

دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التعلّم التنظيمي بالمؤسسة دراسة ميدانية على فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية الالكترونية والكهربائية في الجزائر

نور الدين بن شوفي،
أستاذ مساعد "أ"، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-
محفوظ درغوم، أستاذ محاضر "أ"
عضو مخبر الإصلاحات الاقتصادية، المدرسة العليا للتجارة،
الجزائر.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار دور التحالفات الإستراتيجية في عملية تحويل المعرفة وتحقيق التعلّم بين الشركاء وإظهار الأنواع الأكثر حساسية للتعلّم، وذلك بالتركيز على المتغيرات المتعلقة بهيكل الحاكمية. ولقد شملت الدراسة عينة من 31 مؤسسة ناشطة في فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية والالكترونية ISMME لها علاقات تشاركية بأشكال متعدّدة مع مؤسسات أجنبية وكذا دراسة حالة مشروع مشترك. ولقد خلصت الدراسة إلى أن التعلّم يعد من أهم دوافع إبرام التحالفات، وسجلت أن للمشاريع المشتركة -وعلى عكس التحالفات التعاقدية- أثر بالغ على تعلّم الشركاء واكتسابهم لمعارف جديدة وتطويرهم لمواردهم التكنولوجية وقدراتهم التنظيمية، وأكدت على الدور الذي تلعبه التحالفات الإستراتيجية بنوعيتها في تطوير أداء المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية. كما أنها أشارت إلى أن المؤسسات الجزائرية المالكة لمشروع ابتكار عادة ما تنظم تحالفاتها على شكل مشروع مشترك.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية، التعلّم التنظيمي، المشاريع المشتركة، التحالفات التعاقدية.

Abstract :

The purpose of this working paper is to examine the role of strategic alliances in the transfer of knowledge, and to determine the types of alliances which are more sensitive to organizational learning. By using a case study based on a sample of 31 companies operating in the ISMME sector and engaged in cooperation agreements with foreign companies, the results indicate that learning is one of the main motivations for adopting strategic alliances, its show too that joint ventures -and unlike contractual alliances- are an important vector of organizational learning and acquisition of new knowledge and development of technological and organizational resources of the allies. The study also suggests a positive effect of strategic alliances on human resource performance in the Algerian companies, as it points to the fact that firms which hold innovation projects organize their cooperations in the form of joint ventures.

Keywords: strategic alliances, organizational learning, joint ventures, contractual alliances.

مقدمة:

يتزايد عدد التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات بشكل متسارع في الآونة الأخيرة، فالانغلاق على الذات ومحاولة خلق إستراتيجية تنافسية مبنية على المقدرات الخاصة فقط بالمؤسسة أصبح يعني في كثير من الأحيان الفشل ومغادرة السوق إما لقلّة الموارد المالية، أو لتخلف المؤسسة في مجال البحث والتطوير، لعدم القدرة على الحفاظ على الحصة السوقية أو لعدم القدرة على اختراق أسواق جديدة،..إلى غير ذلك من المشاكل. فغالب مؤسسات اليوم أضحت تبرم التحالفات بحثا عن الوثبة الناجمة عن أثر التعاون، فشملت أغلب المجالات (البحث والتطوير، رخص الإنتاج، إنشاء مشاريع مشتركة،..)،حيث أن العديد من المؤسسات تستخدم التحالفات الإستراتيجية كوسيلة من أجل

البحث على موارد وكفاءات مكاملة، في حين أن البعض الآخر من المؤسسات تستخدمها كوسيلة للتزامل، كما أن طرفا ثلثا يرى فيها وسيلة لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة وتحقيق التعلّم التنظيمي.

ولا تقتصر هذه التحالفات على عدد محدود من الصناعات، بل تشمل كافة القطاعات الصناعية، كما أنها أصبحت حجر الزاوية في المنافسة العالمية. ومن المعلوم أن فرع الصناعات المعدنية الحديدية الالكترونية والكهربائية ISMME¹ في الجزائر يعيش تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، ويشهد عددا كبيرا من التحالفات والشراكات المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية الهادفة لمواكبة التطور المتسارع في هذا المجال واللاحق بركب المؤسسات العالمية الرائدة. ومن أجل معرفة مدى مساهمة هذه التحالفات في تحويل المعارف بين الشركاء وتحقيق التعلّم التنظيمي قمنا بإعداد هذه الدراسة محاولين الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية الالكترونية والكهربائية في اكتساب المؤسسات الجزائرية لمعارف وكفاءات جديدة؟

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي تتطلب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى مساهمة التحالفات الإستراتيجية الدولية في تطوير الإمكانيات الفنية والإدارية للمؤسسات الجزائرية؟
2. هل يمكن للتحالفات الإستراتيجية الدولية أن تساعد المؤسسات الجزائرية على تحصيل كفاءات متميّزة مكاملة لمواردها وكفاءاتها الذاتية؟

3. كيف تؤثر التحالفات الإستراتيجية الدولية على أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية؟

4. ما هو أفضل شكل قانوني يمكن أن تأخذه التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية من أجل تحقيق التعلّم التنظيمي؟
كإجابة أولية على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية 01: ساهمت التحالفات الإستراتيجية الدولية في تحقيق المؤسسات الجزائرية للتعلّم التنظيمي واكتسابها لمعارف وكفاءات جديدة.
وتتفرع عن الفرضية الأساسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية 01: ساهمت المشاريع المشتركة الدولية في تعلّم المؤسسات الجزائرية لخبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة.

الفرضية الفرعية 02: ساهمت المشاريع المشتركة الدولية في اكتساب المؤسسات الجزائرية لكفاءات متميزة مكملة لكفاءاتها الذاتية.

الفرضية الفرعية 03: ساعدت التحالفات المبرمة مع المؤسسات الأجنبية على تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية.

الفرضية 02: تعدّ المشاريع المشتركة التنظيم الأنسب من أجل تحقيق التعلّم التنظيمي وخلق مناخ يساعد على الابتكار.

ومن أجل الإجابة على الإشكال المطروح تمّ تقسيم البحث إلى قسمين رئيسيين: قسم تمّ عرض فيه الإطار النظري للدراسة وقسم تطبيقي تمّ فيه اختبار فرضيات الدراسة من خلال نتائج تحليل عينة مشكلة من 31 إطار بمؤسسات تنشط في فرع ISMME ودراسة حالة المشروع المشترك

.MAFAV-MB

القسم الأول: الإطار النظري للدراسة.

أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية.

تعتبر التحالفات من أهم الاستراتيجيات التي تسهم في دعم أنشطة المؤسسة وعملياتها، عبر إيجاد أطر تعاونية متعددة، تجمع الشركاء في أعمال مشتركة، وبشكل يسهم في تحقيق استمرارية المؤسسة وتطورها.

1. تعريف التحالفات الإستراتيجية:

عرّف (Pitts & Lei 1996) التحالف الاستراتيجي بأنه "روابط بين المؤسسات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع و بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل مؤسسة تحقيق ذلك الهدف بمفردها"². يركز هذا التعريف على أثر التداؤب و التعاون الناجم عن تجميع موارد و كفاءات المؤسسات المتحالفة، و ما ينجر عنه من تحقيق لأهداف التحالف بكفاءة عالية، ولا يكون التحالف مجدياً -حسب الباحثين- إلا إذا مكّن أطرافه من تحقيق أهدافهم المسطرة بكفاءة أكبر من سعي كل طرف منفرداً لتحقيق تلك الأهداف. ويعرف (Dussage & al 2000) التحالف على أنه "اتفاق بين منظمين مستقلين أو أكثر لتنفيذ مشروع أو أكثر أو للعمل في مجال معين من خلال التنسيق المشترك للموارد والمهارات الضرورية"³. ركز هذا التعريف على كون التحالف يبرم بين المؤسسات المستقلة، فلا يصطلح على الاتفاقات التعاونية بين الوحدات الإنتاجية المنضوية تحت سلطة إدارية واحدة مصطلح التحالف. كما أن التعريف المقترح ركز على أثر التعاون الناجم عن التنسيق المشترك للموارد و المهارات الضرورية، غير أنه لم يشر إلى المزايا التنافسية التي قد تنجم عن مثل هكذا اتفاق. ويشترك التعريفين السابقين في كونهما مستمدين من

مقاربة الموارد والتي ترى أن التحالفات الإستراتيجية إنما تنشأ لغرض البحث عن التكامل أو من أجل الوصول إلى الحجم الاقتصادي الفعال. وفي سياق آخر وانطلاقاً من نظرية تكاليف الصفقة عرف (Gomes Gasseres (2000) التحالف الاستراتيجي على أنه: "هيكل سلطة لإدارة العقود غير الكاملة بين منظمات مستقلة تمتلك سيطرة محدودة"⁴. فالتحالفات -حسب هذا التعريف- تعدّ عقوداً غير كاملة بمعنى مهما بلغت جودة صياغتها فإنه مع مرور الوقت تظهر وضعيات لم تتناولها بنود العقد ما يضع الشركاء أمام حالات لم يجري التفاوض عليها، فيكون الواجب عليهم التركيز على الأهداف المشتركة والسعي الحثيث لإنجاح التحالف. من جهة أخرى، يركّز كل من (Khanna 1998) & على بعد التعلّم التنظيمي في تعريفهم للتحالف ويسلطون الضوء على تبادل المعارف والكفاءات بين الشركاء فيعتبرون التحالف "كأداة تحويل للمعارف من شريك لآخر، ما يسمح بتجميع ومزج الكفاءات والمعارف المفتاحية من أجل استغلالها في عمليات مشتركة"⁵. ويعرّف (1991) Hamel) التحالف على أنه "سباق للتعلّم، مع سيادة من هو أسرع في التعلّم من الطرف الآخر"⁶. يرى (Hamel 1991) أن كل طرف في التحالف يسعى ويتسابق من أجل التعلّم و تحصيل الموارد والكفاءات التي يحتاجها من الطرف الآخر، و عند تحقيقه لمبتغاه يضع حداً للتحالف الاستراتيجي. و قد يعاب على هذه النظرة أنها تفترض انتهازية مفرطة للأطراف المتشاركة ضمن التحالف، كما أنها تصور وكأن الوضع المحيط ساكن ولا يتغير، غير أنه في كثير من الأحيان قد تجري المؤسسة وراء تحصيل موارد و كفاءات من شركائها و تضيع فرصة تآزر الجهود مع الحلفاء لمواكبة المحيط المتسارع أين تتطور الكفاءات و الموارد بسرعة، مما يجعل الجري وراء تحصيلها من الشريك غير مجدي.

و كخلاصة يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي ما هو إلا نمط من الشراكة القانونية تجمع مؤسستين على الأقل تتعقد بغرض تحقيق و تطوير أهداف مشتركة للأطراف المعنية. وتتجسد هذه الشراكة في ثلاثة صور أساسية: **المشاريع المشتركة** والتي تقوم المؤسسات من خلالها بتجميع جملة من الموارد والكفاءات تحت كيان مستقل يسمح لها تحقيق ميزة تنافسية وبذلك يعرف المشروع المشترك على أنه: كيان تنظيمي مستقل يتم تكوينه من قبل منظمين أو أكثر، مصمم من أجل إنجاز بعض الأهداف الإستراتيجية، **التحالف على أساس حق الملكية** والذي يتشكل من خلال إقدام أحد الشركاء على شراء جزء من حقوق الملكية لدى الشريك الآخر و بذلك يصبح الشريك الاستراتيجي من جملة حملة الأسهم بالإضافة إلى كونه أحد أصحاب المصالح، **التحالف بغير حق الملكية** والذي يتم من خلال تطوير علاقات تعاقدية بين مؤسستين أو أكثر للمشاركة ببعض الموارد والكفاءات من أجل خلق ميزة تنافسية و يأخذ هذا النمط من التحالف أشكالاً مختلفة منها: اتفاقات التراخيص، عقود امتياز، ..إلخ.

2. خصائص التحالف الاستراتيجي:

يتميز التحالف الاستراتيجي بجملة من الخصائص أهمها:

1. يجمع التحالف الاستراتيجي بين طرفين أو أكثر، ينتميان لنفس القطاع أو لقطاعين مختلفين، لهم أهداف مشتركة ويتجسد من خلال عقود اختيارية قد تبرم لمدة طويلة أو قصيرة.

2. يحافظ أطراف التحالف على استقلاليتهم و كذا أهدافهم الخاصة، فوجود أهداف مشتركة لا يعني بالضرورة إلغاء الأهداف الخاصة بكل شريك كما لا تعني بحال من الأحوال انعدام المنافسة فيما بين أطراف التحالف، بل قد تكون موجودة لكن خارج الأنشطة موضوع التحالف، فالشراكة و المنافسة يمكن أن تتواجدان جنباً إلى جنب.

3. يتم من خلال التحالف تجميع جملة من الموارد و الكفاءات و تشكيل سلة يتعذر تحقيقها من كل طرف على حدا. قد تكون هذه الموارد: بشرية، كفاءة تقنية، قدرة صناعية أو تنظيمية أو تجارية، ..إلخ. وبتنوع الموارد و المقدرات تتنوع أنماط و أشكال التحالف.

4. للتحالفات الإستراتيجية أشكال و أنواع مختلفة، لكنها تشترك في كونها تمكّن أطرافها من الاستفادة من ميزتين أساسيتين: الميزة التعاونية و الميزة التنافسية، هاتين الأخيرتين تسمحان للشركاء تحسين قدراتهم التنافسية.

3. الأغراض الأولية للتحالف:

للتحالفات الإستراتيجية ثلاثة أغراض متميزة على الأقل⁷:

-**التزامل:** يحوّل التزامل المنافسين المحتملين إلى حلفاء وإلى مقدّمي سلع وخدمات مكّمة بعضها لبعض بحيث تتيح تطوير أعمال تجارية جديدة، فالتزامل يسمح: بتحييد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصدر تهديد وذلك من خلال إدخالهم في التحالف، والتقرّب إلى الشركات ذات السلع المكّمة بعضها لبعض التي يمكنها المساهمة بها مما يخلق اقتصاديات شبكية لمصلحة التحالف.

-**تضافر التخصصات:** يعبر تضافر التخصصات عن التكوين المتدائب للقيمة الذي ينتج عن مزج موارد وكفاءات ومصادر معرفة كانت منفصلة فيما سبق. فالشركاء يساهمون بمرور فريدة ومختلفة -مهارات وعلامات تجارية وعلاقات وأصول ملموسة- من أجل نجاح تحالفاتهم، كما تقوم التحالفات بتكوين القيمة حيث تتفاعل تلك الموارد المتكاملة مع بعضها البعض وتزداد قيمتها ازديادا كبيرا يفوق عما تكون حين تبقى منفصلة.

وتتزايد أهمية تضافر التخصصات بشكل مستمر، ويتزايد احتمال أن يكون التضافر في لب التحالف، مع إعادة تركيز المؤسسات على سلسلة ضيقة

من المهارات والأنشطة المحورية ومع تحول الفرص إلى أنظمة وحلول بدلا من منتجات منفصلة بعضها عن بعض. ويقال هذا من إمكانية أن تصبح المؤسسة الواحدة مصدرا وحيدا للكفاءات والقدرات اللازمة لاستغلال فرص جديدة.

-التعلم والتزود بالمهارات: قد تكون التحالفات أداة للتعلم واكتساب مهارات جديدة خاصة الضمنية منها والجماعية والمطوقة بإحكام (ومن ثمة يصعب الحصول عليها وإدخالها للمؤسسة بوسائل أخرى)، فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع وعندما يمكن تعلمها من شريك معين واستغلالها على نطاق واسع في أنشطة ووحدات أعمال أخرى تتجاوز تلك التي يغطيها التحالف فإنها تصبح أكثر قيمة.

ثانيا: التحالفات الإستراتيجية من منظور التعلم التنظيمي:

بعد عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتعلم التنظيمي سنحاول إظهار كيف يمكن للمؤسسة أن تتعلم بواسطة التحالفات الإستراتيجية .

1. التعلم التنظيمي:

ارتبط مصطلح التعلم دوما بالفرد إلى غاية الخمسينات أين استخدم من قبل Simon في مجال المنظمة معطيا بذلك إشارة الانطلاق لجملة من الدراسات في هذا المجال، فاقترحت الكثير من النظريات من قبل جملة من الباحثين، البعض منهم ركّز على مضمون التعلم (المعلومات، المعارف، الكفاءات) ومنهم من درس موضوع التعلم (الفرد أو المنظمة) والبعض الآخر درس الدافع للتعلم (الخطأ، الابتكار، تغيير المحيط) وهناك من ركّز على مسار وآلية التعلم (المشاركة، الابتكار التنظيمي، الترميز).

ويرى (Hefler j & al 2000) أن تحصيل المعارف الجديدة من قبل المنظمة يسهم في تغيير الممارسات، الثقافة والهوية التنظيمية حيث يعرفون

التعلم التنظيمي على أنه "التغير الثابت الذي يتبع إدراك وحل مشكل ما"⁸. يركز هذا التعريف على التعلم داخل المنظمة متجاهلا لإمكانيات التعلم من خلال التفاعل مع الفاعلين الخارجيين ذوي العلاقة بها، إلا أنه يندرج ضمن مقاربة المعارف التي تركز على نسق التعلم التنظيمي في حد ذاته من خلال التركيز على العناصر الواجب تعلمها ومدى تكاملها وانسجام آليات التعلم مع المنظمة من عدم ذلك والبعد الزمني للتعلم (ما إذا كان دوريا أو بالمناسبات أو مستمرا) وطبيعة التعلم (بسيط أو ثنائي الحلقة، صريح أو ضمني، إلخ).

في نفس الإطار عرّف كل من (Argyris & Schon 1978) التعلّم التنظيمي على أنه "مسار معرفي يكتشف من خلاله أفراد المنظمة الأخطاء ويصحّونها ومن ثمة يغيّرون من نظرية تحركهم"⁹. فيقال عن المنظمة أنها تتعلّم عندما تحصل المعلومة في شتى أشكالها وبأي وسيلة كانت. وقسم الباحثان التعلّم التنظيمي إلى ثلاثة أقسام تعكس مستويات عدّة للتعلّم وتتمثل في: التعلّم أحادي الحلقة، التعلّم ثنائي الحلقة والتعلّم ثلاثي الحلقة.

ويعرّف التعلّم أحادي الحلقة على أنه أداة للتعلّم التي تهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، وتعديلات طفيفة في طرق العمل دون التغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة. فهو عبارة عن عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات والسياسات والمعايير وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة فهو تعلّم روتيني يعمل على تعديل السلوك (الإجراءات) دون تعديل في القيم والمتغيّرات الحاكمة للسلوك.

ويعرّف التعلّم الثنائي الحلقة على أنه التعلّم الذي يستلزم التغيير في القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة بالإضافة إلى تغيير في إستراتيجيات ونماذج ومخططات المنظمة، فهو تغيير يمس بالأساس نماذج التفكير وأطر التفسير. ويعدّ هذا التعلّم الأكثر تأثيرا في المؤسسة من التعلّم أحادي الحلقة،

حيث يتم -في إطاره- إثارة تساؤلات تتعلق بالأوضاع الخاطئة التي تمسّ نظام
صلاحية القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة.

اصطلح (Argyris & Schon 1978) على التعلّم ثلاثي الحلقة "تعلّم
التعلّم" كونه يساعد المنظمة في التحوّل إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية
التي تتم بها عملية التعلّم من المواقف المختلفة التي تمرّ بها وتوضيحها والتأمّل
فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم. ويترتب على هذا النوع من التعلّم اكتساب
المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها دراسة شاملة
لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية
التعلّم.

(March & Levitt 1988) -في نظرة سلوكية- ركّزا على مفهوم
"الروتين" وعرّفا التعلّم التنظيمي على أنه "آلية تقوم من خلالها المنظمات
بترميز التداخلات المسجلة في الماضي وتحويلها إلى روتين"¹⁰ على اعتبار أن
المنظمات مطالبة بإدخال نتائج الماضي في آليات عملها. في نفس التوجه
السلوكي يعرف (Livian2000) المنظمة المتعلمة على "أنها مشروع بناء
منظمة مرنة، لا مركزية، قادرة على تجنيد الأجراء، قادرة على أن تكون كفاءة
بصفة مستمرة بفعل مستويات التكوين المحققة كون التكوين مدمج في حياتها
اليومية"¹¹. يركّز (Livan2000) بشكل كبير على أهمية التكوين المستمر
للأجراء وتزويدهم بالمعارف خاصة العملية منها كونهم يواجهون وضعيات
متغيرة كما يركز على البعد الجماعي من خلال التفاعل والاتصال والتشارك
في العمل، كما أنه يحرص على الانتباه والتخزين، قدرات الملاحظة
والتشخيص، قدرات الاستباق والتبادل مع المحيط. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال
إدارة المعلومات بطريقة كفاءة على اعتبار أن المنظمة تتفاعل مع ثلاثة أصناف
أساسية من المعلومات: المعلومات التعاقدية المتعلقة بالمبادلات مع الفاعلين

(الزبائن، الموردین، البنوك، العمال، ..إخ)، المعلومات المتعلقة بالمحيط العام، والمعلومات الذاتية للمنظمة¹².

ويدرس بعض الباحثين التعلم التنظيمي من زاوية التغيير التنظيمي، ويرون أن مسار التعلم يعترض طريقه الممارسات الروتينية "الدفاعية" أين ينظر الأفراد إلى التغيير على أنه تهديد خارجي، وينشأ عن ذلك مقاومة للتغيير، والتي تتفاوت شدتها من منظمة إلى أخرى وعلى هذا الأساس تتفاوت مقدرة التعلم من منظمة إلى أخرى على اعتبار أن التغيير ناتج عن التأقلم، فهم يرون بأن التعلم كعملية للتغيير في التفكير والأداء يمكن أن يحصل على مستوى الفرد والجماعة، وإن التحدي الرئيس للتعلم التنظيمي يكمن في مقدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد وبين ما تم تعلمه، وإن إدارة التوتر بين الجديد والقديم يعتبر أمرا بالغ الأهمية للتطور الإستراتيجي للمنظمة¹³.

مما سبق يمكن التمييز بين التعلم المعرفي -الذي يتجلى في شكل تغيير للتمثيلات المتعلقة بالإدراك ونماذج التفكير- والتعلم السلوكي الذي يتعلق بالآليات التنظيمية والذي يعد نقطة التقاطع بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مع الإشارة إلى كون بعدا التعلم "المعرفي و السلوكي" جد متلازمين ما دفع بالباحث (Fleury F 2000) لإعطاء تعريفا شاملا، فحسبه يمكن فهم "التعلم على أنه تعديل لسلوك المنظمة تبعا للتغيرات في البيئة المحيطة، كما يمكن أن يقصد به التغيير في مجسم المعرفة التنظيمية كما يمكن أن يعبر كذلك عن التفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة"¹⁴.

2. موضوع التعلم: الفرد أو المنظمة.

اختلف الباحثين في إلحاق صفة التنظيمي على التعلم فيرى البعض أن التعلم لا يمكن أن يكون تنظيميا إلا إذا كان موضوعه المنظمة في حد ذاتها فالتعلم الفردي و التعلم التنظيمي أمرين مختلفين تماما ومنفصلين كون التعلم

التنظيمي هو نتاج لعمل المنظمة ورغم عدم امتلاك هذه الأخيرة لعقل كالبشر، إلا أنها تمتلك أنظمة معلومات وأنظمة معرفية وكذا ذاكرة تنظيمية. في حين يرى البعض الآخر أن تعلم أي فرد داخل المنظمة قد يكون تنظيميا إذا أثر في أداء المنظمة وممارساتها. فالمنظمة موجودة بواسطة الأفراد الذين يشكّلونها، ولا تمتلك قدرة ذاتية للتعلم، إنما الأفراد هم الذين يتعلمون، ويكون تعلمهم تنظيميا من خلال طريقتين أساسيتين: المشاركة ونشر الروتين.

ويرى بعض الباحثين أن التعلم الفردي يؤسس للتعلم التنظيمي هذا الأخير يغذي التعلم الفردي. فالمنظمة مشكلة من مجموعة من الأفراد والتعلم الفردي ضروري من أجل التعلم التنظيمي. بالمقابل، للمنظمة المقدرة على التعلم بصفة مستقلة من كل فرد وليس من مجموع الأفراد. وهكذا، ورغم أن الفرد هو الوحيد القادر على التعلم إلا أنه ينتمي إلى نظام للتعلم أين يتم تبادل وتحويل المعارف الذاتية. ويرتكز التعلم التنظيمي -من منظور المنظمة المتعلمة- كذلك على جودة إدارة المعلومات التي تربط المنظمة ببيئتها المحيطة، فالمنظمة تتفاعل مع ثلاثة أصناف أساسية من المعلومات: المعلومات التعاقدية المتعلقة بالمبادلات مع الفاعلين (الزبائن، الموردين، البنوك، العمال، .. الخ)، المعلومات المتعلقة بالمحيط العام، والمعلومات الذاتية للمنظمة. وكنتيجة لذلك يمكن القول أن التعلم التنظيمي يركز على نسقين مستقلين لكن جد متكاملين: نسق فردي، على أساس حلقة التعلم الكلاسيكية "إشارة-تفسير-استجابة" بالنظر معايير مرجعية تتعلق كذلك بمجموعات الأفراد في إطار تنظيمي يشجع التعلم، ونسق جماعي أساسه تشكيل مرجعيات مشتركة ويستلزم إدارة كفاءة للمعلومات انطلاقا من التمثيليات المرزمة وتنظيم اجتماعات حول هذه التمثيليات¹⁵.

ويحصل التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، و كل مستوى من المستويات الثلاثة يبعث النشاط في المستويين الآخرين، والمستويات الثلاثة للتعلم متصلة بأربع عمليات إجتماعية ونفسية وهي¹⁶: الحدس، وهي مرحلة لا

شعورية تحصل على مستوى الفرد. التفسير، أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلّم الفردي، ويشارك بها على مستوى الجماعة. الدمج، وفيها يحصل تغير الفهم على مستوى الجماعة، مما يمكّن من نقلها إلى جميع المستويات. إعطاء الصبغة المؤسساتية، في هذه المرحلة يتم تضمين ما تم تعلّمه في الأنظمة والممارسات والهياكل والأعمال الروتينية.

ويرى كل من Buehel & Prosbt أن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها للانتقال من التعلّم الفردي إلى التعلّم التنظيمي هي:¹⁷

-الاتصالات: لا تتاح المعرفة الشخصية للمنظمة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تفضي إلى إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات ونظم اتصالات فعالة، تمكّن من الفهم المتبادل بين العاملين.

-الشفافية: لا تكون عملية الاتصال مفيدة دون توافر وإتاحة المعرفة والمعلومات لجميع العمال وفي جميع المستويات، وتمكينهم من الولوج إلى ذاكرة المنظمة حتى تصبح عملية التعلّم جزءاً من ثقافة المنظمة.

-التكامل: إن عملية الربط بين التعلّم الفردي والتعلّم الجماعي لا تتم إلا في ظل جعل المعرفة الفردية متاحة للجماعة عن طريق تكامل أعمال الموظفين مع بعضهم البعض، مما يساعدهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم ويسمح بتسهيل عمل المنظمة.

3. الأطر الممكنة للتعلّم التنظيمي:

اقترح (Fleury F2000) الجدول التالي من أجل توضيح وتلخيص الأطر الممكنة للتعلّم ومختلف أصنافه:¹⁸

الجدول رقم 01: الأطر الممكنة للتعلّم التنظيمي.

المحيط: التعلّم من المحيط	المؤسسة: تعلم المؤسسة من داخلها	الشركاء: التعلّم من الشركاء	مصدر التعلّم
المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، المنافسين... إلخ	التجربة، الابتكار، الأخطاء السابقة	التحالفات، والتملك، التكنولوجية، الموردان، الزبائن،	الإندماج التحويلات

محفز التعلم	تغير داخل المحيط، أداء سيئ	التكرار، سوء العمل، الابتكار	الاختلاف الكفاءات المستهدفة، التنظيمي،
-------------	----------------------------	------------------------------	--

Source :FREDERIC Fleury, Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion, thèse doctorat en sciences de gestion, groupe HEC, Jouy-en-Josas, 2000, P : 38.

يرى (FLeroy F2000) أنه بإمكان المؤسسة أن تتعلم من ثلاثة مصادر أساسية: المحيط، من ذاتها ومن علاقتها مع منظمات أخرى. وتتعلم المؤسسة من المحيط من خلال الاستجابة لتطوراته والتأقلم مع القيود التي يفرضها، ويدور تعلمها حول تقليد واستنساخ ممارسات الفاعل الأفضل، ولقد اصطلح Senge مصطلح "التعلم التكيّفي". كما أن المؤسسة تتطور وتتعلم ذاتيا من خلال استفادتها من أخطائها وتجاربها الفاشلة وطرق معالجتها وذلك من خلال تهمين التجارب السابقة والابتكار والإبداع. وفي الأخير يمكن تحقيق التعلم التنظيمي من خلال شبكة العلاقات التي تربط المؤسسة بالمؤسسات الأخرى كون هذه العلاقات تشكّل قنوات لتبادل واقتسام المعارف والكفاءات، وتأخذ هذه العلاقات شكل: تحالفات إستراتيجية، الاندماج والتملك أو أي شكل آخر من أشكال الشراكات الأخرى.

4. تعلم الشركاء من التحالف:

يعدّ التعلم من المظاهر المثيرة للجدل في التحالفات الإستراتيجية، حيث يعتبره البعض من عيوب التحالفات بينما يعتقد البعض الآخر أنه من أهم المحفزات الباعثة لإبرامها مع الحلفاء، غير أن واقع الحال يبيّن أن الكثير من المؤسسات و المنظمات تعقد التحالفات الإستراتيجية بغية التعلم، هذا الأخير قد يأخذ صورة الحصول على تكنولوجيات جديدة، الحصول على مهارات ضرورية، الحصول على أفضل أساليب التصميم أو زيادة القدرة التنافسية للقطاع. ومن المعلوم أن المؤسسات بطبيعتها تعمل على منع تسرب المعلومات

بطريقة غير واعية وفي إطار غير منظم، ما يدفع بالمؤسسات الأخرى الراغبة في الحصول على هذه المعارف والتكنولوجيا إلى إبرام تحالفات معها من أجل الاستفادة من هذه المعارف سواء بطريقة واعية (في إطار ما تمّ الاتفاق عليه) أو بطريقة غير واعية (من خلال احتكاك بالشريك والاستفادة من المعارف التي ليست موضوع التحالف). ويظهر هذا جليا في التحالفات المبرمة بين الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات في الدول النامية أين تتعلّم هذه الأخيرة من الأولى إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية والتسويق ومراقبة التسيير، ... بينما تستفيد الأولى من معرفة المؤسسات المحلية بالبيئة الاقتصادية ما يمكنها من التأقلم السريع. كما أنه لا يستثني المؤسسات الرائدة، فعلى سبيل دخلت شركة IBM في مشروع مشترك مع شركة TOCHIBA من أجل فهم مهارات التصنيع و التكنولوجيا المطلوبة لشاشات الحواسيب المسطحة، و بذلك تجنبت نفقات طائلة في البحث والتطوير و اختصرت سنوات طويلة لازمة لامتلاك هذه التكنولوجيا¹⁹.

من جهة أخرى، تتضمن التحالفات الإستراتيجية تبادل المعلومات حول الأسواق، سياسات التسعير، العمليات التصنيعية (بشكل مقصود أو غير مقصود وبشكل مباشر أو غير مباشر)، إذ أنه و من خلال التفاعل المتكرر بين الشركاء تتّضح طرائق العمل و إجراءاته و التي قد يستفيد منها بعض أو كل أطراف التحالف من أجل تحسين أدائهم العملي أو الإداري كأن يستلهموا منها مثلا علاجات لإجراءات العمل الروتينية الفاشلة السائدة في مؤسستهم.

وأشار كل من (Claire M & Kouzi N 2011) أنه كلما زادت درجة عدم الأكادة البيئة المحيطة، زادت حاجة المؤسسات للتعلّم كونه يسمح لها بالتطور والإستمرارية. هذه الحاجة للتعلّم يمكن سدها من خلال التحالفات الإستراتيجية، كونها تمكّن المؤسسات من التعلّم على ثلاث مستويات أساسية²⁰:

داخل المؤسسة، ما بين المؤسسات المتحالفة ومن الأطراف الخارجية ذات العلاقة بموضوع التحالف. يتجسد التعلّم الداخلي على شكل تحصيل المورد البشري لكل مؤسسة من المؤسسات المتحالفة لمعارف وكفاءات جديدة (تعلّم فردي) والتي قد يكون جزء منها مدون في الوثائق والمستندات بحيث يمكن استغلالها مستقبلاً ويتجلى في أفعال تنظيمية (تعلّم تنظيمي). ويتجسد التعلّم ما بين المؤسسات على شكل زيادة في التعاون ما بين الشركاء الذين يتبادلون بطريقة منظمة للموارد والكفاءات المتعلقة بموضوع التحالف. من جهة أخرى، تسمح التحالفات الإستراتيجية للشركاء تحسين قدراتهم التواصلية مع الأطراف الخارجية كما أنها تمكّنهم من تطوير قدراتهم التفاوضية وأساليب العمل الجماعي بما يسمح لهم من تحقيق أهدافهم المشتركة (التعلّم من محيط المؤسسة).

في نفس السياق وبتفصيل أدق، يشير كل من (Yves & Doz 2003) إلى أن التعلّم المشترك بين الشركاء يشمل خمسة مجالات أساسية: البيئة التي يعمل فيها التحالف، والمهام المطلوب أدائها، وعملية التعاون بين الشركاء، ومهارات الشركاء وأهدافهم الأولية والناشئة.

ويؤدي الجهد المشترك في التعلّم إلى جعل التحالف أكثر قوة في مواجهة عدم التأكد، وأكثر مرونة في مواجهة الظروف المتغيرة، فيتعلّم الشركاء معا من بيئة تحالفهم وكل ذلك يصبّ في زيادة الثقة المتبادلة والفهم المشترك²¹. ومع مرور الوقت ونضج الشراكة، تتغيّر نظرة الشركاء إلى المهام الأساسية التي تسهم في نجاح التحالف، ما قد يدفعهم إلى إعادة التفاوض حول المهام المشتركة والمهام الموكلة لكل طرف وكل ذلك يتطلب مستوى عالي من الثقة والتفاعل بينهم. ويقع على عاتق الشركاء التعلّم المشترك لعملية التحالف في حدّ ذاتها، على اعتبار أنّ فهم العملية يجعلهم أكثر فعالية في مهامهم المشتركة

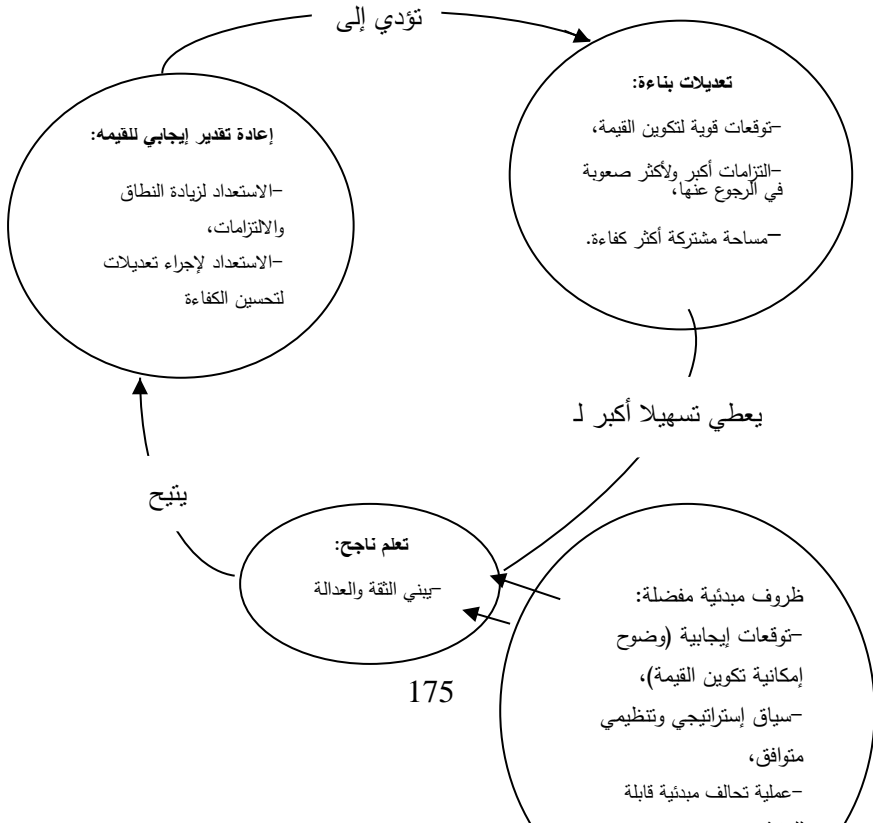
وأكثر قدرة على التكيف حين تتطور تلك المهام عبر الزمن. ويتخطى التعلّم المتعلّق بعملية التعاون مسألة تحصيل المهام المطلوب أداؤها ليشمل الأشياء التي تجعل كل شريك يؤدي عمله، وكيفية أداء أفراد المؤسسات الشريكة لعملية التعاون. ويتطلب مزج وتجميع الكفاءات المسخرة في إطار التحالف قدرا من التعلّم الفردي، فكل شريك مطالب بالاطلاع على كفاءات شريكه، وليس مطلوب هنا إتقان مهارات الشركاء بقدر ما هو مطلوب التآلف معها بما يتيح المزج بين المهارات بنجاح.

وينظر إلى التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين مختلف المؤسسات على أنها أداة لتحويل التكنولوجيا والمعارف العملية في شتى المجالات بما فيها المجال الإداري. ويرى (Guezguez H 2013) أن الشريك الأمثل هو الذي يتوفر فيه شرطين رئيسيين: امتلاك نفس المقطع التكنولوجي وامتلاك تكنولوجيا مكملة لتكنولوجيا شركائه. يعطي التشابه في مقطع التكنولوجيا إمكانية إدراك واستيعاب المعرفة التي يمتلكها الشريك ما يسهل على أطراف التحالف الإستراتيجي عملية التعلّم. من جهة أخرى امتلاك الحلفاء لتكنولوجيا متكاملة يمكّنهم من تحقيق اقتصاديات الحجم والاستغلال الأمثل لقاعدة المعارف المشتركة وكذا يمكنهم من خلق معارف جديدة²².

وقد يكتنف التعلّم من خلال التحالف الكثير من الصعوبات، والتي من بينها الاختلافات وعدم الانسجام الثقافي والتنظيمي بين الشركاء، وعدم وجود قيمة حقيقية للمعرفة أو القدرات التي يمتلكها الشريك، واتباع الشريك لسلوكيات وقائية لمنع تسرب مقومات تميّزه للشريك الآخر. ورغم ذلك، في التحالفات الإستراتيجية الناجحة، تأخذ سلسلة من دورات التعلّم مجراها عبر الزمن. وتتيح الدورة الأولى سدّ الفجوات ومعالجة الاختلافات الموجودة بين الشركاء الذين يقومون بتحسين ظروفهم المبدئية مبينين مقدرتهم على التكيف بعضهم مع

بعض ما يجعل التحالف أكثر كفاءة. ويشجع التقويم الإيجابي لكل من الأبعاد الثلاثة -العدالة والقدرة على التكيف والكفاءة- الشركاء على صنع التزامات لا رجوع عنها وفي زيادة توقعاتهم ويكونون حينئذ مستعدين لوضع خريطة مسار نمو التحالف وهذه هي النقطة التي يصبح عندها التحالف حقيقيا. ومع تحسن كفاءة علاقة التحالف عبر الزمن، يكون الشركاء أكثر استعدادا لتقديم التزامات إضافية تحسن كفاءة العلاقة أكثر، ويتطور التحالف تطورا حلزونيا مع توسع وتعمق الالتزامات والنطاق كما هو موضح في الشكل التالي²³:

الشكل رقم 01: دورة تعلم نموذجية.



المصدر: إيف ل. دوز ، جاري هامل، ميزة التحالف فن تكوين القيمة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، مطبوعات معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003، ص: 223.

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية:

احتوت الدراسة التطبيقية تحليل نتائج استبيان شمل 31 مؤسسة ناشطة في فرع ISMME وكذا دراسة حالة المشروع المشترك SAFAV-MB .

أولاً: الاستبيان:

1. المنهجية المعتمدة في الاستبيان:

بناء على الدراسات السابقة تمّ القيام باستبيان الهدف منه هو معرفة مدى مساهمة التحالفات الإستراتيجية في اكتساب المؤسسات الجزائرية لمعارف وكفاءات جديدة. ولقد أجري هذا البحث في الفترة الممتدة بين 2016/02/02 و 2016/07/05 حيث تمّ توزيع 40 استمارة على المدراء التنفيذيين لمؤسسات ناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الالكترونية والكهربائية ليتم استرجاع 31 استمارة فقط.

ومرّت صياغة الاستمارة على ثلاثة مراحل أساسية: الصياغة الأولية، التأكد من صدقيه الاستمارة والصياغة النهائية.

تمت الصياغة الأولية بناء على آراء الباحثين الموضحة في القسم النظري لتعرض بعد ذلك على 5 أساتذة باحثين للوقوف على صدق مبنائها، حيث تمّ الأخذ بملاحظاتهم وتحسين محتوى الاستمارة. وللوقوف على صدقية وثبات مقاييس الاستمارة قمنا باستخدام طريقة "الاختبار-إعادة الاختبار" حيث تمّ عرضها على ثلاث مدراء بمؤسسات مختلفة، وبعد مرور أسبوعين، قمنا بتوزيعها على نفس المدراء، فتمّ الحصول على إجابات شبيهة متطابقة بشكل جدّ كبير. ومن أجل التأكد من هذه النتيجة تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ فكانت نتائجه جيّدة ما شجعنا على الاحتفاظ بنفس الاستمارة مع إجراء بعض التحسينات من حيث الشكل.

الجدول رقم 02: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة.

المحاور	ارتباط الفقرات بالمقياس الكلي
المحور الأول	0.815
المحور الثاني	0.755
المحور الثالث	0.726
الكلي	0.755

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

2: الخصائص الديموغرافية للعينة:

الجدول التالي يوضح أهم الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم 03: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

المتغير	المدلول	التكرار المطلق	التكرار النسبي
---------	---------	----------------	----------------

الجنس	ذكر	25	80.6%
	انثى	6	19.4%
المؤهل العلمي	تقني سامي	4	12.9%
	أيسانس	18	58.1%
	مهندس دولة	7	22.6%
	ماجستير	2	6.5%
المنصب الإداري	مدير عام	9	29%
	مدير المالية	7	22.6%
	مدير الإنتاج	4	12.9%
	مسؤول القسم التجاري	5	16.1%
	مدير الموارد البشرية	6	19.6%
الخبرة المهنية	أقل من خمس سنوات	3	9.67%
	أقل من عشر سنوات	9	29%
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	7	22.6%
	أكثر من 20 سنة	12	38.73%
الشكل القانوني	شركة مساهمة	13	41.9%
	شركة ذات مسؤولية محدودة	13	41.9%
	شركة الشخص الوحيد	3	9.7%
	شركة تضامن	2	6.5%
نوع التحالف	مشروع مشترك	22	59.46%
	عقد امتياز	8	21.62%
	عقد ترخيص	7	18.92%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

شمل البحث (31) مؤسسة منها (13) شركة مساهمة و (13) شركة ذات مسؤولية محدودة و (3) مؤسسات الشخص الوحيد وشركتي تضامن. لهذه الشركات (35) تحالف إستراتيجي (59.46%) منها عبارة عن مشاريع مشتركة

والباقى عبارة عن تحالفات دون حق الملكية موزعة على النحو التالى: (8) عقود امتياز و (7) عقود تراخيص . ولقد تميّزت العناصر الموجبة على استمارة البحث بكونها ذات تكوين دراسى جامعى فـ (58.1%) منهم يحملون شهادة ليسانس و (22.6%) مهندسون و (6.5%) من حملة الماجستير والباقى (12.9%) ذوى شهادة تقنى سامى. ويشغل أفراد العينة بمؤسساتهم مناصب إدارية عليا منهم: مدراء عامّون (29%)، مدراء المالية (22.6%) مدراء الإنتاج (12.9%)، مسؤولوا القسم التجارى (16.1%) ومدراء الموارد البشرية (19.4%). وهذا ما يجعلهم مؤهلين للإجابة على استمارة البحث على اعتبار أنها تعالج موضوع التحالفات الإستراتيجية والتي تعدّ من الخيارات الإستراتيجية التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة.

3. معالجة معطيات الاستبيان واستخلاص وتحليل النتائج:

1.3. دوافع إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر إطارات المؤسسات الجزائرية:

من اجل الوقوف على آراء عينة الدراسة حول دوافع إبرام التحالفات الإستراتيجية تم طرح جملة من أسئلة فكانت إجابات أفرادها على النحو التالى:

الجدول رقم 04: دوافع إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر إطارات المؤسسات الجزائرية.

اختبار t المحسوب	المتوسط المحسوب	المتوسط النظري	النسبة	التكرار	الخيار	العبارة
14.23	4.16	3	19.4	6	جد موافق	الوصول إلى أسواق جديدة
			77.4	24	موافق	
			3.2	1	لا ادري	
			0	0	غير موافق	
			0	0	غير موافق تماما	
12.372	4.16	3	22.6	7	جد	تطوير

					موافق	الحصة السوقية الأسواق القديمة في
			71	22	موافق	
			6.4	2	لا ادري	
			0	0	غير موافق	
			0	0	غير موافق تماما	
12.45	4	3	9.7	3	جد موافق	تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة
			80.6	25	موافق	
			9.7	3	لا ادري	
			0	0	غير موافق	
			0	0	غير موافق تماما	
4.094	3.64	3	16.1	5	جد موافق	تدنية تكاليف الاستثمار
			41.9	13	موافق	
			32.3	10	لا ادري	
			9.7	3	غير موافق	
			0	0	غير موافق تماما	
8.386	4.19	3	35.1 %	11	جد موافق	تحويل التكنولوجيا باستخدام التحالفات
			58.1 %	18	موافق	
			3.2 %	1	لا ادري	
			0	0	غير موافق	
			3.2 %	1	غير موافق تماما	
10.493	4.32	3	41.9	13	جد	تحويل

			%		موافق	المهارات والمعارف المختلفة باستخدام التحالفات
			51.6	16	موافق	
			%		لا ادري	
			3.2	1	غير موافق	
			%		غير موافق تماما	
			3.2	1	غير موافق	مواكبة التطور التكنولوجي للمنافسين
10.158	4.19	3	%29	9	جد موافق	
			64.5	20	موافق	
			%		لا ادري	
			3.2	1	غير موافق	
			%		غير موافق تماما	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول يمكن ملاحظة أن جميع الأوساط الحسابية المحسوبة تفوق الأوساط الحسابية النظرية وأن الفوراق بينهم هي فوراق ذات دلالة إحصائية كون قيم اختبار t المحسوب كلها تفوق القيمة المجدولة (2.04) كل هذا يقودنا إلى القول أن دوافع ابرام التحالفات من وجهة نظر عينة الدراسة- لا تعدو أن تكون: الوصول إلى أسواق جديدة، تطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة للمؤسسة، تحسين الموقف التنافسي، تدنية تكاليف الاستثمار، تحويل التكنولوجيا، تحويل المهارات والمعارف المختلفة ومواكبة التطوير التكنولوجي. وبالنظر إلى ثلاثة عناصر الأخيرة، نلاحظ أن أوساطها الحسابية هي الأكبر وهذا يصب في سياق أن المدراء ينظرون إلى التحالف الإستراتيجي

كأداة للتعلّم التنظيمي، وأن هذا الأخير الدافع الأهم لتبني هذا الخيار الإستراتيجي.

2.3. أثر التحالفات الإستراتيجية على التعلّم التنظيمي:

من أجل معرفة مدى مساهمة الحالفات الإستراتيجية في تحقيق التعلّم

التنظيمي تمّ طرح جملة من الأسئلة والتي نعرض نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: اختبار مدى تعلّم المؤسسات الجزائرية من خلال التحالفات الإستراتيجية.

اختبار t	المتوسط المحسوس ب	المتوسط النظري	النسبة	التكرار	الخيار	العبرة
3.658	3.9032	3	38.7	12	جد موافق	"تعلّم المؤسسة لخبرات وإمكانيات فنية وإدارية مهمة"
			45.2	14	موافق	
			0	0	لا أدري	
			0	0	غير موافق	
			16.1	5	غير موافق تماما	
3.063	3.7742	3	35.5	11	جد موافق	"تحويل كفاءات متميزة مكملّة لكفاءات المؤسسة"
			41.9	13	موافق	
			3.2	1	لا أدري	
			3.2	1	غير موافق	
			16.1	5	غير موافق تماما	
4.816	3.9032	3	22.6	7	جد موافق	"تطور أداء أفراد المؤسسة"
			64.5	20	موافق	
			0	0	لا أدري	
			6.5	2	غير موافق	

			6.5	2	غير موافق تماما	
--	--	--	-----	---	-----------------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ وجود فوارق معنوية بين المتوسطات الحسابية المقدرّة المساوية لـ (3.9032) و (3.7742) و (3.9032) والمتوسط النظري المقدّر بـ (3) وهذا ما يؤكده اختبار ستويدينت (t) حيث نلاحظ أن كافة القيم المدونة في الجدول تفوق القيمة الجدولية المقدرّة بـ (2.04)، ما يقودنا للقول أن أفراد العينة يعتقدون أن الشراكات التي أبرمها مع الأجنب ساهمت في تعلّم مؤسساتهم لخبرات وإمكانيات فنية وإدارية مهمة وفي تحويل كفاءات متميّزة مكملّة لكفاءات مؤسساتهم وكذا في تطوير أداء الأفراد بهذه المؤسسات.

ولكون الدراسة شملت عينة من المؤسسات لها صنفين من التحالفات: تحالفات مجسدة على شكل مشاريع مشتركة وتحالفات تعاقدية دون حق الملكية، قمنا بإجراء اختبار (t) فوارق المتوسطات لمعرفة مدى مساهمة كل نوع في تحقيق التعلّم التنظيمي وما إذا كان إسهاماتهم في هذا المجال متماثلة أم أن أثر أحد الأنواع أكثر من الآخر. فكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم 06: اختبار ستويدينت لتساوي المتوسطات المقدرّة

للتحالفات التعاقدية والمشاريع المشتركة.

اختبار الفوارق بين المتوسطات t	المتوسط الحسابي (المشاريع المشتركة)	المتوسط الحسابي (التحالفات التعاقدية)	العبارة
-5.131	4.5	2.44	"تعلّم المؤسسة لخبرات وإمكانيات فنية وإدارية مهمة"
-4.8	4.36	2.33	"تحويل كفاءات متميّزة مكملّة لكفاءات المؤسسة"
-2.521	4.18	3.22	"تطور أداء أفراد المؤسسة"

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول نلاحظ ما يلي:

- المتوسطات الحسابية المقدرة المتعلقة بالعبارتين الأولى والثانية في حالة التحالفات التعاقدية- تقلّ عن المتوسط الحسابي النظري (3) وهي تختلف اختلافا معنويا عن المتوسطات الحسابية المقدرة المتعلقة بالمشاريع المشتركة التي تفوق الوسط النظري كما يظهر ذلك اختبار ستويونت للفوارق بين المتوسطات حيث قيمه المقدرة بالقيمة المطلقة تفوق القيمة الجدولية (2.04) ما يقودنا إلى استنتاج أن المشاريع المشتركة -وعلى عكس التحالفات التعاقدية- هي التي تضمن تعلّم خبرات وإمكانيات فنية وإدارية مهمة وتحويل الكفاءات المتميزة المكملة لكفاءات المؤسسات الجزائرية وأن النتائج المذكورة في الجدول رقم (05) كان بفعل تأثير نتائجها على المتوسط العام، فالتحالفات التعاقدية لا تسهم في تحقيق التعلّم ولا تحويل الكفاءات المتميزة.

-في ما يخص مدى تطور أداء أفراد المؤسسة بفعل التحالفات الإستراتيجية نسجل أن المؤسسات الجزائرية ترى أن التحالفات التعاقدية تطور من أداء الأفراد حيث سجلنا معدلا يقدر بـ (3.22) وهو يفوق المتوسط النظري المقدر بـ (3). نفس الأمر يمكن قوله بالنسبة للمشاريع المشتركة أين سجلنا قيمة للمتوسط المقدر تقدر بـ (4.18)، مع ملاحظة أن اختبار ستويونت للتساوي بين المتوسطات يقودنا إلى نتيجة مفادها أنه هناك اختلافا معنويا بين المتوسطين المحسوبين ما يمكننا من القول أن إسهام المشاريع المشتركة في تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات أكبر من إسهام التحالفات التعاقدية.

3.3. هدف الابتكار وعلاقته بشكل التحالف المبرم:

من خلال تحليل محتوى الاستمارة الموزعة على الإطارات في المؤسسات الجزائرية تم الوقوف على أن (58.06%) من التحالفات كانت

إسهامات الشركاء فيها متكاملة بمعنى أنها عبارة عن تحالفات تكاملية. في حين كانت إسهامات الشركاء في 13 حالة متماثلة بنسبة تقدر بـ (41.94%) (تحالفات تزامن). كما أن (64.5%) من المؤسسات الجزائرية صرّحت بامتلاكها لمشروع ابتكار يتطلب تدخل الشركاء، في حين صرّح الباقي بعكس ذلك. ما يمكننا من القول أن قسم كبير من المؤسسات الجزائرية تعتقد أن التحالفات الإستراتيجية أداة مهمة في مجال البحث والتطوير.

ومن أجل معرفة إمكانية وجود علاقة بين هدف الابتكار واختيار شكل التحالف تمّ حساب معامل الارتباط واختبار معنويته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: معامل الارتباط بين الابتكار وشكل تنظيم التحالف.

عقد ترخيص	عقد الامتياز	المشروع المشترك	
-0.0204	-0.084	0.586	الابتكار كهدف للمؤسسة
غير معنوي	غير معنوي	معنوي	مستوى المعنوية 5 بالمائة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول نلاحظ:

-وجود استقلالية بين التحالفات التعاقدية و امتلاك المؤسسة الجزائرية لمشروع ابتكار على اعتبار أن معاملي الارتباط الخاص بعقود التراخيص وعقود الامتياز غير معنوية

-وجود ارتباط معنوي بين امتلاك المؤسسة الجزائرية لمشروع ابتكار وتنظيم تحالفها على شكل مشروع مشترك،

مما سبق يتضح أن المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الابتكار عن طريق إبرام عقود تحالف ترى أن الشكل الأنسب لذلك هي المشاريع المشتركة.

ثانياً: دراسة حالة المشروع المشترك **SAFAV-MB**: Société
Algérienne de fabrication de véhicule Mercedes-Benz

لتعزيز النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، قمنا بدراسة حالة المشروع المشترك **SAFV-MB** والذي يجمع طرفين جزائريين ومجمع ألماني وصندوق استثمار إماراتي.

1. تحديد الإطار العام للمشروع المشترك:

الشركة الجزائرية لإنتاج عربات Mercedes-Benz هي عبارة عن مشروع مشترك أنشئ بغرض تصنيع سيارات من نوع Mercedes-Benz في ولاية تيارت بمنطقة بوشقيف. يجمع هذا المشروع أربعة شركاء أساسيين: الشركة الوطنية للعربات الصناعية SNVI بمساهمة في رأسمال المشروع تقدر بـ: 17 % ، ووزارة الدفاع الوطني ممثلة بشركة تطوير صناعة السيارات EPVI بحصة قدرها 34 %، وصندوق الاستثمار الإماراتي (آبار) بحصة تقدر بـ 49 %، والمجمع الألماني Daimler كشريك تكنولوجي. الهدف الإنتاجي المسطر لهذا المشروع هو إنتاج سنويا 6000 مركبة من نوع Mercedes-Sprinter متعدّدة الاستعمالات و2000 مركبة رباعية الدفع من فئة « G » موجهة للجيش²⁴.

ويمتلك كل شريك في هذا المشروع أهدافا فردية، فشركة SNVI تهدف إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة وتحويل المهارات والتكنولوجيا المتعلقة بإنتاج هذا النوع من السيارات على اعتبار أن الشركة لا تمتلك خبرة في إنتاج سيارات رباعية الدفع، وولوج قطاع جديد من سوق السيارات والذي كان محتكرا على بعض الشركات الأجنبية، ومن ثمة تحسين رقم أعمال الشركة

وتعويض الواردات الخارجية، وكذا خلق نسيج قوي من الموردين المحليين لقطع الغيار والإكسسوارات²⁵. في نفس السياق، أشار رئيس مجلس إدارة الشركة الجزائرية لصناعة السيارات من علامة مرسيدس أن الهدف من الشراكة هو تشجيع التعاقد من الباطن لتصنيع الإكسسوارات وبعض القطع المستوردة في مرحلة أولى ليتم الوصول إلى تكامل يقدر بـ 30 % خلال الخمس السنوات اللاحقة²⁶.

ويلحظ مما سبق أن الطرف الجزائري يركّز بالأساس على تحويل التكنولوجيا واكتساب المعرفة المتعلقة بإنتاج هذا النوع من السيارات وبذلك تحقيق التعلّم في مجال لا يمتلك فيه خبرة كبيرة.

2. الموارد المسخرة من قبل الشركاء في المشروع المشترك:

الجدول التالي يوضح أهم الموارد المسخرة من قبل الشركاء:

الجدول رقم 08: الموارد المسخرة في إطار المشروع المشترك

.SAFAV-MB

Daimler	Aabar	الطرف الجزائري	
		SNVI	MDN (EDIV)
موارد تكنولوجية ومعرفة، علامة تجارية.	موارد مالية	موارد مالية، موارد بشرية، السوق، معرفة بالسوق المحلية، علاقات مع المحيط المؤسسي.	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات مستقاة من موقع وكالة

الوطنية لتطوير الاستثمار: www.andi.dz.

إن القراءة الأولية في الموارد المقدمة من الشركاء تمكنا من استنتاج أن التحالف المبرم بينهم هو تحالف تكاملي تمّ من خلال تجميع موارد غير متماثلة بغرض تحقيق هدف مشترك. وتمثل إسهام Aabar في الموارد المالية اللّازمة لنشأة وتطور المشروع المشترك. إسهامات الطرف الجزائري كانت أكثر تنوعا حيث توزعت بين موارد ملموسة وغير ملموسة. فعلى مستوى الموارد

الملموسة، سخر الطرف الجزائري موارد مالية وهياكل إنتاج مهمة. في ما يخص الموارد غير الملموسة، يقدم الطرف الجزائري موردا بشريا له خبرة مقبولة في مجال تصنيع العربات وعلاقات متينة بالمحيط المؤسستي ومعرفة دقيقة بالسوق المحلية وسلوك المستهلك بها وطلبا معتبرا على المنتج النهائي ما قد يضمن منافذ لمخرجات المشروع المشترك.

من جهة أخرى، تقدم شركة Daimler المعرفة اللازمة لإنتاج العربات والسيارات من نوع Mercedes-Sprinter متعدّدة الاستعمالات و مركبات رباعية الدفع من فئة « G » كما أنها تقدّم علامة تجارية رائدة عالميا في هذا المجال الإنتاجي.

وبالنظر إلى توزيع الموارد والكفاءات نلاحظ أن الشريكين الجزائري والإماراتي مرتبطين بشكل كبير -في بداية المشروع- بالشريك الألماني على اعتبار أن هذا الأخير هو المالك للمورد النادر غير القابل للاستبدال والمتمثل في التكنولوجيا والمعرفة العملية اللازمة لتصنيع المنتج النهائي. لكن مع مرور الوقت هناك إمكانية كبيرة لتعلّم الطرف الجزائري من الشريك الألماني طرائق العمل وتحويل المعرفة العملية على اعتبار أنه الطرف المزود المشروع باليد العاملة. كما أن الطرف الألماني له ارتباط نسبي بالطرف الجزائري كون هذا الأخير قادر على تسويق جزء كبير من العربات المنتجة محليا من خلال بيعها لمؤسسات الدولة وهذا ما أشار إليه قائد أركان الجيش الوطني في افتتاحه للمصنع حيث صرّح أن هذا الأخير تمّ تجسيده من أجل تلبية طلبات مؤسسات الدولة من جيش ومديريات الأمن والجمارك والحماية المدنية وكذا السوق المحلية بصفة أساسية²⁷، كما أن الطرف الجزائري الأكثر إطلاعا على طبيعة السوق المحلية وله علاقات جدّ قوية مع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية المحلية خاصة إذا علمنا أن شركة Daimler لها مشاريع مشتركة أخرى مع شركة SNVI -على غرار ZF Algérie²⁸ (80 بالمائة لشريك الألماني و

20 للشريك المحلي)- وتنظر إلى مجمل هذه التحالفات نظرة شاملة. وفي الأخير، يعتبر إسهام صندوق الاستثمار Aabar هو الأكثر قابلية للاستبدال كونه يتمثل في الموارد المالية ما يجعله الأكثر ارتباطا بالشركين الآخرين.

3. تحويل المعارف والكفاءات:

يعدّ تحويل التكنولوجيا من أهم أهداف الطرف الجزائري ممثلا بشركتي SNVI و EDIV وقد لمسنا ذلك من خلال المقابلة مع أحد مسؤولي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الذي اعتبر أن تحويل المعارف والكفاءات المتعلقة بإنتاج المركبات من نوع Mercedes sprinter متعدّدة الاستعمالات و مركبات رباعية الدفع من فئة « G » من أهم دوافع إنجاز هذه الشراكة على اعتبار أن هذه المنتجات لم تكن تدخل ضمن محفظة منتجات الشركة وستفتح للشركة سوقا جديدة لم تكن تتنافس فيها من قبل²⁹.

ولقد كانت مسألة تحويل التكنولوجيا والمعارف اللازمة لتصنيع هذا النوع من السيارات بندا أساسيا في اتفاقية الشراكة من خلال الرفع التدريجي في نسبة الاندماج ومن خلال قيام مجموعة Dailmer بتكوين مهندسين في ألمانيا أوكلت لهم فيما بعد تكوين التقنيين على طرائق العمل وكذا تجميع خمسة نماذج من السيارات. ولقد تضمن المشروع كذلك إنشاء معهدا للتدريب التقني للسيارات بقدره استيعاب 120 طالب يتلقون تكويننا متخصصا في مجال ميكانيك عامة، ميكانيك السيارات والصيانة وصناعة هياكل السيارات³⁰.

مما سبق يتضح أن الشركتين الجزائريتين SNVI و EDIV يعتمدان في إستراتيجيتهما لتحقيق تحويل التكنولوجيا والمعرفة والكفاءات على تدريب المورد البشري ومن ثمة تحقيق التعلّم التنظيمي على اعتبار أن المنظمة مشكلة من مجموعة من الأفراد. هذا الاستنتاج أكده مدير الصناعات بوزارة الدفاع الوطني حيث اعتبر أن الطرف الجزائري حقّق الهدف المرجو من خلال وضع

المصنع حيّز التشغيل بأيدٍ جزائرية مكونة في ألمانيا والنمسا ومعهد التدريب التقني للسيارات التابع للمصنع³¹.

من جهة أخرى، وفي سؤال حول أفضل تنظيم يمكن اعتماده من أجل تحقيق التعلّم التنظيمي، اعتبر أحد مسؤولي SNVI المشروع المشترك أنجح طريقة لتحقيق التعلّم كونه يضمن الاحتكاك بشركة رائدة عالميا في مجال الصناعة الميكانيكية Dailmer ففي المشروع المشترك تزيد كثافة المبادلات بين الطرفين ما يتيح تحويل المعارف بطريقة مقصودة وغير مقصودة، بخلاف التحالفات التعاقدية الأخرى التي لا تضمن انغماس كبير للشريك الأجنبي في العمل المشترك وبالتالي ينحصر التعلّم في المجال المحدد بموضوع العقد فقط³².

في الختام وبناء على نتائج الدراسة التطبيقية تكون نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

الجدول رقم 09 : اختبار فرضيات الدراسة.

النتيجة.	الفرضية:
قبول الفرضية.	الفرضية 01: ساهمت التحالفات الإستراتيجية الدولية في تحقيق المؤسسات الجزائرية للتعلّم التنظيمي واكتسابها لمعارف وكفاءات جديدة.
قبول الفرضية.	الفرضية الفر 01: ساهمت المشاريع المشتركة الدولية في تعلم المؤسسات الجزائرية لخبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة.
قبول الفرضية.	الفرضية الفر 02: ساهمت المشاريع المشتركة الدولية في اكتساب المؤسسات الجزائرية لكفاءات متميزة مكملة لكفاءاتها الذاتية.
قبول الفرضية.	الفرضية الفر 03: ساعدت التحالفات المبرمة مع المؤسسات الأجنبية على تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية.
قبول الفرضية.	الفرضية 02: تعدّ المشاريع المشتركة التنظيم الأنسب من أجل تحقيق التعلّم التنظيمي وخلق مناخ يساعد على الابتكار.

خاتمة:

حاولت هذه الدراسة تحليل أثر التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية ومعرفة مدى إسهام هذه الشراكات في تحويل المعرفة وتحقيق التعلّم للمؤسسات الجزائرية لتخلص في الأخير إلى نتائج مهمة نذكر منها:

-من خلال نتائج الاستبيان تمّ الوقوف على أن المؤسسات الجزائرية الناشطة في هذا الفرع تقوم بإبرام التحالفات الإستراتيجية بدافع الوصول إلى الأهداف التالية: الوصول إلى أسواق جديدة، تطوير الحصة السوقية للمؤسسة في الأسواق الجديدة، تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، تلبية تكاليف الاستثمار، تحويل التكنولوجيا، تحويل المهارات والمعارف المختلفة ومواكبة التطوير التكنولوجي. ولم تخرج عن هذا السياق دوافع إنشاء المشروع المشترك SAFAV-MB ،

-على عكس التحالفات التعاقدية، تسهم المشاريع المشتركة المبرمة مع الأجانب في استفادة المؤسسات الجزائرية من كفاءات متميزة مكملّة لكفاءاتها، وهذا ما لمسناه من خلال عينة الدراسة ومن خلال دراسة حالة المشروع المشترك SAFAV-MB حيث بدا جليا أن هذا التحالف هو تحالف تكاملي وأن الموارد المسخرة في إطاره هي موارد متميزة ومتكاملة،

-على خلاف التحالفات التعاقدية، تسهم المشاريع المشتركة الدولية في تعلّم المؤسسات الجزائرية لخبرات فنية وإدارية مهمة وهذا ما ظهر في نتائج الاستبيان،

-تسهم التحالفات الإستراتيجية بشتى أنواعها (التعاقدية والمشاريع المشتركة) في تطوير أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية، وهذا ما وقفنا

عليه من خلال عينة الدراسة. ولقد عزّزت دراسة الحالة شقه المتعلق بالمشاريع المشتركة، حيث أظهرت أن التحالف ساهم في تعلّم وترقية أداء المورد البشري الذي أصبح قادرا على التحكم بتقنيات جديدة،

-تقوم المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الابتكار والتطوير التكنولوجي بتنظيم تحالفاتها مع الأجانب على شكل مشاريع مشتركة لاعتقادها أنه التنظيم الأنسب لتحقيق هذا الهدف، وهذا ما نستشفه من نتائج الاستبيان.

المراجع والإحالات:

1. هذا التصنيف يتماشى مع نظام الحسابات الاقتصادية الجزائرية SCEA المعتمد من قبل الديوان الوطني للإحصائيات ONS.

2. سعد على العنزي جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري، عمان، 2011، ص: 10.

³ : Dussage Garette Mitchell (2000). Learning From Competing partners: Outcomes and Durations of scale and Link Alliance in Europe, North American and Asian, Strategic Management Journal,21,P: 99.

⁴ : Gomes B (2003). Competitive advantage in alliance constellations, strategic organization, 1(3), P: 328.

5: Khanna T. Gulati R & Nohia N (1998), the dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope, strategic management journal, Vol 19, n°3, P: 194.

6: Hamel G (1991), competition for competence and international strategic alliances, strategic management journal, Vol 12, P: 86.

7. إيف ل. دوز ، جاري هامل، ميزة التحالف فن تكوين القيمة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، مطبوعات معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003، ص ص: 20-21.

8 : Helfer et autres, Mangement stratégie et organisation, Vuibert, Paris, 2000, P : 340.

9 : Argyris c & Schon D A (1978), organizational learning : A theory of action perspective, Addison wesly, Reading, MA,

10 : FILLOL C (2006), apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF, dix-septième conférence internationale de management stratégique, Annecy /Genève 13-16 juin 2006,P : 5.

11 : Livian V, Organisation –théories et actions, DUNOD, Paris, 2000, P : 201.

- 12 : Ibid. P : 202.
13. خالد بني حمدان وآخرون (2013)، التعلّم التنظيمي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد الخامس عشر، العدد 01، ص: 82.
- 14: . Fleury F (2000), Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion, thèse doctorat en sciences de gestion, groupe HEC, Jouy-en-Josas, , P : 37.
- 15 : FILLOL C, Op. Cit, P : 6.
16. خالد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 82.
- 17 . السالم مؤيد سعيد وآخرون، إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي-.عالم الكتاب الحديث . عمان، 2002، ص:15.
- 18 . Fleury F, Op. Cit , P : 37.
- 19: سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص:37.
20. Claire M et Kouzi N (2011), « alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et comité économie sociale inter-CDEC », URI :http://id.erudit//009080ar, P : 168.
21. إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 201.
22. Guezguez H, Innovations et alliances stratégiques : une analyse en termes d'intégration des connaissances appliquée à l'industrie biopharmaceutique, Thèse pour le Doctorat en Sciences Économiques, Université de Nice Sophia Antipolis, 2013, P : 344.
23. إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 222.
24. موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: www.andi.dz
25. موقع الشركة الوطنية للعربات الصناعية: www.snvigroupe.dz
26. موقع وكالة الأنباء الرسمية: www.aps.dz
27. نفس المرجع السابق.
28. موقع الشركة الوطنية للعربات الصناعية: www.snvigroupe.dz
29. مقابلة مع أحد مسؤولي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المجرأة بتاريخ: 2016.11.13
30. موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: www.andi.dz
31. موقع وكالة الأنباء الرسمية: www.aps.dz
32. المرجع السابق.