملية تحويل تقسيم العمل والتخصص من جهة والمفا أي أن استراتيجية الإخراج هي استراتيجية قائمة على فكرة .² خدمات إمكانيات وكفاءات في السوق من جهة أخرى في إطار عقد يكون من متوسط إلى طويل ضلة بين إمكانيات الم الأجل.

1 سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز سريفييس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 215.

2 بن علي سمية، التخرج كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 18 و19 أبريل 2012، ص 8.

2- أهمية إستراتيجية الإخراج الدولي: تعتبر إستراتيجية الإخراج الدولي أو كما تسمى في المشرق العربي صناعية التعهيد الدولي من أهم الممارسات الحديثة لإستراتيجية إخراج الأنشطة التي عرفت ازدهارا محسوسا في العقود بليون دولار أمريكي. 90 حوالي 2015 الأخيرة حيث بلغ حجم سوق إخراج الأنشطة سنة

الحالة التي ينشط يقصد بالبعد الجغرافي ، ينطوي تعريف الإخراج الدولي على بعدين: بعد جغرافي وآخر قانوني القانوني فيشير إلى إستراتيجية كل من مقدم الخدمات والمؤسسة الزبونة في بلدين مختلفين، أما البعد فيها الإخراج قائمة على الاستعانة بطرف خارج عن المؤسسة لإنجاز مهام كانت تتولى انجازها بنفسها. أي أن إستراتيجية إخراج النشاطات الدولية تتمثل في عملية نقل مهمة تصنيع منتج أو جزء منه أو مهمة تقديم خدمة ما إلى شركة أخرى تقع في بلد أجنبي.

لقد نتج عن تطبيق إستراتيجية إخراج الأنشطة كممارسة عالمية ظهور اتجاهين، يتجسد الاتجاه الأول في ميل الشركات التي تنشط في الغالب في الدول المتقدمة إلى تقليص عملياتها الداخلية والاستعانة بمصادر خارجية منكل أنحاء العالم، بينما يتجسد الاتجاه الثاني في تخصص الكثير من الدول النامية في مجال إخراج الأنشطة من خلال استغلال مزاياها النسبية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدماتها¹. للعديد من الشركات التي تتدرج ضمن الاتجاه الأول

تسعى الدول المتقدمة إلى تطبيق إستراتيجية الإخراج الدولي بهدف التركيز على القطاعات التي تحقق قيمة مضافة أعلى والحصول على منتجات أو خدمات عالية الجودة وبتكاليف معقولة مستفيدة من المزايا النسبية وتفاوت أسعار عناصر الإنتاج وكفاءة الفجوة التكنولوجية والمعلوماتية بين الدول النامية، هذه الأخيرة تستفيد بدورها من هذه الظاهرة من خلال تخصصها في تقديم خدمات معينة للعديد من الدول المتقدمة في نفس الوقت، وهو ما يمكنها من تحقيق العديد من المزايا كسهولة الدخول إلى الأسواق الدولية، استقطاب العديد من

الاستثمارات الأجنبية المباشرة والحصول على التكنولوجيات الحديثة

¹ شايب حنان، إستراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول - التجربة الهندية-، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 5، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 16.

المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات الإخراج (الانواع والمزايا)

أولاً: أنواع استراتيجيات الإخراج

تصنف استراتيجيات الإخراج إلى عدة أنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير، يتم ذكر مختلف الأنواع في

الجدول التالي جدول رقم (2): أهم أنواع إستراتيجية إخراج الأنشطة

الأنواع	اسم كل نوع	خصائص كل نوع
معيار التصنيف		
حسب تموقع مقدم الخدمة والزبون	onshore إخراج محلي	وهي الحالة التي ينشط فيها كل من الزبون ومقدم الخدمة في نفس البلد
حسب حجم الأنشطة التي تم	إخراج دولي	هي الحالة التي يكون فيها كل من الزبون ومقدم الخدمات ينشطان في بلدين مختلفين ولكن قريبين جغرافيا
	إخراج نحو البلدان المجاورة	nearshore
	إخراج نحو البلدان البعيدة	offshore
حسب حجم الأنشطة التي تم	الإخراج الكلي	وهو في حال تحويل كامل النشاط بكل جزئياته من موارد مادية وبشرية

إخراجها	إلى مقدم الخدمات
	<p>الإخراج الجزئي أو الانتقائي</p> <p>وهو في حال اختيار جزء من نشاط ما وتحويله إلى مقدم خدمات مع الإبقاء على الجزء الآخر داخل المؤسسة</p>
<p>حسب أسبقية إنجاز هذا النشاط ومدى قربه من قلب المهنة</p>	<p>إخراج استراتيجي مع تحويل للموارد</p> <p>يقصد به إخراج نشاط قريب من قلب المهنة وكان ينجز داخليا من قبل المؤسسة إلى مقدم خدمات خارجي</p>
	<p>إخراج استراتيجي</p> <p>يتمثل الإخراج الاستراتيجي في تحويل مهمة تسيير نشاط ما قريب من قلب المهنة لم ينجز من قبل داخل المؤسسة إلى طرف خارجي</p>
	<p>إخراج تقليدي مع تحويل للموارد</p> <p>ينطوي هذا النوع على إخراج نشاط بعيد عن قلب المهنة كان ينجز داخليا من قبل المؤسسة إلى مقدم خدمات خارجي</p>
<p>إخراج تقليدي</p> <p>وهي الحالة التي يتم فيها إيكال مهمة تسيير نشاط بعيد عن قلب المهنة لم ينجز من قبل داخل المؤسسة بصورة</p>	

<p>متكررة إلى مقدم خدمات خارجي</p>		
<p>وهي الحالة التي يتم فيها إخراج أنشطة الخدمات العامة المتمثلة أساسا في الأنشطة التي لا تساهم في خلق القيمة مثل: الإطعام، البستنة، الأمن، التنظيف</p>	<p>إخراج الخدمات العامة (facilities management)</p>	<p>حسب طبيعة الخدمة محل الإخراج</p>
<p>يتم أيضا إخراج أنشطة الإعلام الآلي وفي هذه الحالة يطلق على infogerance استراتيجية الإخراج</p>	<p>It) إخراج نشطة الإعلام الآلي (outsourcing أو ITO</p>	
<p>يقصد ا تفويض مهمة إنجاز وتسيير المهام الإدارية كالأنشطة المالية، المحاسبية وأنشطة الموارد البشرية إلى مقدم خدمات خارجي</p>	<p>bpo إخراج المهام الإدارية (business process outsourcing)</p>	

المصدر: شايب حنان، إستراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول -التجربة الهندية-، مجلة دراسات اقتصادية،

مجلد 5، العدد 1 ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة ، الجزائر، 2018، ص ص 12-13.

ثانيا: مزايا إستراتيجية إخراج الأنشطة

1- مزايا إستراتيجية إخراج الأنشطة: تحقق إستراتيجية إخراج الأنشطة العديد من المزايا التي تجعل المؤسسات

تتهافت على تطبيقها، إذ أنها تمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف التشغيلية، التركيز على قلب المهنة، تحقيق

أو تحسين المرونة المالية والتشغيلية، الاستفادة من الكفاءات الفنية الغير متوفرة داخليا، لإضافة إلى توزيع ومشد وفيما يلي ملخص لأهم مزايا إستراتيجية الإخراج:¹أركة المخاطر مع مقدم الخدمات.

جدول رقم (3): أهم مزايا إستراتيجية إخراج الأنشطة

المزايا	التوضيح
تخفيض التكاليف التشغيلية	تمكن إستراتيجية الإخراج المؤسسة من تخفيض التكاليف بنسبة كبيرة قد تتراوح بين 15-30%، ويتحقق ذلك من خلال تحقيق وفورات الحجم، تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، ضعف الامتيازات المقدمة للعمال من قبل مقدم الخدمات، وكذا تحسين مستوى الرقابة على التكاليف
تحسين أداء النشاط الذي تم إخراجها	يتحقق ذلك من خلال التخصص الدقيق لمقدم الخدمات من جهة وتعامل هذا الأخير مع العديد من الزبائن في نفس الوقت من جهة أخرى
التركيز على قلب المهنة.	أي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، من خلال تركيزها على قلب المهنة أو النشاط الأساسي الذي تتميز فيه مقارنة بغيرها، أما باقي الأنشطة توكل إلى مقدم خدمات خارجي. وهو ما يؤدي إلى توفير الجهد وتحرير المزيد من الوقت للتفرغ لما هو أهم.
تحسين المرونة المالية والتشغيلية	يتحقق ذلك بسبب أن تركيز المؤسسة على نشاطها الأساسي يُكسبها مرونة أكبر لمواجهة التغيرات السريعة في طلبات الزبائن وكذا مجاراة التغيرات التكنولوجية، كما أن تعامل المؤسسة مع شبكة من مقدمي الخدمات يمكّنها

¹ عبید الله فطيمة، معرفة أثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في إطار مشروع إخراج النشاطات-دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<p>وبسرعة من خفض أو رفع وتيرة الإنتاج حسب تغير شروط السوق وقلّة التكاليف.</p>	
<p>بالنسبة لأي مؤسسة كل استثمار ينطوي على مخاطر، ولتالي إخراج بعض الأنشطة سواء بشكل كلي أو جزئي يسمح لها بتقاسم المخاطر مع مقدم الخدمات.</p>	<p>توزيع أو مشاركة المخاطر</p>
<p>تسمح استراتيجية الإخراج للمؤسسة للاستفادة من الكفاءات والمهارات الفنية الغير متوفرة داخليا أو يصعب حيازتها. إذ أن هذه الإستراتيجية تمكن من الاستفادة من التقنية دون الحاجة لاملاكها وتحمل المبالغ الطائلة الناجمة عن ذلك.</p>	<p>الوصول إلى الكفاءات الفنية والحصول على التكنولوجيا الجديدة</p>
<p>إن التخصص الدقيق لمقدم الخدمات وتعامله مع العديد من المؤسسات الزبونة يكسبه الخبرة اللازمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسة الزبونة</p>	<p>تحسين أداء النشاط الذي تم إخراج</p>

المصدر: شايب حنان، إستراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول -التجربة الهندية-، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 5، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 14.

المطلب الثالث: واقع تطبيق إستراتيجية إخراج الأنشطة والتعاون الشبكي

تعتبر إخراج النشاطات إستراتيجية تنظيمية فعالة سمحت للعديد من المؤسسات من تحقيق نمو عال ومتميز في مجالات عديدة (صناعة السيارات، الأدوية، البرمجيات ...) لكن تجسيد هذه الإستراتيجية في الواقع يتطلب التوفر على بيئة تنظيمية مناسبة تسمح بتوفير المعلومات الوافية عن الموردين من خلال شبكات اتصال فعالة، بالإضافة إلى توفر الضمانات القانونية التي تضمن للمؤسسات تأمين تعاملاتها.

أولاً: توجه المؤسسات الدولية الى خارج الحدود الجغرافية

لقد لوحظ في العقود الأخيرة توسع تطبيقات إخراج الأنشطة خارج حدود البلد في إطار ما يصطلح عليه إخـ ، أين تقوم الدول المتقدمة في الغالب إسناد مهمة تصنيع بـoff shoring outsourcing راج النشاطات الدولي في معظم الحالات في الدول النامية بغرض عض مكونات منتجاتها أو أداء خدمات معينة لشركات أخرى تنشـ الاستفادة من المزايا النسبية التي تتمتع بها هذه الدول كإخـاف تكاليف التشغيل وتوفر الكفاءات والمهارات البـ كلها متخصصة في تقديم خدمات إخراج الأنشطة في مجال أو مجالات مـرية. على إثر ذلك أصبحت الدول حـدة، وهو ما حقق العديد من المكتسبات والمزايا لهذه الدول وساهم في تحقيق تنميتها الاقتصادية

1-خدمات إخراج الأنشطة نحو البلدان المتميزة: هناك العديد من الدول النامية التي تبنت تقديم خدمات

الإخراج كمدخل لتدعيم تنافسيتها وتحقيق النمو الاقتصادي، حيث تخصص في مجال أو مجالات متعددة وتقدم خدماتها لأكثر من دولة واحدة في الوقت نفسه بتكاليف منخفضة وجودة عالية.

إن فكرة الإخراج قائمة على مبدأ التقسيم الدولي للعمل واستغلال المزايا النسبية لكل دولة، فدول أمريكا الجنوبية على سبيل المثال تخصص في تقديم الخدمات العامة وبعض الأعمال الإدارية البسيطة ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى العمالة وعدم توفر الكفاءات، بينما تُؤكـ الأعمال عالية المستوى كالبحث والتطوير والهندسة وتصميم وتطوير المنتجات إلى الشركات الكندية وذلك لتوفر الخبرات والعمالة الماهرة ذات المستوى العلمي المرتفع، هذا لإضافة إلى توفر العمالة المتحدثـة بلغات متعددة كالإنجليزية والفرنسية، كما أن الصين أيضاً بدأت تظهر كقوة لا يستهان بها فيما يتعلق بخدمات الإخراج في مجال البحث و التطوير والهندسة¹ وتطوير المنتجات.

وفيما يلي ملخص لأهم الدول الرائدة في هذا المجال والمزايا النسبية لكل دولة

¹ شايب حنان، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

جدول رقم(4): أهم الدول الرائدة في مجال إخراج الأنشطة

الدول	أهم الأنشطة التي تتفوق فيها	نقاط القوة
الهند	مراكز الاتصالات، خدمات تكنولوجيا المعلومات.	الاعتماد على اللغة الانجليزية، كفاءات بشرية على درجة عالية من الكفاءة، كثافة اليد العاملة
الصين	تصميم الأجهزة والبرامج، مراكز اتصالات. لصالح اليابان والجمهورية الكورية	انخفاض التكاليف. تطوير البرامج للغتين اليابانية والكورية
الفلبين	تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة، الهندسة المعمارية، التسويق عن بعد	بنية تحتية جيدة من الألياف الضوئية في تسعة مجتمعات لتكنولوجيا المعلومات، إمكانية التواصل للغة الإنجليزية، كلية تعليم المحاسبين، توفر مهندسي البرمجيات. فهم جيد للسوق الأمريكية
المكسيك	تكنولوجيا المعلومات والهندسة. وتقديم خدمات للشركات الأمريكية التي تنشط في المكسيك.	توفر خبرات في تكنولوجيا المعلومات والهندسة. القرب من الولايات المتحدة الأمريكية
كوستاريكا	مراكز الاتصالات التي تستهدف الناطقين للغة الإسبانية في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أوروبا	ميزة اللغة الإسبانية
جنوب إفريقيا	مراكز الاتصالات للغة الفرنسية (لوجود	ميزة اللغة الفرنسية، توافق التوقيت مع أوروبا.

محدودية المهارات البشرية	العديد من الأفارقة يتكلمون الفرنسية)، الانجليزية والألمانية	
وجود عدد كبير من الكفاءات البشرية الغير المستغلة خاصة خريجي الجامعات بدرجة الماستر والدكتوراه في مجال: العلوم، تكنولوجيا المعلومات والرضيات الفساد قد يشكل عائق	عمليات تكنولوجيا المعلومات المعقدة، مراكز البحوث والتطوير. مكاتب تلبية خدمات الزبائن اللغتين الانجليزية والألمانية	أوروبا الشرقية (المجر، بولندا، رومانيا،الجمهورية التشيكية)
وجود عدد كبير من العلماء الحائزين على شهادة الدكتوراه	أنشأت شركات أمريكية مراكز تطوير وأبحاث.	روسيا
	مراكز اتصال لشركات غربية تتعامل مع الدول الآسيوية (مثل سيتي بنك).	أستراليا

المصدر: شايب حنان، إستراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول -التجربة الهندية-، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 5، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 17.

ثانيا: أهم الأنشطة المعنية للإخراج

لطالما ارتبطت إستراتيجية إخراج الأنشطة وخاصة على المستوى الدولي بأنشطة الإنتاج والتصنيع، أين تتشارك العديد من الدول في صناعة منتج واحد بغرض تخفيض تكاليف الإنتاج بالدرجة الأولى. لكن فيما بعد أدركت الدول أنه يمكن جني نفس الفوائد في مجال الخدمات، لذلك سلكت هذه الدول منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضي نفس درب إخراج أنشطة التصنيع إلى خارج الحدود فيما يعرف بالتعهد الخارجي للخدمات.

يعتبر التقدم الهائل الذي شهده العالم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانخفاض تكلفتها نسبيا من أهم

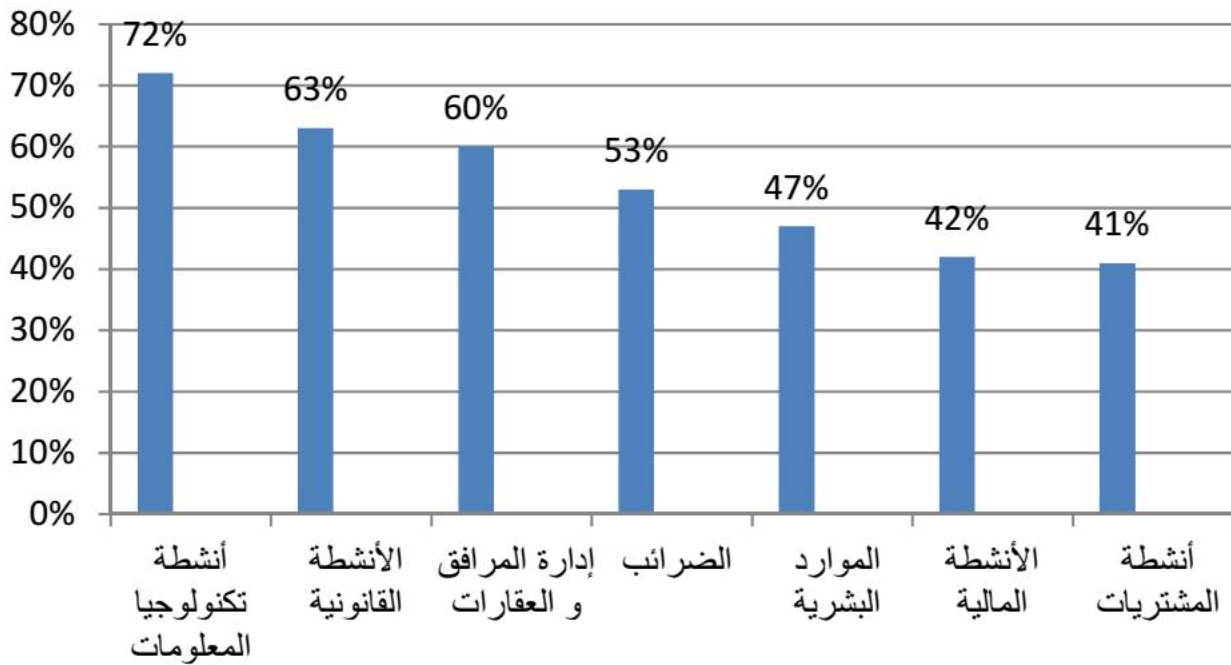
العوامل التي ساهمت في الانتشار السريع لممارسة إخراج الأنشطة على المستوى الدولي سواء تعلق الأمر

¹. لقطاع الصناعي أو الخدمات، وعليه فقد اتسعت دائرة إخراج الأنشطة ولم يعد هناك نشاط يمكن استنائه

حول إستراتيجية إخراج إجراءات الأعمال في العالم، تبين سنة 2016 STATISTA حسب دراسة قامت بها

كانت كما هو موضح في الشكل الموالي: 2016 أن أهم الأنشطة التي تم إخراجها سنة

شكل رقم (5): الأنشطة الأكثر إخراجا على مستوى العالم سنة 2016.



المصدر: شايب حنان، إستراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول - التجربة الهندية-، مجلة

دراسات اقتصادية، مجلد 5، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 18.

outsourcing technology يتضح من خلال الشكل السابق أن أنشطة المعلومات والاتصالات

، حيث 72% بنسبة 2016 هي أكثر الأنشطة التي تم إخراجها سنة ITO وتعرف اختصارا ب Information

يتم الاستعانة بمقدمي خدمات خارجيين لإنجاز مهام مثل تطوير التطبيقات والبرمجيات، تصميم المواقع

شايب حنان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الإلكترونية، مراكز الاتصالات، و غيرها، وترجع أهمية إخراج هذه الأنشطة إلى طبيعتها حيث تتطلب استثمارات ضخمة ومهارات وكفاءات عالية يصعب توظيفها كما أنها تتطلب تحديثاً مستمراً في الاستثمارات، 60%، ثم الأنشطة المرتبطة دارة المرافق والعقارات بنسبة 63% تليها الأنشطة والاستشارات القانونية بنسبة وتشمل 47%، أما نسبة إخراج أنشطة الموارد البشرية فقد بلغت 53% والأنشطة المتعلقة لضرائب بنسبة ، وأخيراً أنشطة المشتريات بنسبة 42% أنشطة التدريب والتوظيف وغيرها، بينما الأنشطة المالية فبلغت نسبة 41%.

ثالثاً: ممارسات إخراج النشاطات بالجزائر

تعتبر ممارسات الإخراج بالمؤسسات الجزائرية ضعيفة نسبياً، فمن حيث قابلية الوظائف للإخراج هناك نسبة كبيرة من المؤسسات ترى أن وظائفها غير قابلة للإخراج والبعض الآخر يرى أن ذلك ممكن في ظل حدود معينة، فغالبية المؤسسات لا ترغب في الإخراج نظراً لعدم معرفتها بمزايا هذه الإستراتيجية، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة مقارنة بما هو موجود على المستوى الدولي، فممارسات إخراج النشاطات تعرف انتشاراً واسعاً حيث أن المؤسسة تقوم على الأقل بإخراج نشاط واحد.

1- المؤسسة الشبكية وإخراج الأنشطة: المؤسسة الشبكية وإخراج الأنشطة تشير إلى استراتيجية تعتمد عليها بعض المؤسسات لتحقيق الكفاءة وتركيز الجهود على النواحي الأساسية لأعمالها، بينما تستعين بالمؤسسات الأخرى المتخصصة لتنفيذ الأنشطة غير الأساسية. تتيح المؤسسة الشبكية وإخراج الأنشطة للمؤسسة التركيز على القدرات الأساسية التي تجيدها والتي تميزها عن المنافسين في السوق. بدلاً من تنفيذ جميع الأنشطة داخلياً، يتم التعاون مع شبكة من الموردين والشركاء الخارجيين لتنفيذ الأنشطة غير الأساسية بفعالية أعلى وتحقيق توفير في التكاليف.

من خلال اخراج الأنشطة، يمكن للمؤسسة الاستفادة من المزايا التالية:

-التركيز على القدرات الأساسية: يمكن للمؤسسة التركيز على الأنشطة التي تجيدها وتساهم في تحقيق تفوق

تنافسي، في حين يتم توفير الأنشطة الأخرى للمؤسسات المتخصصة.

-الكفاءة وتحقيق التوفير في التكاليف: من خلال الاستفادة من خبرة وموارد المؤسسات الخارجية المتخصصة،

يمكن تحقيق توفير في التكاليف وتحسين كفاءة التنفيذ.

توسيع القدرات والمرونة: يتيح للمؤسسة التوسع في قدراتها والاستفادة من مهارات وتقنيات جديدة من خلال

العمل مع موردين وشركاء متخصصين.

-التركيز على الابتكار وتطوير المنتجات: بفضل تحرير الوقت والموارد من خلال اخراج الأنشطة، يمكن

للمؤسسة التركيز على الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الأساسية.

ومع ذلك، يجب على المؤسسة أن تتعامل بعناية في تحديد الأنشطة التي ستم اخراجها وتحديد الشركاء

المناسبين، وضمان وجود آليات فعالة لإدارة ومراقبة العلاقات مع المؤسسات الشريكة لضمان تحقيق الأهداف

المرجوة.

2- إخراج النشاطات (الدوافع، المخاطر والعوامل المساعدة)

تتضمن إستراتيجية إخراج النشاطات مزايا متعددة، كتخفيض التكلفة والمرونة والاستفادة من القدرة التكاملية للـ

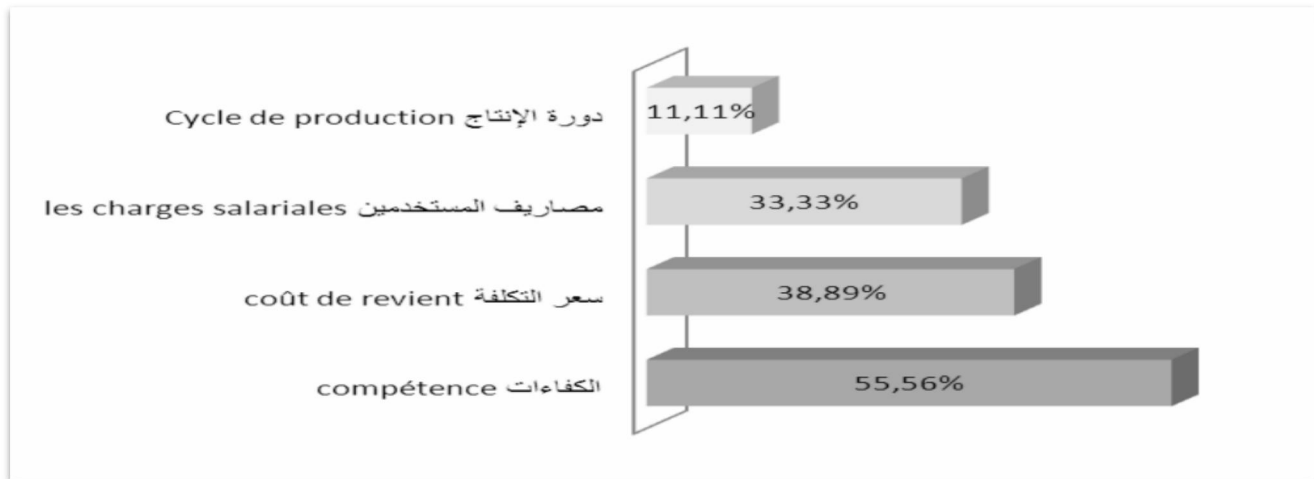
موردين، لكن هذا لا يمنع من وجود أخطار يمكن أن تترتب عن هذه الإستراتيجية، وفيما يأتي سنتطرق لدوافع هـ

ذه الإستراتيجية والأخطار التي يمكن أن تحدث من تنفيذها في الجزائر.

1-2: دوافع إخراج النشاطات في الجزائر

تتضمن دوافع إخراج النشاطات جوانب: مالية، إستراتيجية، وتنظيمية ترتبط بأفضل تسيير للنشاط، والبحث عن أقصى أداء وفعالية، ومن خلال ما سبق يتضح أن الأمر يتعلق خصوصا بالتكاليف، حيث يعتبر تخفيض التكلفة الشغل الشاغل لمسيرى المؤسسات، فهم يسعون جاهدين لإيجاد السبل الكفيلة بالتحكم في الموارد وتركيز الجهود ومسايرة التغيير التكنولوجي وغيرها، وتعتبر إستراتيجية إخراج النشاطات وسيلة لتحقيق ذلك، فمن خلال الشكل الموالي يبرز دوافع لجوء المؤسسات الجزائرية لإخراج النشاطات يمكن للمؤسسة تفادي مجموعة من التكاليف، اثرية لإخراج نشاطاتها.

دوافع اللجوء لإخراج النشاطات : شكل رقم 06



المصدر: بلقاسم احمد، إستراتيجية إخراج النشاطات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 5، العدد 8، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015، ص 289.

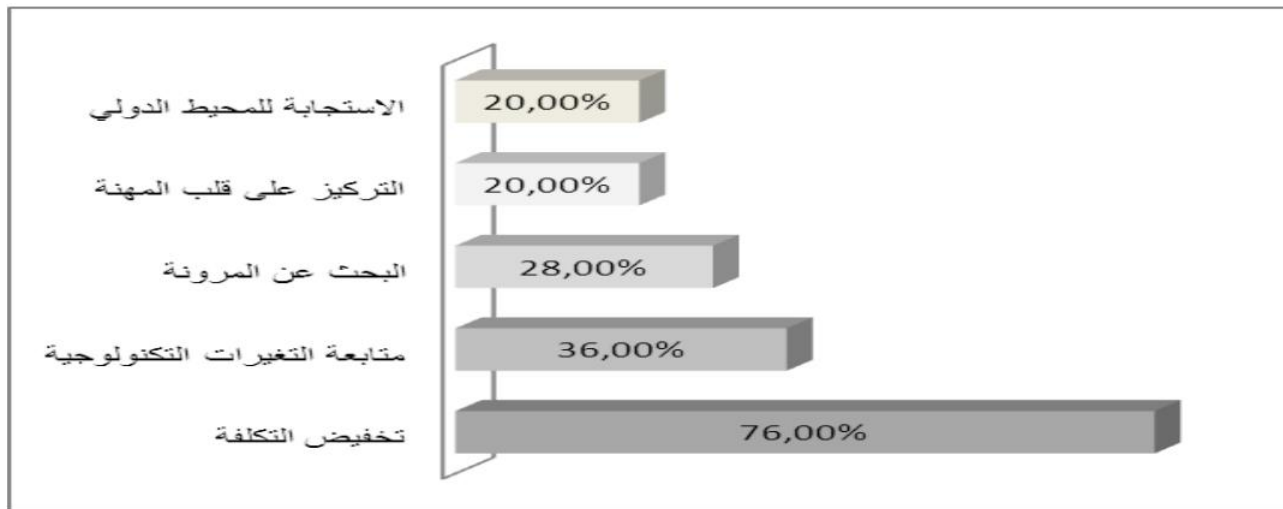
من خلال الشكل يتضح أن الأسباب التي تدفع إلى هذه الإستراتيجية حسب وجهة نظر المستجوبين تصب معظمها في تخفيض التكلفة وفي الاستفادة من كفاءات وخبرة وتخصص الموردين، هذه الكفاءات غير متوفرة

¹بلقاسم احمد، إستراتيجية إخراج النشاطات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 5، العدد 8، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015، ص 289.

بالمؤسسة، لكن الهدف الحقيقي لهذه الإستراتيجية لا يتمثل بالضرورة في حل مشكلة التكاليف بقدر ما هو تحسين أداء الوظائف الثانوية والاستفادة من الكفاءات الخارجية التي لا تتوفر عليها المؤسسة.

وتتمثل دوافع الإخراج بالنسبة للمؤسسات الجزائرية في: التكلفة، والمرونة (من خلال مسايرة التحولات الحاصلة بالبيئة الاقتصادية) إضافة إلى التمرکز حول قلب المهنة، هذه المزايا يلخصها الشكل الآتي

شكل رقم 7: مزايا إخراج النشاطات



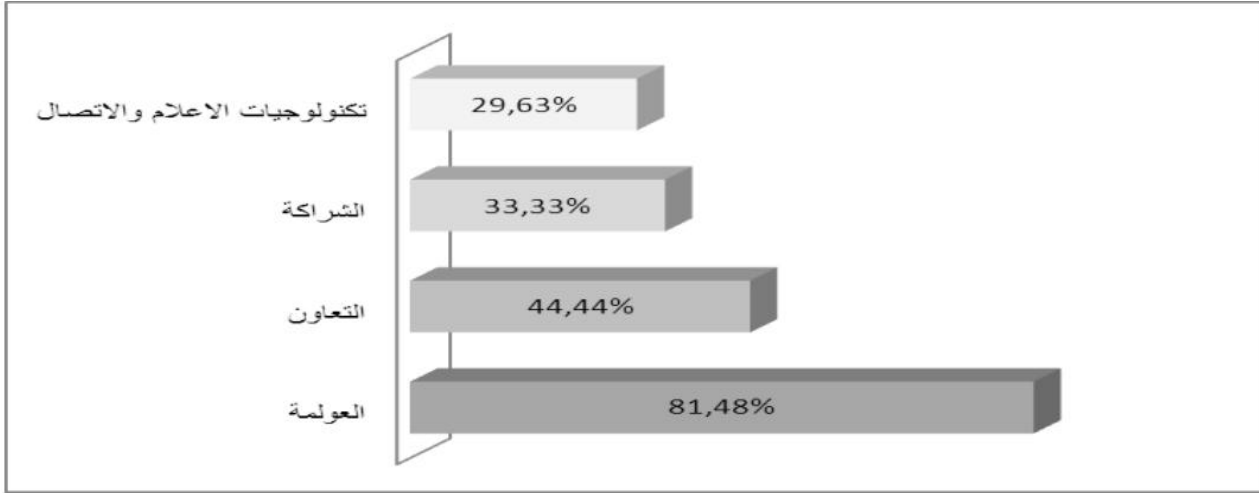
المصدر: بلقاسم امحمد، إستراتيجية إخراج النشاطات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 5، العدد 8 ، جامعة مستغانم ، الجزائر، 2015، ص 290.

يتضح من الشكل أن أهم المزايا يكمن في تخفيض التكلفة، أي أن للمؤسسات الجزائرية تركيز على المنهج الذي يركز على التكاليف، أما مدخل الموارد فهو ضعيف الاستخدام نسبيا، فهذه المعلومات تؤكد على التركيز على البعد غير الاستراتيجي في عملية إخراج النشاطات.

2-2: العوامل المساعدة على انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات في الجزائر

وتتمثل العوامل المساعدة على انتشار إستراتيجية إخراج النشاطات في الجزائر خصوصا في العولمة والشراكة وبعدها تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والمبينة في الشكل الآتي:

شكل رقم 8: العوامل المساعدة على انتشار استراتيجيه إخراج النشاطات



المصدر: بلقاسم امحمد، إستراتيجية إخراج النشاطات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 5، العدد 8 ، جامعة مستغانم ، الجزائر، 2015، ص 294.

يوضح الشكل أن استراتيجيات التعاون والشراكة تعتبر محفزا لاعتماد إستراتيجية إخراج النشاطات، وهو أمر منطقي فبدون التعاون بين الطرفين في عقد الإخراج (المورد والزبون) لا يمكن أن ينجح مشروع الإخراج، وتعتبر العولمة من بين العوامل المساعدة كونها تسمح بتوسيع العلاقات على المستوى العالمي وهو ما يمكن المؤسسات القائمة بإخراج نشاطاتها من الاستفادة من مصادر توريد متنوعة، بالإضافة إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تساعد على تنامي هذه الإستراتيجية.

المبحث الرابع: الابتكار، الميزة التنافسية واقتصاد المعرفة كدوافع للاندماج الاقتصادي والتعاون الشبكي

المطلب الأول: دور المؤسسة الشبكية في الاقتصاد

1- المؤسسة الشبكية أو الاقتصاد الشبكي هو نموذج اقتصادي يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة والاتصا

لات لربط الأفراد والشركات والمؤسسات في شبكة متكاملة. وتلعب المؤسسة الشبكية دورًا مهمًا في تحويل

2- الاقتصادات وتطويرها. هنا بعض الأدوار الرئيسية للمؤسسة الشبكية في الاقتصاد:

* **تيسير التواصل والتعاون:** تتيح المؤسسة الشبكية التواصل والتعاون بين الأفراد والشركات بشكل أسرع وأكثر

فعالية. يمكن للأفراد والشركات تبادل الأفكار والمعلومات والمصادر عبر الشبكة، مما يسهم في زيادة الابتكار

وتعزيز الإنتاجية.

* **توفير الوصول إلى الأسواق العالمية:** تسمح المؤسسة الشبكية للشركات بالوصول إلى أسواق جديدة وعملاء

بعيدين جغرافيًا. يمكن للشركات التوسع عبر الحدود والتصدير والاستيراد بسهولة أكبر، مما يزيد من فرص النمو

والتوسع الاقتصادي.

* **تمكين الابتكار والاقتصاد المشترك:** تشجع المؤسسة الشبكية على التعاون بين الشركات والأفراد وتسهل

مشاركة الأفكار والمصادر. يمكن للأفراد والشركات العمل معًا عبر الشبكة لتطوير حلول جديدة ومبتكرة، مما

يدعم الابتكار ويعزز النمو الاقتصادي.

* **إمكانية الوصول إلى المعلومات والموارد:** يمكن للمؤسسة الشبكية تسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد

المختلفة. يمكن للأفراد والشركات البحث عن المعلومات والموارد التي يحتاجونها بسرعة وسهولة، مما يساعدهم

على اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق أداء أفضل.

* تعزيز الاقتصاد المشترك: تشجع المؤسسة الشبكية على مبدأ الاقتصاد المشترك والمشاركة الجماعية في الإنتاج والاستهلاك. يمكن للأفراد والشركات مشاركة الموارد والخدمات بشكل أكبر، مما يعزز التعاون والتكامل في النظام الاقتصادي.

هذه بعض الجوانب التي تعكس دور المؤسسة الشبكية في الاقتصاد. ومن المهم أن نلاحظ أنها تعتمد على التكنولوجيا والاتصالات المتقدمة، وبالتالي يجب توفير البنية التحتية اللازمة وتعزيز القدرات التكنولوجية لتحقيق فوائدها الكامنة.

المطلب الثاني: الدول المعنية بالاندماج الدولي الاقتصادي و نماذج دولية في المؤسسات الشبكية

أولاً: نماذج دولية في المؤسسات الشبكية

هناك العديد من النماذج الدولية التي تعتبر مثلاً للمؤسسات الشبكية. هذه الأمثلة البارزة:

الاتحاد الأوروبي: يُعتبر الاتحاد الأوروبي نموذجاً قوياً للتعاون الشبكي بين الدول. يتضمن الاتحاد الأوروبي قوانين واتفاقيات تعزز التكامل الاقتصادي والتجارة الحرة بين الدول الأعضاء. يوفر الاتحاد الأوروبي أيضاً بنية تحتية شبكية متقدمة تسهل التواصل والتعاون بين الدول والشركات والمؤسسات المختلفة.

* **منطقة خليج التكنولوجيا في وادي السيليكون:** تُعتبر وادي السيليكون في كاليفورنيا، الولايات المتحدة، واحدة من أكبر التجمعات الشبكية للشركات التكنولوجية والمؤسسات الابتكارية. يتميز هذا النموذج بتوفر بيئة ريادية تشجع على التعاون وتبادل المعرفة والخبرات بين الشركات والمؤسسات المختلفة في مجال التكنولوجيا.

* **المدن الذكية:** تعمل بعض المدن حول العالم على تطوير نماذج شبكية لإدارة المدن بشكل فعال وذكي.

تشتمل هذه النماذج على استخدام التكنولوجيا وتوفير الاتصالات السلسلة بين الأجهزة والمؤسسات المختلفة في المدينة لتحسين الخدمات العامة وتعزيز الاستدامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

***الشبكات العالمية للشركات:** هناك شبكات عالمية للشركات مثل شبكات السلاسل الإمداد وشبكات التوزيع وشبكات التسويق التي تهدف إلى توفير هيكل تعاوني وتبادل معرفة بين الشركات والموردين والعملاء على مستوى العالم. تساعد هذه الشبكات في تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز الابتكار في سلاسل القيمة العالمية.

هذه مجرد أمثلة قليلة من النماذج الدولية في المؤسسات الشبكية. تختلف هذه النماذج من حيث الهدف والتركيب والتطبيق، وتعتمد على الاحتياجات والظروف المحلية في كل دولة أو منطق.

ثانياً: الدول المعنية بالاندماج الدولي الاقتصادي

هناك العديد من الدول المعنية بالاندماج الدولي الاقتصادي، وتعتمد ذلك على العوامل المختلفة مثل حجم اقتصاد الدولة وقوتها الاقتصادية وسياساتها التجارية وقوانينها وقطاعاتها الرئيسية. ومن بين الدول المعنية بالاندماج الدولي الاقتصادي يمكن ذكر الدول التالية:

* **الولايات المتحدة:** تعد الولايات المتحدة من أكبر الدول الاقتصادية في العالم، وتلعب دوراً حيوياً في الاندماج الاقتصادي العالمي. تتمتع بقوة اقتصادية كبيرة وتستقبل استثمارات وشركات من جميع أنحاء العالم.

الصين: تعتبر الصين أكبر اقتصاد نمواً في العالم، وتشهد تطوراً سريعاً في قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات. تستقطب الصين الاستثمارات الأجنبية وتوسع نطاق التعاون الاقتصادي مع دول أخرى.

* **الاتحاد الأوروبي:** يجمع الاتحاد الأوروبي بين الدول الأعضاء في منطقة اليورو، ويعتبر سوقاً مشتركاً كبيراً يتميز بحرية التجارة والاستثمار بين الدول الأعضاء.

* **اليابان:** تعد اليابان واحدة من أكبر الاقتصادات في آسيا وتتمتع بصناعات قوية مثل السيارات والتكنولوجيا. تشهد اليابان أيضاً تعاوناً اقتصادياً مع دول أخرى في العالم.

*كوريا الجنوبية: تعتبر كوريا الجنوبية مركزاً اقتصادياً رائداً في آسيا، حيث تتمتع بقطاعات قوية مثل التكنولوجيا والسيارات والإلكترونيات.

البرازيل: تعد البرازيل أكبر اقتصاد في أمريكا اللاتينية، وتشهد تطوراً في قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات.

*الهند: تعتبر الهند واحدة من أسرع الاقتصادات نمواً في العالم، وتتميز بقطاعات قوية مثل تكنولوجيا المعلومات والخدمات. هذه بعض الدول المعنية بالاندماج الدولي الاقتصادي، ومن الطبيعي أن تكون هناك المزيد من الدول التي تشهد تعاوناً واندماجاً اقتصادياً مع العالم.

ثالثاً: العلاقة بين اقتصاد المعرفة والمؤسسات الشبكية

1- علاقة اقتصاد المعرفة بالمؤسسات الشبكية: اقتصاد المعرفة يشير إلى النمط الاقتصادي الذي يعتمد

على الاستثمار في المعرفة والابتكار والمعلومات كمصدر رئيسي للقيمة الاقتصادية. يركز على استخدام وتبادل المعرفة والمعلومات وتطبيق التكنولوجيا لتحقيق التطور والنمو الاقتصادي.

من ناحية أخرى، تعمل المؤسسات الشبكية على توسيع نطاق التواصل والتعاون بين الشركات والمؤسسات المختلفة. تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتواصل والتنسيق وتبادل المعرفة والمعلومات بين الأعضاء المشتركين في الشبكة.

2- تقاطع العلاقة بين اقتصاد المعرفة والمؤسسات الشبكية في الاتجاهين التاليين:

استخدام التكنولوجيا والشبكات: تستخدم المؤسسات الشبكية التكنولوجيا والشبكات لتوسيع قدرتها على الوصول إلى المعلومات والمعرفة وتبادلها بين الأعضاء. وبذلك، تعزز هذه المؤسسات قدرتها على الابتكار وتحقيق التنمية الاقتصادية بناءً على المعرفة المشتركة.

تعزيز الابتكار والتعلم المستمر: تسهم المؤسسات الشبكية في تعزيز عمليات الابتكار والتعلم المستمر من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين الأعضاء. يتيح هذا البيئة تعلم مستمر وتبني ممارسات أفضل وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات.

بالتالي، يمكن القول إن المؤسسات الشبكية تعزز قدرة اقتصاد المعرفة من خلال تمكين التواصل والتعاون وتبادل المعرفة والمعلومات بين الأعضاء، مما يسهم في تعزيز الابتكار والتطور الاقتصادي.

المطلب الثالث: المزايا التنافسية والابتكار

أولاً: الميزة التنافسية (المفهوم والمراحل)

1- مفهوم الميزة التنافسية ومراحلها: يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة السياحية الربحية مقارنة بمنافسيها. ويعرفها حسن يوسف بأنها: " كل شيء يعتبره المستهلك أو العميل ضروريا جدا بالنسبة له، وتؤديه المؤسسة بتفوق على سائر المنافسين في السوق"، فهذا هذا التعريف يركز على مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلكين والعملاء.

أما (Lambin et De Moerloose) فقد عرفا الميزة التنافسية بأنها: " مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تمنحه بعض التفوق على منافسيه المباشرين". يعني هذا أن ميزة التفوق تقترن مباشرة بالمنافسين. من هذا المنطلق يرى الباحث أنه يجب التعرّيج على مفهوم الميزة التنافسية بأنها ميزة التفوق على باقي المنافسين في خصائص المنتجات أو العلامات أو عوامل أخرى بغرض خلق قيمة ومنفعة للعملاء.

أما بخصوص تطورها فقد مرت بثلاثة مراحل أساسية* ، وهي:

أ- **الميزة المطلقة:** التي جاء بها (Adam Smith) من خلال كتابه الشهير: (البحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم سنة 1776) والتي تعني حسب قدرة الدولة أو القطاع في إنتاج سلعة معينة (التخصص في إنتاجيتها) بأقل كمية من عناصر الإنتاج (التكاليف) مقارنة بالدول الأخرى.

ب- **الميزة النسبية:** التي جاء بها (David Ricardo) من خلال كتابه الشهير (أسس الاقتصاد السياسي والضرائب، سنة 1817) والتي تعني حسب قدرة الدولة أو القطاع في إنتاج سلعة معينة بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى.

ج- **الميزة التنافسية:** التي جاء بها (Michael Porter) من خلال كتابه الشهير (الإستراتيجية التنافسية: تقنيات لتحليل المشاريع والمنافسين، سنة 1980)، حيث قام بوضع نموذج متكامل عن الميزة التنافسية بالاعتماد على إيجابيات قانوني الميزة المطلقة والميزة النسبية ومختلف النظريات التي تلتها، وأشار إلى أن المجال الخصب للميزة التنافسية الفعالة يكون على مستوى المؤسسة، وليس على مستوى الدولة عكس الاعتقاد الذي كان سائداً في السابق.

2- **حتمية توجه المؤسسات نحو المزايا التنافسية:** قد تذهب وتتعرق طويلاً في التسويق وما يرتبط به من مجالات ثم تعود لتكتشف أن الأمر كله يتعلق بفكرة ومنطق المزايا التنافسية الفريدة (distinct values)، وتلك المزايا هي التي تجعل المنتجات والخدمات الجديدة ذات معنى، وفي الحقيقة فعندما تراقب جميع المنتجات والخدمات الناجحة عالمياً تجد أنه من يشتري هذه المنتجات لكونها تمتلك مزايا تنافسية مطلقة تميزها عن المنتجات والخدمات المنافسة في السوق.

لماذا لما تنزل للأسواق تجد نفسك تتجه لمنتج غذائي وتختار أحد الأسماء التجارية التي تعودت على شرائها بدون تفكير كثير في الأمر؟ إن الأمر في الحقيقة واضح جداً بالنسبة لك، إنك تختار المنتج أو الخدمة لأن بهم ميزة نسبية فريدة تميزهم عن باقي المنافسين أو البدائل في السوق، ما يعني بأن علامة هذا المنتج متموقع في ذهنك أيضاً.

ثانياً: الابتكار (الأنواع والأهمية)

1- أهمية الابتكار: إن الابتكار ظاهرة شديدة التعقيد تمتاز بتنوع العوامل المؤثرة فيها، وتتباين تبعاً لمجالات توغلها في سلوك الفرد والشركة على حد سواء¹. حيث ظهر التحول نحو الابتكار والشركات الابتكارية عندما ظهرت إلى الوجود حقيقة امتلاك الشركات للموارد والتقنية والخبرات الإدارية التي أخذت تتبلور وذلك على أساس أن الابتكار نشاط متميز ومنظم من أجل الوصول إلى ما هو جديد كلياً أو جزئياً.²

اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير أصبح الابتكار جوهرياً من أجل البقاء ولأن بقاء المؤسسة هدف استراتيجي، لذا تعد جميع الابتكارات إستراتيجية، فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة وذلك لأن منافسيها وببساطة يقومون بالنشاط الابتكاري والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم. فمن بين العوامل التي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى هي ازدياد المنافسة بين المؤسسات وكبر حجم منظمات الأعمال فضلاً عن ارتفاع توقعات المستهلكين ونقص الموارد مع تزايد الطلب على الأفكار الجديدة. لهذا فإن الابتكار يعتبر من أولويات اهتمام المؤسسات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق.

ويظل الابتكار ذو أهمية لأنه يحقق العناصر التالية:

أ- **زيادة الإنتاجية وخفض النفقات:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض

¹نجم عبود نجم مرجع سابق ذكره ص129

² Keith paviitt, what we know about ,the stratégique management of technologie Californie a mangement ,review vol 32 no 3 université of Californie ,presse ,spring, usa 1990 pp 17_26

التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج. أما بخصوص خفض النفقات فإن ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثيراً كبيراً على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف، وإعادة العمل).

ب- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: إن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم.

ج- إيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة هو أسلوب ومنهج المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.

د- إيجاد فرص العمل الجديدة وتحسين الأداء: يتم خلق فرص عمل جديدة للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد. ولكن عندما يتعلق الأمر بتحسين الأداء فهنا يعمل الابتكار على تحسين الأداء بالوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير.

2- مشاكل الابتكار: إن ما توفره دول العالم الثالث من إمكانيات مادية وبشرية لدعم البحث والابتكار محدود جداً، ولا يمكن موازنته بما عليه الحال في الدول المتقدمة، وليس أدل على ذلك من النتائج التي يتم تحقيقها في دول العالم الثالث المتمثلة في قلة براءات الاختراع والامتيازات الممنوحة وفي تخلف طرق العمل وأساليبه. ولعل من أهم أسباب هذا التقصير افتقار مناهج التعليم وأساليب التربية إلى القدرة على تنمية روح التنافس بين الأفراد، وتنمية الخبرات والطاقات الإبداعية عندهم والتحفيز على العمل الجماعي. كما أن برامج التدريب التي تتبناها مؤسسات هذه الدول تكاد تكون معدومة أو لا تتناسب مع متطلبات التطور التقني السريع وما يتطلبه هذا التطور من عناصر الابتكار والإبداع، ثم إن حماس المتدربين ضعيف في الغالب لأنهم لا يلمسون نتائجها المادية والمعنوية كالمكافأة والترقية في العمل وغيرهما، كذلك فإن عدم تخصيص الأموال الكافية للبحوث وندرة الأجهزة والأدوات التقنية والمختبرات اللازمة تعيق فرص الابتكار، فهجرة الكفاءات البشرية واليد العاملة التقنية كان لها أثراً كبيراً في حرمان البلد من خدمات أولئك

المبتكرين والمخترعين لاسيما أن هذه الكفاءات تلقى التشجيع المادي والمعنوي خارج بلدهم. ويضاف إلى هذه الأسباب وضع الكفاءات في غير محلها واختيار المسؤولين في المؤسسات من غير ذوي الخبرة والاختصاص اعتماداً على ولائهم وانتمائهم مما يؤثر في طبيعة العمل الذي يؤديه ويحول دون إيجاد البيئة التنظيمية الملائمة للبحث والابتكار، كما أن ضعف تجاوب هذه المؤسسات مع التغيرات التقنية السريعة التي يشهدها العالم والبطء في تعديل القوانين والتشريعات المتعلقة بالإنتاج والبحث والتطوير بما يتناسب والتغيرات الجارية أدى بالمؤسسات الإنتاجية إلى الجمود ومنعها من مساندة الركب الحضاري والاستفادة من قدرات العاملين فيها على الابتكار، وانطلاقاً من هذه المشاكل في مجالات الابتكار وما صاحبها من معوقات للاستراتيجية التسويقية توجب على هذه المؤسسات التفكير جيداً في توظيف مختلف الابتكارات في النشاط التسويقي، وهذا ما سوف نتطرق له الدراسة في المبحث الثاني.

3- أنواع الابتكار: يشمل الابتكار على مجموعة من الأنواع وهي:¹

أ- **الابتكار التكنولوجي:** إن الابتكارات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، ويكتمل

الابتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (ابتكار المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج.

ب- **الابتكار التنظيمي:** فقد أشار (Schumpeter) إلى مفهوم الابتكارات التنظيمية بأنها قد تكون على شكل منتجات

جديدة، طرق إنتاج جديدة، مصادر تمويل جيدة، استكشاف السوق الجديدة، طرق جيدة للتنظيم والعمل.

ج- **الابتكار الإضافي:** (I'Innovation Complémentaire): يعرفه بأسرده بأنه: "الابتكار الذي يذهب إلى ما

وراء الوظائف التقليدية كأن يقوم محترفي التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن وتعزيز برنامج خدمة

عامة فريدة، يعد هذان الشيان ابتكاراً إضافياً"²، وأضاف (Dangayach, et al) على أن الابتكارات تهدف إلى

تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث

¹يوسف بومدين، شتوان صونية، سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع الم حروقات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02 ، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014، ص76.

²باسرلة توفيق سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص130.

والتطوير والتدريب¹. ومنه يمكن القول بأن الابتكارات الإضافية لا تقف عند حدود ما وقفت عنده الابتكارات الإدارية في إدخال الجديد على الإدارة أو الابتكارات التقنية التي ركزت على التقنية والجديد فيها، بل إلى أبعد من ذلك كله، وهو يعد الاستمرار في ذلك من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضياً ومتفاعلاً مع المؤسسة. يلاحظ أن هذه التعاريف تتفق كلها على أن صيرورة الابتكار تبدأ من فكرة جديدة وغير مألوفة وتنتهي بتطبيقها على أرض الواقع في شكل منتج أو خدمة، أي أن الابتكار لا يتوقف عند عتبة الفكرة بل يتعداها إلى التطبيق.

2- مراحل العملية الابتكارية: الابتكار في المنظمات عملية دؤوبة متواصلة، وهي تتألف من مراحل متعددة يمكن

تحديدها بالآتي:

أ- تطوير الابتكار (Innovation Development): في هذه المرحلة تهتم الشركة بتقييم وتعديل وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد أو خدمة جديدة، وفي هذه المرحلة يتم تقليص عدد الأفكار إلى أقل عدد من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.

ب- تطبيق الابتكار (Innovation Application) في هذه المرحلة تستخدم الشركة الأفكار المطورة لتقوم بعملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.

ج- إطلاق التطبيق (Application Launch): في هذه المرحلة تقوم الشركة بإدخال المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى السوق. والسؤال الأهم في هذه المرحلة هو: هل الابتكار ينجح في السوق؟ وهل يرغب الزبائن بشرائه؟ فتاريخ الابتكار حافل بالأفكار الجديدة التي لم تجد اهتماماً كافياً من الزبائن.

د- تنامي التطبيق (Application Growth): في هذه المرحلة يتسم الابتكار الناجح في السوق بنمو الطلب بمعدل متزايد، وهذا يعني أن الابتكار قد دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية العالية مع إمكانية تجاوز العرض.

¹ - G.S.Dangayach, S.c.pathak, A.dasharma, Managing Innovation, cacci Journal, vol (0 1), 2005,P 03.

هـ- نضوج الابتكار (Innovation Maturity): في هذه المرحلة تصل أغلب الشركات المنافسة إلى الابتكار وتطبقه بإدخال منتجاتها أو خدماتها إلى السوق بما ينافس الابتكار الأصلي، كما تعمل الشركات المنافسة على إدخال التعديلات والتحسينات الجزئية الصغيرة عليه حتى تستنفد إمكانيات التحسين في الخصائص والتركيب والحجم والتغليف وكذلك الاستعمال... الخ.

و- تدهور الابتكار (Innovation Decline): يحمل كل ابتكار جديد نجاح بذور تدهوره اللاحق، فعندما تكون الشركة غير قادرة على زيادة المبيعات وعدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج، فإن هذا الابتكار يدخل في مرحلة التدهور التي لا بد من أن تكلل باتخاذ الشركة لقرار إخراجه من الخدمة بعد أن تكون قد طوّرت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب والمستدام.

ثالثا: الميزة التنافسية في ظل تنافس المنتجات

يعتبر الابتكار في شركات العالم حالة ضرورية لا غنى عنها لبقاء ونمو هذه الشركات، إذ لا بد لهذه الشركات من الاستجابة لظروف البيئة شديدة التعقيد وذات المنافسة الفعالة التي تمتاز بمتغيرات واسعة التأثير. فالمؤسسة مطالبة بتنشيط عملية الخلق والابتكار في التسويق لتحقيق مزيجا تسويقيا متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ذات طابع ابتكاري تساهم في رفع معدلات أداء هذه الشركات.¹

1- الابتكار والميزة التنافسية: في ظل تزايد التكنولوجيا الرقمية وتسابق القوى التنافسية فإن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب والاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة المعلوماتية والعولمة الاقتصادية، إذ لا بد للمؤسسات كي تبقى في ساحة التنافس الاعتماد على الابتكار كأحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.²

¹ بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص16.

² سحر أحمد كرجي العزاوي، رائد سلمان فاضل النعيمي، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي: دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص120.

وهو يعتبر أيضا أحد أهم مصادر التميز لا يقل قيمة وكفاءة عن أي مصدر آخر لما له من دور كبير في التوصل إلى منتجات، أسواق، تقنيات، عمليات، وأساليب جديدة تحقق للمنشأة ميزة تنافسية، وفي ظل تنامي تقنيات المعلومات أخذت المؤسسة تدرك شيئا فشيئا الأهمية القصوى للنشاط الابتكاري ليصبح هو النشاط الأكثر قيمة في مؤسسات الأعمال. وفي هذا السياق أصبحت المؤسسات تحاول تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة، وهذا راجع إلى قناعة ورؤية المؤسسة في النشاط الابتكاري والاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية والسلاح التنافسي في السوق الحالية. ومن الحقائق التي يشار إليها هنا إلى أن الابتكار يرتبط مع الميزة التنافسية سواء كان ذلك في سوق مرحلة النمو أو سوق مرحلة النضج، حيث أن الإبداع يمكن أن يغير من الميزان التنافسي في الأسواق الناضجة بشكل مختلف عما هو عليه في الممارسات المختلفة الأخرى لتنشيط الأداء التسويقي.

2- منافسة المنتجات الأخرى: يقول البركي في هذا السياق: كيف تنافس منتجات الآخرين؟ ليجيب هو الآخر كالتالي: حاول أن تكون مختلفا، أدخل تحسينات على ما يقدمه الآخرون، ابتكر أفكار جديدة.

أ- حاول أن تكون مختلفا: البديل الوحيد للدخول في صراع المنافسة هو تقديم شيء مختلف عما يقدمه الآخرون، وأن السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت وتعرفها لعملائك، ويجب ألا يكون هذا التميز قائما على الغش.

ب- أدخل تحسينات على ما يقدمه الآخرون: يعتبر هذا مدخلا بديلا عن ابتكار أفكار جديدة.

ج- ابتكر أفكار جديدة: تعتبر الشركة المميّزة مثلا للابتكار، حيث تقوم بشراء براءات الاختراع ثم تصنعها بكميات صغيرة، وتقوم بتسويقها من خلال نظام خاص ومبتكر للتسويق.

2- الابتكار والنمو: إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات، وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوءه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعاملا مهما في دفع عجلة التنمية في بيئة تسويقية معقدة على جميع الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية سواء في الريف أو في القرية أو في المدينة، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة

جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد.

ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات والإدارات المحلية، وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله الشركات المعاصرة من مجهودات تتعلق بأنشطة البحث والتطوير التي قد تكلفها مبالغ كبيرة، وقد تدوم لسنوات طويلة بالرغم من يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق في بيئة تسويقية شديدة التنافس لدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات.

المطلب الرابع: اقتصاد المعرفة والرهان على التعاون الشبكي

أولاً: الإطار المفاهيمي لاقتصاد المعرفة وخصائصه

لقد ساهم التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير العديد من المفاهيم والأسس لاقتصادية، فبينما كانت كل من: الأرض، العمالة، رأس المال العوامل الأساسية المساهمة والمؤثرة في العملية الإنتاجية في ظل الاقتصاد الصناعي، برزت المعرفة كمورد أساسي في النشاط الاقتصادي في ظل اقتصاد المعرفة، والذي تتمثل أنشطته الأساسية في توليد المعرفة تقاسمها وإدارتها، إضافة إلى الاستثمار في الموارد البشرية بما يساهم في تكون رأس المال الفكري، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

1- مفهوم اقتصاد المعرفة

يتميز اقتصاد المعرفة عموماً بالقدرة على توليد واستخدام المعرفة بما يساعد في تحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع وكذا تحسين نوعية وكمية الإنتاج، ولقد تعددت التعاريف لاقتصاد المعرفة، وإن كانت في مجملها تشترك¹ في المضمون العام والغاية النهائية لهذا النمط الاقتصادي

¹ كنيدي زليخة، متطلبات البنوك التجارية لتعزيز قدرتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة 055-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017

اقتصاد المعرفة هو: "ذلك الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم، التطبيق) الاستخدام للمعرفة بأشكالها المختلفة (المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة في القطاعات المختلفة بالاء تماد على الأصول البشرية واللاملموسة وفق قواعد وخصائص جديدة". (ريحي مصطفى عليان، 2008، ص: 377).

اقتصاد المعرفة هو: "الاقتصاد الذي يتم فيه إنتاج السلع والخدمات بالاعتماد على عمليات المعرفة وكذا القدرات الفكرية بدلا من الثروات المادية والطبيعية مع دمج جهود التحسين في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية ع Walter Powell: ن طريق البحث والتطوير بما ينعكس إيجابا على تزايد حجم الناتج المحلي الإجمالي". (201، P) , 2004,

كما يعرف أيضا على أنه: "الاقتصاد الذي يعتمد على الاستخدام الكثيف للمعرفة للقيام بالنشاطات الاقتصادية وفي توسيعها وتطويرها ونموها، وأن مضامين اقتصاد المعرفة تتمثل يعرف أيضا اقتصاد المعرفة على أنه: "الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، بمعنى أن المعرفة تشكل موردا أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق، وأن النمو يزداد بازدياد هذا المكون القائم على تقنية المعلومات والاتصالات باعتبارها". (أحمد علي الحاج محمد، 2014، ص: 106) لها قاعدة انطلاق هذا الاقتصاد

استقراءا للتعريف السابقة يمكن القول بأن اقتصاد المعرفة يهتم بإنتاج المعرفة من خلال الاعتماد على الابتكار، صناعة المعرفة من خلال الاعتماد على التدريب، التعليم، -اكتساب، نشر، استعمال، تخزين المعرفة؛ الاستشارات، المؤتمرات، البحث والتطوير. في ذات السياق لا بد من التمييز فيما بين اقتصاد المعرفة: كما سبق تعريفه بأنه الاقتصاد الذي تشكل فيه المعرفة العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية، كما أن تكنولوجيا الاقتصاد المبني على المعرفة: <المعلومات والاتصال هي التي تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته يعتبر مرحلة متقدمة من اقتصاد المعرفة، ينبع أساسا من إدراك مكانة المعرفة والتكنولوجيا والعمل على تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية، أي أنه يعتمد على تطبيق أساليب اقتصاد المعرفة وقواعده في مختلف الأنشطة

¹أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014

الاقتصادية والاجتماعية في إطار مجتمع المعرفة، بالتالي فإن الاقتصاد المبني على المعرفة تؤدي فيه المعرفة دورا بارزا في خلق الثروة، وهذا دور قديم ضلت المعرفة تؤديه في الاقتصاد ولكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد حيث أصبحت أكثر وأكبر عمقا عما كانت عليه من قبل على هذا الأساس فالالاقتصاد المبني على المعرفة يمثل مرحلة النضج والتطور لاقتصاد المعرفة والذي يركز أكثر على قيمة القدرات الفكرية والمعرفية لدى الأفراد وينظر للإنسان بوصفه منتجا للمعرفة، بمعنى أنه لم يعد هناك حدود لدور المعرفة، إذ تعدت من دورها في تحويل الموارد المتاحة إلى خلق موارد جديدة (معلومات، خبرات، بحوث، تكنولوجيا...)، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فيما بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة إلا أنهما يشتركان في ضرورة توافر رأس المال البشري من ذوي المهارات والخبرات، إضافة إلى أن كلاهما يعكس طبيعة المكون المعرفي وإن كان بنسب متفاوتة

2- خصائص اقتصاد المعرفة

¹: استقراء للأدبيات في هذا المجال يمكن تلخيص أهم خصائص اقتصاد المعرفة على النحو التالي

(كنيدة زليخة، 2017، ص ص: 18-19)

الاستخدام الكثيف للمعرفة في عمل الاقتصاد وأداء نشاطاته وتوسعه ونموه الموارد الضخمة والإمكانيات الكبيرة التي يتم استخدامها في المجالات المعرفية سواء ما يتعلق بالبحوث العلمية والتطور التكنولوجي أو ما يتعلق بالاستثمار في المعرفة من خلال تكوين رأس المال الفكري؛ خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد (تناقص التكاليف)، بمعنى أن زيادة مدخلات الإنتاج المعرفي يحقق إنتاجا معرفيا أعلى، وذلك على اعتبار أن المعرفة تراكمية وباتجاه متزايد ومتساعد حيث أن إنتاج معرفة جديدة يقود إلى إمكانيات لإنتاج معرفة جديدة أخرى التغيرات المتسارعة في اقتصاد المعرفة وبالذات فيما يتعلق بتقنياته، حيث ترتبط هذه التغيرات بإنتاج منتجات و وسائل وأساليب معرفية يتم إحلالها محل ما هو موجود.

*الاعتماد على التعليم والتدريب وإعادة التأهيل باستمرار بما يضمن للعاملين مستويات عالية من التدريب

¹كنيدة زليخة، متطلبات البنوك التجارية لتعزيز قدرتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة 055-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017

ومواكبة التطورات التي تحدث في مجالات المعرفة.

انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.

*توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توظيفا يتسم بالفعالية لبناء نظام معلومات واتصالات فائق السرعة، الدقة والاستجابة.

* ارتفاع الدخل بالنسبة لصناع المعرفة كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبراتهم وكفاءتهم.

*يعتمد اقتصاد المعرفة على القدرة على التجديد والإبداع والتطوير بالتالي لا توجد حواجز للدخول إليه فهو اقتصاد مفتوح.

*الاقتصاد لا يعاني من مشكلة الندرة، بل هو اقتصاد الموارد التي يمكن أن تستمر وتتجدد عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة.

*تتعدد وتتوسع مجالات إيجاد القيمة المضافة في اقتصاد المعرفة، وذلك بتوليد منتجات وخدمات معرفية وغير معرفية جديدة أكثر إشباعا لحاجات المستهلكين.

* تصاعد أهمية الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية) لرأس المال البشري بنوعية عالية.

*تتوقف قيمة المعرفة في اقتصاد المعرفة على دخولها حيز التشغيل ونظم الإنتاج، وبالمقابل تصبح قيمتها صفرا إذا بقيت حبيسة في عقول أصحابها.

* تغير مفهوم الأسواق في ظل اقتصاد المعرفة حيث تنقلص فيه أهمية وتأثير الموقع نتيجة الاستخدام الفعال للتقنية.

ثانيا: اقتصاد المعرفة والمؤسسة الشبكية

كأولوية مقدمة على غيرها من الغايات والأهداف، مما يعيق الإقلاع نحو اندماج فطري وتدرجي في الحركة الاقتصادية العالمية المتجهة في ظل العولمة المعلوماتية نحو اقتصاد المعرفة، كما ساهم العلاج المر لهذه

الاختلالات الهيكلية أيضا في تضييع المزيد من فرص اللحاق ولو بالجيران المغاربيين، نتيجة تأخر الدولة في توفير ما يلزم من بنى تحتية تكنو معرفية لمواكبة الثورة الإلكترونية، مع غياب المستوى المطلوب من الهياكل اللوجيستكية اللازمة للقيام بعمليات الاتصال بالانترنت خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا اللاسلكية والأقمار الصناعية والهواتف النقالة رغم الطفرة التي أحدثتها أوراسكوم تليكوم المصرية عبر هواتف جيزي النقالة، ثم دخول موبيليس الجزائرية والوطنية الكويتية في منافسة محتدمة معها، مما أنعش سوق النقال رافعا عدد المشتركين إلى عدة ملايين استحوذت جيزي على أغلبيتهم الساحقة. وتعاني الجزائر أيضا من نقص كبير في الموارد البشرية والمادية والخبرات التكنولوجية، التي تمكنها من الانتفاع اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتمتع أغلب المتعاملون الجزائريون بدرجة عالية جدا من انعدام الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الانترنت، وعدم انتشار اعتماد التوقيع الإلكتروني، وضعف مصداقية الوثائق التي يتم تبادلها إلكترونيا الناتج عن نقص ضمانات الأمان والسرية، مع غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الإلكترونية في ظل انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت .

إِخْلَاصَةٌ

ما استخلصناه من هذا الفصل هو أن تشجيع الاندماج والتكامل بين المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى إنشاء

مؤسسات ذات قدرات كبيرة، و ذات أنشطة متنوعة ومترابطة، هذا الفضاء القائم على اندماج المؤسسات

الرائدة والتزام جميعها بالقوانين التي تحكمها في اطار ما يسمى بالتنظيم الشبكي ، أين يتم توزيع السلطات

والمسؤوليات بين هذه الدول بغرض تنظيم النشاط التجاري او الصناعي وغيره. يهدف هذا التكامل إلى سد

الثغرة المالية في مجالات متعددة مثل البحث والتطوير، ويسعى التعاون إلى خفض التكلفة ورفع الإنتاج وذلك

بإقامة مؤسسات عامة أو خاصة أو مشتركة للاستيراد الجماعي لاحتياجات المؤسسات، ومنها الخدمات ايضا،

حيث يتجه هذا التنظيم الى ما يسمى باخراج الأنشطة بين هذه المؤسسات المنذمة بغرض تجسيد الميزة

التنافسية ومنه الفوز والتموقع بالحصص السوقية عبر الاسواق الدولية. ويظل اقتصاد المعرفة الطريق الاسهل

في ظل هذا التعاون نحو تفعيل العملية الانتاجية من خلال أنشطة الابتكار والبحث والاعتماد أكثر على

الرأسمال البشري.

كما بينا نماذج دولية في المؤسسات الشبكية وكذلك الدول المعنية بالاندماج الدولي الاقتصادي التي تعتمد ذلك

على العوامل المختلفة مثل حجم اقتصاد الدولة وقوتها الاقتصادية وسياساتها التجارية وقوانينها وقطاعاتها

الرئيسية. ومن بين الدول المعنية بالاندماج الدولي الاقتصادي ، الولايات المتحدة، الصين، الاتحاد الاوروبي،

اليابان، كوريا الجنوبية، البرازيل، الهند. وفي ظل تقاطع العلاقة بين اقتصاد المعرفة والمؤسسات الشبكية

ركزنا على استخدام التكنولوجيا والشبكات وكذلك تعزيز الابتكار والتعلم المستمر، وتبقى الابحاث في هذا

الصدد متواصلة مادام بيئة الأعمال في تحول مستمر.

الفصل الثالث

دراسة تحليلية وتجارب دولية

(مؤسسة سيدار الحجارة)

المبحث الأول: مؤسسة ميتال ستيل عنابة

المطلب الأول: MITTAL STEEL عنابة والمحيط الاقتصادي الجهوي

ففي أكتوبر 2001 نجحت الدولة الجزائرية في التخلص من أعباء وتكاليف مجموعة سيدار (SNS) (SIDER سابقا) للحديد والصلب المترعة على مساحة 800 هكتار من بلدية سيدي عمار بولاية عنابة في أقصى الشمال الشرقي للجزائر، بعد تزايد الصعوبات العرقلة بشكل واضح وجلي السير العادي لنشاطاتها، تزامنا مع الازدياد المضطرد لديونها رغم الدعم المالي الدائم للخرينة العمومية، التي ضغطت على الجهاز التنفيذي للخصوصية سيدار أو على الأقل الدخول في شراكة أجنبية، وهو ما تحقق فعلا بعد عدة شركات عالمية عملاقة من إيطاليا وسويسرا والهند ليستقر الأمر بتوقيع اتفاقية شراكة مع الشركة الشبكية الهندية MITTAL STEEL (LNM سابقا) أكبر عملاق عالمي في صناعة الحديد والصلب ليصبح الاسم الجديد لمؤسسة سيدار الجزائرية ISPAT عنابة الهندية الجزائرية المختلطة، ثم غيرت تسميتها حاليا إلى MITTAL STEEL .

المطلب الثاني: تطور مركب سيدار SIDER للحديد والصلب:

يقع مركب سيدار الصناعي للحديد والصلب على بعد 15 كلم جنوب شرقي مدينة عنابة بين بلديتي الحجار وسيدي عمار، ممتدا على مساحة تقدر 800 هكتار، ويربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم 16 والطريق الولائي رقم 56 كما يتواجد بالقرب من ميناء عنابة، وتربطه بمنجم الونزة سكة حديدية، مما يسمح بنقل المعادن الخاصة، وكذلك منتوج الاستهلاك المحلي والمستورد.

يحتل هذا المركب مساحة شاسعة موزعة على النحو التالي:

300 - هكتار مخصصة لورشات الإنتاج 300 هكتار مخصصة للتخزين 200 هكتار مخصصة للخدمات المختلفة.

وقد تم اختيار ضواحي مدينة عنابة لإقامة مثل هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة بهذه المنطقة دون غيرها، كالقرب من ميناء عنابة مما يسر تصريف المنتوجات إلى الخارج، أو استيراد المواد الأولية لإنتاج الحديد والصلب، إضافة إلى وجود شبكة معتبرة من السكك الحديدية لنقل المواد والسلع إلى كافة التراب الوطني تجاه العملاء المحليين، وكذا مراكز ونقاط البيع التابعة للمؤسسة، وكذلك القرب من السدود على غرار سد بوناموسة وسد الشافية مما يساعد على تزويد المركب بالمياه لإنتاج الحديد والصلب، وكذا قرب المركب من سوق اليد العاملة المتواجدة في مناطق عنابة وقالمة والطارف.

يعتبر مركب الحجار للحديد والصلب المصنع الوحيد الذي ينتج في شكل مسائل حوالي 2 مليون طن من الحديد سنويا على المستوى المحلي والمغربي، وقد ظل مكلفا بتلبية متطلبات السوق بمنتجات الحديد والصلب الأكثر تطورا، باستعمالها المواد الأولية والقاعدية لمنجم الونزة والفحم الحجري المستورد عادة من أمريكا أو أستراليا، فيما تركز نشاطه في البحث وتطوير مجالات الإنتاج والاستيراد والتصدير وتوزيع المنتجات الحديدية والمعدنية القاعدية، كما تقوم بإنتاج الحديد وتحويله إضافة إلى تحويل بعض المواد الأولية.

ويشمل الجانب الإنتاجي لنشاطات المركب صناعة التحويل الأولى لكل من الفولاذ الجاري والخاثر حيث تتضمن الصناعة الأولى ما يلي:

* صناعة الحديد المصهر والفولاذ.

* صناعة المنتوجات المسطحة (الصفائح المعدنية) صناعة المنتوجات الطويلة.

* صناعة الأسلاك والقضبان الحديدية وصناعة الأنابيب من غير لحام.

بينما تتضمن الثانية أي صناعة التحويل الأولي للفولاذ الخاثر ما يلي:

* صناعة الفولاذ الخاثر.

* صناعة المنتجات المسطحة.

* صناعة المنتجات الطويلة.

* صناعة منتجات التقيب.

أما النشاطات التجارية للمركب فتتم من طرف المجموعة التجارية المتمثلة في:

* بيع في السوق الوطني للمنتجات المصنوعة بالمركب.

* أداء الخدمات.

* تصدير منتجات المركب.

ومقابل الحفاظ على اليد العاملة، لمنع زعزعة الاستقرار الهش للنسيج الاجتماعي الذي شكلته سیدار على مدى عقود، اشترط الشركاء الهنود شبكة توزيع المجموعة التجارية مكونة من 49 نقطة موزعة عبر كامل التراب الوطني .

ومقابل الحفاظ على اليد العاملة، لمنع زعزعة الاستقرار الهش للنسيج الاجتماعي الذي شكلته سیدار على مدى عقود، اشترط الشركاء الهنود امتلاك نسبة 70% من مجموعة إسبات عنابة، مستحويين على أهم الهياكل الصناعية كألفاسيد والفانتيب وكريوسيد، فيما بقي لدى مجموعة سیدار 14 وحدة.

تمهيد

تظل المؤسسات الشبكية في هذا الإطار رغم إيجابياتها الكثيرة تعبير سلبيا عن عدم المساواة الجهوية، أو البريد السريع للوصول إلى التطوير والتقدم والتنمية، إذ غالبا ما يتم تحويل الشبكات التي تقبل على البحث عن مكانة في التقسيم الدولي للعمل، وأكثر من ذلك من الممكن أن تصبح سيرورة يكون من آثارها تكسير الاقتصاديات المعنية، برفض وتهميش القطاعات غير الإنتاجية، وفئات العمال غير القادرين على التأقلم مع تكنولوجيات الإعلام والاتصال (23) (TIC) (A.Chih, 2005) تبدو ميتال عناية كأنها صارت شركة تابعة، رغم أن فكرة الشراكة مع مجموعة عالمية عملاقة بحجم MITTAL STEEL ترافقت مع أثر التخريج ومردود دور السوق، وإعادة تركيب الفضاء الصناعي كما كان من الضروري على هذه الشراكة أن تركز حول بلورة الإنتاجي استراتيجية موجهة نحو تدعيم أشكال جديدة منو الصناعي، داخل التمهصل المتواجد بين التنمية المحلية والسلاسل الإنتاجية، بين المؤسسات والتنظيمات العمومية والخاصة، محتفظة بخاصية رئيسية تتمثل في تشجيع التعااضد Synergie القادر على تفضيل التنافسية النظامية لمنطقة ما، وهو ما لم يلمسه الجزائريون إذ ظلت النتائج الإيجابية القليلة لهذه الشراكة أقل تأثيرا وأهمية بالنسبة للمناطق للباحثة عن التنمية والنمو.

المبحث الثاني: تحولات ومحطات الكبرى للمؤسسة وفاق الشراكة الهندية

المطلب الاول: تحول مؤسسة ميتال ستيل

ففي سنة 1954 التي انطلقت فيها ثورة نوفمبر المجيدة رأت مجموعة De Wendell التي كانت تشغل مناجم الونزة أن تثن خامات الحديد الجزائرية، لأن مبيعاتها في حالتها الخام بأوروبا قد تتعرض إلى منافسة شديدة من طرف الخامات الموريتانية الجديدة.

- سنة 1956 أسست شركة دراسات لتعلن سنة 1960 عن ميلاد الشركة اللغنايبية للحديد والصلب (SBS) إذ كان في نية مسيرتها بناء فرن عال بسعة 350000 طن سيلحق احتماليا بوحدة الصلب وتم وضع سنة 1962 على بعد أيام فقط من الاستقلال، لكن ذلك لم يوقف البناء إلى غاية إصدار الحكومة الجزائرية الفتية قرار توقيف الحجر الرئيسي الورشة سنة 1963.

وفي 03/09/1964 تأسست الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) التي أصبحت صاحبة المشروع بموجب المرسوم 64 / 676 وأوكلت لها مهام الإنتاج وتسويق المنتج، وكل ما يتعلق بصناعة المعادن والفولاذ، إضافة إلى نشاط الإنتاج الصناعي وتحويل الفولاذ، وإنتاج وتحويل المعادن غير الحديدية، مع احتكار استيراد المعادن وتوزيع المنتجات المصنعة.

- تم إعادة فتح ورشة المعمل الصناعي سنة 1966 وخلال شهر أفريل من نفس السنة تم الشروع في بناء المرحلة الأولى لمركب الحديد والصلب، بإنشاء الفرن العال رقم واحد (1) لحديد الزهرة، وقسم تحضير المادة الأولية الآتية من مناجم الونزة والفحم المستورد، وكذلك مصنع الأنابيب الذي أنجز لتلبية الاحتياجات الكبرى للسوق الوطنية، وشاركت في إنجاز شركتان أجنبيتان فرنسية وألمانية.

- سنة 1968 أسست شركات إنتاج وتسويق منتجات الحديد والصلب من طرف الدولة الجزائرية التي صارت مسؤولة لوحدها عن بعدها بعامين أي في صناعتها.

- في سنة 1969 تم تشغيل قسم صهر الحديد وقسم صناعة الأنابيب اللولبية. في 19 جوان من نفس السنة، تم تدشين أول فرن عال للمركب الذي أصبح بعد سنوات قليلة أكبر مركب للحديد والصلب تعرفه القارة الإفريقية. بين مسنات 1969 و 1982 تم إنشاء وحدة الكوك، الفرن العالي الثاني وحدتي الصلب بالأكسجين، وحدة الصلب الكهربائي، وحدات الدرفلة على الساخن وعلى البارد، والأسلاك والقضبان، وحدتي الأنابيب (الملحومة وغير الملحومة) ووحدة الإتتمام، إذ يمكن في هذه المرحلة المهمة التوقف عند المحطات التالية:

- في سنة 1971: اتخذ قرار رفع القدرة الإنتاجية إلى 2 مليون طن من الفولاذ سنويا.

- في سنة 1972: تم تشغيل مصنع الفولاذ بالهواء رقم (1) ومصنع الصفائح المعدنية (الحارة والباردة) وكذا محول الأكسجين والدرفلة على الساخن الذين انطلق بهما الإنتاج في شهر ماي من نفس السنة، وفي نفس الشهر أيضا بدأ الإنتاج في مصنع الأنابيب دون تلحيم، كما تم بناء محول كهربائي بطاقة إنتاجية تقدر بـ 125000 طن سنويا.

- في سنة 1974: تم تشغيل مصنع الإنجاز والإتتمام (PAT) وصناعة اللوالب غير لحام. في نهاية سنة 1975 بدأت الدرفلة على البارد.

- في سنة 1977: تم تشغيل المصنع الخاص بصناعة صفائح الأنابيب (LAT) بالإضافة لبدأ الإنتاج خلال هذه السنة في درفلة أسلاك القضبان، إذ وصلت به الطاقة الإنتاجية إلى 540000 طن سنويا في سنة 1978: تم تشغيل مصنع الفولاذ الكهربائي ومصنع الخرسانة (LFR)

- في سنة 1980: تشغيل القطعة الأولى من مصنع الفحم الحجري ومصنع الحديد رقم -2- كما تم بناء مصنع لتفكيك الفحم ببطاريتين كل بطارية تحتوي على 65 فرن بدأت البطارية الأولى في الإنتاج خلال هذه السنة.

- في سنة 1981 : بدأت البطارية الثانية في الإنتاج كما بدأ محول CO2 في الإنتاج خلال نفس السنة إضافة إلى تشغيل مصنع الفولاذ بالهواء رقم -2-

- في سنة 1982 : تشغيل القطعة الثانية من مصنع الفحم الحجري.

-في سنة 1983 وبعد عملية إعادة الهيكلة العضوية التي شهدتها الجزائر في هذه الفترة من بداية الثمانينات وبمقتضى المرسوم 628/83 المؤرخ في 05 نوفمبر 1983 انبثق عن هذه المؤسسة الوطنية للحديد والصلب مؤسسة SIDER تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة.

-في سنة 1988 وبعد تبني قرار رفع الإنتاج تم إنشاء الفرن العالي رقم -2- بطاقة إنتاج بـ 1200000 سنويا كما تم التوسع في جميع الوحدات لتحقيق الهدف المسطر و قدتم في خلال هذه السنة إنتاج ما يقارب 1.4 مليون طن من الصلب السائل رغم أن مركب الحجار لم يتجاوز في سيره الـ 60% من قدراته الاسمية وقد استمدت سيدار حينها قوتها من وضعية الاحتكار التي كانت سائدة آنذاك والتي كانت تتسم بغياب كلى للمنافسة الوطنية غير أن مخلفات وآثار أزمة انهيار أسعار البترول والدولار سنة 1986 أجبرت الدولة على إصدار قوانين استقلالية المؤسسات العمومية لتخليص الخزينة العمومية من أعبائها المكلفة وخسائرها المتراكمة وقد مست هذه الاستقلالية المالية حوالي 300 مؤسسة أصبحت قوانينها الأساسية تعتبرها شركات ذات أسهم. في الفترة الممتدة ما بين 1990 إلى 1995 شهدت المؤسسة فترة ركود لم يعرفها المركب من قبل من خلال عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه في مقدمتها تراجع

الإنتاج إلى أدنى مستوياته وارتفاع تكاليف المصنع مقابل انخفاض الإيرادات مما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

المطلب الثاني: الشراكة الهندية الجزائرية: مجمع ميتال ستيل

فيما اختفت تدريجيا النسب العالية للتغيب والتسيب واللامبالاة، بعد قيام الهنود بوضع أنظمة مراقبة شديدة الصرامة، تنطلق من التحديد الدقيق للمهام Taches للتأكد من إنجازها ومتابعة المتهاونين، ولا تكتفي بذلك بل تلزم المشرفين بالمراقبة الميدانية اليومية لكل العاملين.

وفي سبيل تجسيد شراكة قوية من أجل ضمان تنافسية دولية، أستطاعت ميتال ستيل عناية زيادة مستويات الإنتاج بنسبة عالية قاربت 10% كما تبينه جداول الإنتاج (يمكن الاطلاع على تطور الإنتاج خلال السنوات الأخيرة بالتفصيل في الملحق رقم 2)، بعد عصرة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لا لتقني لكل وحدات الإنتاج، وأتمته كل الأنظمة، إذ تتم العملية بتخصيص 4 وحدات لكل سنة، علما أن المركب يحتوي على عشرات الوحدات، مع السعي إلى تحقيق هدف طموح جدا تمثل في الوصول إلى منظومة ضمان - نوعية ISO 9001 وإدارة البيئة ISO 14000. لقد اجتهد الشركاء الهنود في العمل على تسريع التغيير، فاختلف الهياكل التقليدية للتملك والمنطق الرجعي، بعد أن تم فرض سيرورة جديدة للإنتاج ونمط حديث في التسيير، كما تركزت الاستثمارات الرئيسية في اقتصاد الطاقة وتقليل التكاليف، لتبرير الحفاظ على حجم وبنية قدرات الإنتاج بواسطة المردودية.

وقد تبنى الفرع الرابع والثلاثون لمجموعة MITTAL STEEL ممثلا في ميتال ستيل عناية أمام بقية الفروع المتخصصة في شتى أنحاء العالم شكلا تنظيميا جد مرن وشديد اللامركزية، إذ تم اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط ما يمكن، بشكل يسمح بالفعل ورد الفعل، مما يوفر للمؤسسة إمكانية اتخاذ إجراءاتها

الضرورية أمام أي تحلل أو تجرد من أحد التزاماتها، أو تخل عن نشاط عديم المردودية كوقف فرع الأنابيب ذو نسلب مثلاً، وتم كل ذلك توافقا مع انشغالات الارتباط وأمال التطوير.

توجد المؤسسة حاليا في وضعية إعادة تنظيم دائمة، وإعادة النظر في سيروراتها وإجراءاتها التنظيمية، مع تجنب عرقلة الروتين التنظيمي ومنع تحوله إلى كابح لسيرورة الإنتاج، ولهذا استدعت مجموعة MITTALSTEEL العديد من المسيرين من البلد الأصلي للمؤسسة أي الهند، لإعادة تشكيل وتسطيح هيكلها، كما أدمجت فرع الجزائر ضمن منظومة تسيير الفروع الـ34 المنتشرة على الصعيد العالمي، إذ تكثفت الاجتماعات التي ترفع فيها مختلف التقارير، ويتم عبرها مناقشة نسب الإنجاز ومتطلبات كل فرع، والعديد من المسائل مرتين كل أسبوع عبر شبكة الانترنت الداخلية مع المدير العام في لندن.

ورغم أن الشراكة بين هذه المجموعة والحكومة الجزائرية ما تزال في بداياتها الأولى، فإن التقييم الموضوعي الهادئ لهذه التجربة لا يكتفي ببعضها تحقق من إيجابيات، بل يجب الوقوف ولو بإيجاز عند بعض المآخذ والسلبيات، على غرار عدم قيام ميتال ستيل عناية بتأهيل المحيط الاقتصادي الجهوي، إذ لم تجلب هذه الشراكة غير القليل من الاندماج والديناميكية على صعيد الأنسجة الصناعية المحلية، ولم تساهم على الأقل لحد اليوم في توسيع القواعد الإنتاجية المحلية.

ولم تقم كذلك ككل المؤسسات الشبكية بتطوير التكنولوجيات السائدة في العالم الصاعد على مستوى فروعها المتخصصة، بل اعتبرت فروعها من الدرجة الثانية، وحتى سيرورتها الحالية للإنتاج لا تشير إلى هذا الهدف، ناهيك حتى عن كمية الآثار المضاعفة المؤثرة على الإنتاج المحلي الجزائري.

إن تعمد عدم نقل المعارف من طرف MITTAL STEEL إلى المنتجين والموردين المحليين، قد أدى إلى عدم نشر التكنولوجيات والمعارف بالنسبة للمؤسسات المحلية، ضاربا عرض الحائط كل الظنون

الحسنة المتفائلة التي ظل يعتقدونها المدافعون بشراسة عن ضرورة خصخصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما قلصت ميتال ستيل عناية بشكل معتبر نشاطات المؤسسة التي كانت متواجدة من قبل، وكأثر لذلك كان هناك تحول عميق لأشكال التنظيم الإنتاج مما قلص الآثار المضاعفة للتشغيل والمداخيل والاستثمارات، مع بقاء عمليات تمويل ميتال ستيل عناية من نفس الموردين الدوليين المعتاد ينل مجموعة MITTAL STEEL فيما يخص قطع الغيار. لم يتم تغيير سلم أولويات المؤسسة، كما لم يتم كذلك تحويل التطور نحو أفاق استراتيجية شاملة، وستصبح المؤسسات التي تم إنشاؤها بموجب هذه الشراكة دون مستوى المعايير الدولية الحالية للتنافسية (2005 ، (2) N.Chettab) ولأن إنقاذ سيدار من طرف مجموعة ميتال ستيل لم يتبعه القيام باستثمارات كبيرة، بل عكس ذلك كانت سيدار تقدم مشاكل تحكم في السيوروات الإنتاجية والتجارية والتوازن المالي، فقد استنزفت هذه الشراكة قدرات وثروات الجزائر بسرعة فائقة، تدعو إلى التساؤل بجد عن مستقبل هذه المؤسسة الشبكية في بلادنا.

وكما تبين فيما مضى، فإن المؤسسة الشبكية الأم تتعامل في هذا الإطار بطرق مختلفة مع فروعها المنتشرة على الصعيد العالمي، تبعا لمستوى التطور التكنولوجي والعلمي، ففي الدول المتقدمة تنزل المؤسسة الشبكية بكل ثقلها التكنولوجي، واضعة كفاءاتها في خدمة النشاطات المتمركزة في هذه المناطق الأكثر ديناميكية، مع نيل حصة معتبرة من أرباح وفوائد التبادل، مما يؤهلها للحصول على مداخيل إحلالية دون الحاجة للاستثمارات المكثفة في هذه المناطق الأكثر تطورا في العالم، ويتم كل ذلك وفق ما يعرف بالثنائية عمل معا Faire-Ensemble.

فيما يحدث غير ذلك في الدول غير المتقدمة، بل حتى في الدول الصاعدة عمل Faire-Faire دون الحاجة لنقل الجزائر، إذ يتم تبني ثنائية عمل تكنولوجيا عالية أو كفاءات معتبرة، إذ تكفي

المؤسسة الشبكية الأم في هذه المناطق بتكثيف سيرورة العمليات التنفيذية، استغلالاً لتدني أجور اليد العاملة المحلية، مقارنة بنظرائهم في الدول المتقدمة، ومنعا لأي تسرب لتكنولوجيات العالية.

-لقد تجاهل الشريك الهندي توصيات المنظمة العالمية للتجارة OMC ضرورة تخريج تكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC إلى محيط فروع المؤسسة الشبكية، حتى لا تعيش معزولة أو مستقلة، بل متقنة على المحيط الذي يجب عليه التأقلم الإيجابي السريع مع هذه التكنولوجيات.

وهو ما لم تلتزم به أغلب فروع MITTAL STEEL المتواجدة في الدول الصاعدة خاصة في الجزائر، إذ أنها عكس ذلك فقتلت محيطها وانعزلت عنه، مفضلة الاكتفاء بزيادة المبيعات والإنتاج، وهو النجاح الذي تحقق لكن ليس لصالح التنمية المحلية في الجزائر.

ولم تستطع MITTAL STEEL كذلك إحداث نمو مرتبط بتوزيع أكثر عدالة ومساواة للمداخل، في وقت صارت فيه المؤسسات الشبكية عاملا رئيسيا ومحوريا للعولمة والتنمية المستدامة، باعتبارها وساطة فعالة للدولة ولجماهير العالم الصاعد.

المطلب الثالث: هيكلية مؤسسة سيدار ستيل

- في سنة 1995 : إعادة هيكلية مؤسسة SIDER ليتم خلق من خلالها 25 فرع تنطوي تحت مجموعة SIDER ويمثل فرع الفاسيد ALFASID أهم فرع لإنتاج الحديد والصلب. أصبحت الجزائر بفضل هذه الصناعة الثقيلة منتجة للكوك والحديد، الكتل والبلاطات، صفائح سميكة ورقيقة، شرائط مجلفنة، أنابيب حلزونية وأنابيب غير ملحومة، أسلاك قابلة للسحب، حديد البناء، تشكيلية المنتوجات المسطحة بقدرة إنتاجية بلغت 1.3 مليون طن جانبية في سنوات الجد والعمل المكثف أحسن النتائج إذ تم تصدير الصفائح تجاه حوض البحر الأبيض المتوسط وحتى إلى الولايات المتحدة.

ويسبب طابعها الإستراتيجي وانعكاسات نشاطاتها على الاقتصاد الوطني تم التعامل مع بعض المؤسسات الـ (22) التي كان من ضمنها (14) تابعة للقطاع الصناعي بمعالجة خصوصية قبل مرورها إلى الاستقلالية وقد كانت سيدار من ضمنها إذ أجريت دراسات تشخيصية كانت تهدف إلى تحديد شروط القابلية للبقاء واقتراح ما يجب لإعادة الاعتبار على المدى القصير أو على أقصى تقدير على المدى المتوسط وقد توجب فيما يخص سيدار إنهاء الاحتكار للتكيف المنافسة قصد السماح لها بالاندماج في ظروف حسنة في اقتصاد تنافسي مع قيام الدولة بإعانتها عن طريق مجموعة من إجراءات ومقاييس التطهير المالي احسن ما قدم إلى مؤسسة جزائرية بشهادة الخبراء في هذا المجال، وهكذا تم تدريجيا تحويلا لمؤسسة العملاقة إلى مجموعة صناعية ستسمح بموجبها إلى مختلف الحرف التي كانت لمستها الهيكل السابقة أن تنظم قبل كل شيء كمراكز منفعة لتخلص في النهاية إلى شركات متفرعة تتوفر على الأنظمة القانونية، حرية المبادرة، واستقلالية تامة في التسيير. لم تنفع كل تلك التدابير في إنقاذ العملاق الصناعي الجزائري من الانهيار والإفلاس الأكيد، مما أجبر الحكومة الجزائرية للبحث عن حلول أخرى، فكان اتفاق الشراكة مع الشريك الهندي، الذي وجد وضعية سيدار عند توقيع عقود الشراكة حسب تصريحها تبعض كبار المسيرين الجزائريين المخضرمين في هذا المركب متميزة بامتلاكها حصة طفيفة قليلة وتافهة من السوق العالمية، مع تجاوز سعر التكلفة 30 % من متوسط المنافسة الغربية، واحتفاظها بمخزونات متراكمة كبيرة جدا وضخمة مع اتباعها سياسات تمويل متفككة، واقتنائها مشتريات غير معتبرة وأحيانا غير مفيدة، إضافة لانحطاط المبيعات التي ظل بعضها غير متناسب مع المعايير لقد لازم العجز والإفلاس مركب سيدار لعدة سنوات، مع ارتفاع نسبة المديونية بشكل مهول، أرهق ميزانية الدولة وخزينتها العمومية، إضافة إلى تعفن المحيط الإداري وعدم مناسبته للوضعية الاقتصادية الكلية الجديدة. ولم ينفذ الاستدعاء المستمر وغير المعتبر للمساعدات والنجادات الخارجية خاصة الأجنبية، بعد أن ظل

نقص الجدية وغياب الصرامة والمتابعة، من أهم دواعي فشل تلك المساعدات، وإخفاق الكثير من تلك النجيدات في تحسين وضعية المركب، رغم أنها كانت تكلف خزينة الدولة مبالغ طائلة بالعملة الصعبة.

وقد عانت سيدار كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من غلبة السياسات الاجتماعية على منطق التسيير الاقتصادي، إذ وصل عدد العاملين إلى عدة آلاف، وهو عدد ضخّم تجاوز احتياجات المركب من اليد العاملة بفائض يمثل أكثر من 35 % أي 4500 عامل إضافي، مما شكل عبئا آخر على سيدار باعتبار أن كل عامل منهم كان يكلف الخزينة 1.4 مليار دينار جزائري في السنة.

إضافة لذلك، فقد نتج شبه الاختفاء والانهييار لمجموعة سيدار عن تغيير سياسات الحكومة الجزائرية منذ انتصاف عقد الثمانينات، وقرارها النفقات العمومية، وخاصة المساعدات المتكررة غير المجدية في بتقليص أغلبها للمؤسسات التي تعاني من عجز هيكلي. وقبل بيعها، قررت الحكومة لمواجهة الوضعية المقلقة عقلنة وترشيد النشاطات التقليدية، الأكثر تأثرا بالظرف الاقتصادي، كالميكانيك وصناعة الحديد والصلب، مع التحلل من النشاطات غير المربحة، وتخفيض التضخم العمالي، بإتباع سياسات تهجير وتوزيع العدد الإضافي الفائض، عن طريق بعض المغريات المالية على غرار العملية واسعة النطاق للخروج المبكر إلى تقاعد.

المبحث الثالث: رهانات اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة

تخلفت الجزائر كثيرا عن مواكبة التطورات العلمية العالمية الهائلة التي قفزت بالبشرية في عصر وجيز إلى أفاق رحبة من التقدم والرقي والرخاء، بفضل التركيز العالمي على تكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC والتحول الاستراتيجي المتدرج نحو اقتصاد المعرفة.

أمام هذا الوضع، لم يبق للسلطة الاقتصادية والعلمية الجزائرية أي مجال للتردد أو المماطلة، إن هي قررت فعلا الاندماج بسرعة وبشكل إيجابي في الحركية الاقتصادية العالمية، المتجهة في العولمة الاقتصادية نحو هذا الاقتصاد الجديد. غير أن ثمة رهانات كبرى لتسريع الاندماج الإيجابي في اقتصاد معرفة، تتعلق خاصة بتجاوز مختلف الحواجز والمعوقات التي منعت تحقيق هذا الاندماج المرتقب، يأتي على رأسها اتساع حجم وخطورة الفجوة الرقمية والهوة المعرفية.. وسننظر الى ذلك في مطلبين: الفجوة الرقمية والهوة المعرفية

المطلب الأول: الفجوة الرقمية

أدى اتساع الفجوة الرقمية Digital Divide التي خلقتها ثورة المعلومات الاتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية، أو حتى بين المجموعات المحرومة داخل البلد الواحد، إلى دق ناقوس خطر تعميق مأساوية التخلف والتبعية، بعد ما تبين في آخر قمة عالمية للمعلومات، أن الفجوة الرقمية تنموية بالدرجة الأولى، وقد صارت معيارا آخر للتمييز بين شمال غني متقدم وجنوب فقير متأخر، فالتخلف الاقتصادي الذي تعانيه دول الجنوب النامية والفقيرة يعيق بشكل كبير أية محاولات لإدماج هذه البلدان في حركية اقتصاد المعرفة، مما شجع بعض أغنياء العالم على التبرع بمبالغ مالية معتبرة لمساعدة الفئات الأكثر قرا، من أجل تمكينهم من الولوج لشبكة الانترنت، واقتناء حواسيب بأقل تكلفة ممكنة كتضامن معلوماتي تخلل أشغال هذه القمة العالمية للمعلومات في تونس خلال نوفمبر 2005. تم كل ذلك سعيا لتحمل المسؤولية التاريخية عن طريق محاولة رأب صدع الفجوة الرقمية قدر المستطاع، بإعلان مجموعة من المباديء تتبعها خطة عمل تنفيذية، للتقارب المعلوماتي بين دول العالم، وقد كان ذلك من أهم دواعي قرار عقد قمة عالمية لمجتمع المعلومات WSIS والتي تبنتها منظمة الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للاتصالات، وقامت بتنظيمها على مرحلتين، إذ عقدت في ديسمبر 2003 في جنيف ثم خلال نوفمبر 2005 في تونس، باعتبارها دولة نامية طموحة طالبت ودعت لإقامة قمة مجتمع المعلومات (خالد البرماوي، 2004) (7).

تقاس الفجوة الرقمية بدرجة توافر أسس المعرفة بمكونات هذا الاقتصاد المعرفي الجديد، فالدول المتقدمة التي يقطنها نحو 15% من سكان العالم تستحوذ على حوالي 88% من مستخدمي الانترنت، بينما تبلغ نسبة المشتركين في دول جنوب آسيا التي يقطنها نحو 20% من سكان العالم لنسبته 1% فقط، أما في إفريقيا التي يقطنها 12% من سكان العالم فإن عدد المشتركين يبلغ نحو مليون شخص، وتمتلك 14 مليون خط هاتف فقط، أي أقل من عدد الخطوط في طوكيو وحدها، أو في حي مانهاتن بمدينة نيويورك، ما 199 وتتركز 80% من هذه الخطوط في 6 دول إفريقية فقط (المنظمة العربية للاستثمار، 2001).

كما تعبر "مستويات تغلغل الانترنت عن تخلف الدول النامية، التي تعاني أيضا من تدهور مستويات التعليم والثروة، كالفئات التي تعاني من تقدم العمر، والتي يقل استخدامها للانترنت كثيرا عن باقي الفئات خاصة الشباب، إن مستخدم الانترنت التقليدي اليوم على مستوى العالم هو رجل عمره أقل من 35 سنة، جامعي يتقاضى مرتبا كبيرا، يقيم في الحضر ويتقن الانجليزية (كاترين ل.مان وأخريات، ولأن أغلب المواصفات سابقة الذكر غير متوافرة بدرجات كبيرة عند الجزائريين، فقد ساعد تردي مستويات استخدام الانترنت في تعميق الفجوة الرقمية، إذ لا يتعدى عدد مستعملي الانترنت في الجزائر مليون ونصف بنسبة توافر 2.4% فقط، ووجود 5000 نادي أو مقهى انترنت، مع نقص خطوط الهاتف التي لا تتعدى 6 لكل 100 نسمة، بينما تصل إلى 90 خط لكل مواطن في الدول المتقدمة، ومن ضمن 35 مليون نسمة عدد سكان الجزائر لا يتجاوز عدد من يملكون مستوى تعليم مقبول 17.5 مليون من بينهم 13 مليون مؤهلين لاستخدام الانترنت، كما لا يوجد غير 200 ألف أسرة تملك كمبيوتر، رغم توافر 3 ملايين كمبيوتر في البلاد، توجد أغلبها في المؤسسات والإدارة، رغم تأخرها عن تفعيل عمليات الربط بالانترنت، وغياب برنامج واضح وجاد في هذا المجال، وهو ما دفع البنك العالمي إلى المساهمة بـ 9 ملايين دولار لإنشاء خطوط انترنت وتطوير 200 التكنولوجيا بالجزائر العاصمة، لتزويد المؤسسات ببنوك للمعطيات حول الوضعية الاقتصادية تحسينا لأدائها (عبد المالك حداد، 2004) (10) ويعرقل ارتفاع كلفة استخدام الانترنت كل

محاولات زيادة عدد المستعملين، لاستمرار التقشف الحكومي في هذا الإطار نتيجة الاعتقاد الخاطئ والقديم لأغلب المسؤولين الجزائريين، بأن أي زيادة في شبكات الانترنت سوف ينجر عنها بالتأكيد مبالغ مالية طائلة، عكس ما تحقق عمليا في الدول المتطورة، إذ لن يؤثر ذلك كثيرا من ناحية التكاليف، فقد بينت الدراسات الميدانية أن قيمة أية شبكة تتناسب مع مربع عدد العقد، لذلك فكل تكبر الشبكة تزداد قيمة الارتباط بها بشكل أسّي، بينما تبقى التكلفة نفسها لكل مستخدم، بل قد تنخفض وهو ما تم تطبيقه على الانترنت وعلى نظم الهاتف أيضاً (عرين، 2002) (11). يضاف لكل ذلك استحواذ اللغة الانجليزية على 78.3 % من مواقع الانترنت، إذ يقل مستوى إلمام الجزائريين بها، مقارنة بقوة حضور اللسان الفرنسي، لغة المستعمر السابق في المعاملات الرسمية اليومية والأحاديث الجماهيرية، خاصة بين المثقفين والمسيرين ورجال الدولة والأعمال، رغم عدم تجاوزها في الانترنت 1.2% فقط، مقابل اكتساح اللغة الانجليزية التي تصمم معظم المعلومات والمنتجات المطروحة على الانترنت لكي تتناسب المستهلكين في الولايات المتحدة وأوروبا .

يبين الشكل رقم 13 مدى تفوق اللغة الانجليزية (78.3 %) على جميع لغات العالم من حيث عدد مستخدمي الانترنت بها، إذ حلت اللغة اليابانية في المرتبة 201 المرتبة الثانية بنسبة 2.5% تليها الألمانية 2% ثم الإسبانية 1.7% ثم الفرنسية 1.2% ثم الصينية 0.6% واللغات الأخرى بما فيها العربية 13.7%: WN-----12

3045 □ شكل رقم 13 : التوزيع اللغوي العالمي لمستخدمي الانترنت | المصدر: كاترين لمان وأخريات: التجارة الإلكترونية العالمية، ترجمة الشحات منصور، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 2003، ص 176. تعاني الجزائر أيضا من عدم تطوير قاعدة مهارات محلية في مجال إنتاج البرمجيات المعلوماتية Logiciels، مما أدى إلى حرمانها من الاستعمال الاقتصادي الذي يتجلى في خلق صناعة محية لها، يمكنها أن تسمح بزيادة الصادرات وتعظيم منافع النفاذ إلى التكنولوجيات، إضافة إلى خلق وظائف عمل جديدة لآلاف البطالين الجزائريين، خاصة حملة الشهادات الجامعية العالية، ففي بلد كالهند 202مثلا حقق قطاع إنتاج البرامج

المعلوماتية نموًا بنسبة 50 % خلال التسعينيات، مما أدى إلى زيادة صادراتها وخلق آلاف الوظائف المحلية كما نبه إليه تقرير مكتب العمل الدولي (خوان سومافيا، 2001) (12). وقد كشفت دراسة ميدانية أمريكية تمت في عام 1995 حول تأثير منتج برمجيات مايكروسوفت على الاقتصاد المحلي، أن كل وظيفة فيها قد خلقت 6.7 فرصة عمل جديدة في ولاية واشنطن، بينما خلقت كل وظيفة في بوينغ 3.8 فرصة .

كما أن قدرة التصنيع القسوى الشرائح الرقيقة تتضاعف كل 18 شهرا، وقد أصبحت الحواسيب أسرع مع انخفاض سعر طاقة الكومبيوتر عند حد معين إلى النصف، فيما ينتظر أن النطاق الإجمالي لنظم الاتصالات سيزيد ثلاثة أضعاف كل 12 شهرا، ليحدث انخفاضا مماثلا في تكلفة وحدة الشبكة (عرين، - (13) (2002 غير أن الجزائر لا تشجع كما ينبغي عمليات جذب الاستثمارات الأجنبية فتكنولوجيات الإعلام والاتصال، خاصة بعد أن عانت مطولا في هذا المجال من عزلة دولية وحصار غير معلن، حرماها من التفاعل الإيجابي مع هذه الاستثمارات النوعية، التي تعززت أكثر بعد أن أصبحت المواهب التكنولوجية تلتفت انتباه البلدان الصناعية وكبرى الشركات المتعددة الجنسيات، فقد نجحت كوستاريكا مثلا في جذب إحدى أكبر الشركات عالميا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف استخدام اليد العاملة المتعلمة نسبياً في سياق الجهود التنموية التي شهدت خلق الوظائف وزيادة الصادرات، وتؤدي الآن إلى خلق صناعة محلية للبرامج المعلوماتية لتسريع وتيرة التنمية من جهة، واستقدام الخبرات الأجنبية من جهة أخرى (خوان سومافيا، 2001)

المطلب الثاني: الهوية المعرفية

تشكل الهوية المعرفية بكل ما تحتويه من مظاهر وسلبيات أحد أكبر معوقات اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، القائم على العلم والتجديد والابتكار والإبداع، وليست الجزائر بدعا من الدول العربية والإسلامية المصرة على التخلف والتدهور العلمي، سابحة ضد التيار العالمي المتجه منذ الثورة الإلكترونية نحو عولمة معلوماتية لا سابق لها، فالغريب العجيب أن هذه الهوية المعرفية تقرأ أكثر من نصف ساعة في العام، حسب آخر تقارير الأمم

المتحدة الخاصة بالتنمية البشرية في سنة 2004. تتجلى مظاهر هذه الهوة المعرفية أكثر ما تتجلى عند مقارنة مستوى البحث العلمي وأداء الجامعات والباحثين في الجزائر، بل في أغلب الدول العربية مع غيرها من الأمم، ليزداد الفرق وضوحا والتفاوت اتساعا بين جامعاتنا وجامعاتهم، باحثينا إن وجدوا وباحثيهم.

إذ لم تحصل أية جامعة جزائرية على أية مرتبة ضمن تصنيف أفضل جامعة على المستوى العالمي خلال سنة 2004، وهي نتيجة طبيعية لضعف أداء الجامعات الجزائرية والعربية، الراجع إلى عدة عوامل يأتي على رأسها حسب أغلب الباحثين غياب الاهتمام الكافي من طرف الحكومات، والدعم المادي والمعنوي اللازم النهوض بمحاضن العلم والبحث، مع النقص بـير في المخصصات المالية. ذلك أن الإنفاق على البحث العلم 0.2% من الناتج المحلي الإجمالي، ولا تتجاوز نسبة النشر إلى نظيرتها العالمية 0.7% فقط، بينما لا يتعدى الإنفاق على البحوث 6 دولارات لكل نسمة لا غير، مقابل 953 دولارا في الولايات المتحدة، كما أن معدل الصحف لكل 1000 نسمة أقل من 3 ائد فقط، مق ابل 385 صحيفة لكل 1000 نسمة في العالم المتقدم، وتبقى البحوث المنشورة لكل مليون نسمة دون مستوى الواحد الصحيح 0.2 في مصر و 0.7 في السعودية و 0.53 في الكويت (السيد نجم، 2005) (15) ومن أشد المظاهر المفاهيمية والذهنية للهوة المعرفية تأثيرا: انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيات وتطبيقاته. تبني مواقف سلبية منها في بعض الأحيان.

انصراف انشغال الحكومات المتعاقبة إلى توفر الاحتياجات الأساسية من كهرباء ومياه، وصحة وتعليم، واستعادة الأمن والطمأنينة. اعتبار مسائل الانترنت واقتصاد المعرفة في نظر بعض المسؤولين الجزائريين وليس كلهم ترفا لا حاجة إليه، وهو في قائمة الاهتمامات خاصة مع انتشار القناعات أن الانترنت لا الطعام في الأفواه. نقص الإنفاق الحكومي العام المخصص للمعرفة.

ورغم التحسن النسبي المسجل مؤخرا في المبالغ المخصصة للبحث العلمي بالجامعات ومراكز البحث الجزائرية، فإن عقلنتها وترشيد صرفها وتوزيعها تظل مطلبا ضروريا للارتقاء إلى مستوى فعالية ومردود الدول

المتقدمة، إذ يبلغ مثلا إنفاق الولايات المتحدة الأمريكية في ميدان البحث العلموالابتكارات يزيد على إنفاق الدول المتقدمة الأخر مجتمعة، مما ساهم في جعل الاقتصاد الأمريكي الأكثر تطورا وديناميكية في العالم، إذ بلغ إنفاق الدول الغربية في هذا المجال 360 مليار دولار عام 2000 كانت حصة الولايات المتحدة منها 180 مليارا (محمد دياب، 2003) (16) ولأن الجزائر منذ أزمة 1986 أهملت قطاع التربية والتعليم، وانشغلت بمعالجة الاختلالات الهيكلية، وتداعيات التحول نحو اقتصاد السوق الليبرالي، فقد خسرت الكثير من فرص اللحاق بالركب العالمي المتطور، باعتبار أن تحسين التعليم النظامي وتطويره وعصرنته ظل عند صناع القرار الاقتصادي والمعرفي في الدول الأكثر تقدما رهانا مهما للحاق بالبلدان المتقدمة، التي بدأت عائدات التعليم العالي تتعكس إيجابيا حيثما وجدت التكنولوجيا الأكثر تطورا، ففي منتدى التعليم العالمي (داكار، 2000) اتفقت 180 دولة على ضمان التعليم الابتدائي لكل الأطفال، نظرا لكون 113 مليون طفل بين 6 و 11 سنة غير ملتحقين بالمدارس، مما أدى إلى انخفاض رأس المال البشري المرتكز أصلا على التعليم والمهارات، خاصة بعد أن أثبتت بعض الدراسات أن عوائد الاستثمار في التعليم الابتدائي أكبر من الاستثمار في رأس المال المادي، حيث تتراوح التقديرات من 11 إلى 30 % خاصة في تعليم البنات، لذلك يؤكد الخبراء على أن قيام بلد ما بتوفير تعليم ابتدائي جيد النوعية لكل المواطنين، هو حجر زاوية حقيقي لتحقيق نمو اقتصادي مقبول.

أدى نقص الاستثمار في رأس المال البشري إلى تدهور الجامعات الجزائرية رغم تزايدها عدديا واكتظاظها الكمي بالطلبة، وإلى حرمان البلاد من تعليم نوعي وكفاءات عالية، بل منع جني الثمار الإيجابية الكثيرة لاقتصاد المعرفة، باعتبار أن 206 الاستثمار في التعليم العالي يشكل أحد أهم الوسائل على مستوى السياسات المتوفرة للحكومات، بهدف جني ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولم ينجح أي بلد نام في تأمين موقع له في الأسواق العالمية للمنتجات غير الملموسة من دون تمتعه عاملة بيد متعلمة إضافة إلى أن التعليم والنمو الاقتصادي متكاملان، ومن المحتمل أن يؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق النمو الاقتصادي، وقد تصح

العلاقة السببية بينهما أكثر ما تصح في الاقتصاديات الناشئة المستندة إلى المعرفة، حيث تشكل المعرفة أهم

مصدر لتحقيق الثروات، وليس المدخلات المادية والموارد الطبيعية (Alain Mingat & Karolin , 2002)

(Winte) 17 كما تعاني الجزائر كغيرها من دول العالم من هوة معرفية كبيرة بين الرجال والنساء، تتعلق أكبر

مظاهرها بتفاوت مستويات استخدام الإنترنت، حيث شكل المرأة وأقلية المستخدمين في البلدان المتقدمة والنامية

على حد سواء، بنسبة لا تتجاوز 38% في أميركا اللاتينية، بينما تصل إلى 25% في أوروبا ، و19% في

روسيا، و18% في اليابان، و4% في الشرق الأوسط.

من جانب آخر، لم يتم استغلال دور المرأة استغلالاً إيجابياً في الجزائر، بإدماجها في الصناعات الجديدة

والمهن المستحدثة وتثمين مهاراتها في بعض الوظائف، على غرار ما شهدته النسوة في الهند، إذ زادت حصتهن

حتى 27% من الوظائف المهنية في صناعة البرامج المعلوماتية، بينما حصلت آلاف النساء في منطقة الكاريبي

وبلدان أخرى خلال التسعينيات على وظائف في قطاع معالجة البيانات، وفي أوغندا تعمل النساء اللواتي فحن أحد

أعضاء عائلتهن بسبب مرض الإيدز على صناعة سلال تقليدية، وذلك كجزء من مجموعة نساء الياقوت التي

تقوم لاحقاً ببيع هذه المنتجات عبر شبكة الإنترنت بمساعدة منظمة غير حكومية (خوان سومافيا، 2001)

(18)-1-3 التخلف الهيكلي وتدهور مستوى المعيشة قد يحتج بعض المعلوماتيين على إدراج التخلف الهيكلي

كأحد محاور معوقات اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، غير أن التحليل الاقتصادي الموضوعي لا يمكنه

القفز على هكذا حواجز مزمنة ورئيسية، لا تتعلق فقط بمحاولات التكيف مع الاقتصاد الجديد، بل تعود إليها

أغلب المأسى السوسيو -اقتصادية التي عرفتها الجزائر وما تزال تعاني من آثارها السلبية الكث المكلفة لحد كتابة

هذه السطور. ففي أزمة 1986 تراجعت مساهمة الجباية البترولية من 16% في السنة التي سبقتها إلى 7% فقط،

بفعل تدهور أسعار النفط في الأسواق العالمية، مما أدى النفقات بـ 7 نقاط، أما الإيرادات فتقلصت بـ 4 نقاط

مقارنة بالنتائج إلى تقله المحلي الخام PIB، ليزداد عجز الخزانة الجزائرية، رغم تخلي الدولة المعتبر عن بعض النشاطات المكلفة ماليا آنذاك.

لقد ساهم استمرار الاعتماد الاتكالي على الربح البترولي الذي يمثل حوالي 95 % من صادرات الجزائر، و98 % من إيرادات خزيتها العمومية وعدم بناء اقتصاد إنتاج حقيقي خاضع للمعايير المتعارف عليها دولاً فيتحالف هيكل مزمّن، لم تتخلص منه الجزائر إلا بعد لجوتها إلى المؤسسات المالية الدولية طلباً للتمويل، بعد ضائقة 1993 عندما توسع العجز العام للخزينة العمومية الراجع لارتفاع نفقات الميزانية بأكثر من 4 نقاط مقارنة بالنتائج المحلي الخام PIB بينما شهدت الإيرادات انخفاضا بـ 2.7 نقطة (19, 1995) (A.Makhloufi) التيكات البلاد بشهادة بعض الوزراء السابقين أن تلج فيها نادي المجاعات، لولا اتفاق التمويل الموسع Stand by الذي وقعته الجزائر في أبريل 1994 مع صندوق النقد الدولي، لفك الاختناق عن الخزينة العمومية الجزائرية لمدة ثلاث سنوات، مقابل اندماج الاقتصاد الوطني تدريجيا في اقتصاد السوق الليبرالي، والذي كان محوره الرئيسي تصحيح الاختلالات الهيكلية وفق برنامج التصحيح الهيكلي PAS. وقد تعامل صندوق النقد الدولي FMI مع الجزائر ومع أغلب الدول النامية، الفقيرة على الأصح، خاصة التي كانت اشتراكية بمنتهى الصرامة النقدية، التي تكاد تقتر بمن القسوة والانتقام، واعتبرتها ذات اقتصاديات انتقالية لا بد لها من حتمية التحول نحو اقتصاد السوق الليبرالي، قبل الحصول على أية مساعدات مالية أو فنية، لإعادة هيكلة اقتصادها وفق معايير الرأسمالية السائدة عالميا، وذلك عن طريق برامج التصحيح الهيكلي PAS إحدى أهم وصفات الصندوق للعودة إلى التوازن الكلي كمرحلة أولية ضرورية، ثم العمل بعد ذلك على تحقيق مستويات مقبولة ومشجعة من النمو الاقتصادي.

المطلب الثالث: برامج التصحيح الهيكلي.

وتتعلق برامج التصحيح الهيكلي بسيرورة تحقيق التوازنات الاقتصادية الكلية الكبرى (ميزان المدفوعات - الميزانية العمومية) لتصحيح الاختلالات التي سببها عدم الاستغلال العقلاني للموارد، وانهيار أسعار السلع الأولية

والمديونية المعتمدة وقلة الاستثمارات، وهي العوامل التي عجلت باتجاه الجزائر إلى برامج لصندوق النقد الدولي على غرار المغرب والشيلي وكوت ديفوار، فيما قامت دول أخرى كماليزيا بتصحيح الاختلال اتدون الاستعانة بهذه البرامج لتكاليفها الاجتماعية الباهظة (A.Ait Habouche) (20, 2001) وفي هذا السياق، يعتبر تدهور مستويات المعيشة رغم وصول احتياطي الصرف إلى حوالي 60 مليار دولار أحد العوامل التي كرسّت التفاوت الطبقي وزيادة الفقر، مما ساعد على إعاقة اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، باعتبار أن الأقفاء الجائعة والأبدان العليلة والعقول المشغولة ليل نهار بتوفير لقمة العيش بأي طريقة، غير قادرة ولو أرادت على ولوج عالم الانترنت والتجارة الإلكترونية وزيادة الكم المعرفي للمواطنين.

نقد كان لتكاليف الـ PAS الاجتماعية الباهظة التي دفعها الجزائر يونا لأثر المأساوي العميق، في التحول إلى أحد أبرز معوقات الاندماج في اقتصاد المعرفة، إذ لا يمكن في ظل تزايد الفقر وانهيار الطبقة الوسطى، ووصول المحرومين الذين لا يتجاوز دخلهم 1 دولار إلى حوالي 17 مليون نسمة نصف عدد سكان البلاد. ولا يمكن إغفال التأثير السوسيو - اقتصادي الكبير لتدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين، وتدهور القدرة الشرائية والرعاية الصحية ومستوى التعليمي على كل محاولات الاندماج في اقتصاد المعرفة، ولا أدل على ذلك من بلوغ البلاد أدنى مستويات التنمية البشرية بمرتبة 107 من أصل 173 دولة خلال سنة 2003 متأخرة حتى على بعض الجيران المغاربيين كتونس وليبيا (S.Rouha) (21, 2003) ثم تقدمها بدرجة واحدة فقط في سنة 2004 ثم تبوؤها المرتبة 103 في العام المنصرم 2005، وهو ما يشكل تحدياً يقلب أجندة للدولة، ويصرف اهتمامها إلى محاولات تحسين مستوى المعيشة.

المبحث الرابع: مستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر بين التفاؤل والتشاؤم

المطلب الأول: سيناريوهات التفاؤل

تأسيسا على حالة ميتال ستيل عنابة، يبدو تفوق سيناريو التشاؤم الذي يتمحور حول فشل هذه المؤسسة الشبكية في رفع المستوى التكنولوجي والمعرفي، وعدم قيامها بتأهيل المحيط الجهوي، أو إحداث التنمية المحلية بالجزائر، واقتصار جهود الشريك الهندي على القيام فقط بتعظيم أرباحه واستنزاف القدرات الهائلة في البلاد بأرخص الأثمان، سواء فيما يتعلق باليد العاملة المحلية أو المواد الأولية، والإعفاء من الالتزامات الجبائية والحقوق الجمركية، التي منحتها الحكومة لمدة عشر سنوات كاملة، دون السعي الجاد لنقل التكنولوجيات والمعارف المتطورة نحو البلد المضيف، أو بذل محاولات ولو محتشمة لتأهيل المحيط الاقتصادي الجهوي على الأقل، لتكيفه مع التطورات العالمية والمنافسة الدولية الشرسة.

ورغم قيام العولمة والتبادل الحر بتسهيل تراكم الاستثمارات والأرباح بواسطة المؤسسات الشبكية، إلا أن ذلك لم ينعكس بشكل فعلي و ملموس في الجزائر، فلم يحدث أن سعت MITTAL STEEL لمساعدة المناطق الأقل تقدما من أجل تدارك تأخرها، بل قادت عكس ذلك إلى ظهور إرهابات سلبية قد تؤدي إلى عدم الاستقرار، بسبب السعي لتوسيع الهوة بين الدول المتقدمة ودول العالم الصاعد، مما يشكل حتما أخطارا مستقبلية إضافية تنذر بلا شك بتحطيم اقتصاديات هذه الأخيرة، ليمتد تهديدها على المدى البعيد حتى إلى الاقتصاد العالم وخلافا لأغلب المؤسسات الاقتصادية في العالم الأكثر تطورا التي نجحت في التأقلم مع الثورة الإلكترونية وبروز اقتصاد المعرفة، وتكيف بسرعة ساعية لإيجاد حلول علمية عملية فعالة وغير مكلفة لأزماتها مستغلة إيجابيات الشبكة والتنظيم الشبكي، فإن الأمر يختلف بشكل كبير يكاد يكون جذريا في الدول الصاعدة، إذ لا تشكل إلا جزءا صغيرا من الحقيقة واستجابة

ظرفية مؤقتة لمشاكل العالم الصاعد، خاصة فيما يتعلق بالحفاظ على حياة المؤسسة، وضمان استمرار نشاطاتها، مع حماية بقايا عمالها.

المطلب الثاني: توجه ميتال ستيل نحو الريادة وبجدارة

ذلك أن المؤسسات الشبكية التي تتمركز في الدول الصاعدة كالجائر عن ظل التخريج المحلي تشكل فروعاً من الدرجة الثانية، غالباً ما تستغن والنشر المتجانس لتكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC.229 أما سيناريو النفاؤل، فيكتفي بما تحقق من إيجابيات هذه الشراكة، التي يأتي على رأسها منع انهيار العملاق الصناعي الجزائري، المؤسسة المحلية سيدار سابقاً، بل إن المركب قد عرف بفضل الشراكة تحسناً كبيراً، تجل بصفة خاصة في ارتفاع قدراته الإنتاجية، وتدشين العديد من الوحدات التي تنتج أنواعاً جديدة من المنتجات، حسب آخر ما توصلت إليه التكنولوجيات العالمية في مجال الصناعة الثقيلة.

مما أدى إلى زيادة معتبرة في أرباحه، وزيادة قدرته التنافسية، إضافة محفظتها الي تحسن أجور العمال بشكل كبير مقارنة بالمراحل السابقة، على مكانته واحتفاظه بعدد ضخم من عماله 9000 منصب عمل، بعد أن تحمليه الآلاف من مناصب العمل بموجب عقد الشراكة، إذ لم يتقلص عدد العاملين إلا بنسبة ضئيلة من 10400 إلى 9000 حالياً، مع توظيف 800 عامل جديد، أغلبهم من ذوي الكفاءات والشهادات العلمية الجامعية والمهنية. كما يمكن التأكيد على مدى اغتنام بعض المسيرين الجزائريين لفرصة الاحتكاك اليومي المتواصل مع مسيرين هنود وأجانب، على درجة عالية من الخبرة والصرامة والجدية، من أجل التعلم الميداني منهم، حتى دون إشعارهم بذلك، كما صرح به بعضهم على استحياء، معتبرين أزمة سيدار السابقة منطقة بالتسيير أكثر منها بالتمويل، بدليل أن الإضافة الأبرز

للهند تركيز في تجديد نمط التسيير والمراقبة، ووضع نظم حوافز فعالة وتشجيعية، مع للوقوف اليومي الميداني على السير العادي للعمل، دون التهاون، المخالفين والمستهترين.

وإذا كانت سيدار قبل مجيء الهند عملاقاً بأرجل طينية، فقد صيرا لشركاء الهند كما يقول غالبية العاملين الجزائريين عملاقاً بأرجل حديدية بل فولانية، لتتبوأ ميتال ستيل عناية بجدارة واستحقاق حالياً المرتبة الأولى على مستوى القارة الإفريقية والعالم العربي، ولتصبح نموذجاً للنجاح والتفوق.

خلاصة الجانب التطبيقي

لم تغير MITTAL STEEL عناية محيطها الاقتصادي الجهوي، بل عملت على جني أقصى ما يمكن من الأرباح باستخدام الإمكانيات المتوافرة لدى سيدار، محافظة على اليد العاملة دون تمكينها من التكنولوجيات المتطورة، مع اقتصار نجاحها على القيام فقط باستنزاف القدرات الهائلة في البلاد بأرخص الأثمان، سواء فيما يتعلق باليد العاملة المحلية، أو المواد الأولية، والإعفاء من الالتزامات الجبائية والحقوق الجمركية، التي منحتها إياها الحكومة لمدة عشر سنوات كاملة، دون السعي الجاد لنقل التكنولوجيات والمعارف المتطورة نحو البلد المضيف، أو على الأقل تأهيل المحيط الاقتصادي الجهوي، لتكييفه مع التطورات العالمية والمنافسة الدولية الشرسة. خاصة وأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما تزال رغم تحولها خلال 40 سنة فقط من التسيير الذاتي بعيد الاستقلال إلى الخصخصة والشراكة حاليا غير قادرة على الوقوف أمام زحف المنافسة الأجنبية، خاصة بعد دخول اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ منذ سبتمبر 2005 وآثار الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC في نهاية عام 2006. إن غلبة سناريو التشاؤم على المشهد التفاؤلي، فيما يتعلق بمستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر، يستدعي تحديد رهانات الاندماج الإيجابي السريع للبلاد في اقتصاد المعرفة، بالانتقال فورا لمواجهة تزايد حجم الفجوة الرقمية والهوة المعرفية، وضعف الهياكل التحتية خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيات الإعلام والاتصال TIC والهاتف الثابت والنقال.

الخاتمة

الختمة:

أولاً: النتائج

ان البعد الاجتماعي الذي ركزت عليه الدولة الجزائرية من خلال ترك عدد العمال لا يتوافق مع الاستخدام الأمثل للانتقاد، حيث نتج عنه خلل مالي كبير أدى الى ظهور نتائج سلبية على الصعيد الاقتصادي، لكن الشيء المؤكد أنه رغم هذه الصناعة الثقيلة والتي اكتسحت الاسواق الدولية في كثير من المرات الا أن ذلك لن يستمر على المدى البعيد خصوصا وهذا بسبب تجاهل والاعتماد على التكنولوجيا المتطورة والتي من خلال يمكن تحقيق الانشطة الابتكارية وتحقيق الميزات التنافسية في الاسعار وفي التكلفة ومن ثم التمتع أكثر في الاسواق الدولية.

ان مؤسسة ميتال ستيل سخرت كل ما وسعها لجني الأرباح باستخدام الإمكانيات المتوفرة لدى سيدار، محافظة على اليد العاملة دون تمكينها من التكنولوجيات المتطورة، أو بشكل آخر حرمانها بنقل التكنولوجيا للإطارات الجزائرية. وبطريقة غير مباشرة تم استنزاف الثروات الطبيعية بأبخس الاثمان فضل عن الاعفاء من الرسوم الضريبية خلال عشرية كاملة من الزمن.

اخيرا اننا نؤكد على وجوب توجه الدولة الجزائرية فعليا الى تشخيص الوضع اكثر ما تعلق بالفجوة المعرفية والرقمية في ظل بيئة شديدة التنافس.

الاقتراحات و التوصيات:

- تعزيز الرقمنة بالمؤسسات الشبكية وتوسيع قاعدة البيانات لمختلف الانشطة
- جعل اقتصاد المعرفة كمغير خلافا للثروة الحقيقية من خلال الافكار الابتكارية
- تعزيز التنظيم الشبكي بعنوان المؤسسات الشبكية بالقانون الدولي والقانون الخاص

-خلق اليات جديدة لتوقيف الاضرار الاقتصادية الناتجة عن التشابك الدولي

-اعادة النظر في مختلف الشراكات لمؤسسة الحديد والصلب مع مختلف الشركاء الاقتصاديين مستقبلا.

-الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في باقي المجالات.

أفاق الدراسة:

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة واستنادا إلى بعض الدراسات السابقة، قد لمسنا بجدية بعض

المواضيع التي لها علاقة بعنصر التعاون الشبكي والتي نعدّها أفاق للبحث حتى تتمكن الأجيال اللاحقة

للنظر فيها و البحث بما يخدم تطلعات المؤسسات الشبكية ويزيد من تطور الفكر في تحديث وعصرنتها.

و من هذه المواضيع التي تتطلب المناقشة و الإثراء و لتكون انطلاقة جديدة في المسيرة البحثية ومكملة

أيضا للأفكار والنتائج التي توصلنا إليه ما يلي:

*التعاون الشبكي: تحديات الالفية الثالثة

*دور الاقتصاد المعرفي في جعل المؤسسات الشبكية خالقة للثروة.

* التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الشبكية في الجزائر: افاق واعدة

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع نموذج

• الكتب:

1- بشير عباس علاق ، الطاهر محسن الغالبي ، "المنظمات الافتراضية والتجارة الالكترونية " ، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والادارة .

2- أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014

3- نجم عبود نجم الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات دار المريخ للنشر، بدون طبعة، الرياض، 2004 .

4- سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير، مركز سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 215.

4- سهيلة عباس، "القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004 .

5- طاهر محسن منصور الغالي ، "الإدارة والأعمال "، دار وائل للنشر ، 2007 .

6- سهيلة عباس "القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004 .

7- سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير، مركز سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 215.

8- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 16.

9- أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2014.

• المذكرات و الرسائل الجامعية:

10-بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير جامعة الجزائر 2004 - 2005.

11-باسرودة توفيق سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص130.

12-كنيدة زليخة، متطلبات البنوك التجارية لتعزيز قدرتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة 055-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017

13-أمينة عثمانى، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية مذكرة ماجستير فرع ادارة أعمال البلدية، 2008 .

• المقالات والدوريات:

14- سحر أحمد كرجي العزاوي، رائد سلمان فاضل النعيمي، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي: دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص120.

15-يوسف بومدين، شتوان صونية، سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع الم حروقات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02 ، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014، ص76.

- 16- سحر أحمد كرجي العزاوي، رائد سلمان فاضل النعيمي، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي: دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص.120
- 17- عيسى بهدي بن صالح، ملامح هيكل المؤسسة الشبكية، مقال منشور في مجلة جامعة ورقلة، 2004، مجلة الباحث 3/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004، ص.14.
- 18- شايب حنان، إستراتيجية إخراج الأنشطة ودورها في تحسين تنافسية الدول -التجربة الهندية-، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 5، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 16.
- 19- عبيد الله فطيمة، معرفة أثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في إطار مشروع إخراج النشاطات- دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، ص 223
- 20- يوسف بومدين، شتوان صونية، سياسة الابتكار في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات خارج قطاع الم حروقات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014، ص.76.
- 21- بلقاسم امحمد، إستراتيجية إخراج النشاطات -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 5، العدد 8، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015 ص 289.
- 22- عبد الفتاح بوخمخ: "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي" مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري، قسنطينة عدد 15 جوان 2001.
- 23- بن علي سمية، التخرج كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 18 و19 أبريل 2012، ص 8.

24-لوافي شهرزاد وزهيوه كريمة: المؤسسة الشبكة في إطار العولمة الملتقى الدولي حول العولمة المنعقد

بالمركز الجامعي في سكيكدة، ماي 2001

25-بن علي سمية، التخرج كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 18 و 19 أفريل 2012، ص 8.

26-عبد الله بلوناس، عكوش عقيلة، متطلبات الابتكار والريادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الإشارة إلى

حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع

عشر للأعمال: إدارة الابتكار في الأعمال 20-22 نيسان 2015، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة

الزيتونة الأردنية، الأردن، 2015، ص 252.

27-محمد بن بوزيان: تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي: الفرص والتحديات الملتقى الدولي حول التنمية

البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004 جامعة ورقلة

المواقع و الصفحات الالكترونية:

28- جليد نور الدين د أمينة بركان تيازة الجزائر التوجهات الحديثة في مجال المنظمات مقال:التعاون

الشبكي [https //platform.almanhal.com/Files/2/70669](https://platform.almanhal.com/Files/2/70669).

29- Source : Brigitte Rorive (2004) : L'Entreprise Réseau : Unicité de la formule, Diversité des

Situations : www.relier.org/givedoc.php?pub_id=23 & thedocfile-EntrepriseReseau.pdf

المراجع بالفرنسية:

30- G.S.Dangayach, S.c.pathak, A.dasharma, Managing Innovation, cacci Journal, vol (01), 2005,P 03.

31- m-Pache G. et Paraponaris C., L'entreprise en réseau, PUF. Coll. que sais-je? ".199

32. D'après: Isabelle Huault, Le management international, Approches, Editions Cas

Keith Paviitt, what we knowout ,the stratégique management of technologie Californie –33bah. 1999. p.24

–34–a mangement ,review vol 32 no 3 université of Californie ,presse ,spring, usa 1990 pp 17_26

35 – G.S.Dangayach, S.c.pathak, A.dasharma, Managing Innovation, cacci Journal, vol (0 1), 2005,P 03.

الملاحق

REALISATIONS DE MOIS DE JANVIER 2000 PAR DESTINATION ET PRODUIT

DESTINATION	PRODUIT	TONNAGE		VALEUR	
GRECE	BRAMES EN ACIER	6 784,434	100%	1 132 726,17	100%
Italc	FONTE	18 964,374	100%	2 246 900,31	100%
JORDANIE	BOBINES LAC	2 805,810	100%	640 121,03	100%
TUNISIE	BOBINES GALVA	105,830	15,00%	42 861,15	25,00%
	BOBINES LAF	80,600	11,00%	22 165,00	13,00%
	BILLETES RB 40	524,740	74,00%	107 571,70	62,00%
TOTAL		29 265,788		4 192 345,36	

REALISATIONS MOIS DE DECEMBRE 2002 PAR PAYS ET PRODUITS

PAYS	PRODUITS	TONNAGES		VALEURS	
CHINE	BOBINES GALVANISEES 2° CHOIX	1 564,180	2,04%	594 388,40	3,34%
	BOBINES LAC 2° CHOIX	10 546,500	13,75%	2 689 357,50	15,09%
	BOBINES LAC 2° CHOIX DECAPEES HUILEES	7 273,670	9,49%	1 782 049,15	10,00%
	BOBINES LAF 1° CHOIX	3 031,920	3,95%	909 576,00	5,10%
	BOBINES LAF 2° CHOIX	1 393,650	1,82%	418 095,00	2,35%
Espagne	BOBINES GALVANISEES 1° CHOIX	4 497,690	5,87%	1 651 564,89	9,27%
	BOBINES LAC DECAPEES DECLASSEES	1 976,021	2,58%	391 252,15	2,20%
	BOBINES LAC DECLASSEES	2 516,660	3,28%	498 298,68	2,80%
	BOBINES LAC 1° CHOIX	1 272,400	1,66%	318 370,16	1,79%
	BOBINES LAF 1° CHOIX	643,050	0,84%	193 219,16	1,08%
	EBAUCHES	1 580,730	2,06%	271 095,20	1,52%
Italie	BOBINES LAC 1° CHOIX	6 555,880	8,55%	1 631 799,80	9,16%
	BOBINES LAC OVERROLLINGS	1 172,660	1,53%	303 718,94	1,70%
	BOBINES LAF SKINPASSEES	814,790	1,06%	260 855,54	1,46%
	FONTE EN GUEUSES	16 697,913	21,78%	2 005 848,35	11,26%
TUNISIE	BILLETES 1° CHOIX	6 374,777	8,31%	1 445 159,35	8,11%
	BILLETES DE STOCK	3 464,035	4,52%	765 551,74	4,30%
	BOBINES GALVANISEES 1° CHOIX	212,160	0,28%	91 228,80	0,51%
	BOBINES GALVANISEES 1° CHOIX DE STOCK	416,630	0,54%	170 818,30	0,96%
	BOBINES LAF 1° CHOIX	210,990	0,28%	70 681,65	0,40%
	BOBINES LAF 1° CHOIX DE STOCK	343,580	0,45%	118 535,10	0,67%
TURQUIE	BOBINES GALVANISEES 1° CHOIX	2 054,180	2,68%	804 480,63	4,51%
	BOBINES LAC DECAPEES DECLASSEES	2 064,720	2,69%	434 736,98	2,44%
Total		76 678,786	100%	17 820 681,47	100%

DIRECTION MARKETING ET VENTES / DEPARTEMENT EXPORT

REALISATIONS DE MOIS DE JANVIER 2000 PAR DESTINATION ET PRODUIT

DESTINATION		TONNAGE		VALEUR	
PRODUIT					
GRECE	BRAMES EN ACIER	6 784,434	100%	1 132 726,17	100%
Italie	FONTE	18 964,374	100%	2 246 900,31	100%
JORDANIE	BOBINES LAC	2 805,810	100%	640 121,03	100%
TUNISIE	BOBINES GALVA	105,830	15,00%	42 861,15	25,00%
	BOBINES LAF	80,600	11,00%	22 165,00	13,00%
	BILLETES RB 40	524,740	74,00%	107 571,70	62,00%
TOTAL		29 265,788		4 192 345,36	

REALISATIONS DE MOIS DE JANVIER 2004 PAR DESTINATION & PRODUITS

PAYS	PRODUITS	TONNAGES		VALEURS	
GRECE	BOBINES LAF 1° CHOIX	1 191,040	7,33%	452 594,80	9,27%
	BOBINES LAC 1° CHOIX OVERROLLING	312,540	1,92%	118 765,20	2,43%
HAMBURG	FERAILLES	3 999,873	24,61%	614 832,48	12,59%
Italie	FONTES	5 109,153	31,43%	1 209 437,66	24,77%
MAROC	BOBINES LAC 1° CHOIX	2 823,440	17,37%	762 328,80	15,61%
MEXIQUE	FERRO NIOBIUM	81,000	0,50%	609 444,00	12,48%
TUNISIE	BOBINES LAF 1° CHOIX	1 293,780	7,96%	540 007,36	11,06%
	BOBINES GALVANISEES 1° CHOIX	516,140	3,18%	259 269,57	5,31%
	BOBINES LAC 1° CHOIX	926,360	5,70%	316 275,32	6,48%
TOTAL		16 253,326	100%	4 882 955,19	100%

ج.

REALISATIONS DE MOIS D'AOUT 2001 PAR DESTINATION ET PRODUIT

DESTINATION	PRODUITS	TONNAGES		VALEURS	
Belgique	BOBINES LAC 2° CHOIX DE STOCK	1 058,838	3,98%	189 427,36	3,74%
	BOBINES LAC DECLASSEES MICRO ALLIEES	1 298,288	4,87%	201 106,37	3,97%
france	BRAMES 1° CHOIX	4 357,966	16,36%	816 610,06	16,13%
GRECE	BRAMES 1° CHOIX	10 400,372	39,05%	2 033 726,71	40,17%
TUNISIE	BILLETES RB 40	9 516,759	35,73%	1 821 764,53	35,98%
Total		26 632,223	100%	5 062 635,03	100%