



## الشراكة الاستراتيجية كخيار لنقل التكنولوجيا بين المؤسسات:

### دراسة حالة مؤسسة Bomare Company

## *Strategic Partnership as an Option for Technology Transfer between Companies: Case Study of Bomare Company*

جنادي كريم

مخبر إدارة التغيير

،University of Algiers 3

الجزائر

[djennadi.karim@univ-alger3.dz](mailto:djennadi.karim@univ-alger3.dz)

تاريخ النشر: 2021/08/01

ذبيح أمال\*

مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر

،University of Algiers 3

الجزائر

[debih.amel@univ-alger3.dz](mailto:debih.amel@univ-alger3.dz)

تاريخ القبول: 2021/03/17

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه انتقال التكنولوجيا من خلال عقد الشراكة في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة. ومن أجل إنجاز البحث قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي لوصف المفاهيم المرتبطة بمتغيراته من جهة، ومن جهة أخرى دراسة حالة مؤسسة Bomare Company الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية وواقع شراكتها مع مؤسسة LG. وقد خلصنا إلى أن المؤسسة نجحت في نقل التكنولوجيا من خلال استراتيجية الشراكة مع المؤسسات الأجنبية، وهذا بفضل طبيعة العلاقة التعاقدية للشراكة القائمة على الأهداف المشتركة، تبادل المعارف والمهارات.

**الكلمات المفتاحية:** انتقال التكنولوجيا؛ شراكة؛ صناعة؛ قطاع الإلكترونيك؛ مشاريع مشتركة.

### Abstract :

This research aims to highlight the role that technology transfer plays through partnership in enhancing the competitive position of the company. In order to accomplish this research we followed a descriptive-analytical approach to describe the concepts associated with the research variables in one hand, and on the other hand analyzing the case of Bomare Company, active in the electronics sector and the reality of its partnership with LG corporation.

We concluded that Bomare Company succeeded in technology transfer thanks to its reliance on the partnership strategy with foreign companies, and this is due to the nature of the contractual relationships, based on a contract grounded on common goals, knowledge and skills exchange.

**Key Words:** Electronics sector ; Industry ; Joint-ventures ; Partnership ; Technology transfer.

**JEL Classification:** L24.

\* مرسل المقال: ذبيح أمال ([amel.ar@hotmail.com](mailto:amel.ar@hotmail.com))



## المقدمة:

إن امتلاك التكنولوجيا لا يزال التحدي الأصعب الذي يواجه المؤسسة، خصوصا في الدول النامية، فالتقدم الاقتصادي والصناعي أدى إلى إحداث فجوة تكنولوجية بينها وبين الدول المتقدمة. ولسد تلك الفجوة أصبح لزاما على المؤسسة التفكير في خيار يسمح لها بنقل واكتساب التكنولوجيا في عملية التصنيع، ألا وهو استراتيجية الشراكة وذلك للمساهمة في تحسين مركزها التنافسي ومن ثم الوضع الاقتصادي ككل.

من أجل حصر إشكالية الدور الذي تلعبه الشراكة في نقل واكتساب التكنولوجيا قمنا بطرح سؤال البحث

التالي:

— في سياق صناعي، كيف يمكن للمؤسسة نقل واكتساب التكنولوجيا من خلال تبني استراتيجية الشراكة؟  
وللإجابة عن هذا السؤال وضعنا الفرضية التالية:

— الطبيعة التعاقدية للشراكة المبنية على الأهداف المشتركة وتبادل المعارف والخبرات، هي التي تسمح للمؤسسة بنقل واكتساب التكنولوجيا.

**المنهجية المتبعة والأدوات المستعملة:** من أجل محاولة التعرف على مختلف جوانب البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم تقديم شرح نظري لمختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث، أما الجانب التطبيقي فكان بالاعتماد على دراسة وتحليل قطاع الصناعات الإلكترونية في الجزائر من خلال دراسة حالة مؤسسة Bomare Company، وكان ذلك بالاستطلاع الميداني والحصول على المعلومات المتعلقة بالقطاع من المواقع الرسمية والدراسات السابقة للموضوع.

## I. استراتيجية الشراكة: أسس نظرية

اهتم العديد من الباحثين والاقتصاديين بموضوع الشراكة، فهو يعبر عن علاقات التعاون والتقارب بين المؤسسات، يكون الهدف منها تحقيق أهداف مشتركة واكتساب فوائد عديدة والتي من بينها تبادل الخبرات، انتقال التكنولوجيا، الحصول على تسهيلات إنتاجية/صناعية وكذلك غزو أسواق جديدة بتكلفة وخطر منخفضين. ظهر هذا النوع من التعاون بسبب التطور والتعقيد الحاصل في عمليات التصنيع والذي أدى إلى صعوبة مسايرة الأساليب الإنتاجية الحديثة أو التطور التكنولوجي المصاحب لها، ما نتج عنه إقامة علاقات تعاون خصوصا مع ضخامة التكاليف المخصصة للمشاركة الصناعية وما تطلبه من تكنولوجيا عالية (بوبر و بوطاعة، 2018).

## 1. ما هي الشراكة الاستراتيجية وما أهميتها عقدها؟

يمكن تعريف الشراكة على أنها التزام مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات بالعمل مع مؤسسة أخرى، على الأقل بهدف حل مشكلة مشتركة أو تحقيق هدف مشترك. وتتضمن الشراكة الالتزام بالموارد (المالية، الوقت والخبرة)، وكذا التزام الأفراد من كل المؤسسات المتشاركة. كما يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها بعقد ملزم لجميع الأطراف، يسمح بتجديد استغلال الموارد والمهارات من أجل اكتساب أو الحفاظ على الميزة التنافسية (Roch, Boivin,



(Corriveau, & Rodier, 2008). ولكن يتبادر إلى الأذهان سبب اقتران مصطلح الشراكة بالاستراتيجية؟ إذ يشير Trabelsi سنة 2007 إلى أن ذلك تأكيد على عملية التخطيط الاستراتيجي لهذه الشراكة لدى المؤسسات المعنية، حيث يعتبر وسيلة للمحافظة وحتى لتدعيم الوضعية التنافسية للمؤسسات، وتأخذ الشراكة حسب Jaouen سنة 2004 الطبيعة الاستراتيجية انطلاقاً من أن (سواكري، 2011):

- الموارد المستعملة من طرف المؤسسات المشاركة ذات طبيعة استراتيجية، لأنها ضرورية لبقاء و/أو تطور المؤسسة؛
  - الأهداف المنتظرة من هذا التعاون هي أهداف استراتيجية؛
  - تغيرات هامة في التنظيم و/أو في نشاطات المؤسسة (المهنة، وحدات النشاط الاستراتيجية) تعرفها المؤسسات نتيجة لهذه الشراكة.
- تكمّن أهمية عقد هذه الشراكة في كونها تتيح للمؤسسة مجموعة من الفرص، متمثلة في (بوبر و بوطاعة، 2018):
- تمكين المؤسسة من تطوير المهارات واكتساب خبرات جديدة في مجال عملها من خلال الشريك الذي ينقلها إليها، والتي تعتبر موارد غير ملموسة تصبح مستقبلاً مصدراً للقيمة المضافة؛
  - نقل التكنولوجيا والتقنيات الحديثة خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على التطوير المستمر في منتجاتها؛
  - رفع معدلات العوائد على الاستثمار أو توليد عوائد إضافية ناتجة عن انخفاض تكاليف الأعمال؛
  - تمكّن المؤسسة من الاستفادة من فرص النمو التي لا تستطيع استغلالها بواسطة مواردها المحدودة؛
  - تساعد اتفاقيات الشراكة على التغلب على حواجز دخول الأسواق الجديدة، من جهة وتقليل حدة المنافسة من خلال الشراكة مع المؤسسات الكبرى من جهة أخرى (Enayati, 2016).

## 2. استراتيجية الشراكة من خلال تصنيفاتها:

تعددت التصنيفات التي يقدمها الباحثون التي تميّز الشراكة، فحسب طبيعة العلاقة بين الشركاء يصنفها كل من (Pierre Dussauge & Bernard Garrette) إلى: تحالف إذا تم بين مؤسسات متنافسة أو شراكة بين مؤسسات غير متنافسة (متكاملة) (حيرش، 2012). وبغض النظر عن الاختلافات بين تقسيمات الشراكة بين المؤسسات المتنافسة وغير المتنافسة، هناك أشكال متعددة للتعاون بين المؤسسات، تتعلق بعضها بامتلاك أسهم مشتركة أو إنشاء مؤسسات مشتركة (Johnson, et al., 2014):

- المشاريع المشتركة (Les coentreprises/joint-ventures): وهو تعاون تبقى فيه المؤسسات مستقلة عن بعضها البعض، ولكن بهيكل قانونية مشتركة تم إنشاؤها لغرض التعاون. يقدم الطرف الأول التكنولوجيا، الخبرة الإدارية والتمويل أما الطرف الآخر فيقدم العمالة ويساهم في دخول الأسواق المحلية.



- الاتحادات (Les consortiums): تشترك بشكل عام مؤسستين أو أكثر في شكل مؤسسة مشتركة تركز على مشروع مشترك، إذ يمكن تشكيل اتحادات بين المؤسسات العمومية مثلا لبناء البنى التحتية للنقل أو المشاريع الهندسية أو الهندسة المدنية الكبرى كالأنفاق أو الطائرات.
- الامتياز (La franchise): يركز المانح للامتياز على أنشطة معينة مثل الإنتاج، التوزيع أو البيع، في حين أنّ صاحب الامتياز هو المسؤول عن الإعلان والتسويق والتدريب، وأفضل مثال على ذلك مطاعم McDonald's إذ أغلب المطاعم منح لها الامتياز.
- اتفاقيات الترخيص (Les accords de license): وهي شائعة في الصناعات التي تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير، حيث يتم منح الحق في منتج ذو براءة اختراع مقابل عمولة، حيث يتلقى المرخص له جميع المعلومات المتعلقة بأحدث التقنيات، وغالبا ما يكون المرخص مسؤولا عن قدرة المرخص له على استيعاب التكنولوجيا المنقولة والاستفادة منها.
- المقاول من الباطن (La sous-traitance): تفوض مؤسسة خدمة أو جزء من عملية (تصنيع-تركيب) إلى مؤسسة أخرى.

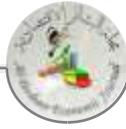
## II. عملية انتقال التكنولوجيا من علاقة صراع إلى علاقة تعاون:

قبل التطرق إلى تحليل علاقة الصراع والتعاون ضمن عملية انتقال التكنولوجيا، أردنا أولا تحديد مصطلح التكنولوجيا والتعاريف التي وضعتها المنظمات العلمية والباحثون لها، ومن ثم تحديد مفهوم عملية انتقال التكنولوجيا، كيفياتها وفوائدها.

### 1. التكنولوجيا وأنواعها:

تعرفها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على أنها: "نظام للمعارف، التقنيات، المهارات، الخبرات والتنظيم، يستخدم لإنتاج، تسويق واستغلال السلع والخدمات لتلبية الحاجيات الاجتماعية والاقتصادية"، وتعرفها المنظمة العالمية للملكية الفكرية على أنها: "مجموعة من المعارف المنهجية المستخدمة لتصنيع عملية أو لتصوير خدمات سواء كانت اختراعا أو تصميمًا أو نموذجًا وظيفيًا أو معلومات تقنية، معرفة، خدمات مساعدة يقدمها الخبراء في تصميم، تركيب، تشغيل أو صيانة مؤسسة تجارية أو صناعية" (Enayati, 2016). من خلال التعريفين نجد أن المنظمين اتفقتا على أن التكنولوجيا ليست آلات وتقنيات فقط بل هي عبارة عن نظام كامل له مدخلات كالمعارف، التقنيات، الخبرات... الخ، ومخرجات وهي تلك الأهداف التي تحققها المؤسسة من وراء اكتسابها لها. ونضيف تعريفاً آخر للباحث Boly سنة 2009 يحدد فيه أن التكنولوجيا: "مجموعة من المعرفة العلمية، التقنية والمعرفة المرتبطة بتصنيع كل ما سبق ذكره كالأستراتيجية، المعرفة التجارية، المالية، التنظيمية والإدارية... الخ". فالتكنولوجيا هي مزيج من المعرفة التي تدعمها المعدات الصناعية والتي تتوفر فيها الخصائص التالية (Kooli-Chaabane, 2010):

- المعرفة التقنية؛
- المعرفة المرتبطة بالتصنيع؛



- مجموعة محددة من منتج/عملية؛
- نظام معقد ومتطور خاص بكل مؤسسة عليها إدارة علاقاته المتبادلة بين المتغيرات؛
- شبكة تربط المؤسسة بالجهات المحيطة بها وتعمل وفقا لقواعد محددة.

إن التكنولوجيا كما سبق ذكره عبارة عن نظام معقد ومتطور. قسمها الباحثون إلى أربعة أنواع وهي: التكنولوجيا الناشئة، القاعدية، المفتاحية والمتقدمة. التكنولوجيا الناشئة هي التكنولوجيا التي لا تزال قيد التطوير، والتي من الممكن أن تحدث يوما ما قطيعة في قواعد اللعبة التنافسية، أما التكنولوجيا القاعدية فيجب على المؤسسة التحكم فيها، فهي عامل نجاح رئيسي يضمن استمراريتها في مجال نشاطها كما تشكل حاجز دخول أمام المنافسين الجدد، في حين نجد أن التكنولوجيا المفتاحية تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال مهارة مميزة تستغلها إلى غاية تقادمها، وأخيرا التكنولوجيا المتقدمة التي تمنح المؤسسة احتكارا للقطاع الناشئة فيه، في مرحلة اطلاق المنتج الذي استعملت فيه تلك التكنولوجيا وهو ما نطلق عليه *First mover*، فمثلا في قطاع الهاتف النقال فالمؤسسة التي تحوز على التكنولوجيا المتقدمة هي التي تكتسح السوق (Recham, 2017).

## 2. كفاءات انتقال التكنولوجيا وفوائدها:

يتحدد اكتساب أو حيازة التكنولوجيا بالجهود المبذولة من طرف المؤسسة على تحديثها من خلال البحث والتطوير، أو من خلال طرق أخرى، كحيازتها أو اكتسابها في حالة عجزها عن تطويرها داخليا. وهو ما يعرف بـ "نقل التكنولوجيا"، ولفهمها لا بدّ من شرح مصطلح "النقل".

يعرّف النقل على أنه تحويل المعلومات، المواد أو المعدات من الطرف المالك لها إلى الطرف الراغب في امتلاكها، وغالبا ما يكون الأخير هو الطرف الضعيف في المعادلة، بسبب محدودية امكانياته أو الشروط التي يفرضها الطرف الناقل لتلك التكنولوجيا. ومن هنا وجدت العديد من المعوقات لهذا النقل، فتعددت الحلول لذلك كالحصول على تراخيص لشراء براءات اختراع، أو تجهيزات ذات تقنية عالية، أو إقامة مشاريع مشتركة، فتعددت معها الاتفاقيات وأشكال العقود المبرمة، إلا أن هذه الأخيرة تسبب تبعية الطرف الراغب في امتلاك التكنولوجيا للطرف المالك لها، لكن رغم هذا أجمع العديد من الباحثين على أن الشراكة تعد من بين الحلول التي تساهم في تقليل تلك المعوقات (Eugenio Campos, 2017).

من بين الكفاءات التي يتم بها نقل التكنولوجيا، نجد النقل الأفقي والعمودي:

- النقل الأفقي للتكنولوجيا والذي يكون بنقلها من مؤسسة إلى أخرى، أي انتقالها من بيئة إلى أخرى وغالبا ما تنتقل من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية (Enayati, 2016). ويعرّف على أنه الحصول على التكنولوجيا المستخدمة في المجال الإنتاجي أو الخدماتي وتطبيقها. يتم ذلك عبر عدة مراحل، وأولها البحث عن مصدرها وطرق استخدامها والبدائل المختلفة لها وتقييمها، ثم اختيار أنسبها لحيازتها وتكييفها حسب متطلبات المؤسسة، وعند الحصول على العينة الأولى منها يتم اختبارها ومعرفة مدى صلاحيتها وتحقيقها للغرض المطلوب. ومع أن هذه الطريقة تبدو سهلة في الظاهر إلا أن ما يعيها هو عدم تحقيقها للنمو



الداخلي على المدى البعيد في المؤسسة، والذي يؤدي إلى استمرار وجود الفجوة التكنولوجية والتبعية للمالكها وهو ما يمنعها من تحسين تنافسيتها على المدى البعيد (مسي و مزريق).

— على عكس النقل الأفقي، فالنقل العمودي يقوم على نقل التكنولوجيا الجديدة وتعميمها (Enayati, 2016). فهو يمثل قدرة المؤسسة على تحويل الاكتشافات العلمية إلى أساليب إنتاج، منتجات وخدمات، ولكن ذلك يستلزم وجود أجهزة وقاعدة صناعية، فعند الحاجة إلى تكنولوجيا جديدة، يتم وضع مشروع البحث المراد فيه عمل التصميمات اللازمة لتنفيذ العينة الأولى من التكنولوجيا، ومن ثم فحصها واختبارها للتأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة. كما أنّ النقل العمودي يتم خلال مدة زمنية قصيرة إلا أنه مكلف وصعب (مسي و مزريق).

إن الكيفيتين السابقتين لانتقال التكنولوجيا، تتم عبر سيرورة تعلم وتعاون بين الطرف الراغب في امتلاكها والطرف المالك لها أو بين الطرف المرسل والطرف المستقبل لها، ولكن المرسل غالباً ما يضع حدوداً حول تلك السيرورة من أجل التحكم والتسيير وفقاً لمصالحه، فغاياته الأولى والأخيرة الحفاظ على ميزته التنافسية واستمراريتها على المدى الطويل. هذا ما يؤكد الباحث Lasserre سنة 1980، فمصالح الطرفين ليست متماثلة ولن تكون كذلك. وبالتالي فإن نقل التكنولوجيا ليس تعاوناً خالصاً، بل تتخلله صراعات إلى حد ما. هذا يعني أن هذه العلاقة ستكون عبارة عن مصالح متقاربة إلى حد ما، تتحد فيها إرادة كلا الطرفين لتحقيق أهداف مهمة لأعمالهما، مع وضع قواعد اللعبة التنافسية والاختلافات المحتملة في الفعالية بين الشركاء (Drouvot & Verna, 1994).

من خلال ما سبق، يمكن القول أننا أمام انتقال فعلي للتكنولوجيا عندما يستطيع الطرف المستقبل استخدام التكنولوجيا وتشغيلها بعد نقلها كمرحلة أولى، ثم يصبح قادراً على إعادة إنتاجها وتطويرها وإنشاء تكنولوجيا جديدة كمرحلة ثانية. لأن عملية نقل حق استغلال تكنولوجيا معينة يشمل نقل القدرة والامكانية في ابتكار تكنولوجيا مماثلة أيضاً، أما مجرد عملية النقل دون السيطرة عليها، فهي غير كافية للجزم بوجود نقل حقيقي للتكنولوجيا، كل هذا يسمح في الأخير باكتساب تكنولوجيا ذاتية وفق مراحل متدرجة تبدأ بنقل الاستغلال ثم السيطرة وفي الأخير إمكانية إنشاء التقنية الجديدة (بن أحمد). ومما سبق يمكن ذكر بعض المزايا التي تجنيها المؤسسة من نقل التكنولوجيا والمتمثلة في (Recham, 2017):

- تساعدها على تنمية القدرة على الابتكار من خلال الاستفادة من خبرة خبراء المؤسسة؛
- توفير الوقت؛
- الاستجابة للمشاكل التي تصادفها بطريقة تعاونية؛
- ضمان التحديثات التكنولوجية وتوسيع شبكة معارفها.

### 3. انتقال التكنولوجيا من خلال الشراكة بين المؤسسات:

تعتبر الشراكة في الميدان الصناعي محورا هاما في التنمية الاقتصادية، فهي تساهم في التكامل الصناعي وانتقال التكنولوجيا المتقدمة والمعرفة الإدارية، إذ تمكنت العديد من المؤسسات من جلب واكتساب التكنولوجيا عبر تلك



الاتفاقيات، فالتغيير التكنولوجي المستمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تكاليف البحث والتطوير وتعقيد التقنيات، ألزم المؤسسات على عقد شراكات بينهم. ومن بين الآثار الإيجابية لنقل التكنولوجيا من خلال الشراكة نذكر (Bendiaf & Dani El Kbir, 2018):

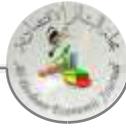
- يتيح نقل التكنولوجيا بين المؤسسات استغلال الآلات، المعدات وبراءات الاختراع، وكذلك تدريب الموظفين الذي جميع المستويات من الفنيين إلى كبار المدراء؛
- إن نقل التكنولوجيا على شكل معرفة فنية، تقنيات إدارية وأساليب تسويق ينتج عنه تخريج لتكاليف معينة، ومزايا إيجابية أخرى كاستغلال شبكة الموردين للمؤسسة الشريكة الناقلة للتكنولوجيا ما يساهم في تحسين إنتاجيتها؛
- أثر التعاضد الذي ينشأ من حشد الموارد، المهارات والقدرات للشركيين في تنفيذ نشاط معين بدلا من تنفيذه بشكل مستقل؛
- تعتبر الشراكة مصدرا لنقل التكنولوجيا التي تؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة وتصديرها، كما أنها تسمح بتقليل المخاطر التجارية، المالية والتكنولوجية. دون إغفال حدود التعامل ضمن الشراكة إذ يمكن أن يضمن الطرف المالك للتكنولوجيا للطرف الآخر تحسين تنافسيته بشكل نسبي دون أن يتفوق عليه.

### III. دراسة حالة مؤسسة Bomare Company

تميز البيئة التنافسية الجزائرية بالتعدد والديناميكية وهذا ما أثر على القطاعات الصناعية عموما وقطاع الصناعات الالكترونية خصوصا. إذ يعد هذا القطاع بالذات من بين القطاعات التي حققت ففرة نوعية وكمية، إذ أصبحت جودة المنتجات المحلية لا تختلف عن مثيلاتها المستوردة وهذا راجع إلى علاقات التعاون التي عقدتها المؤسسات المحلية مع الأجنبية الرائدة في هذا المجال، وسعيها إلى تطوير مهاراتها وقدراتها الداخلية عن طريق تلك العلاقات.

#### 1. تقديم مؤسسة Bomare Company

تعتبر مؤسسة Bomare Company تحت علامتها التجارية Stream system من المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الإلكترونية، وبما أن هذا القطاع يتطلب تكنولوجيا عالية والتي تعرف تطورا وتغيرا مستمرا فإنه يعتبر مناسبا لإسقاط متغيرات البحث عليه. لقد تم تصنيف مؤسسة Bomare Company من قبل Stock London Exchange Group كأفضل المؤسسات الإفريقية أداءً في 2018 و2019 على التوالي (Bomare Company, s.d.)، تم إنشاؤها سنة 1991 وقد كانت في بداياتها مؤسسة لاستيراد وتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية، ثم انتقلت في 2005 إلى التركيب وبعدها في 2007 إلى التخطيط للتصدير إلى أن استقرت عمليات التصدير في 2015. بعد تطور ونجاح المؤسسة انتقل رأسمالها من 845839000 دج إلى 1023000000 دج، حيث يفوق عدد عمالها 600 موظف بعد اضطرار المؤسسة لتقليص عمالها إثر جائحة كورونا بعد أن كان يتجاوز 850 موظف خلال السنتين الماضيتين. مقرها الاجتماعي بشارع محمد إيدير املال بالأبيار - الجزائر العاصمة -، أما موقع مصنعها فهو بحي شعابية، أولاد شبل بئر توتة - الجزائر -، يتربع على مساحة 15000 متر<sup>2</sup>. كما أن المؤسسة تصدر



منتجاتها إلى كل من إسبانيا، البرتغال، إيطاليا، جنوب إفريقيا واليابون، وتخطط للتصدير لكل من السويد، فنلندا، الدنمارك، النرويج وأوروبا الشرقية، وتتطلع إلى تصنيع البطاقات الإلكترونية لكل أنواع الصناعات كالسيارات، الطائرات، الفضاء والطاقات المتجددة (Bomare Company, s.d.). يتمثل مجال نشاطها في (Bomare Company, s.d.):

- منتجات إلكترونية عامة (EMS خدمات التصنيع الإلكترونية، OBM، OEM)؛
- البطاقات الإلكترونية الصناعية (الهندسة والتصنيع)؛
- خدمات ما بعد البيع؛
- حلول العرض والمراقبة عن بعد لـ B2B (الأجهزة والبرامج).
- في إطار تقديم المؤسسة سنعرج على أهم الفترات التي مرت بها منذ نشأتها (بريش، 2019):
- 2001-2002: تركيب مكونات المستقبل والتلفاز من نوع ECOSTAR U.S.A؛
- 2005: شراكة مع مؤسسة UNIVERSAL-USA؛
- 2006: إنشاء مصنع خاص بالشراكة مع مؤسسة كورية تعمل في:
  - تصنيع كامل للبطاقة الأم بنسبة 100%؛
  - إدراج المعالج الصغير ORTIDANT-USA للتلفاز LCD؛
- 2009: الحصول على شهادة ISO 9009 VERSION 2008؛
- 2012: تدشين وحدة التكنولوجيا العليا CMD لتصليح الشاشات المسطحة الخاصة بكل من
  - LED، LCD، DLED، OLED، PLAZMA؛
- 2013: شراكة مع مؤسسة LG لصناعة التلفاز LG؛
- 2015: أول مؤسسة جزائرية في المجال الإلكتروني تتجه نحو التصدير إلى أوروبا، وكذلك تعاوّمها مع مؤسسة HISENSE الصينية وافتتاح وحدة جديدة لصناعة الهواتف النقال واللوحات الذكية؛
- 2016: فتح مصلحة خدمات ما بعد البيع في إسبانيا والبرتغال؛
- 2017: رفع رأسمالها إلى ما يزيد عن 64%، وتجديد الشراكة مع مؤسسة LG لصناعة الهواتف النقالة
  - LG؛
- 2020: أول عملية تصدير لمنتجات LG المصنعة في الجزائر إلى إسبانيا (Bomare Company, s.d.).
- تمتلك المؤسسة مصنعا في بئر توتة يحتوي على وحدات إنتاج مختلفة (Bomare Company, s.d.):
- وحدة إنتاج البطاقات الإلكترونية: تنتج المؤسسة جميع أنواع البطاقات الإلكترونية في مجالات مختلفة، مثل: الاتصالات، المعدات الطبية، الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر، وذلك بمعدات وتقنيات اقتنتها من مصانع عالمية مثل Universal Instruments من أمريكا، DEK من أوروبا و Saki من اليابان.



– وحدة تجميع أجهزة التلفزيون: ثلاث خطوط لتجميع أجهزة التلفزيون (DLED، OLED، 3D)، (LED).

– وحدة إنتاج الهواتف الذكية: خزان لتجميع الهواتف الذكية واللوحات الرقمية في غرفة نظيفة ISO6 بمعدات اختبار المطابقة Rohde & Schwarz.

من بين أهداف المؤسسة لسنة 2021، إنتاج 1.5 مليون جهاز تلفزيون و3 ملايين هاتف ذكي، 60% منها ستخصص للتصدير إلى أوروبا وبلدان أخرى في إفريقيا، لزيادة معدل الإدماج إلى 75% بالنسبة لتشكيلة التلفاز و54% بالنسبة لتشكيلة الهواتف الذكية (Bomare Company, s.d.). وهذا تطبيقاً لاستراتيجيتها في غزو الأسواق الجديدة بنسبة نمو عالية كالمسوق الإفريقية التي تمثل ما يقارب 1.4 مليار مستهلك محتمل.

## 2. انتقال التكنولوجيا عبر الشراكة مع المؤسسات الأجنبية:

تعتبر مؤسسة Bomare Company فاعلاً اقتصادياً رئيسياً في قطاع الصناعة الإلكترونية على الصعيدين الوطني والدولي، إذ استطاعت أن تكتسب مكانة مهمة فيه من خلال منهجها المبتكر وخبرتها التكنولوجية المكتسبة خلال سنوات من التعلم، واهتمامها بتطوير المورد البشري من خريجي الجامعات. وكذلك اهتمامها بتوفير كل التجهيزات اللازمة ذات التقنية المتطورة، وكذا تطوير منتجاتها من خلال ذلك، كما سعت للابتكار فيها.

عقدت المؤسسة العديد من الشراكات مع مؤسسات أجنبية على شكل مشاريع مشتركة وقد اختارت هذا الشكل من الشراكة بالتحديد لأن جودة التكنولوجيا المنقولة تكون أفضل مما هي عليه في حالة اتفاقيات الترخيص (Enayati, 2016)، نذكر منها: KaiOS Technologies الأمريكية من أجل إدراج نظام التشغيل KaiOS إلى تشكيلة الهواتف التقليدية Stream ومؤسسة FOXXUM الألمانية، وكذلك علاقات تعاون وثيقة مع مؤسسات معروفة دولياً على غرار LG Electronics (Bomare Company, s.d.).

مكنتها تلك الشراكات من تطوير منتجاتها فلدَى المؤسسة تشكيلة TV Stream série 19 استحدثتها في 2019، تمثلت التجديدات في إتاحة خيارات Dolby Digital و Dolby Digital Plus لتحسين الصوت وجهاز الاستقبال الرقمي المدمج في التلفزيون، الذي يسمح بترشيد استهلاك الطاقة وتوفير المساحة في البيت، وخاصة التحكم في التلفزيون عبر برامج IMIRROR وMIRACAST، كما تتميز بأبعاد 58 بوصة و75 بوصة 4K UHD TV SMART (Bomare Company, s.d.). ومن بين التحديثات التي قامت بها المؤسسة في التلفزيونات الذكية لعلامتها التجارية Stream System هو الشاشات المضادة للضوء الأزرق لحماية العين، تقنية HEVC التي تتميز بكفاءة ترميز أعلى وجودة الصورة، بالإضافة إلى إتاحة منصة "أرينا ARENA" الترفيهية المجانية للزبائن المطورة بالتعاون مع مؤسسة FOXXUM الرائدة في تطوير الحلول الذكية، تتيح لهم استغلال خدمات البث المختلفة، ألعاب وفيديوهات حسب الطلب في HBO وNetflix، بالإضافة إلى القنوات الفضائية عبر الإنترنت بدون استقبال القمر الصناعي، بدون انقطاع عند البث لأنها مصممة بأسلوب يقلل للمستخدم معدل استهلاك الإنترنت (Bomare Company, s.d.)، كما تم دمج المنصة في التشكيلة الجديدة في 17/06/2020 (Bomare 2020/06/17).



(Company, s.d.). تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة Bomare Company تعتبر من بين المؤسسات التي اكتسبت أحدث التقنيات التي تسمح لها بتلبية متطلبات السوق من البطاقات الإلكترونية من المؤسسة الأمريكية Universal Instruments والتي تعتبر موردا لها منذ 2007. كما تعاملت مع المؤسسة اليابانية Saki Corporation إذ بفضل تكنولوجياتها العالية استطاعت مؤسسة Bomare Company تجهيز مصنعها بمعدات مراقبة الجودة SPI 3D Contrôle Quality Machine، سمحت لها بتحسين جودة منتجاتها التي مكنتها من دخول أسواق جديدة. إذ تسمح هذه التقنية بكشف الأعطال والأخطاء في المراحل الأولى من التصنيع بنسبة 100%، كما أن هذه التجهيزات لا تتعطل إذ تمتلك قدرة قد تصل إلى 120 شهر عمل دون توقف، ما يمكّن المؤسسة من تصنيع منتجات ذات تقنية عالية الجودة استطاعت بفضلها اكتساح الأسواق الوطنية والدولية مع احترام المعايير البيئية RoHS<sup>1</sup> وفقا للتوجيهات الأوروبية.

تلعب التكنولوجيا العالية دورا مهما في تميز المنتجات في قطاع الصناعات الإلكترونية لذلك نجد أن أغلب المنتجات التي تحمل علامات تجارية عالمية تحتل الصدارة في تميز منتجاتها، وذلك راجع إلى الشريحة التي تستهدفها فهي موجهة إلى الزبائن المهتمين بارتفاع الجودة والسعر معا (بريش، 2019)، فكانت مؤسسة Bomare Company من المركزين على إنتاج منتجات ذو جودة عالية وهذا ما سعت إليه من خلال الشراكة مع المؤسسات السابقة الذكر، إلا أن المؤسسة كان توجهها إلى العمل في إطار شريحة الزبائن الواسعة التي تهتم بالجودة العالية والسعر المنخفض. إن العمل في قطاع الصناعات الإلكترونية يتطلب توفير التكنولوجيا العالية الدقة، والاستمرارية في البحث والتطوير الذي يتطلب بدوره اليد العاملة المؤهلة والماهرة. سعت مؤسسة Bomare Company إلى توفير ذلك من خلال عقد شراكات مع مؤسسات رائدة في هذا المجال، ومن الملاحظ من رقم أعمالها أنها استطاعت رفعه سنة تلو الأخرى بنسب لتصل إلى 130% في سنة 2014 وهي أعلى نسبة ارتفاع عرفتها خلال مسيرتها (أنظر الجدول 01). في سنتي 2010 و 2011 بلغ رقم أعمالها على التوالي 5110696 دج و 5805308 دج، وهو ما يشير إلى أنها كانت تصنف وفقا للقانون الجزائري ضمن المؤسسات المصغرة، والذي استعرض في القانون رقم 02-17 (وزارة التجارة، 2020)، حيث كانت ومنذ ذلك الحين تسعى للتحسين من وضعيتها وكذلك من جودة منتجاتها باقتناء تقنيات ومعدات لمصانعها بالاستعانة بخبرات المؤسسات الأجنبية (أمريكية، أوروبية ويابانية)، وبتبني مقاربة بيئية بالحصول على شهادات ISO كما وضحنا في تقديم المؤسسة.



## الجدول 01: "تطور رقم أعمال مؤسسة Bomare Company"

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال (دج)	5.110.696	5.805.308	11.438.994	11.745.641	27.059.361
الزيادة في رقم الأعمال (%)	/	%13,59	%97,04	%2,68	%130,38
السنوات	2015	2016	2017	2018	/
رقم الأعمال (دج)	41.986.761	63.307.018	74.431.115	99.544.650	/
الزيادة في رقم الأعمال (%)	%55,17	%50,78	%17,57	%33,74	/

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Centre National du Registre du Commerce, s.d.)

عرفت المؤسسة في سنتي 2012 و 2013 ارتفاعا في رقم أعمالها وصل إلى 11438994 دج و 11745641 دج على التوالي بنسبة زيادة وصلت إلى 97,04% مقارنة مع سنة 2011، وقد كانت نقلة نوعية بالنسبة للمؤسسة وكان ذلك بعد تدشين وحدة التكنولوجيا العليا الخاصة بتصليح الشاشات المسطحة وتكوين العاملين فيها لاكتساب الخبرة، وكانت بداية تقربها من المؤسسة الكورية LG التي تحتل الريادة عالميا بعد مؤسسة Samsung، كانت سنة 2013 هي السنة التي وقعت معها المؤسسة أول شراكة لهما لمدة ثلاث سنوات. إذ أسندت آنذاك المؤسسة Bomare Company مهمة تصنيع جزء من منتجات LG من تشكيلة التلفزيونات، وهذا ما سمح المؤسسة الاستفادة من التكوين في التكنولوجيا من خلال تدريب المهندسين في كوريا بتدعيم كامل من مؤسسة LG، بالإضافة إلى التحكم في عملية الإنتاج ومضاعفته إلى جانب التحكم بالجودة التي تساهم في تحسين المنتجات (بريش، 2019)؛ وفي سنة 2015 استطاعت لأول مرة التصدير لأوروبا حيث وصل رقم أعمالها في تلك السنة إلى 41986761 دج أي بزيادة وصلت إلى 1492740 دج عن السنة التي قبلها، وبذلك أصبحت المؤسسة ضمن المؤسسات الصغيرة وفقا للقانون الجزائري. قررت رفع رأسمالها بعد ذلك بنسبة 64% في سنة 2016 لينتقل من 378050000 دج إلى 620331000 دج وهذا بعد تحقيق المؤسسة لـ 10% من رقم أعمالها عبر التصدير للأسواق الدولية (بريش، 2019)، وهذا بعدما وقعت عقد مع الموزع الإسباني. وفي 2017 جددت المؤسسة شراكتها مع LG وذلك لتصنيع الهواتف النقالة LG، فاستطاعت بذلك الوصول إلى رقم أعمال قدره 99544650 دج في 2018 بزيادة قدرها 25113535 دج عن السنة الماضية. إذ وجد الشريك الكوري سهولة في التعاون مع مؤسسة Bomare Company خصوصا مع انتقالها مباشرة إلى استخدام تكنولوجيات جديدة، كالتكنولوجيا التي تسمح بتقليص الوقت والتكاليف مع زيادة الإنتاجية وكذلك احترام المعايير البيئية، والتي تتمثل في تلحيم الأجزاء في البطاقات الإلكترونية عن طريق الانصهار بدلا من التلحيم Soudage à la vague بحيث تركيب الموصلات أوتوماتيكيا أو يدويا، مع العلم أن مؤسسة Bomare Company من المؤسسات السباقية بعد LG في إنتاج البطاقة الأم وأجهزة التلفاز بشاشة OLED.



بذلك تم تجديد اتفاقية الشراكة مرة أخرى مع مؤسسة LG حتى سنة 2023 لتصنيع تلفزيوناتها في وحدة إنتاج المؤسسة، والتي تتضمن إطلاق عمليات تصدير تلفزيونات LG المصنعة من قبل Bomare Company في الجزائر إلى السوق الأوروبية والتي تهدف إلى ترقية الاستثمار وتحقيق مشاريع مشتركة، كما أنها تمهد الطريق أمامهما لتبادل المعرفة، تنميتها وتعزيز التبادلات الاقتصادية بين البلدين. وبذلك تضيف مؤسسة Bomare Company إلى أهدافها زيادة رقم مبيعاتها إلى 500 مليون دولار بحلول سنة 2025، وإنتاج 3 ملايين جهاز تلفزيون على المستوى الوطني بنسبة إدماج لا تقل عن 75%، حيث أن 80% من الإنتاج سيخصص للتصدير، ما سينتج عنه إنشاء نظام يبيعي للأعمال يضم ما لا يقل عن 1000 مؤسسة ناشئة (Bomare Company, s.d.).

### 3. تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال انتقال التكنولوجيا:

إن المتتبع لمسار مؤسسة Bomare Company يجد أنها تخطو خطى ثابتة في المجال الإلكتروني إذ انتقلت من مجرد مؤسسة للتركيب إلى مؤسسة تصنع وتساهم تقريبا بنسبة 75% في إنتاج منتوجها، وهذا من خلال ما تمتلكه من معرفة وتكنولوجيا، وتخصصها في هذا المجال والعمل على تطويره، كما أنها تبنت استراتيجيتين في الإنتاج: استراتيجية التوجه تجاري-مستهلك (B to C) المتعلقة بجهاز التلفاز والهاتف النقال، وتوجه تجاري-تجاري (B to B) الخاص بالبطاقة الإلكترونية. فقد تمكنت المؤسسة من تحقيق موقع تنافسي مكنها من تحقيق ميزة تنافسية، كالتمكن من رفع نسبة الإدماج من 56% إلى 75% أي أنها لا تقوم بالتركيب فقط بل تصنع الأجزاء الداخلة في إنتاج المنتج النهائي، وكذلك جودة منتجاتها بعد حصولها على العديد من معايير الجودة (بريش، 2019). وإصرارا منها لاتباع رؤيتها حاولت مؤسسة Bomare Company إنشاء مكانة لها في السوق العالمية من خلال تصدير منتجاتها بالرغم من كل الصعوبات التنظيمية والمنافسة المفرطة التي تواجهها، فمن أجل حفاظها على مكانتها في السوق الجزائرية وتطوير أعمالها الدولية في سياق سياسة نطاق نشاطها دوليا، التزمت بتلبية احتياجات زبائنها وشركائها ومورديها من خلال تقديم منتجات عالية الجودة وفقا للمتطلبات القانونية، التنظيمية والمعايير الدولية الأكثر صرامة. وهذا بامتلاكها لكل من شهادة المطابقة الأوروبية للمنتج CE الذي يتوافق مع المعايير التي يفرضها الاتحاد الأوروبي، والمعيار الأوروبي RoHS للحد من استخدام المواد الخطيرة والمعيار الدولي لإدارة الجودة ISO 9001:2015 (Bomare Company, s.d.)، ومن بين الدول التي صدرت لها:

— إسبانيا والبرتغال: قامت المؤسسة بتوقيع عقد مع موزعها الإسباني لمدة خمس سنوات بقيمة 50 مليون دولار سنة 2016، لتسويق وتوزيع منتجات Stream System في إسبانيا والبرتغال، من خلال سلاسل البيع بالتجزئة مثل Canal Ocio و E. Leclerc و Eroski و Carrefour و Bomare FNAC (Bomare Company, s.d.)، التي يبلغ عدد سكان سوق التلفزيونات الذكية في إسبانيا حوالي 47 مليون نسمة، ويقدر بـ 3.5 مليون جهاز تلفزيون سنويا، وتبلغ الحصة السوقية للمؤسسة فيها 1.5%، ما يمثل حجم مبيعات بحوالي 30000 تلفزيون في إسبانيا، بالإضافة إلى 10000 أخرى في البرتغال، مع بلوغ 4,5 مليون يورو للعام 2018. مع ذلك تواجه المؤسسة صعوبات تمثلت ما بين بيروقراطية المؤسسات الجزائرية التي



- تتعامل معها وصعوبة الحصول على قطع الغيار اللازمة لخدمة ما بعد البيع في الوقت المحدد، وامتناع سلاسل التوزيع الكبيرة عن دمج العلامات التجارية الجديدة. ولكن المؤسسة تخطط لبلوغ 19 مليون يورو لمبيعاتها من التصدير في حلول 2021، إذ تعتمد في ذلك على شريكها اللوجستيكي Transit Laresco ومساحات التخزين الموجودة في مدريد، وكذلك على شبكة التوزيع التي تتوسع باستمرار عبر إسبانيا والبرتغال، وكذلك على الكفاءة العالية لخدمة ما بعد البيع، التي يقدمها شريك آخر في مدريد.
- الغابون وجنوب إفريقيا: أبرمت المؤسسة اتفاقية لتصدير هواتفها الذكية إلى جنوب إفريقيا ووقعت عقدا في 2018 بقيمة 4 ملايين دولار سنويا لتصدير منتجاتها إلى الغابون، وذلك بعد عقد شراكة مع زبونها (Bomare Company, s.d.) Groupe Ceca Gadis.
- إيطاليا: في سنة 2019 صدرت المؤسسة منتجاتها إلى إيطاليا بقيمة 2.5 مليون دولار كمرحلة أولى لتصل إلى 10 ملايين دولار في آخر السنة، ويتم توزيعها عبر شبكة تضم أكثر من 2000 نقطة بيع من خلال البيع بالتجزئة في COOP، Carrefour، Eurospin و E. Leclerc (Bomare Company, s.d.).
- ألمانيا: تعتمد المؤسسة دخول أسواق جديدة بتوقيع اتفاقية تصدير إلى ألمانيا التي تعتبر سوقا واعدة بإمكانات عالية، إذ تقدر بـ 15 مليون تلفزيون سنويا، راجع إلى أن المواطنين الألمان يتمتعون بقدرة شرائية عالية كما أنهم يغيرون أجهزة التلفاز سنويا، وتعتمد المؤسسة توفير ضمان لسنتين فقط للمنتوج. فبفضل هذه السوق ستتمكن المؤسسة من تصدير منتجاتها إلى كل من السويد، الدنمارك، النرويج وأوروبا الشرقية (Bomare Company, s.d.).

#### الخاتمة:

تعد التكنولوجيا كعامل استراتيجي في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة، فهي تلعب دورا هاما في بناء القدرة التكنولوجية للمؤسسة، وتعد ضرورة أيضا لاختيار الاستراتيجية المناسبة كالسيطرة بالتكاليف أو التميز. فمن أجل تحقيق وفورات الحجم كان لا بدّ على المؤسسات استعمال التقنيات الحديثة في عمليات الإنتاج المختلفة، أو حتى لتحسين جودته ليميز عن جودة منافسيه. لهذا فإن الأهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا واضحة، فالمؤسسات تسعى لتعزيز إنتاجيتها أو لتحسين جودة منتجاتها من خلال البحث والتطوير فهو المصدر الرئيسي للوصول إلى التكنولوجيا وفي حال فشلها في تحقيق ذلك فإنها تلجأ إلى طرق أخرى، ويعد التعاون من بينها. ففي سياق الوضع الاقتصادي الجزائي الحالي الذي لا تسمح ظروفه بالتطوير الداخلي للتقنيات الحديثة تعتبر الشراكة بين المؤسسات المحلية والمؤسسات الأجنبية بمثابة الحل الأمثل لنقل التكنولوجيا، فمرونة الشراكة تجعلها الخيار الأكثر فعالية لنقلها فطبيعة العلاقات التعاقدية التي تتخللها تسمح لجميع الأطراف بالاحتفاظ باستقلاليتهم وشخصيتهم القانونية والاستفادة الأمثل من التكنولوجيا المنقولة على أساس عقد قائم على تبادل المعارف والمهارات، دون إهمال تكوين وتدريب المورد البشري الذي يعد أساس توطين تلك التكنولوجيا في المؤسسة والمضي نحو تطويرها.



### النتائج المتوصل إليها:

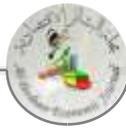
- أدت شراكة مؤسسة Bomare Company مع المؤسسات الأجنبية المعروفة إلى إدخال تقنيات جديدة لتحسين الإنتاج ما أدى توسيع طاقتها الإنتاجية واتجاهها إلى التصدير، إذ تمكنت من دخول السوق الأوروبية في 2015 وذلك بعد اكتسابها للتكنولوجيا من خلال شراكتها مع مؤسسة LG؛
- نجحت مؤسسة Bomare Company في اكتساب التكنولوجيا من خلال عقد الشراكات على شكل مشاريع مشتركة، ولكنها لم تقع في فخ التبعية بل اتجهت إلى توطيد تلك التكنولوجيا من خلال تكوين المورد البشري وتمكينه من تطويرها، فقد استطاعت من رفع نسبة الإدماج من 56% إلى 75% أي أنها لا تقوم بالتركيب فقط بل تصنع الأجزاء الداخلة في إنتاج منتجها النهائي.

### التوصيات:

- إن تطور قطاع الصناعات الإلكترونية مرهون بتوفير التسهيلات من طرف السلطات العمومية للمؤسسات المصنعة للاستفادة من تمويل البنوك والتحفيزات القانونية، أو حتى تحرير التصدير من القيود البيروقراطية، حتى تستطيع المؤسسات والتي من بينها مؤسسة Bomare Company زيادة أرباحها واستغلالها في البحث والتطوير وإبتكار منتجات ذات جودة عالية؛
- مؤسسة Bomare Company بحاجة إلى الانتماء إلى تكتلات للمتعاملين الاقتصاديين كالعناقيد الصناعية في مجال الإلكترونيك، وذلك بهدف استقطاب الشركاء الأجبيين كالصينيين مثلا، للاستقرار في الجزائر وإنجاز مصانع ما يسمح بنقل التكنولوجيا والخبرات الأجنبية.

### قائمة المراجع:

- الحاج بن أحمد. (بلا تاريخ). التزامات الأطراف وجزاء الاخلال بها في عقود نقل التكنولوجيا على ضوء الأعراف السائدة. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 2 (العدد 1)، الصفحات 27-40. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/70363>
- عبد الكريم مسعي، و عاشور مزريق. (بلا تاريخ). مشاريع الشراكة الصناعية ودورها في نقل التكنولوجيا - حالة الشراكة الأورومتوسطية-. دراسات اقتصادية، المجلد 5 (العدد 13)، الصفحات 189-201. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85946>
- عيسى حيرش. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عين مليلة - الجزائر: دار الهدى.
- فائزة بريس. (2019). التميز التنافسي المبني على المعرفة، دراسة حالة مؤسسة Bomare Company (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- مباركة سواكري. (2011). النمو المشترك La croissance conjointe للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم اختيار؟ مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (الصفحات 25-37). ورقلة: جامعة ورقلة.



- وزارة التجارة. (15 06 ,2020). قانون رقم 17-02. تم الاسترداد من وزارة التجارة: <https://www.commerce.gov.dz/ar/reglementation/loi-n-deg-17-02-du-10>
- ياسين بوبكر، و وسيلة بوطاعة. (2018). دور الشراكة الصناعية للمؤسسة الاقتصادية في التعلم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشريكة - دراسة حالة الشراكة بين مؤسسة ميناء بجاية والمؤسسة السنغافورية بورتريك Portek. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 2(العدد 3)، الصفحات 406-417. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60289>
- Bendiaf, D., & Dani El Kbir, M. (2018). Le partenariat une option stratégique pour l'entreprise algérienne afin d'aquérir la technologie et contribuer à l'amélioration des capacités locales de production. Revue Namaa pour l'économie et commerce, Volume 2(Numéro 2), pp. 1-10. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/91804>
- Bomare Company. (s.d.). BOMARE COMPANY a lancé sa nouvelle gamme de téléviseurs STREAM Série 19. Consulté le 07 06, 2020, sur Bomare Company: [https://www.bomarecompany.com/article\\_detail.php?na=74](https://www.bomarecompany.com/article_detail.php?na=74)
- Bomare Company. (s.d.). BOMARE COMPANY sous sa marque commerciale Stream System participe à l'Exposition Spécifique dédiée aux produits algériens au Gabon. Consulté le 07 06, 2020, sur Bomare Company: [https://www.bomarecompany.com/article\\_detail.php?na=85](https://www.bomarecompany.com/article_detail.php?na=85)
- Bomare Company. (s.d.). Forte présence de BOMARE COMPANY à IFA Berlin 2019. Consulté le 07 06, 2020, sur Bomare Company: [https://www.bomarecompany.com/article\\_detail.php?na=75](https://www.bomarecompany.com/article_detail.php?na=75)
- Bomare Company. (s.d.). Forte présence de BOMARE COMPANY à IFA Berlin 2019. Consulté le 07 06, 2020, sur Bomare Company: [https://www.bomarecompany.com/article\\_detail.php?na=75](https://www.bomarecompany.com/article_detail.php?na=75)
- Bomare Company. (s.d.). London Stock Exchange Group classe BOMARE COMPANY parmi les entreprises africaines les plus performantes en 2019. Consulté le 07 06, 2020, sur Bomare Company: [https://www.bomarecompany.com/article\\_detail.php?na=87](https://www.bomarecompany.com/article_detail.php?na=87)
- Bomare Company. (s.d.). NOS CERTIFICATIONS. Consulté le 07 06, 2020, sur Bomare Company: <https://www.bomarecompany.com/certification.php>
- Bomare Company. (s.d.). NOTRE ENTREPRISE. Consulté le 07 06, 2020, sur Bomare Company: <https://www.bomarecompany.com/about.php>
- Bomare Company. (s.d.). Stream System annonce le lancement officiel de la plateforme de divertissement ARENA. Consulté le 07 06, 2020, sur Bomare Company: [https://www.bomarecompany.com/article\\_detail.php?na=89](https://www.bomarecompany.com/article_detail.php?na=89)
- Bomare Company. (s.d.). unités de production. Consulté le 07 06, 2020, sur Bomare Company: <https://www.bomarecompany.com/units.php>
- Bomare Company. (s.d.). مراسم إطلاق أول عملية تصدير منتجات إل بومار كومبانسي. جى المصنعة فى الجزائر إلى إسبانيا. Consulté le 11 24, 2020, sur Bomare Company: [https://www.bomarecompany.com/article\\_detail.php?lng=ar&na=92](https://www.bomarecompany.com/article_detail.php?lng=ar&na=92)



- Bomare Company. (s.d.). تعلن ستريم سيستم عن الإطلاق الرسمي للمنصة الترفيهية أرينا. Consulté le 11 24, 2020, sur Bomare Company: [https://www.bomarecompany.com/article\\_detail.php?na=89](https://www.bomarecompany.com/article_detail.php?na=89)
- Bomare Company. (s.d.). مجمع لندن ستوك إكسشينج يصنف بومار كومباني من بين أفضل 2019 الشركات الأفريقية أداءً في عام 2019. Consulté le 11 24, 2020, sur Bomare Company: [https://www.bomarecompany.com/article\\_detail.php?na=87](https://www.bomarecompany.com/article_detail.php?na=87)
- Centre National du Registre du Commerce. (s.d.). Consulté le 02 15, 2021, sur Centre National du Registre du Commerce: <https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/recherche-nae>
- Drouvot, H., & Verna, G. (1994). Les politiques de développement technologique. Paris: Editions de l'HEAL. Récupéré sur <https://books.openedition.org/iheal/1649>
- Enayati, S. (2016). Coopération industrielle et transfert de technologie: Le cas de l'Iran (Thèse de doctorat). Faculté de droit et sciences politiques économiques et de gestion, Nice: Université Nice Sophia Antipolis.
- Eugenio Campos, H. (2017). Partenariats de transfert de technologie: Etude de cas brésiliens des facteurs qui les mènent à la réussite ou à l'échec. R. Esc. Guerra Nav., Volume 23(Numéro 2), pp. 443-480.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., & Fréry, F. (2014). Stratégique (éd. 10 édition). Paris, France: Pearson Education.
- Kooli-Chaabane, H. (2010). Le transfert de technologie vu comme une dynamique des compétences technologiques: application à des projets d'innovation basés sur des substitutions technologiques par le brasage métallique (thèse de doctorat). France: Institut national polytechnique de lorraine.
- Recham, L. (2017). Partenariat industriel et transfert de technologie: Cas de l'entreprise Condor Electronics (Memoire de magister). Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Tizi-Ouzou: Université Mouloud Mammeri.
- Roch, J., Boivin, C., Corriveau, A.-M., & Rodier, F. (2008). Partenariats en support aux stratégies de croissance: Les cas de McDonald's et d'Ocean spray. 6 eme conférence de l'AIMS (pp. 1-25). France: Association internationale de Management Stratégique. Récupéré sur <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1636-partenariats-en-support-aux-strategies-de-croissance-les-cas-de-mcdonalds-et-docean-spray>

الهوامش:

Restriction of the use certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment <sup>1</sup> RoHS اختصار ل  
 وهو توجيه صادر عن الاتحاد الأوروبي متعلق بالحد من استخدام ست مواد خطيرة في تصنيع أنواع  
 من الأجهزة الإلكترونية والأدوات الكهربائية.