



دور التحالفات الإستراتيجية في تحويل الكفاءات التكنولوجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة سوناطراك

The Role of Strategic Alliances in Transferring Technological Competencies to Algerian Economic Institutions, case of study Sonatrach
ط.د. بن ناصر زهرة*
أ.د. دبي علي

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

ali.debbi@univ-msila.dz

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

مخبر الإستراتيجيات و السياسات الإقتصادية في الجزائر

zahra.bennaceur@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/12/15

تاريخ القبول: 2021/08/06

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

ملخص:

تستفيد الشركات الكبرى من التحالفات الإستراتيجية في تقليص التكاليف، اكتساب مزايا، والوصول إلى الموارد والكفاءات، في حين تهدف الشركات الأقل قوة إلى تطوير مواردها، وكفاءاتها، لبناء مزايا تنافسية داخل المنظمة، وهو ما قد يسمح للمؤسسات الجزائرية الوصول إلى هذه الكفاءات بتكاليف أقل. في دراستنا سلطنا الضوء على هذا الجانب في الشركات الجزائرية بدراسة حالة شركة سوناطراك في انتهاج التحالفات الإستراتيجية مع الشركات العالمية، لتحقيق أهدافها، والتي منها تحويل الكفاءات التكنولوجية. لاختبار فرضيات الدراسة، استخدمنا منهج دراسة حالة، واستعنا بالمقابلة كأداة مناسبة لجمع المعطيات وتحليلها. التحالفات الإستراتيجية تحقق مكاسب كبيرة للشركة بتحويل الكفاءات التكنولوجية، لكن بتوفير الظروف والشروط المناسبة، أهمها التزام الطرفين والتسيير الجيد للتحالف. وخلصت دراستنا إلى خصوصية الكفاءات التكنولوجية وعملية انتقالها إلى شركة سوناطراك التي ترتحن إلى عاملين مهمين: أولهما التزام الطرف الأجنبي وثانيهما قدرة تعلم و استيعاب الطرف المحلي.

الكلمات المفتاحية: تحالفات إستراتيجية، تحويل الكفاءات، سوناطراك، عقد التحالف، كفاءات تكنولوجية.

Abstract:

Major companies benefit from strategic alliances in reducing costs, gaining advantages, and accessing resources and competencies. Less powerful companies aim to develop their resources and competencies, to build competitive advantages within the organization. This may allow Algerian institutions to access these competencies at lower costs. The study sheds light on this aspect in Algerian companies by studying the case of Sonatrach in pursuing strategic alliances with international companies to achieve its goals, which include the transfer of technological competencies. To test the study hypotheses, a study methodology is used. The study uses interview as a tool for data collection and analysis. The strategic alliances achieve great gains for the company not by transferring technological competencies, but by providing appropriate conditions. The success of the transfer process relies on two major factors: the commitment of the foreign party, the local party's readiness to learn and improve.

Key Words: strategic alliances, competency transformation, Sonatrach, alliance contract, technological competencies.

JEL Classification: L24, L71.

*مرسل المقال: بن ناصر زهرة (zahra.bennaceur@univ-msila.dz)



مقدمة

رغم أن قطاع المحروقات و باعتباره الركيزة الأساسية للاقتصاد الجزائري، ومع ما تحمله من عيوب أن يرتفع اقتصاد دولة ما إلى قطاع واحد، وضرورة تنويع المصادر وتنشيط مختلف القطاعات إلا أنه لم يستغل الاستغلال الأمثل لعدة أسباب أهمها العامل التكنولوجي، إذ مجال النفط يعتمد على التكنولوجيا بالدرجة الأولى من التنقيب حتى التكرير و إنتاج مختلف مشتقاته التي تعتبر صناعات قائمة بذاتها، هذا ما دفع بشركة "سوناطراك" إلى التعاون مع شركات النفط الأجنبية من خلال التحالفات الإستراتيجية لتغطية هذا العجز، واكتساب وتطوير الكفاءات التكنولوجية.

الكفاءات التكنولوجية ليست مجرد تقنيات حديثة يسهل نقلها من خلال مجموعة اتفاقيات، فهي تعبر عن ممارسات ومهارات التحكم التقني عال المستوى. وكل تقنية أو كفاءة لها خصوصيتها حيث لا يمكن التعامل مع هذه الكفاءات بمعيار واحد خاصة في مجال المحروقات، فإلى جانب تكلفتها العالية ماديا وما يتم إنفاقه عليها، هي تحمل تكلفة زمنية، وحتى لو قبلنا جدلا أن هذه الكفاءات يمكن اكتسابها ذاتيا، فإنها ستستغرق وقتا طويلا، وهو ما لا يتناسب مع خصوصيتها. كل هذا جعل من التحالفات بمختلف أشكالها الوسيلة المناسبة بالنسبة للشركات العالمية دولية كانت أو محلية- بما فيها شركة "سوناطراك" - لاكتساب هذه الكفاءات التكنولوجية.

إشكالية الدراسة : سعينا في هذه الدراسة لمعرفة إلى أي درجة يمكن تحويل الكفاءات التكنولوجية من خلال التحالفات الإستراتيجية إلى شركة "سوناطراك"، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن تحويل الكفاءات التكنولوجية من خلال التحالفات الإستراتيجية، بالإسقاط على شركة سوناطراك كدراسة حالة؟

هذا التساؤل تتفرع عنه الأسئلة التالية:

- هل يؤثر شكل التحالف وتكوينه في تحويل الكفاءة التكنولوجية؟
- هل ذكر الكفاءة التكنولوجية ضمن محتوى اتفاقية التحالف بين الأطراف المعنية يضمن صراحة نقلها و اكتسابها؟
- هل ما يتم تحويله من تقنيات ومهارات من الطرف الأجنبي إلى الطرف المحلي يمكن اعتباره فعليا الكفاءة التكنولوجية؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤل السابق تم اختبار الفرضيات التالية:

- يؤثر شكل التحالف وتكوينه في تحويل الكفاءة التكنولوجية.
- ذكر الكفاءة التكنولوجية ضمن محتوى اتفاقية التحالف بين الأطراف المعنية يضمن صراحة نقلها واكتسابها.
- الكفاءة التكنولوجية هي كل ما تم تحويله من ممارسات وتقنيات من الطرف الأجنبي إلى الطرف المحلي يمكن اعتباره فعليا الكفاءة التكنولوجية.



منهج و أدوات الدراسة المستعملة: تم استخدام منهج دراسة حالة، بالإسقاط على شركة "سوناتراك" في إعداد هذه الورقة البحثية، مع الإعتماد على أداة المقابلة نصف موجهة بما يتلاءم طبيعة الدراسة وأهدافها .

I. الإطار النظري للدراسة:

1. التحالفات الإستراتيجية في ظل المنافسة الشديدة:

1.1. مفهوم التحالفات الإستراتيجية: هي اتفاقيات بين الشركاء للوصول لأهداف ذات مصلحة مشتركة. (Anna Claudia Pellicelli,2003,p05)، فالتحالفات مسعى المنظمات لتحقيق أهداف مخططة تختلف من منظمة لأخرى. فهو تعاون استراتيجي بين اثنين أو أكثر من المنظمات وذلك بهدف تحقيق نتيجة لأحد الطرفين لا يمكن بسهولة أن يحققها بمفرده. (Peter Simoons,2014,p05).

تطور مفهوم التحالفات الإستراتيجية مع تطور البيئة الاقتصادية، ومعها تطورت أهدافه، فوفقا لـ (Walter TadahiroShima,2004,p7-8) فإن التحالفات الإستراتيجية يمكن تمييزها بالخصائص التالية:

- انضمام شركتين أو أكثر لتحقيق مجموعة من الأهداف مع بقائها مستقلة قبل وبعد التحالف،
 - تتشارك الشركات فوائد التحالف، وتتحكم في المهام المحددة وإكمالها. (يعد هذا الجانب من أصعب الجوانب المتعلقة بإدارة التحالفات)،
 - ساهم الشركات المتحالفة باستمرار في واحد أو أكثر من المجالات الإستراتيجية الحاسمة في التحالف.
- بغض النظر عن التنوع الواسع في تعريفات التحالف الاستراتيجي، فإن لدى الجميع أوجه تشابه معينة حسب

(Elena Baranov,2013,p31-32)(Spekman, 1998) :

- لكل منها أهداف متوافقة ومتصلة مباشرة بالنوايا الإستراتيجية للشريك؛
- لكل منها التزام من موارد شركائها، و إمكانية الوصول إليها؛
- يمثل فرصة للتعلم التنظيمي.

التحالفات في السنوات الأخيرة أحدثت تحولا في المفهوم الجوهرى للمنافسة، والذي يتميز بشكل متزايد من خلال الابتكارات التكنولوجية المستمرة، وسرعة دخول أسواق جديدة. الجزء الحاسم الذي تلعبه التكنولوجيا والسرعة في حساب التفاضل والتكامل التنافسي الجديد، أدى - من بين عوامل أخرى- إلى الزعم بأن مفتاح النجاح في السنوات المقبلة يكمن في خلق ميزة تعاونية من خلال التحالفات الإستراتيجية. (T.Das,Bing Sheng Teng,2000,p34). حيث ينظر إلى التحالفات على أنها مركبات لا توفر فقط إمكانية الوصول إلى الموارد القيمة للشركات الأخرى، ولكنها توفر أيضا فرصة لتعظيم الربح من خلال الموارد الداخلية للشركة (Zhiang.Lin and al,2009,p923).



2.1. دوافع التحالفات الإستراتيجية: تعددت وتنوعت الدوافع التي أدت إلى التحالفات الإستراتيجية، فهي تختلف من نظرية لأخرى. هناك أربعة مقاربات نظرية يمكن أن تفسر دوافع اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية (SuneeT, Preeda S, 2007, p04-05):

أ- وفق نظرية تكاليف المعاملات: تدخل الشركات في تحالفات إستراتيجية من أجل خفض تكاليف إنتاجها وإدارتها وقد أوضحت (Veciana , 1970) أن حركة التعاون بين الشركات في الصناعة هي أن الشركات تحتاج إلى تكملة أوجه القصور، والضعف، وتعزيز الميزة التنافسية للشركات المتعاونة، و تشجيعها من أجل الحفاظ على سوق تنافسية، وعلاوة على ذلك فإنها تحتاج إلى خفض التكاليف من خلال التعاون في مختلف المهام و المشاريع، لحل أوجه القصور الفنية، أو المالية لتكون قادرة على تنفيذ المهمة الرئيسية أو المشروع، وضمان وصول كبير إلى السوق، أو التصدير، أو الدخول في قطاع جديد، و الذي يحتاج إلى استثمارات كبيرة.

ب- المنظور الاستراتيجي: إن الدخول في التحالفات الإستراتيجية خاصة على الصعيد الدولي يهدف إلى خلق مزايا تنافسية مثل: (الحد من المخاطر، وفورات الحجم، التعاون في الإنتاج، والتقدم التكنولوجي)، التي توسع قاعدة موارد الشركة. (Contractor and Lorange, 1988, Kogut, 1986)، وفي حالات عدم اليقين والتقلبات البيئية الحالية، يشكل التحالف الاستراتيجي مكانا لإنشاء موارد مشتركة قادرة على زيادة قدرات الشركات الأعضاء.

ج- من منظور التعلم: الحصول على المعرفة المتخصصة والحاسمة من المنظمات الأخرى دون أن تتخلى عن مهارات الشركة وقدراتها (Dimaggio and Powell, 1983). وهذا يقلل من تكلفة البحث، ويسمح بالتعلم التنظيمي السريع، ويزيد من قدرات الشركات المتعاونة لاسيما في المشاريع الغنية بالمعلومات والموجهة نحو التغيير. (Kogut, 1988, Doz et al, 1989, Hamel, 1991, Khanna et al, 1994).

د- الرؤية القائمة على الموارد: الشركات تستخدم أساسا التحالفات للوصول إلى الموارد القيمة للشركات الأخرى، أو عندما تكون في حالة اجتماعية قوية-أي تمتلك موارد قيمة للمشاركة- (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996, Das and Teng, 2000). فالتحالفات بخصوصيتها وعلى اختلاف أشكالها تعتبر من أهم النهج المعتمدة من قبل الشركات، لتلبية مختلف احتياجاتها وتحقيق أهدافها. و يلخص Bleeke و Ernst (1993)، (Emanuela Todeva, 2007, p03)، أربعة احتياجات للشركات التي تسعى إلى التحالف: النقد، الحجم، المهارات، الوصول إلى توليفاتها، ومن بين الدوافع الرئيسية التي تم التحقيق فيها في الأدبيات الاقتصادية:

1- الدوافع التنظيمية: التعلم، وأنواع مختلفة من اكتساب واستيعاب المهارات والقدرات الضمنية والجماعية والمضمنة في المعرفة؛ بناء القدرات؛ إعادة الهيكلة التنظيمية؛ لتعزيز القدرة الإنتاجية؛ للحصول على وسائل التوزيع؛ إعادة إنشاء سلاسل الإمداد وتوسيعها؛ لتحقيق التكامل بين السلع والخدمات للأسواق؛ الشرعية.

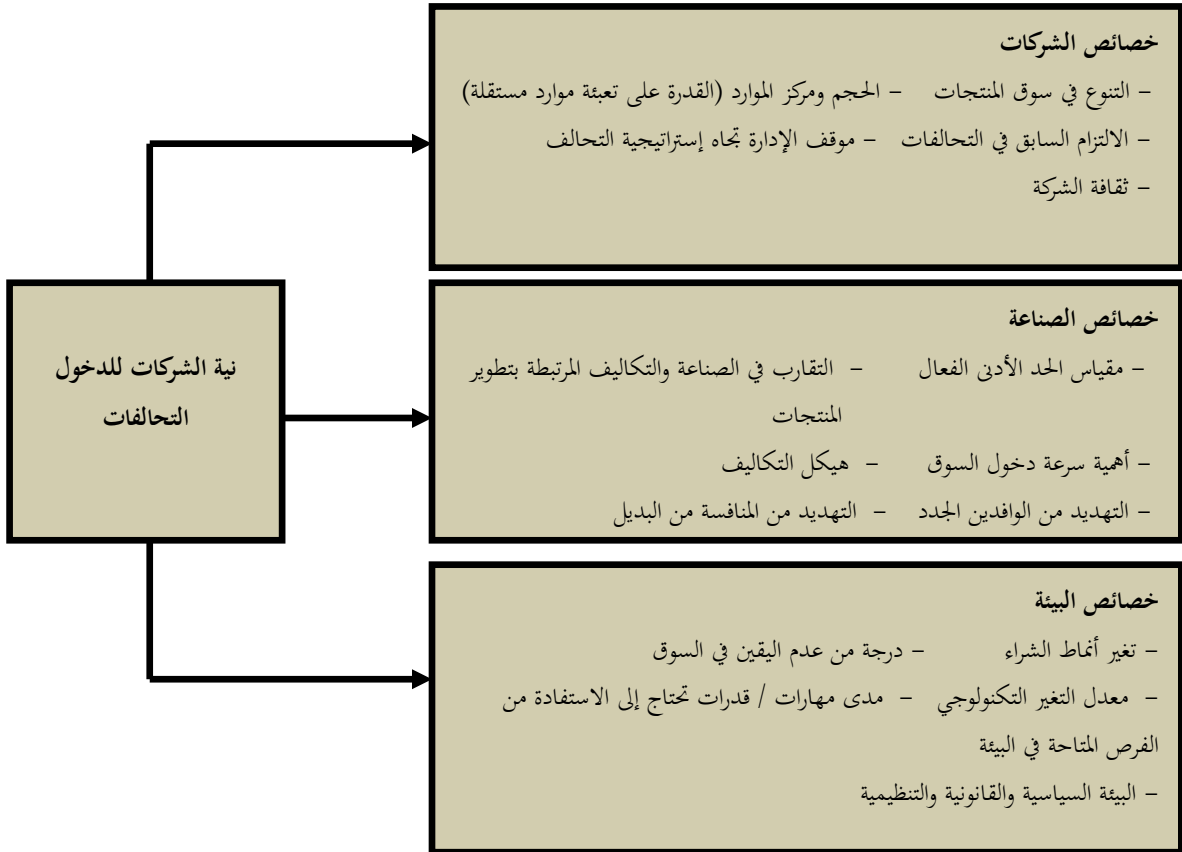
2- الدوافع الاقتصادية: تخفيض التكاليف / تقاسمها؛ تجميع الموارد؛ والحد من المخاطر وتنويعها؛ تحسين الأداء؛ السعي نحو السوق؛ الحصول على وفورات الحجم؛ المشاركة في التخصص.



د3- الدوافع الإستراتيجية: تقاسم المنافسة / الشفعة من خلال التعاون مع المنافسين المحتملين؛ للحد من عدم اليقين في البيئة؛ للتكيف مع التغيرات البيئية؛ لتحقيق التكامل الرأسي، لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن الشركات من زيادة الأرباح، أو الحصول على فرص تجارية في المستقبل، لتطوير منتجات وتقنيات جديدة، تمايز المنتجات، تنوع المحفظة والوصول إلى التكنولوجيات الجديدة، التقارب التكنولوجي، و البحث والتطوير المشترك تبعاً لتجاهات الصناعة.

د4- دوافع سياسية: تطوير السوق وتحديد المواقع؛ التغلب على الحواجز القانونية والتنظيمية، ووضع المعايير التقنية، النفوذ وتعزيز الموقف. إلى جانب ذلك تختلف دوافع المنظمات وفقاً لخصائص محددة للشركة، والعوامل البيئية المتعددة (Todeva, Knoke, 2005, p05). أوجزها Varadarajan و Cunningham في ثلاث فئات من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تشكيل التحالف (Yina Chai, 2012, p33):

الشكل 01: العوامل التي تؤثر على نية الشركات للدخول في تحالفات



Source : Varadarajan et Cunningham (1995), de (Yina Chai, 2012, p33).

3.1 أشكال التحالفات الإستراتيجية: تتعدد أشكال التحالفات تعدد دوافعه، فقد تناولته الكثير من الدراسات ، إلا أن أبرز تصنيفاتها وأشملها في ثلاث أشكال أساسية هي (Uddin, Akhter, 2011, p45-46):



أ- المشروع المشترك: عندما تشكل شركتان أو أكثر شركة مستقلة قانونياً لتبادل قدراتها ومواردها التعاونية لتحقيق مزايا تنافسية في السوق يطلق عليه كمشروع مشترك في شكل تحالف استراتيجي. وتضطلع المشاريع المشتركة بإقامة علاقة طويلة الأجل، و نقل المعرفة الضمنية. فالمشروع المشترك يعتبر وسيلة من قبل الشركات لتتعلم من شركائها بناء قدراتها الذاتية. في وجهة النظر هذه، الدافع الذي يحرك الشركاء في المشاريع المشتركة هو اكتساب المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية. و Hamel - على وجه الخصوص - رأى بأن مقدمي المشاريع المشتركة يشكلون التحالفات الأفقية لاستخراج واستيعاب المهارات، والكفاءات من شركائهم، وبالتالي إما تعزيز المركز التنافسي الخاص بهم، أو تأكل الميزة التنافسية لشركائهم. وتنشأ المشاريع المشتركة بدافع التعلم، ومع ذلك يمكن أن تخلق منافسة كبيرة وصراع بين الشركاء، وهذا بدوره يمكن أن يزعزع استقرار المشاريع المشتركة، وعلاوة على ذلك لا يمكن أن يعتبر هذا الدافع كإستراتيجية طويلة الأجل.

ب- التحالف على أساس حق الملكية: نسبة الملكية في التحالف الاستراتيجي على أساس حق الملكية غير متساوية، تملك شركتان أو أكثر حصص الشركة التي تم تشكيلها حديثاً بشكل مختلف وفقاً لمساهمتها في الموارد وتقاسم القدرات مع الهدف النهائي المتمثل في تطوير المزايا التنافسية. ويركز تدويل التحالفات الإستراتيجية على الصلات بين قدرات أو أكثر من قدرات إدارة الشركات المختلفة وأنشطة العمليات. و تتناسب الثقافات المؤسسية المختلفة مع هدف واحد في التحالفات الإستراتيجية عندما تعبر حدود البلد. ويتم الانتهاء من العديد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مثل تلك التي أقامتها الشركات اليابانية والأمريكية في الصين من خلال التحالفات الإستراتيجية على أساس حق الملكية (هارزبنغ، 2002). ويرى عدد من المؤلفين أن تحالفات على أساس حقوق الملكية تزود الشركاء بمزيد من الرقابة الإدارية مقارنة بالتحالفات بغير حق ملكية، بحكم إنشاء تسلسل إداري يسمح للشركاء بممارسة حق متبقي من السيطرة (Hennart, 1988; Pisano et al., 1988). (Globerman, 2007, p451)

ج- التحالف بغير حق ملكية: وهو أقل رسمية من مشروع مشترك، حيث لضمان مزايا تنافسية، اثنين أو أكثر من الشركات تشكل تحالفاً على أساس عقد. وهم يتقاسمون قدراتهم ومواردهم الفريدة لخلق مزايا تنافسية. وبسبب هذا، هناك علاقة غير رسمية بنيت بين الشركاء. وبناء على ذلك، يتطلب التزاماً أقل ارتباطاً رسمياً بالعلاقات مع الشركاء من الأشكال الأخرى للتحالفات الإستراتيجية. لذلك، عملية تنفيذ تحالف بغير حق ملكية أبسط من الصنفين الآخرين (Das et al, 1998)، ولأنه علاقة أقل رسمية في تحالفات التي لا تحتاج إلى الكثير من الخبرة. وفي مشروع معقد يستلزم النجاح فيه نقل المعارف والخبرات الضمنية، فإن التحالفات الإستراتيجية بغير حق ملكية غير ملائمة، و غير مناسبة، بسبب عدم انتظامها النسبي وانخفاض التزامها (Bierly and Kessler). يستخدم هذا النوع من التحالف بشكل متزايد في الوقت الحاضر بأشكال مختلفة كاتفاقيات التراخيص والتوزيع وعقود التجهيز.



2. نقل الكفاءات التكنولوجية: هدف ونتيجة للتحالفات الإستراتيجية:

يمكن أن يعزى الاستخدام الحالي لمصطلح الكفاءة إلى ماكلييلاند McClelland (1973)، الذي رأى الكفاءات كمكونات للأداء المرتبطة بنتائج الحياة الهامة، وبديل عن النهج التقليدية، والاستخباراتية للتعويض بالأداء البشري (Donna C, Chan, 2013, p1-2). حيث تحول اهتمام الباحثين في العقود الأخيرة نحو موارد المنظمة، وهو ما تبنته نظرية الموارد والكفاءات، كمسار حديث في الفكر الإداري، وجاءت هذه النظرية كمكمل لأبحاث بورتر المتعلقة بسلسلة القيمة، والذي كان يرى المنظمة مجموعة أنشطة، في حين اتجه نظرية الموارد يقوم على أساس أن المنظمة مجموعة من الموارد المادية وغير المادية، وهي مصدر خلق القيمة، والكفاءات التنظيمية جزء من هذه النظرية.

1.2 مفهوم الكفاءات والكفاءات التكنولوجية: يعود استعمال مصطلح الكفاءة تاريخياً إلى سنة 1920، حيث

استخدم لأول مرة في علم النفس وتعرف على أنها "القدرة على أداء الفعل الصحيح". وقد عرفها J. Marie Peretti "المعارف والسلوكيات، والمهارات المتحركة، أو القابلة للتحويل، بغية القيام بمهمة محددة".

(J.m.Peretti, 1999, p58). أما Tarendeau و Lorino فيعتبران الكفاءة "الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين

مجموعة من الموارد لتنفيذ نشاط أو عملية محددة" (Philippe Lorino, Jean-Claude Tarendeau, 2006, p319). ويرى Detrie وآخرون بأن كفاءة المنظمة ليست كمية موارد، ولكنها معرفة

كيفية مزج هذه الموارد بطريقة فعالة (et al, 2005, p97). كما عرفت على أنها "القدرة الفريدة التي اكتسبتها الشركة

على مدى فترة من الزمن، في شكل موارد ومرافق العمليات، القوى العاملة خاصة الماهرة، المعرفة أو تقديم خدمة،

والتي تعطي ميزة تنافسية مستدامة راسخة في المستقبل في الجودة، والتصميم، ويعتبر الإنتاج أو التوزيع لمنتج أو

خدمة، أو في تكلفة المنتج بمثابة إضافة قيمة نسبية من قبل العملاء المحتملين (Rajenda K Gupta, p4). وفقاً

للعديد من الباحثين، الكفاءة هي القدرة على أداء مهمة ودور وفقاً لمزيج من المعرفة والمهارات، والمواقف، والقيم

الشخصية، والقدرة على تطوير المعرفة والمهارات، والخبرات التعليمية (Arasinah K et al, Jan 2014, p02) ..

أما الكفاءة التكنولوجية تعرف بأنها "القدرة على خلق واستخدام مجال معين من التكنولوجيا على نحو فعال،

والتي اكتسبت من خلال التجريب، والتعلم واسع النطاق في البحث والتطوير، والعمالة في الإنتاج" (Felicia

Fai, April 2011, p12)، وتتألف الكفاءات التكنولوجية من المعارف، والمهارات المتضمنة في الناس، والمعارف

المتضمنة في النظم التقنية. (Gonzalez-Alvarez, -Antolh'n, 2005, p841).

في كثير من الأحيان، يتم اختزال الكفاءات التكنولوجية في التكنولوجيا وحدها، وهذا غير صحيح فالتكنولوجيا

عبارة عن "مجموعة منهجية من المعرفة حول كيفية عمل الأشياء الطبيعية، والاصطناعية، والتفاعل". (Hitt and al

, 2000, p233). فالكفاءة التكنولوجية هي اكتساب وتعلم المعارف، والمهارات التكنولوجية، والقدرة على ممارستها،

واستخدامها، وتفعيلها ضمن الشركة.



2.2. نقل و اكتساب الكفاءات التكنولوجية : قد تكون عملية اكتساب الكفاءات التكنولوجية داخلية عن طريق موارد الشركة، أو خارجية عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية. فالمصادر الداخلية تتمثل أساسا في البحث والتطوير، الابتكار المفرد والتعلم الجماعي المنظم، أو مصادر خارجية من خلال مختلف أشكال التعاون. حيث امتلاك مجموعة متنوعة من الموارد، والقدرات التكنولوجية مهم أيضا لتطوير الكفاءة التكنولوجية للشركة-Kuo (Feng Huang, 2011,p172).ومن شأن التركيز على الكفاءات التكنولوجية، أن يشير إلى رغبة الإدارة في تعزيز نقاط القوة في المعرفة التكنولوجية، وإجراءات الإنتاج لاستغلال النتائج المحتملة، وإيجاد أسواق محتملة، وكسب المنافسة المحتملة. إلا أن الأخير يدرج ضمن الكفاءات الإستراتيجية، التي تضع الكفاءات في سوق تنافسية (P. Banerjee, 2003,p595). ويرتبط إنشاء الكفاءات التكنولوجية نظريا بالميزة التنافسية (بارني، 2001؛ براهالاد وهامل، 1990؛ ليونارد بارتون، 1995). ووفقا للرأي القائم على الموارد، يمكن للشركات ذات الموارد القيمة والنادرة، وغير القابلة للاستبدال، والتي يصعب تقليدها، أن تحقق وتحافظ على مر الزمن بمرتبة من المزايا فيما يتعلق بمنافستها (بارني، 1991). (Gonzalez-Alvarez and Antolí n(2005),p842). ومعرفة كيفية اكتساب الشركات للكفاءات التي تقوم عليها هذه التكنولوجيات مهمة، فتراكم الكفاءات يحدد إمكانية الاستجابة للفرص التكنولوجية(Kuo-Feng Huang ,2011,p173).

الشكل 02: محددات اكتساب الكفاءة التكنولوجية



المصدر: من إنجاز الباحثان

إن عملية اكتساب الكفاءات التكنولوجية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال عملية التعلم ، فالتعلم يساعد على بناء الكفاءات الأساسية الديناميكية للشركة (Michael A. Hitt and all,2000,p237) ، وفي هذه الحالة فإن اكتساب الكفاءات التكنولوجية تعتمد بالدرجة الأولى على التعلم التكنولوجي، الذي يعرفه (دودجسون، 1991) بأنه " الطرائق التي تبني بها الشركات، وتكمل قواعد معارفها حول التكنولوجيات والمنتجات والعمليات، وتطور وتحسن استخدام المهارات العريضة لقوى عملها". (Michael A. Hitt and all,2000,p237).



و لا يمكن اعتبار كل عملية نقل تكنولوجيا هي عملية لنقل الكفاءات التكنولوجية، حيث " يتم التمييز بين اتفاقيات التكنولوجيا التي تنطوي على تبادل الموارد، وتلك التي تنطوي على تبادل الكفاءات. الأول نموذج لاتفاقيات نقل التكنولوجيا التقليدية، حيث يتم تبادل الدراية الفنية مقابل رسوم الترخيص، أو الإتاوات على سبيل المثال، والثانية تنطوي على أصول غير مرمية قائمة على المعلومات، تمثل المعرفة الضمنية التي لا يمكن تخصيصها بسهولة" (Michael J. Lynskey, 1999, p318). "فالتفكير في اكتساب التكنولوجيا التعاونية، تحتاج الشركة إلى تقييم خصائص التكنولوجيا الواردة، وتحديد الأهداف فيما يتعلق بتنمية الكفاءة المطلوبة. يمكن للمنظمة بعد ذلك تقييم طريقة التعاون، ومستوى التعلم المطلوب بشكل أفضل. و في حالة وجود فجوة في التعلم، لن تكون الشركة قادرة على الاستفادة الكاملة من إمكانيات تطوير الكفاءات، فينبغي اتخاذ تدابير لتقليل هذه الفجوة. من المؤكد أن هناك عوامل أخرى قد تحد من اختيار الشركة لطرق الحصول على التكنولوجيا. ومع ذلك، يجب على الشركة إتباع الطريقة الأكثر كفاءة، بالنظر إلى جميع قيودها بما في ذلك قدراتها التعليمية". (Steensma, 1996, p283).

II. الدراسة الميدانية:

في هذا القسم من ورقتنا البحثية، سنسلط الضوء على عملية نقل الكفاءات التكنولوجية ضمن إطار التحالفات لشركة "سوناطراك" الناشطة في قطاع المحروقات، كدراسة حالة يمكن من خلالها إسقاط حقيقي وواقعي للأدبيات الاقتصادية التي تطرقنا إليها في الجانب النظري من الدراسة، كما أن اختيارنا لهذه الشركة راجع إلى اعتمادها في أنشطتها على التحالفات الإستراتيجية، وتنوع الشركاء بين في قطاع حساس على مستوى الاقتصاد العالمي.

1. منهجية الدراسة وميدان البحث:

1.1. منهج الدراسة وأدوات جمع المعطيات:

أ. منهج البحث: اعتمدنا في إعداد هذه الورقة منهج دراسة حالة، وهو يعد " طريقة للتحليل الزمني والمكاني لظاهرة معقدة (مركبة) نتيجة ظروفها، أحداثها، فاعليها، وتفاعلهم". أهم ما يبرر اختيار هذه الطريقة هي الطبيعة المركبة للظاهرة.

ب. أدوات جمع المعطيات: استخدمنا المقابلة كأداة مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي " محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجيب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب" (حمدي أبو الفتوح عطيفة، 1996، ص232). وركزنا على استخدام المقابلة نصف الموجهة كنوع مناسب للدراسة حيث " طبيعة أسئلتها تسمح للشخص المستجوب من الإجابة بالأسلوب الذي يسمح له بالإجابة مباشرة وقدر الإمكان على أسئلة محددة ولكن لا تزال واسعة" (Actof, 2006, p88)، تسمح بنوع من الحرية للمجيب للإجابة وإعطاء معلومات أكثر دقة فالمقابلة نصف الموجهة تعتمد نوعين من الأسئلة:

- سؤال نصف المفتوح لا يتبعه خيارات، ولكن تصاغ الأسئلة بحيث تسمح بالإجابة الفردية للمجيب.



- سؤال مغلق مع التحليل مما يرفع من ثبات المقابلة .و بالنسبة للمقابلة التي قمنا بها حوت سبعة عشر سؤال مفتوح، حيث تنقسم إلى ثلاث محاور تسلسلية
 - المحور الأول: طبيعة التحالف وتكوينه والعوامل المؤثرة فيه.
 - المحور الثاني: واقع نقل الكفاءات التكنولوجية في تحالفات سوناطراك و تقييمه.
 - المحور الثالث: تقييم التحالف وعملية نقل الكفاءة التكنولوجية لشركة سوناطراك .

2.1 . ميدان الدراسة:

أ. لمحة عن شركة "سوناطراك": تسمية سوناطراك هي اختصار لـ "الشركة العامة لأبحاث وإنتاج ونقل وتحويل وتجارة الهيدروكربونات"، وهي شركة جزائرية عمومية تأسست في ديسمبر 1963، تنشط في نقل وتسويق المحروقات، ثم توسعت أنشطتها في مجالي البترول والمحروقات، تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف، الاستخراج، والنقل والتكرير، وتحتل سوناطراك المركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لأفضل 100 شركة نفطية لعام 2004، وتحصلت أربعة وحدات إنتاج تابعة لسوناطراك على "ISO 5000" (SONATRACH NEWS, Mai-Juin 2020,p04)، وهو شهادة إدارة الطاقة المتعلقة بالتزام الشركات بتقليل تأثيرها على المناخ، والحفاظ على الموارد. و مع تطور الشركة وتوسعها أبرمت العديد من التحالفات والاتفاقيات داخل الجزائر، وخارجها سواء متعلقة بموردي الغاز أو بترول.

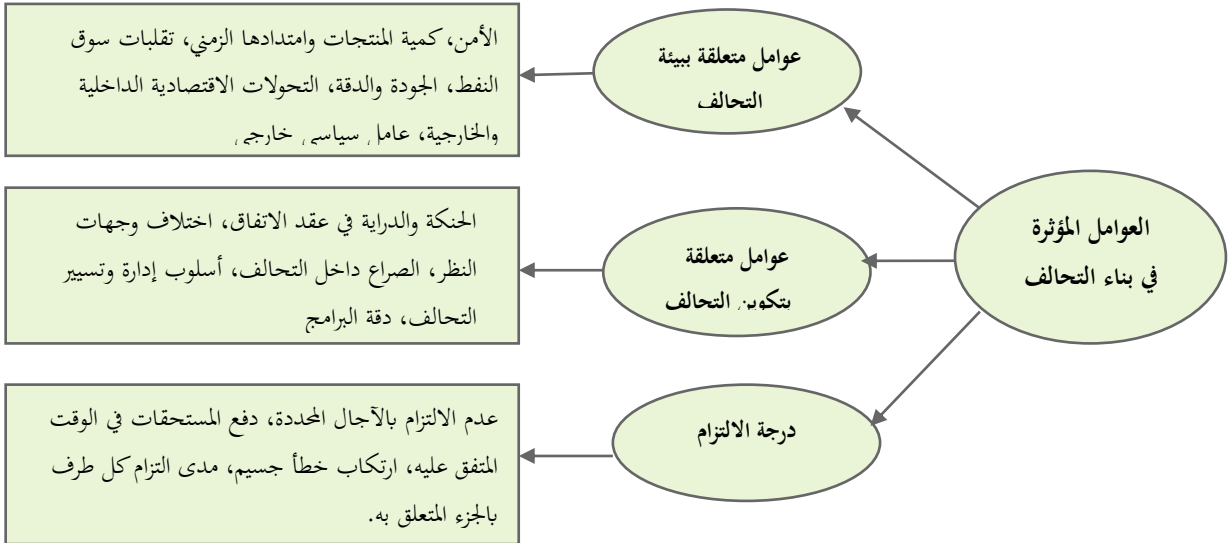
ب. إعداد الدراسة: قمنا بالتنقل بين عدة وحدات إنتاجية تابعة لسوناطراك في كل من حاسي رمل، حاسي مسعود، اليزي، و بشار من أجل إعداد المقابلة، واتصلنا بـ 30 إطار يعمل ضمن هذه الوحدات تجاوب معنا من بينهم 14 موظفا، وباختصاصات متنوعة (مهندسي صيانة، مهندسين جيوفيزيائيين، مهندسي بيتر و فيزيائيين، مهندس جيولوجيا، مهندس أمن صناعي، مهندس تكييف، مهندس مشتريات، تسيير موارد بشرية) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ثلاث سنوات إلى واحد وعشرون سنة خبرة.

2 . تحليل المعطيات:

1.2. طبيعة التحالف وتكوينه والعوامل المؤثرة فيه : نتيجة للمعطيات والمعلومات التي تحصلنا عليها، تبين لنا أن التحالفات التي قامت بها سوناطراك متنوعة مع شركات أوروبية، أمريكية، وحتى آسيوية كما أنها ثنائية أو متعددة الأطراف، حيث تتمحور معظم التحالفات حول إنتاج البترول والغاز، عمليات التنقيب، تقديم خدمات، استخدام برامج و تطبيقات تقنية ونقل التكنولوجيا (البرامج، الأدوات و الآلات المتطورة) * (وفق اجابات المبحوثين) تسهل العمل، وتوفر الوقت الذي كان يتم بالعمل اليدوي*. فالفكرة الأساسية القائمة في هذه التحالفات هي المصلحة المتبادلة بين جميع الأطراف المتحالفة _ تحالف رابح/ رابح _ . و رغم أن النوايا الأولية للتحالف قد تكون مقبولة وهادفة من الطرفين، إلا أن الظروف المحيطة والعوامل المختلفة قد تؤثر على بناء هذا التحالف، حيث تمكنا من معرفة مجموعة من العوامل أثرت على تحالفات سوناطراك، نوضحها في الشكل التالي:



الشكل 03: العوامل المؤثرة في بناء وتكوين التحالفات الإستراتيجية لشركة " سوناطراك "



المصدر: من انجاز الباحثان

بسبب عدم تمكننا من الحصول على محتوى وتفصيل الاتفاقيات المبرمة بين سوناطراك والشركات الأجنبية من طرف الشركة، فلقد تم تحليل بيئة التحالف وظروفه من خلال الإجابات المتحصل عليها في المقابلة. تعتبر هذه العوامل المؤثرة بشكل مباشر في التحالفات الإستراتيجية التي تقوم بها الشركة الجزائرية من واقع تجاربهم وتعاملهم المباشر، إذ تخللت هذه التحالفات عدة مشاكل نتجت عن (عدم التفاهم على انجاز الشطر الثاني من حفر الآبار البترولية) في أحد الاتفاقيات القائمة، وعلق آخر على التحالف الآسيوي الجزائري- جزائري /تايلندي /فيتنامي- فالالتزامات الكاملة في هذه الشراكة هي تحمل كل طرف أعباء ومصاريف الإنتاج والصيانة، بحسب الاتفاقية الثلاثية للتجمع وبالتالي أي خرق لبنود الاتفاقية سيؤثر بطريقة مباشرة في احترام بنود الشراكة.

2.2 . واقع نقل الكفاءات التكنولوجية في تحالفات سوناطراك و تقييمه: انطلاقا من إجابات الباحثين، في معظم الاتفاقيات القائمة يتم اشتراط نقل الكفاءات التكنولوجية صراحة، خاصة مع الأطراف المتفوقة تكنولوجيا على الشركة الجزائرية سواء في التركيب أو في *مجال التنقيب والاستغلال وتطوير الحقول من أجل رفع نسبة الإنتاج*، سوناطراك هي التي تتحمل مسؤولية تحويل ونقل كفاءات تكنولوجية معينة في اتفاقيات أخرى* حيث تعتبر هي الرائدة مقارنة بالشركاء الأجانب الآسيويين، نظرا للخبرة الطويلة في الإنتاج، وتعاملها مع كبرى الشركات العالمية*. تتمثل أغلب هذه الكفاءات المتفق على نقلها في برامج وأدوات ذات تكنولوجيا عاليا يرافقها تكوين وتدريب على استعمالها، غير أنه في بعض المشاريع، الشركات الأجنبية لا تمنح سوناطراك أي معرفة وهذا لمصلحتها، فتخترق بنود الشراكة، ولا تلتزم بالاتفاق، حيث تطبيق شروط نقل الكفاءات التكنولوجية يكون بالأساليب التالية:



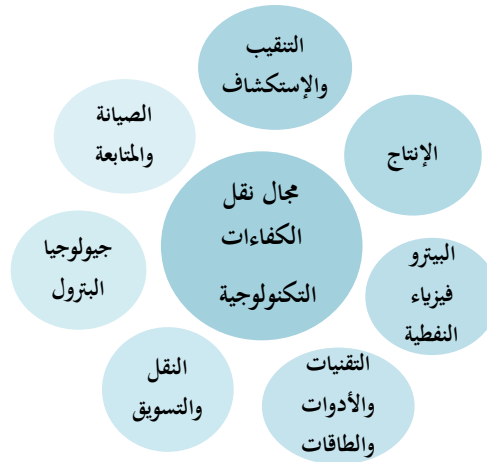
أ. أساليب تطبيق نقل الكفاءات التكنولوجية في شركة "سوناطراك" ومجالات نقلها:

1. برامج تكوين ودورات تدريب: حيث يتم الاتفاق بين الشركة الجزائرية والشركة الأجنبية حول قيام هذه الأخيرة بتدريب العمال الجزائريين داخل الوطن، أو خارجه من خلال دورات تطبيقية للتمكن من استعمال أدوات، برامج وآلات، أو تقنيات جديدة في مجال المحروقات، مع الاتصال المستمر في بعض الحالات كوجود مشاكل تقنية لحلها.

2. العمل في أفواج مختلطة: خليط من العمال الأجانب والعمال الجزائريين، ليتم التعلم بالاحتكاك المباشر.

3. الندوات والمحاضرات: تكون من المختصين في المجال، للإطلاع المستمر على الطرق والتقنيات الجديد. ندرك ضمن هذه الدراسة أن خصوصية قطاع المحروقات، يتطلب تكنولوجيات عالية، و أساليب و تقنيات متطورة جعلت من عملية نقل الكفاءات التكنولوجية تكون في أكثر من اختصاص، أو مجال بالنسبة لشركة سوناطراك.

الشكل 04: مجالات نقل الكفاءات التكنولوجية من الشريك الأجنبي لشركة "سوناطراك"



المصدر: من إنجاز الباحثان

فالشركات الناشطة في مجال النفط، وبحكم خصوصية هذا المجال فهي تعتمد على الكفاءات التكنولوجية في كل المراحل، من التنقيب والاستكشاف إلى المعالجة والإنتاج، وحتى التسويق.

ب. مسار عملية نقل الكفاءات التكنولوجية داخل التحالفات والمهارات المكتسبة منها لـ سوناطراك: يجد العمال الجزائريين العمل ضمن مشروع مشترك مع شريك أجنبي، يكون في البداية صعبا نوعا ما لكن تتم عملية التأقلم، والتكيف ليصبح الوضع طبيعيا أو مباشرا، هذا في المشاريع التي تتطلب احتكاك مباشر، لكن هناك اتفاقيات أخرى حيث يكون تعامل العامل الجزائري مع الأدوات والتقنيات التكنولوجية المتطورة محل الاتفاق، كما أنها تعتمد أيضا على شخصية وخبرة العامل الجزائري. إلى جانب الفترة التي تستغرقها عملية التعلم والاستيعاب



داخل التحالف، وتختلف المدة هنا على حسب طبيعة الكفاءة المستهدفة، وشكل التحالف ومحتوى الاتفاقية الناشئة.

ب1- المهارات والكفاءات المكتسبة من هذه التحالفات: وفقا لإجابات الباحثين تحقق لهم من خلال هذه التجارب اكتساب مجموعة من الكفاءات، تم تمييزها في الجدول التالي:

الجدول 01: المهارات والكفاءات التكنولوجية المكتسبة لشركة " سوناطراك " من التحالفات الإستراتيجية

الصف	الكفاءات
كفاءات متعلقة بآليات وبرمجيات تقنية	- مراجعة، تغيير وصيانة الآلات،- التحكم في الآليات والتعامل مع المشاكل التقنية ببرامج واضحة،- إتقان البرامج المستعملة في مجال البحث عن المحروقات.
تطوير وتحسين كفاءات موجودة	- تطوير المعارف في الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة في تطوير حقول النفط، - كيفية رفع نسبة الإنتاج مع المحافظة على الحقول النفطية وخفض الأعباء المالية، - التحليل البيئوي فيزيائي للآبار حديثة الحفر.
مهارات ومعارف جديدة	- التمكن من استخدام التكنولوجيا الحديثة،- تقنية التسجيلات الكهربائية في الآبار - التحكم في تقنيات علوم الأرض.
مهارات أخرى	- اكتساب المهارات اللغوية ومهارات الاتصال، وتطوير أساليب التفاوض .

المصدر: من إنجاز الباحثان

تحققت حسب رأي الباحثين معظم هذه الكفاءات، من خلال الاحتكاك المباشر مع الأجانب، وما كانت لتتحقق دون هذا الاحتكاك، حيث كانت إجابة أحدهم* ليس الشيء المرئي كالمسموع ولا المطبق كالنظري، التعلم يكون مفيدا أكثر بالتجربة والتطبيق*، وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة تبني كل أساليب التعلم بالنسبة للشركات خاصة تلك التي تحوي معارف ضمنية و التي لا يسهل تحصيلها، خلافا للمعارف الصريحة التي يسهل الوصول إليها وهذا لسهولة اكتسابها وبساطتها ووضوحها كما تتنوع مصادرها، بينما تتسم المعارف الضمنية بصعوبة تحديدها وتفكيكها، فهي ليست وصفة جاهزة يتم اكتسابها بمجرد طلبها أو شراؤها، المعارف الضمنية تتصف بالتعقيد لأنها تنشأ في بيئة خاصة، وعوامل وموارد تختلف من شركة لأخرى تحت تأثير البيئة الداخلية لها، خاصة الثقافة التنظيمية و خصائص الموارد البشرية لذات الشركة، مع إضافة عامل التراكمية والخبرة، فالكفاءات بصفة عامة ما هي إلا مجموعة من المعارف الضمنية المتراكمة للمنظمة، والتحالفات تعد أكثر الأساليب المناسبة للوصول إلى هذه المعارف. كما أن عامل الزمن يلعب دورا كبيرا في إمكانية اكتساب الكفاءات، ونقل التكنولوجيا. فالاحتكاك من خلال هذه التحالفات كان له أثر ايجابي على الباحثين في تحسين وتطوير مهاراتهم، بفضل قابليتهم للتعلم، ورغبتهم في



التطور ووعيهم بأهميته، إلا أنه في بعض المشاريع اعتبروا التجربة فاشلة، ولم يستطيعوا اكتساب الكفاءات التكنولوجية المتفق عليها، وهذا بسبب تهرب الطرف الأجنبي من التزامه، وفقدان سيطرة الطرف الجزائري.

3.2 تقييم التحالف وعملية نقل الكفاءة التكنولوجية لشركة سوناطراك: رغم أن أغلب المبحوثين لا يزالون يعملون ف تحالفات لم تنتهي بعد، إلا أنهم أكدوا في الوقت الحالي على تمكنهم من الكفاءات المكتسبة، مع ضرورة استمرار ممارستها حتى تتمكن منها بشكل تام، واستمرار تطويرها، وضرورة نقلها بدورهم إلى العمال الآخرين، بما يخدم الشركة الجزائرية فهم * حلقة وصل لنقل الكفاءة لمن بعدهم وأقل خبرة* حسب قول أحد المبحوثين. ومع كل هذه الايجابيات إلا أن بعض الكفاءات ذات خصوصية تكنولوجية عالية، لم يتمكنوا من استيعابها بشكل كامل رغم العديد من الدورات التكوينية، حيث تتطلب وقتاً أطول وممارسة أكبر، وباستخدام معطيات محلية، كما أن الجانب السلبي في هذه التحالفات، أن الشريك الأجنبي لا يقوم بنقل الكفاءات التكنولوجية بشكل كامل وتام، حيث تبقى بعض الكفاءات التكنولوجية محتكرة من قبله مثل الصيانة المشروطة ذات التحكم عن بعد.

أ. الصعوبات التي واجهت عملية نقل الكفاءة التكنولوجية: عملية نقل الكفاءات التكنولوجية لا تتم بمجرد برم الاتفاق وإنشاء التحالف، وفي هذه الدراسة تمحورت مجمل الإجابات في العناصر التالية:

- **اللغة:** فالمبحوثين واجهتهم مشاكل في اللغة المستعملة من حيث صعوبة نقل المعلومة وتلقيها باللغة المفهومة.
- **التجربة والخبرة:** فنقصهما يؤثر على عملية اكتساب وتحويل هذه الكفاءات، وطريقة التعامل معها، مما يتسبب في ضياع الكثير من الفرص في تعظيم المكاسب من التحالفات.
- **عامل الزمن:** حيث أن هذه التكنولوجيات تتطلب المتابعة الميدانية باستمرار، وتطبيقها يكون بأوقات محددة يجب احترامها، وهنا مستوى ودرجة انتقال الكفاءات وتحويلها يواجه عامل الوقت، وعامل التجربة، والخبرة، هذا الأخير غيابها يتسبب في فشل عملية نقل الكفاءة، مع ضيق الوقت والعكس صحيح .
- **التواصل:** قد تحدث مشاكل في التواصل خاصة في الأفواج المختلطة، مما يتسبب في تعطل عملية نقل الكفاءة وجودتها، وهذا راجع لعوامل بيئية وثقافية، وخلفية كلا الطرفين ودرجة التجاوب والتفاهم، والانسجام بينهما.

تبقى هذه الصعوبات التي واجهها المبحوثين نسبية وتختلف من شخص لآخر، ومن مشروع لآخر، حيث عبر أقلية عن عدم وجود أي صعوبة، وهنا تظهر ضرورة الإعداد والبناء الجيد للتحالف حتى يحقق المطلوب.

ب. أثر اكتساب الكفاءات التكنولوجية على نشاط الوحدة: تحققت لشركة سوناطراك العديد من الفوائد من هذه التحالفات، حيث أن تحويل الكفاءات التكنولوجية بواسطتها حقق لوحدها ما يلي:

- الاعتماد على الكفاءات المحلية، حيث أصبح نادراً ما يستعان بالأجانب،
- حل أغلب المشاكل التقنية التي تحدث في الوحدات بمفردهم،
- زيادة مردود ونشاط الوحدة،
- رفع نسبة الإنتاج مع خفض الأعباء،
- استمرار الآلات في حالة تشغيل ونقص التدخلات، وكذا نقص التوقفات للأجهزة.



رغم ما تحقق إلا أنه في بعض الحالات لا يتأتى المرغوب من بعض التحالفات، وشركات أجنبية أخرى تحول دون الوصول إلى تكنولوجياتها المتطورة، وهنا على سوناطراك تقييم كل حالة على حدة لمعرفة الأسباب مثل: ضعف الاتفاقية قانونيا مما يتسبب في ضياع حقوق الشركة، أو فشل في تسيير وإدارة التحالف، ما يتسبب في فشله.. الخ.

ج . تقييم تطور نشاط وحدات شركة سوناطراك من الناحية التكنولوجية والتقنية: عرفت الوحدات الصناعية التابعة لسوناطراك تطورا ملحوظا، حددنا عناصره بناء على إجابات الباحثين كما يلي:

- تطور ملحوظ من ناحية أداء الآلات، استقرار وتمكن مقبول من طرف الاختصاصيين الجزائريين، حيث حسب قول أحدهم حول مشروع وحدتهم* مشروع رائد تكنولوجيا خاصة مجال البرمجة الرقمية والتحكم عن بعد، وكذا التسيير في قطع الغيار والمنشآت*،
 - التنقيب على الكثير من الحقول الجديدة، وتحسين مردود الحقول القديمة مما رفع من إنتاجية الوحدات،
 - تطور في مدة انجاز المشاريع، والتكنولوجيا الحديثة المستعملة ساهمت في تقليص فترات إنشاء المشاريع،
 - السرعة في معالجة أغلب المشاكل التي تطرأ على الآبار، وإيجاد الحلول المناسبة لها، خلافا لحالات سابقة مشابهة حيث تتعطل الوحدة في انتظار خبير أجنبي، الذي قد يكون شركة أجنبية ناشطة في المجال من أجل الإصلاح، مما يتسبب في تكاليف إضافية إلى جانب ضياع الوقت،
 - تطور أساليب التنقيب مع تطور الأبحاث، والتكنولوجيا، والوسائل المستعملة.
- كل ما سبق ذكره من نقاط يبرز المكاسب التي تمكنت سوناطراك من تحقيقها من خلال التحالفات، خاصة في الجانب التقني والكفاءات التكنولوجية، إلا أن ما تم ملاحظته، هو أن هذا التطور لم يشمل كامل وحداتها، فأحد وحداتها لم تعرف أي تحسن، بل تستمر في التدهور والعلاج عن طريق شركات التصليح، وأخرى تعرف نموا بطيئا ويرجع السبب بحسب الباحثين إلى بعد فترات التكوين عن بعضها البعض.

3. النتائج ومناقشتها:

حاولنا من خلال الدراسة الميدانية تسليط الضوء على جانب مهم من جوانب البحث العلمي الإداري للشركات الاقتصادية، التي تتبنى مقاربة الموارد والكفاءات في بناء مزايا تنافسية، وبحث سبل جديدة للتفرد والتميز في ظل منافسة شديدة، ما يسمح لأي شركة من تخصيص مواردها، وتحسين مهاراتها وكفاءتها، وهذا باستخدام التحالفات الإستراتيجية، ما يعود عليها بالفائدة سواء في تخفيض التكاليف، أو خلق مزايا تنافسية والتوسع في أنشطتها. و بالإسقاط على شركة سوناطراك كنموذج ذو خصوصية، من حيث مجال نشاط النفط والعدد الكبير للتحالفات التي تقيمها مع شركات أجنبية على اختلاف أشكالها، إذ توصلنا إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى يؤثر شكل التحالف و تكوينه في تحويل الكفاءة التكنولوجية، فنتائج الدراسة أثبتت صحة الفرضية، فتحويل الكفاءة التكنولوجية يفرض اعتماد المشاريع المشتركة كأكثر أشكال التحالفات الإستراتيجية ملائمة لتحقيق هذا الهدف، فالمشاريع المشتركة تضمن الاحتكاك المباشر بين الطرف المحلي



والطرف الأجنبي، ما يسهل عملية اكتساب المهارات والكفاءات التقنية من خلال التعلم المباشر، غير أننا لاحظنا وجود عوامل أخرى يمكن إدراجها ضمن الفرضية الثانية.

- أما الفرضية الثانية ذكر الكفاءة التكنولوجية ضمن محتوى اتفاقية التحالف بين الأطراف المعنية ينقلها واكتسابها ، خلصت نتائج الدراسة إلى نفي هذه الفرضية، لعدة اعتبارات نجلها فيما يلي:
 - خصوصية ومضمون الكفاءة التكنولوجية المذكورة في الاتفاقية، فالكفاءات التكنولوجية تختلف و تتنوع بحيث يصعب إثبات عملية نقلها وتحويلها من عدمه.
 - الكثير من الكفاءات التكنولوجية العامل الفاعل فيها بدرجة الأولى هو المورد البشري المحلي، قدراته ومهاراته الاستيعابية، درجة استعداده وقابليته للتعلم، كل هذه العوامل تضعنا أمام حالتين، كل حالة تقبل تفسيرين:

الحالة 01 : ذكر الكفاءة التكنولوجية في محتوى الاتفاق، وهنا:

التفسير الأول: التزام الطرف الأجنبي بتنفيذ الاتفاق واستعداد تام لتحويل الكفاءات التكنولوجية يقابله مؤهلات عالية للمورد البشري المحلي يسمح باستيعاب كبير وحتى تام للكفاءات التكنولوجية، وقدرة على تكييفها وتضمينها للشركة المحلية.

التفسير الثاني: التزام الطرف الأجنبي بتنفيذ الاتفاق واستعداد تام لتحويل الكفاءات التكنولوجية يقابله ضعف قدرات ومؤهلات المورد البشري، وعدم استعداده للتعلم، ما ينتج عنه فشل في تحويل الكفاءات التكنولوجية، وبالتالي فشل التحالف من الجانب المحلي.

الحالة 02: عدم ذكر الكفاءة التكنولوجية في محتوى الاتفاق،

التفسير الأول: عدم استعداد الطرف الأجنبي لتقديم هذه الكفاءات التي يعتبرها ميزة تمنحه أفضلية في المجال، يقابله مؤهلات عالية واستعداد المورد البشري للتعلم، يسمح بتحويل الكفاءات التكنولوجية بنسب متفاوتة اعتمادا على مهارة وقدرات كل فرد.

التفسير الثاني: عدم استعداد الطرف الأجنبي لتقديم هذه الكفاءات، يقابله ضعف قدرات ومؤهلات المورد البشري، وعدم استعداده للتعلم، وهنا يتحقق فشل تام للتحالف من منظور الطرف المحلي.

نلاحظ في كل الحالات المورد البشري ومواصفاته هو العامل المؤثر الأول والمباشر على نجاح عملية التحويل، يتضح لنا ذلك أكثر من خلال الشكل التالي، الذي يبرز إمكانية تحويل الكفاءات التكنولوجية عن طريق التحالفات تبعا للثنائية (درجة التزام الشريك الأجنبي، القدرة التعليمية للطرف المحلي)



الشكل 05: تأثير نقل الكفاءات التكنولوجية بالثنائية (درجة الالتزام/ القدرة التعليمية)

قدرة تعليمية عالية	تحويل جزئي	تحويل تام للكفاءات التكنولوجية
	فشل تحويل	تحويل ضعيف
قدرة تعليمية ضعيفة	عدم التزام	التزام تام

المصدر: من إنجاز الباحثان

- وفيما يخص الفرضية الثالثة الكفاءة التكنولوجية هي كل ما تم تحويله من ممارسات وتقنيات من الطرف الأجنبي إلى الطرف المحلي خلال التحالف، وهنا من خلال بحثنا توصلنا لنفي هذه الفرضية، حيث أن أي مهارة أو تقنية يمكن اكتسابها خارج التحالف وبتكلفة أقل، أي متوفرة وبمصادر متعددة، تجعل من التوجه إلى التحالف كخيار استراتيجي لاكتساب هذه الكفاءات خيار غير صحيح، أو أن هذا التحالف لم يحقق أهدافه المسطرة، حيث تم اكتساب فقط ممارسات عادية بالمقارنة مع الكفاءة التكنولوجية الحقيقية، وهنا يجب تحليل ودراسة أسباب الفشل.

الخاتمة

- بناء على دراستنا، وبالإسقاط على حالة شركة سوناطراك توصلنا إلى:
- خلصت دراستنا إلى أن التحالفات الإستراتيجية تسمح بتحويل الكفاءات التكنولوجية، لكن لا يتحقق ذلك إلا بتوفر شروط محددة تسمح بنجاح العملية، فالالتزام الأطراف المتحالفة واستعدادها لتنفيذ بنود التحالف، يضمن نجاح التحالف وتحقيق نتيجة رابح/ رابح، وهذا مع وضوح الرؤية وتحديد كل طرف أهدافه، وشروطه حتى لا يقع صراع داخل التحالف.
 - مرت شركة سوناطراك بالعديد من التجارب سمحت لها باكتساب الخبرة اللازمة لإدارة تحالفاتها، وحققت بفضلها العديد من المكاسب، من بينها الكفاءات التكنولوجية، وهذا بدرجات متفاوتة، حيث لا يمكن عزل أي تحالف عن مختلف العوامل الأخرى المؤثرة، ما يفتح المجال إلى المزيد من الدراسات والأبحاث لتناول هذه الجوانب مستقبلاً.



- نوع الكفاءة المحولة ضمن الثنائية درجة الالتزام/ قدرة التعلم يتغير حسب تغير مستويات هذه الثنائية، فهي تؤثر على نوعية ودرجة تعقيد الكفاءة التكنولوجية المحولة من الشريك الأجنبي إلى الشريك المحلي، وهذا ما استخلصناه من حالة شركة سوناطراك.
- تحويل الكفاءات التكنولوجية عملية صعبة ومعقدة بسبب خصوصية الكفاءات التكنولوجية، وميزاتها من جهة، ومن جهة أخرى لتعدد وتنوع العوامل المؤثرة على عملية التحويل ومنه صعوبة التحكم في العملية.
- قياس مدى نجاح تحويل الكفاءات التكنولوجية لا يتم إلا بعد فترات طويلة، حتى بعد نهاية التحالف حيث تظهر أثارها على الشركة المحلية في ممارساتها، وأنشطتها التي تتطور بفعل اكتسابها لهذه الكفاءات.
- في الأخير إن كل من التحالفات الإستراتيجية، سواء كانت نتيجة خيار أو حتمية لأي شركة، والكفاءات التنظيمية بصفة عامة، والتكنولوجية بصفة خاصة تعتبر ميادين خصبة للأبحاث من المختصين ، فهي تتصف بالشعب والحدائة وتتطور باستمرار، هذا التطور الذي ينتج عن فكر وتنظير روادها من الباحثين إلى تطبيقها على أرض الواقع مرة، أو استنباطها من الشركات الاقتصادية وممارستها الخاصة للتحويل إلى نظريات، و أدبيات اقتصادية وإدارية معتمدة من قبل المفكرين، والباحثين في الاختصاص مرة أخرى، وتبقى دراستنا مجرد نافذة صغيرة تفتح المجال للباحثين للتوسع أكثر، و في كل الجوانب خاصة على مستوى الوطني.

قائمة المراجع:

- حمدي أبو الفتوح عطيفة (1996). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1، ص232.
- Actof Omar (2006). *Methologie des Social et Approche qualitative des organisation*, hec/ Montreal, Quebec .
- Banerjee.P(2003).Some indicators of dynamic technological competencies: understanding of Indian software managers, *Technovation*, 23 pp 593–602.
- Baranov Elena (2013). *Importance of Strategic Alliances in company's activity*, Scientific Papers Series Management , Economic Engineering in Agriculture and Rural Development Vol. 13.
- Belal Uddin Mohammed, Akhter Bilkis (2011). *Strategic Alliance and Competitiveness: Theoretical framework*, Journal of Arts Science & Commerce, International Refereed Research Journal www.researchersworld.com Vol.– II.
- Chai Yina (2012). *La stratégie d'alliance entre prestataires de services logistiques dans un cluster logistique en Chine*, Thèse de doctorat, Ecole Doctorale « Sciences économiques et de gestion », Marseille Université, France.
- Chan Donna C. (2013), *Core Competencies for Public Libraries in a Networked World* , Faculty of Information and Media Studies, University of Western Ontario, London, <https://www.semanticscholar.org/>
- Das .T, Teng Bing Sheng (2000). *A resource-based theory of strategic alliances* , journal of management, Vol 26, n 1, pp31-61.
- Detrie Jean-Pierre et al(2005). *Strategor*, 4ème ED, Dunod, Paris.
- Fai Felicia (April 2011). *Technological core competencies: reality or myth?*, University of Bat, UK.



- Globerman Steven, Nielsen Bo Bernhard (2007). Equity versus non-equity international strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants, *Journal of International Management* n 13 ,pp 449–471.
- González-Alvarez Nuria, Nieto-Antolh'n Mariano (2005). Protection and internal transfer of technological competencies, *Industrial Management & Data Systems* Vol.105 n 7, pp. 841-856.
- Gupta Rajenda K, core competencies-concepts and relevance , *Research Paper,India* <https://www.academia.edu/search>
- Hitt .Michael A and all (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay, *J. Eng. Tech. Manag*, 17, pp231–246.
- Huang Kuo-Feng (2011), Technology competencies in competitive environment, *Journal of Business Research* 64,PP 172–179.
- K. Arasinah et al (Jan 2014) . Technical Skills, Knowledge Competencies and Expected Changes in The Clothing Industry, *BEST: International Journal of Humanities, Arts, Medicine and Sciences (BEST: IJHAMS)* Vol. 2, Issue 1, pp 1-12.
- Lin. Zhiang and al(2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association, *Strategic Mngmnt Journal*, Vol ,30,pp 921–940.
- Lorino Philippe, Tarendeau Jean-Claude (2006)."De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue française de gestion* , N° 160, Lavoisier, Paris.
- Lynskey. Michael J (1999). The Transfer of Resources and Competencies for Developing Technological Capabilities; The Case of Fujitsu–ICL, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 11, No. 3, ,p318.
- Pellicelli Anna Claudia (30/31 octobre 2003). Strategic alliances, EADI workshop, "Clusters and global value chains in the north third world" ,*facolta di economia-novara* .Theoretical framework, *Journal of Arts Science & Commerce, International Refereed Research Journal* www.researchersworld.com Vol.– II.
- Peretti J. m. (1999). *Dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris.
- Shima Walter Tadahiro (2004). Strategic Alliances' Features and impacts on the competition of the switched telephony in Brazil, Article presented at "19th Annual ICFC Conference – An International Communications Conference for Marketing, Forecasting & Demand Analysis. The Digital Economy: Forecasting, Economics and Marketing Challenge for the Communications Industry". Washington DC, USA, June 26-29, 2001, *Economia, Curitiba*, vol. 30, n. 1 (28), pp 7-30.
- Simoons Peter (2014). *Successful partnerships and strategic alliances*, ver.1.2 Simoons company.
- SONATRACH NEWS (Mai-Juin 2020), N°27, ,p04. <https://sonatrach.com/>
- Steensma H. Kevin (1996) . Acquiring technological competencies through inter-organizational collaboration: An organizational learning perspective , *Journal of Engineering And Technology Management JET-M*, 12 pp267-286.
- T. Sunee, S Preeda (2007) . a lone or ally?: strategic alliance use, partner behaviour and satisfaction in thai businesses, *Maejo university, Thailand*.
- Todeva Emanuela (2007). Strategic Alliances, In: *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage, Online at <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/52845/> MPRA Paper No. 52845, posted 10 January 2014.
- Todeva Emanuela, Knoke David (2005). Strategic alliances & models of collaboration, *Management Decision*, Vol 43:1.