

جامعة 8 ماي 1945 *قائمة*

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تنظم الملتقى الوطني حول

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واستراتيجيات التنويع الاقتصادي في ظل انهيار أسعار المحروقات

يومي 25-26 أفريل 2017

عنوان المداخلة

الشراكة الأجنبية كآلية هامة لنقل التكنولوجيا في المؤسسات الجزائرية

تجربة رونو في الجزائر

محور الدراسة: طرق استفادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من التكنولوجيا الأجنبية

استمارة المشاركة:

| المشارك الأول | المشارك الثاني |
|--|---|
| الأستاذ الدكتور :أونيس عبد المجيد الرتبة:أستاذ التعليم العالي الوظيفة: مدير مخبر بحث أداء المؤسسات الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس - الجزائر رقم الهاتف: 00213.772.50.03.49 البريد الإلكتروني: am_ounis@yahoo.fr | الأستاذة :زيدان كريمة الرتبة: أستاذة مساعدة باحثة في الدكتوراه الوظيفة: عضو مخبر بحث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة - الجزائر رقم الهاتف: 00213697663144 البريد الإلكتروني: ryma1988@yahoo.fr |

ملخص:

تعمل الكثير من دول العالم اليوم سواء المتقدمة أو النامية منها، نحو الشراكة الإستراتيجية من خلال إبرام مختلف العقود و الاتفاقيات للاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات الأجنبية، ونماذج التنمية المعتمدة من طرف بلدانها، والابتكارات في مختلف المجالات، خاصة الصناعية منها .
وعليه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم نقل التكنولوجيا من خلال الشراكة الأجنبية والتي تعتبر عملية هامة لسد الفجوة التكنولوجية بين البلدان المصنعة ودول العالم الثالث، وكذا التطرق إلى أهمية الشراكة الأجنبية على المؤسسات المحلية و الشراكة الجزائرية مع الشركة الفرنسية رونو لإنتاج السيارات بالجزائر.

Abstract:

Many countries in the world today, whether in developed or developing countries, seek for a strategic partnership through the conclusion of the various contracts conventions to take advantage of the experience and expertise of foreign institutions, the models of development adopted by these countries, innovations in various fields, especially the industrial ones.

Therefore this study aims to shed light on the concept of technology transfer through foreign partnership which is considered as an important process to bridge the technological gap between the industrialized countries and the third world countries, as well as the importance of foreign partnership on local institutions and Algerian partnership with the French company "Renault" for car production in Algeria.

تعتبر التحولات الاقتصادية التي تشهدها مختلف دول العالم كعامل أساسي للتنمية الشاملة، التي تتطلب تظافر الجهود و التعاون، ليس بين قطاعات ومؤسسات بلد ما، ولكنها لا بد أن تمتد إلى دول أخرى وتجارب تنموية أخرى سجلت نجاحا وتقدما، وأعطت لمؤسساتها قوة وتحكما أكثر في التكنولوجيا والإبداع والابتكار، مما جعلها تتبوأ مقدمة المؤسسات الاقتصادية إنتاجا وصناعة وميزة تنافسية. كل ذلك جاء في أغلبه من خلال الشراكة الأجنبية وإبرام العقود والصفقات الناجحة التي تعود بالفائدة على الطرفين المتعاقدين. كما أن هذه التحولات الاقتصادية الجارية والتجارب التنموية القائمة في مختلف بلدان العالم، جعلت الجزائر كبلد نامي يطمح للتطور من خلال مختلف المؤسسات الاقتصادية وعلى رأسها المؤسسات الصناعية ، لتكون على المحك في مواجهة المنافسة الشديدة من قبل مؤسسات الدول المتطورة ، خاصة مع تحرير التجارة الخارجية وسياسة الانفتاح التي تعرفها أغلب الدول، ومنها الجزائر التي شهدت بدورها تغيرات هامة نتجت أساسا عن رغبتها في الاندماج ضمن حركية الاقتصاد العالمي، مما دفع بالسياسة الاقتصادية الجديدة للجزائر للاتجاه نحو إتباع إستراتيجية الشراكة مع المؤسسات الأجنبية كوسيلة فعالة وضرورية لتأهيل مؤسساتها الصناعية، خاصة مع تسارع الاتجاه نحو ظاهرة تدويل الإنتاج، إضافة إلى ظهور التكتلات والتحالفات الاقتصادية التي توسع الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية؛ وعند التحدث عن تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا بد من التحدث عن القصور والفشل الذي يتسم به الجهاز الانتاجي بصفة خاصة نتيجة غياب التكنولوجيا المتطورة وكذا التكاليف الباهضة التي تتكبدها هذه المؤسسات من أجل الحصول على التكنولوجيا فهل يمكن اعتبار الشراكة الأجنبية كعامل أساسي لنقل التكنولوجيا للجزائر؟

فرضية الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة ارتأينا الاعتماد على فرضية أساسية مفادها:

كيف تكتسي الشراكة الأجنبية أهمية معتبرة في الدفع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى اكتساب المعرفة والتكنولوجيا والعمل على ترقيتها؟

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الورقة البحثية من أهمية الشراكة الأجنبية كعملية استراتيجية في نقل التكنولوجيا، إذ تعتبر الشراكة كأسلوب وتصرف اقتصادي صحي وعقلاني ذات أهمية بالغة في إنجاح مسار التحول الاقتصادي الذي تعرفه الجزائر، خاصة إذا كانت عملية التشارك واضحة المعالم ومحمية بقوانين تضمن مصالح الأطراف المتشاركة فيما بينها وتجاه الدولة .

4. أهداف الدراسة:

سعيانا من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف التالية:

-إلقاء الضوء على أسباب وآثار الشراكة الأجنبية،

والعوامل المساعدة والمحفزة للإقدام على عقود الشراكة؛

-التعرض إلى أهمية نقل التكنولوجيا وكذا الطرق الملائمة لذلك؛

-إبراز أهمية الشراكة الأجنبية في الجزائر من خلال الشراكة مع مؤسسة رونو ونقل تكنولوجيا صناعة السيارات إلى الجزائر.

5. منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والإلمام بمختلف حثياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي، وذلك بجمع المعلومات من مختلف المراجع والدراسات ذات الصلة بالموضوع محل البحث، والوقوف عند تجربة الجزائر في صناعة السيارات بالشراكة مع رونو الفرنسية.

6. محاور الدراسة:

تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم، أساليب وأنماط نقل التكنولوجيا،

المحور الثاني: الشراكة الأجنبية، أهميتها وأنواعها.

المحور الثالث: تجربة الشراكة مع رونو الفرنسية بالجزائر.

الاطار النظري لنقل التكنولوجيا

يعد نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية من المواضيع المعقدة، وذلك لكثرة النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يجب معالجتها في هذا الموضوع، ومن جهة أخرى يعد نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية احد السبل الهامة التي تسمح لهذاالدول بالقضاء على الفوارق الاقتصادية والاجتماعية التي تفصل بينها وبين الدول المتقدمة. من هنا بدأ الاهتمام بموضوع نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة في النصف الثاني من القرن العشرين ، بعد ان دعت الأمم المتحدة والهيئات التابعة لها إلى الاهتمام بنقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية من خلال قرار الجمعية العامة المرقم 1931 في عام 1961 ثم قرارها 2091 في 1965 وكذلك صدر قرارها المرقم 184/31 في 1976 والقاضي بعقد مؤتمر الأمم المتحدة للعلم والتكنولوجيا والتنمية وهكذا شهد النصف الثاني من القرن الماضي تحركا سريعا في المجال الدولي ركز على أهمية وفاعلية دور التكنولوجيا وأفضل الوسائل لنقلها من الدول المتقدمة إلى الدول النامية وطرق استخدامها وتطورها.

1. مفهوم نقل التكنولوجيا

هناك تعاريف متعددة لنقل التكنولوجيا فقد عرفت على أنها عملية نقل المعرفة والآلات التكنولوجية، أي أنها عملية نقل حضاري للمعرفة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، مما يجب ملاحظة انالتكنولوجيا تتميز بطبيعة اجتماعية واقتصادية فهي تتغير مع تغير المجتمع وتقدمه، أي ان التكنولوجيا تنشأ وفقا لظروف البيئة، ومن ثم فهي تتغير بتغير احتياجات المجتمع وقدراته، كما انه يتجسد فيها روح وشخصية كل مجتمع واسلوبه في التطور.

وما يمكن ملاحظته فان نقل التكنولوجيا يعني أولا، نقل المعرفة العلمية من خلال الندوات والوثائق المختلفة من التعليم والتدريب ووسائل أخرى يستفاد منها في تطوير التكنولوجيا، وثانيا نقل السلع الرأسمالية والتكنولوجيا المادية من خلال المعرفة العلمية والاستفادة من أساليب التخطيط والتعاقد المتوفرة تجاريا وتشمل توفير الخدمات التي يمكن ان تتضمن إعداد دراسات الجدوى وإعداد التصاميم الهندسية للمشاريع وتدريب الخبراء وإعدادها لإستخدام التكنولوجيا الجديدة؛¹ وحسب الوكالة الكندية للتنمية الدولية (2006) "نقل التكنولوجيا يتضمن نقل العمليات الصناعية و/او المعلومات، بالإضافة الى نقل المعدات والمهارات والمعارف التي تمكن من استخدام او استغلال التكنولوجيا، وكذلك جميع الاستراتيجيات والسياسات ذات الصلة اللازمة لدعم هدف التنمية"² كما قدمت تعاريف أخرى لنقل التكنولوجيا فوفقا (Abot، 1985) هي حركة العلم والتكنولوجيا من مجموعة الى اخرى. أما (Durand، 1997) فقد عرفه على النحو التالي: "هو نقل المعارف بين الشركات التي تنتمي الى بلدان مختلفة. وهذا من خلال تبادل المعدات او التكنولوجيا"³ بصفة عامة نقل التكنولوجيا هي عملية انتقال المعدات والوسائل التكنولوجية وكذا المعارف والمهارات الخاصة باستخدامها سواء بين الدول أو المؤسسات.

2. أنماط نقل التكنولوجيا

ان نقل التكنولوجيا غير جاهزة للحيازة، ويعود ذلك جزئيا إلى السرية الصناعية وحقوق الملكية، وعليه فان هناك نمطين متميزين لنقل التكنولوجيا هما:⁴

ا. النقل العمودي للتكنولوجيا، (على المستوى الداخلي) يعني استخدام نتائج البحث العلمي وتطبيقها في مكان استخدامها، أي أن النقل الرأسي للتكنولوجيا هو تطوير الفكرة أو المعرفة الجديدة إلى واقع ملموس ضمن قطاع اقتصادي واحد ضمن البلد الواحد.

ب. النقل الأفقي للتكنولوجيا (على المستوى الخارجي): هو انتقال التكنولوجيا من اقتصاد دولة معينة إلى اقتصاد دولة أخرى.

ويعرف أيضا بأنه (انتقال المعرفة العملية من بلد تولدت فيه التكنولوجيا إلى بلد آخر استخدمتها في العملية الإنتاجية أي نقل نتائج البحوث والجهود العملية والتكنولوجية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية). والملاحظ ان النوع الثاني من عمليات نقل التكنولوجيا هو السائد في الدول النامية، أما النوع الأول يجري في حدود ضيقة جدا ومحتكر من قبل الدول المتقدمة فقط، حيث ان المشكلة الأساسية التي تواجه الدول النامية في مجال نقل التكنولوجيا هي القصور في عمليات توطين وتطوير التكنولوجيا وبالتالي ان كثير من الدول النامية تعتمد على النقل الجاهز للصناعات التكنولوجية، وعلى الدول النامية معرفة طبيعة التكنولوجيا المنقولة لغرض معرفة الطريقة التي يمكن من خلالها اتمام عملية النقل؛

3. أهم تقسيمات نقل التكنولوجيا

تقسم التكنولوجيا حسب طبيعتها إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي كالآتي:

أ. **التكنولوجيا المشاعة:** هي التكنولوجيا الموجودة بوضوح تام في الكتب والأبحاث والمجلات والدوريات وهذه تنقل عن طريق إيفاد البعثات واللقاءات والمؤتمرات العلمية.

ب. **التكنولوجيا التجارية:** هي التكنولوجيا التي تخضع في حركتها وتنقلها واستخدامها إلى شروط خاصة وغالبا ما تكون محمية قانونيا عن طريق تسجيلها في مكاتب متخصصة ولا يمكن لغير صاحب الحق القانوني التصرف بها بدون أخذ إذن مسبق ودفع رسوم تكلفة مثل براءات الاختراع وحقوق الامتياز وخدمات المكاتب الاستشارية .

ج. **التكنولوجيا الإستراتيجية:** ان هذه التكنولوجيا لا تنشر في الكتب أو الدوريات ولا تسجل في مكاتب متخصصة وتكون غالبيتها ذات طابع سري وتحتكر في هيئات ومؤسسات خاصة وتشمل على احدث الاكتشافات والابتكارات للثورة العلمية والتكنولوجية الأكثر أهمية كبحوث الفضاء والطاقة الذرية والتقنية العسكرية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها ، حيث أخذت مؤسسات معينة على درجة عالية من التخصص والاضطلاع بمهمة البحث والتطوير التي تشترك فيها الدول إلى جانب المؤسسات كتعبير عن اندماج جهاز الدولة بمصالح رأس المال أي ان أصبح هناك طابع مؤسسي للتقدم التكنولوجي وهو من أهم مظاهر الثورة العلمية والتكنولوجية .

كما تصنف التكنولوجيا حسب مكوناتها إلى:

أولاً - التكنولوجيا الصلبة hardware technology: هي التكنولوجيا المتجسدة في أدوات الإنتاج -المعدات والآلات والسلع الوسيطة والمعامل الجاهزة، وبإمكان الدول المستوردة الكشف عنها عن طريق فك الأجهزة والمعدات ودراسة أجزائها الأصلية ثم إعادة تركيبها ، وتعد اليابان نموذجا مبدعا في عملية نقل التكنولوجيا الصلبة والتي كان شعارها مع مراحل التصنيع الأول (الماكينة الأولى بالاستيراد والثانية بالإنتاج المحلي) .

ثانيا - التكنولوجيا اللينة software technology: تأتي من خلال استخدام الخبرات الأجنبية

والمؤسسات الاستشارية أو شراء براءات الاختراع وبرامج الحاسب الالكتروني والكتب والمجلات ولكن من الممكن اكتسابها (أو بعض عناصرها) من خلال التعليم والممارسة العملية إذا توفر مستوى من التطور الاقتصادي والقدرة الوطنية على التأهيل والتدريب العلمي والمهني كما أنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من الإطار الحضاري الذي تنشأ فيه (أي تتمثل في معرفة واستخدام موصيانة وتطوير التكنولوجيا الصلبة) وتتحول خلاصات البحوث العلمية المتكررة إلى تطبيقات عملية وعلمية مفيدة في النشاطات الاقتصادية و من الجدير بالإشارة إن التكنولوجيا ليست شيئاً مادياً يسهل نقله وان كفاءة استخدامها تتطلب توافر العديد من المتطلبات التي تتعلق بنقل التكنولوجيا وهناك ثلاثة متطلبات مهمة هي كالآتي:

أ. متطلبات غير قابلة للنقل وتشمل العوامل الإدارية والتنظيمية والتخطيطية والفنية والاقتصادية والمالية

ب. متطلبات فنية قابلة للنقل بشروط خاصة وتشمل الخبرات والمهارات العلمية والعملية لاختيار وتركيب وتشغيل وصيانة وتطوير الآلات والمعدات الحديثة .

ج. المتطلبات المتجسدة بالسلع الرأسمالية وهي السلع القابلة للنقل كالألات والمعدات وقطع الغيار والسلع الوسيطة للتكنولوجيا.

4. أساليب نقل التكنولوجيا

بالرغم من محاولات الدول النامية ومنذ حصولها على استقلالها السياسي لاكتساب ونقل التكنولوجيا الحديثة إلا ان هذه الدول لا تستطيع ان تتعقب مسار الدول الصناعية بنفس الصيغ والأساليب وبنفس الزمن لاكتساب التكنولوجيا؛ فبدأت الدول النامية بنقل التكنولوجيا واكتسابها عبر قنوات مختلفة وأساليب متعددة للنقل ومن أهمها:

أ - نقل التكنولوجيا باتجاه واحد (استيراد التكنولوجيا): يتمثل في عملية نقل التكنولوجيا بين الدول المتقدمة صناعياً (المالكة للتكنولوجيا والمصدرة لها) و الدول النامية التي تفتقر لهذه التكنولوجيا (الدول المستوردة للتكنولوجيا)، وهنا تكون عملية نقل التكنولوجيا باتجاه واحد وفي الغالب تكون مشروطة بشروط الدول التي تمتلك التكنولوجيا وبالأسعار التي تحددها ومن أساليب هذا النقل :

* أسلوب الحزمة الكاملة (Package Deal) (ويتمثل هذا الأسلوب بصفقة متكاملة تحتوي على حزمة للعناصر التكنولوجية المختلفة بالإضافة إلى احتوائها على بقية ومكونات المشروع ؛ كإجراء المصانع الجاهزة وتسيير المشاريع والمصانع الإنتاجية، إذ يفترض المسؤولون ان من الأفضل التعاقد مباشرة مع من لديهم الخبرة للقيام بهذا العمل .

*أسلوب فك الحزمة التكنولوجية (Unpackaged Deal) (و يمثل فكا الحزمة التكنولوجية إلى عناصرها ومكوناتها المختلفة وفصلها عن بقية أجزاء المشروع مثل: المساعدات الفنية، الامتيازات الصناعية، الدراسات الفنية المتخصصة، براءات الاختراع ومشاريع ومؤسسات والشركات الوطنية مع شركاء آخرين على أن يكون أحد الشركاء ميميلكون التكنولوجيا المتقدمة والكفاءات الإدارية والتنظيمية العالية. هذا الأسلوب يتيح فرصاً واسع لإسهام الإطارات المحلية في مراحل الانجاز المختلفة، وتساعد على استعمال المواد والمنتجات والعناصر التكنولوجية المحلية وكذلك تؤدي إلى تطوير الإمكانيات الذاتية في جميع المجالات الصناعية والتقنية؛

ب - المعارض الصناعية: يتم نقل التكنولوجيا بموجب هذا الأسلوب عن طريق قيام الدول النامية بإقامة معارض دولية على أراضيها ودعوة الدول والمؤسسات والشركات الأجنبية لعرض منتجاتها الصناعية من الآلات والمعدات والأجهزة ، ثم يقوم البلد المضيف بتنظيم زيارته لمهندسيه وجهاته الفنية للإطلاع على المعارض والتعرف على التطور التكنولوجي للجهات المشاركة ومحاولة نقل معارفها وخبراتها، وقد تقوم الدولة المضيفة بشراء بعض الآلات والمعدات بأسعار زهيدة وبالتالي تتمكن من نقل التكنولوجيا دون تكاليف باهظة. إلا ان من عيوب هذا الأسلوب ضرورة توفر كفاءات فنية وخبرات علمية في البلد المعني لفحص التكنولوجيا الأجنبية ومحاولة تقليدها أو نقلها إضافة إلى إن معظم المعارض قد تكون من النوع القديم الذي تحاول الشركات التخلص منها.

ج - الاستثمار الأجنبي: يمكن للدول الحصول على التكنولوجيا من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر أو من خلال المشاريع المشتركة (الاستثمار المشترك) ويتم ذلك من خلال مساهمة الشركات الأجنبية مع مواطني الدولة النامية (أفراد او شركات) في إقامة المشاريع، حيث تتولى الشركات الأجنبية في هذه الحالة توريد التكنولوجيا وفقاً لشروط معينة يتم الاتفاق عليها. ومع ذلك تعتبر الاستثمارات الأجنبية من أهم قنوات نقل التقانة على المستوى الدولي، ولكن دورها فينقل التكنولوجيا إلى الدول النامية له حدود كبيرة، وتشير الإحصائيات لحجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية قد ارتفع من 1.2 مليار دولار عام 1965 إلى 13.3 مليار دولار عام 1980 وكان للاستثمارات الجانبية دور كبير في عمليات القطاع الخاص وكثير من هذا الاستثمارات مركزة في دول آسيا ومنطقة المحيط الهادي وكذلك يتركز بشكل كبير في الصينوبعدها سنغافورة و اندونيسيا تليها تايلاند فالهند وكوريا.

ثانياً: الشراكة الأجنبية كمحرك رئيسي في نقل التكنولوجيا

1. مفهوم الشراكة الأجنبية وأهميتها

قبل التعرض إلى مفهوم الشراكة الأجنبية سيتم أولاً التطرق إلى مفهوم الشراكة بصفة عامة، تعني الشراكة الاشتراك أو الإشارك، حين يتبادل الأشخاص أو المجموعات المعارف والأفكار والآراء والأصوات والمواد والعمل والأموال وغير ذلك من أجل التوصل إلى اتفاق مشترك أو الوصول إلى قرارات مشتركة بطريقة تتسم بالشفافية والوضوح؛⁵

كما عرفها البنك العالمي للشراكة سنة 1998 على أنها علاقة تعاونية بين الكيانات للعمل نحو الأهداف المشتركة من خلال التقسيم المتبادل من العمل المتفق عليه؛⁶

وفيما يخص الشراكة الأجنبية فقد عرفت منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية CNUCED على أنها تلك العقود التي تبرم على عدة سنوات بين متعاملين اقتصاديين ينتمون إلى أنظمة مختلفة، تذهب إلى أبعد من الشراء البسيط للأشياء والخدمات لتشمل مجموعة عمليات تكاملية وتضامنية.⁷

الشراكة الأجنبية هي استثمار مشترك يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصان معنويان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضاً إلى الإدارة، والخبرة وبراءة الاختراع أو العلامات التجارية.⁸

تنطوي الشراكة الأجنبية على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية يكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقاً كافياً في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه؛⁹

بصفة عامة الشراكة الأجنبية هي استثمار مشترك بين دولتين أجنبيتين أو أكثر إحداهن مضييفة له بغية تحقيق أهداف مشتركة، يتجسد في إقامة مشروع جديد أو مشروع قائم من قبل بحيث يخضع لإدارة جديدة، يقوم كل طرف بالمساهمة في العناصر الضرورية لقيام هذا المشروع (الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم)، وكذا تقاسم الأرباح والمخاطر وفقاً لما جاء في اتفاقية الشراكة.

وتعمل الشراكة على تسهيل الاستثمارات الأجنبية من خلال التسهيلات الجبائية والجمركية، إضافة إلى تحقيق الشراكة لاقتصاد فعال مبني على نمط التخطيط الاستراتيجي والتقليل من التكاليف، من جهة أخرى تعد الشراكة كعامل هام لجلب الاستثمار الأجنبي، خاصة من خلال العقود الطويلة الأجل التي تلزم الشركاء بالمسؤولية المشتركة من جميع الجوانب. هذا وتسمح الشراكة أيضاً بتحسين وتطوير النظام الاقتصادي المحلي للبلد المعني تماشياً وسيرورة حركة وديناميكية الاقتصاد العالمي، إضافة إلى تطوير وتوطيد العلاقات الاقتصادية وحتى السياسية ما بين البلدان المشاركة والمتعاونة فيما بينها.¹⁰

2. أسباب اللجوء إلى الشراكة الأجنبية

من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى اللجوء للشراكة التي تضيف دورا أساسيا ومهما للمؤسسة الاقتصادية، نجد¹¹ :
أ. **التطور التكنولوجي**: يعتبر التطور التكنولوجي عامل أساسي في تطور المؤسسة الاقتصادية، وفتح مجال ترويج منتجاتها وفتحها على الأسواق العالمية، ونظرا لكون التطور التكنولوجي عامل مستمر من الإبداع والاختراع فإنه لا محالة ومن الصعب على المؤسسة الاقتصادية أن تواكب ذلك التطور المتسارع بديمومة، وذلك نظرا لتكاليفه الكبيرة والضحمة التي تقف عائقا أمام المؤسسة الاقتصادية، مما يتطلب ويستدعي ويلحاح اللجوء للشراكة ذات الطابع الاستراتيجي لتقليص فاتورة تكاليف الأبحاث التكنولوجية والاختراعات والابتكارات وما تتطلبه من مخاطر وموارد بشرية عالية الكفاءة والتأهيل العلمي.

ب. **اتسام الأسواق بالطابع الدولي العابر للحدود الجغرافية والقوميات**: مع ظهور شبكة الإنترنت التي تعد قفزة نوعية كبيرة في مجال الاتصال ووسيلة هامة وكبيرة لعبت دورا معتبرا في تسهيل المبادلات التجارية والتقنية بين مختلف الدول والأقطار إضافة إلى الخدمات التي تقدمها للمؤسسة الاقتصادية من خلال إحاطتها بكل المستجدات التي قد تؤثر فيها أو تتأثر بها، حيث أصبح أكثر من ضروري البحث عن الوسائل الفعالة للمراقبة الدقيقة للتكاليف المتعلقة بالعملية الإنتاجية، مما يخلق محيطا مشجعا وذا دافعية نحو المستقبل على المدى الطويل، ومنه فإن اختيار الشراكة أصبح جد مهم باعتبارها وسيلة للرد على مختلف المتطلبات التقنية والتكنولوجية المتواجدة في المحيط التنافسي المتداخل والمتشابك، الشيء الذي يعود بالفائدة على المؤسسات الاقتصادية ضمنا لتطورها ونجاحها ومسايرة لمحيطها، من خلال إتباع تسيير استراتيجي يمكنها من الوصول إلى تحقيق أهدافها المبرمجة والمخطط لها .

ج. **حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية**: يدفع اقتصاد السوق ونظامه وشروطه المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام واستغلال كل مواردها وطاقاتها وبعقلانية ورشادة اقتصادية، لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الكبيرة والحادة في بعض الأحيان من طرف المؤسسات الاقتصادية الأخرى على الصعيدين المحلي والدولي، وذلك عن طريق الشراكة باعتبارها وسيلة للتعاون وتوحيد للإمكانيات الاقتصادية وتقليل للجهود التي كانت تبذلها المؤسسة بمفردها قبل إبرامها لعقود واتفاقيات الشراكة، فتزداد قوة عن طريق الشراكة مما يجعلها تتحكم أكثر في التكنولوجيا بل تعمل على الإبداع والابتكار، اللذين من خلالهما تكتسب ميزة تنافسية، وتزيد أكثر انتشارا في الأسواق، وجودة أحسن للمنتج، وثقة أكبر تجاه الزبائن، كل ذلك يمكنها من تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح، وتأكيد مكانتها داخليا وخارجيا.

3. أشكال الشراكة الأجنبية

سوف نتطرق إلى مختلف أشكال الشراكة الأجنبية الشراكة من حيث تنوع القطاعات الاقتصادية، وحيث العلاقات التجارية بين المتعاملين¹² .

أ. من حيث تنوع القطاعات الاقتصادية: تتجه معظم مشاريع الشراكة الأجنبية في المقام الأول إلى التركيز على

الجانب الصناعي والتطور التكنولوجي وفي المقام الثاني على الجانب التجاري والخدمي.

***الشراكة الصناعية:** تتجه بعض المؤسسات الاقتصادية إلى صيغ التقارب والشراكة القائمة على إنشاء جماعات متخصصة حول مشاريع تكنولوجية وصناعية متطورة، وذلك نظراً لضخامة التكاليف المتخصصة للمشاريع الصناعية من جهة، وكذا المخصصات التي تتطلب استعمال واستغلال تكنولوجيا عالية ومتطورة من جهة أخرى، وهنا يبرز ما يعرف بالتعاون الفني، حيث تسعى البلدان المضيفة للاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في المجالات التي ترغب الاستثمار فيها، أما البلدان المصدرة لذلك التقدم التكنولوجي والتطور العلمي فإنها تلجأ عن طريق الشراكة إلى اقتحام أسواق جديدة لتسويق وترويج منتجاتها من جهة أخرى. ولقد برز هذا النوع من الشراكة، والذي يكرس في جانبه التعاوني إعطاء الأولوية للمؤسسات الاقتصادية للبلدان التي تفتقر للتكنولوجيا، وهذا بتنمية القدرات الإنتاجية لهاته المؤسسات عن طريق تكوين صيغ شراكة بين مؤسسات البلدان التي تملك التكنولوجيا وقدرات صناعية ومؤسسات البلدان التي تفتقر إليها، حيث تقتصر مسؤولية الأولى في تقديم التكنولوجيا والثانية تتكفل بتوفير التمويل اللازم للمشروع المشترك .

***الشراكة التجارية:** هذا النوع من الشراكة قد يكون وطنياً أو دولياً ومع مؤسسات ذات أحجام مختلفة، فمثلاً المؤسسات الصغيرة قد تلجأ إلى إبرام اتفاقية شراكة تجارية مع مؤسسة أكبر منها حتى تنمو وتتطور وتدخل إلى أسواق جديدة والتي لا يمكن أن تصل إليها لوحدها، فهذا النوع من الشراكة المستعمل في المجال التجاري يسمح بتطوير رقم الأعمال وهذا بتخفيض تكلفة الاستثمار أو تحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة.

***الشراكة الخدمية:** هي إحدى الأشكال الاقتصادية التي ميزت عشرية التسعينات في إطار التنافس الحاد بين الشركات في البحث عن وسائل تمكنها من توطين رأسمال في قطاع الخدمات، ونتيجة لتعدد الخدمات وتنوعها فإن العقود المبرمة في هذا المجال تتنوع وتتعدد حسب طبيعة ونوعية الخدمة، ومن بين أشكال العقود المبرمة في قطاع الخدمات نجد عقود التسيير والإدارة، حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى إبرام اتفاقيات شراكة تخص إدارة وتسيير مرافقها، حيث يستفيد الشريك المحلي من خبرات الشريك الأجنبي، ولعل ما يميز نجاح قطاع الخدمات بصورة عامة ونوعية الخدمات بصورة خاصة في بعض دول الخليج، هو إقدام هذه الأخيرة على إبرام عقود تسيير وإدارة الخدمات مع القطاع الخاص أو الأجنبي الذي مكنها من تشغيل اليد العاملة وتحقيق الأداء الاقتصادي الجيد عن طريق اكتساب الخبرة في مجال الفنادق والمطاعم، حيث ساهمت هذه العقود في إنعاش السياحة بهذه الدول.

***الشراكة المالية:** الشراكة المالية هي لما نكون أمام وضعية الاشتراك في المال، فهي مرتبطة بدرجة المساهمة في رأس المال عن طريق الاستثمار المحفظي أو الاستثمار المباشر. إذ يقصد بالشراكة المالية، ارتباط الشركاء بحركة رأس المال لتحقيق استثمارات مشتركة، وحصص الطرف الآخر في هذه الشراكة تكون إما أكبر أو تساوي أو أقل من 50% حسب ما اتفق عليه الشركاء.

ب. من حيث العلاقات التجارية بين المتعاملين:

لابد من التمييز بين أشكال الشراكة الأجنبية من حيث كون اتفاقيات الشراكة بين مؤسسات لا تنتمي إلى نفس

القطاع أي أنها ليست متنافسة، وأخرى بين مؤسسات متنافسة.

***شراكة المؤسسات غير التنافسية:** يشمل هذا النوع من الشراكة المؤسسات غير المتنافسة، وهي مؤسسات تنتمي إلى قطاعات نشاط مختلفة أو أسواق مختلفة، حيث تتمكن المؤسسات من توسيع نشاطاتها إلى ميادين وأسواق جديدة بمساعدة الطرف الآخر.

***شراكة المؤسسات المتنافسة:** إن طبيعة العلاقة التي تربط بين هاته المؤسسات هي علاقة صراع وتعاون فهي أطراف متنافسة ومتحالفة في نفس الوقت، وقد أعطى الخبراء تفسيرات كلاسيكية لهذه العلاقة، إذ يرون أن التحالفات بين المؤسسات المتنافسة هي تصرفات تعاونية احتكارية، هدفها إلغاء المنافسة بينهم وتحسين وضعياتهم، كما أن هذه التحالفات عبارة عن مناورات تنافسية وصراع بين المشاركين، يهدف كل طرف من خلالها إلى الاستفادة من التحالف من أجل اكتساب الميزات التنافسية للطرف الآخر وتحسين مركزه بالنسبة له.

4. آثار الشراكة الأجنبية على المؤسسة المحلية:

تتمثل أهم آثار الشراكة الأجنبية والتي تنعكس على المؤسسات المحلية فيما يلي:

- الاستفادة من مصادر جديدة للتمويل بفضل تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، مما يجعل المؤسسة في غنى عن طلب قروض تمويل طويلة الأجل وما يترتب عنها من مديونية وعدم القدرة على التسديد؛
- تمثل الشراكة الأجنبية فرصة هامة للحصول على التكنولوجيا والاستفادة من التطور التكنولوجي، الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ضمان الديمومة والمصدقية نتيجة لجودة المنتجات وقلة التكاليف وكذا احترام مواعيد التسليم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة المستهلك ووفائه للمنتج؛

- الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الدولة للشركاء الأجانب، إضافة إلى أن وجود شركات أجنبية في دول مضيفة يساعد على زيادة معدل تدفق المساعدات والمنح المالية من المنظمات الدولية إليها؛¹³

تقوم الشركات الأجنبية بتنفيذ برامج للتدريب والتنمية الإدارية في الدول المضيفة مما يؤدي إلى خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال إضافة إلى تنمية قدرات الطبقة الحالية كما تستفيد الشركات الوطنية من الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الاحتكاك بالشركات الأجنبية.

وتجدر الإشارة إلى أن الشراكة الأجنبية يمكنها تحقيق هذه الآثار للدول المضيفة لكن هذا يتوقف بدرجة كبيرة على مدى مرونة الدولة وفعاليتها في تطوير هذه الاستراتيجية عن طريق تخفيف القواعد التنظيمية، تخفيف عامل الجباية وتسهيل المعاملة والإجراءات الإدارية والتنظيمية.¹⁴

ثالثا: تجربة الشراكة الجزائرية مع شركة رونو الفرنسية

تمت عملية تدشين وإرساء قواعد مصنع رونو الجزائر بالمنطقة الصناعية لواد تليلات بولاية وهران، والذي شهد ميلاد أول سيارة جزائرية الصنع وهي "رونوسامبول" التي تتمتع بمزايا حصرية وطرز عالي، إذ أكد رئيس

مجلس إدارة شركة تسيير المساهمات للتجهيزات الصناعية والفلاحية، أن تدشين مصنع رونو وخروج أول سيارة من سلسلة الإنتاج ستسجل ولادة لصناعة السيارات في الجزائر. كما أشار ذات المسؤول إلى أن تطوير نسيج المناولة قد شكل منذ انطلاق مشروع مصنع "رونو الجزائر" إحدى الانشغالات الكبرى لهذا الاستثمار.¹⁵

1. الشراكة بين رونو والجزائر:

■ بتاريخ 25 ماي 2012 وقع مجمع رونو على بروتوكول اتفاق مع الحكومة الجزائرية، ويحدد هذا البروتوكول إطار الدراسة لإنشاء شعبة صناعة السيارات بالجزائر بصفة تدريجية بهدف مواكبة النمو الذي عرفته السوق المحلية، وتمثل أولى مراحل التدرج في عملية تركيب أجزاء السيارة بكميات معتبرة.

■ بتاريخ 19 ديسمبر 2012 وقع كل من مجمع رونو، الشركة الوطنية للسيارات الصناعية والصندوق الوطني للاستثمار على ميثاق المساهمين بهدف إنشاء شركة مختلطة، في إطار الشراكة 51% للطرف الجزائري و49% لرونو، وذلك بهدف تطوير شعبة صناعة السيارات بالجزائر من أجل مواكبة النمو والتطور الذي عرفته السوق المحلية. وتقتسم الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (سوناكوم سابقا) بمعية الصندوق الوطني للاستثمار نسبة 51% بواقع 34% و17% على التوالي.

وينص الاتفاق على إنشاء مصنع بموقع وادي تليلات، جنوبي غربي وهران، من أجل إنتاج سيارات سياحية (خاصة) ونفعية تحمل العلامات التي يملكها مجمع رونو، وهي موجهة أساسا للسوق المحلية.

■ بتاريخ 31 جانفي 2013 تم إنشاء شركة "رونو الجزائر إنتاج". بمقر الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية وبحضور مديرية أملاك الدولة، تم عقد الجمعية العامة التأسيسية لإنشاء شركة "رونو الجزائر إنتاج" بحضور المساهمين الثلاثة: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، الصندوق الوطني للاستثمار ورونو.

وخلال هذه الجمعية، تم تنصيب أجهزة التسيير وأكد المساهمون على خارطة الطريق التي يجب انتهاجها لإنجاز المشروع.

■ بتاريخ 25 سبتمبر 2013 أكد مجمع رونو التزاماته الثابتة مع الجزائر، بإعطاء إشارة انطلاق الأشغال بمصنع وهران.

■ بتاريخ 26 سبتمبر 2014 تم الحصول على الترخيص بالتصنيع، وبتاريخ 10 نوفمبر، تم تدشين المصنع.¹⁶

وقد استفادت شركة رونو الجزائر للإنتاج من حوالي 150 هكتار لإنشاء هذا الاستثمار خصص منها حوالي 20 هكتار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة بل تكفلت أيضا بتجهيز و تهيئة تلك الفضاءات حتى يتم تأجيرها للمناولين للسماح لهم بالعمل بالحوار بشكل منظم مع الاستفادة من سعر إيجار تنافسي. أما بخصوص تسويق سيارة "سامبول الجزائر" فانه بإمكان الزبائن تقديم الطلبات لاستلام سياراتهم في الآجال المحددة، حيث ستباع تلك السيارات بأسعار معقولة وفي المتناول، وأن آجال التسليم ستكون كذلك "معقولة".

2. نقل التكنولوجيا وطرق التسيير الحديثة إلى الجزائر:

على غرار جميع المصانع التي يملكها مجمع رونو-نيسان، يستجيب مصنع وهران لجميع القواعد الصارمة للجودة المسماة ("APW Alliance Production Way") وهي مجموعة من القواعد والأسس الصارمة المنتهجة في إنتاج السيارات لدى مجمع "رونو-نيسان"؛

يسير مصنع رونو الجزائر إنتاج، كمرحلة أولى، وفقا لنمط "أس. كا. دي Semi Knock Down" وهو نمط يقتصر على تركيب القطع المنفصلة: إن هذا النمط يعتبر تحديا حقيقيا من حيث الإمداد خاصة وأن هاته القطع تصنع وتورد من مصنع رونو الكائن ب: بيتاستي برومانيا؛

وعليه، فإن ذلك يمثل أكثر من 220 حاوية قادمة من ميناء كوستانزا (رومانيا) كل أسبوع.

ويجب احتساب 8 أسابيع إنطلاقا من إرسال الطلب قبل وصول القطع وتوفيرها بالمصنع قصد تركيبها بمصنع وهران. ويتم تسيير هذا التدفق الكمي الهائل بفضل تظافر جهود جميع الأطراف الفاعلة (الموردين، المصانع، ميناء وهران، فريق الهندسة اللوجيستية، الجمارك الجزائرية، فريق الفوترة والمالية،

3. الأهمية الاقتصادية لمشروع رونو الجزائر:

سيساهم هذا المشروع في امتصاص البطالة وتوفير مناصب الشغل لمختلف شرائح المجتمع حسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم، إذ التحق بدءا من شهر جوان 2016 ثاني مجموعة من أكثر من 100 عامل جديد بالمصنع، وذلك في إطار عملية تهدف إلى تطوير المورد البشري للمؤسسة، ليصل إلى أكثر من 380 عامل، الأمر الذي سيسمح للمؤسسة ببلوغ طاقة إنتاجية سنوية بنحو 25.000 سيارة حيث تعمل مناصب العمل المفتوحة على تلبية مختلف متطلبات المؤسسة من اليد العاملة، وتغطية كل مراحل صنع السيارات محليا، إضافة إلى استفادة العاملين الجدد من فترة تكوين ورسكلة على مستوى ورشات المصنع. مع العلم إن 51% من الشركة المختلطة لرونو الجزائر يملكها الجانب الجزائري 34% للشركة الوطنية للسيارات الصناعية و 17% للصندوق الوطني للاستثمار (و نسبة 49% للشركة الفرنسية رونو¹⁷.

هذا ويجب الإشارة إلى أن هذا المشروع الذي بلغت تكلفته حتى اليوم حوالي 50 مليون أورو يتوقع زيادة في استثماراته لتبلغ 400 مليون أورو في مرحلة انتقال الإنتاج من 25000 إلى 75000 سيارة سنويا قبل أن يبلغ حوالي 800 مليون أورو خلال مرحلة الإنتاج السنوي ب 150000 سيارة¹⁸

هذا دون تجاهل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تطوير هذا المشروع للرفع من نسبة الاندماج الوطني، لأن تطوير نسيج المناولة قد شكل منذ انطلاق مشروع مصنع رونو الجزائر إحدى الانشغالات الكبرى لهذا الاستثمار. إذ أن الهدف المسطر هو بلوغ نسبة اندماج وطنية ب 42% في أفق 2019 في صناعة سيارة رونو، وان تصنيع أول سيارة من مصنع واد تليلات التي تحتوى على بعض قطع الغيار البلاستيكية المصنعة محليا قد سمح بتحقيق نسبة اندماج ب 17% والتي ستتقل إلى 25% فيما بعد، وستتبع هذه المرحلة بالإدماج التدريجي للشبكات الكهربائية والكوابل والبطاريات التي ستتجهها مؤسسات صغيرة ومتوسطة جزائرية¹⁹.

وبخصوص أفاق تعزيز نسبة الاندماج على المدى المتوسط، فإنه يتوقع في المستقبل تحقيق مستوى أكبر من الاندماج، حيث تم الشروع في أعمال من أجل التكفل بصناعة الهيكل الذي يعتبر إحدى أهم قطع السيارة التي تتطلب "استثمارا ضخما"، والذي يتطلب تركيب مئات قطع الغيار على هيكل السيارة. مع العلم أن قطع الغيار المصنعة من قبل المناول، يجب أن تكون مطابقة وتحظى بموافقة الشركة المختلطة رونو الجزائر للإنتاج، وذلك حسب المعايير الدولية لعلامة رونو، وبذلك يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الانتقلمن مرحلة التكوين إلى التأهيل.

خاتمة

ختاما لهذه الدراسة يمكن القول أن التطور التكنولوجي يعتبر عامل أساسي في تطور المؤسسة الاقتصادية، وفتح مجال ترويج منتوجاتها وفتحها على الأسواق العالمية، ونظرا لكون التطور التكنولوجي عامل مستمر من الإبداع والاختراع على مدار الساعة والأيام والأشهر بل والسنين، فإنه لا محالة ومن الصعب على المؤسسة الاقتصادية أن تواكب ذلك التطور المتسارع بديمومة وبديناميكية، وذلك نظرا لتكاليفه الكبيرة والضحمة التي تقف عائقا أمام المؤسسة الاقتصادية، مما يتطلب ويستدعي وبإلحاح اللجوء للشراكة ذات الطابع الاستراتيجي لتقليص فاتورة تكاليف الأبحاث التكنولوجية والاختراعات والابتكارات وما تتطلبه من مخاطر وموارد بشرية عالية الكفاءة والتأهيل العلمي. كما أن اقتصاد السوق ونظامه وشروطه يدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى استخدام واستغلال كل مواردها وطاقاتها وبعقلانية ورشادة اقتصادية، لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الكبيرة والحادة في بعض الأحيان من طرف المؤسسات الاقتصادية الأخرى على الصعيدين المحلي والدولي، وذلك عن طريق الشراكة باعتبارها وسيلة للتعاون وتوحيد للإمكانيات الاقتصادية وتقليل للجهود التي كانت تبذلها المؤسسة بمفردها قبل إبرامها لعقود واتفاقيات الشراكة، فتزداد قوة عن طريق الشراكة مما يجعلها تتحكم أكثر في التكنولوجيا بل تعمل على الإبداع والابتكار، اللذين من خلالهما تكتسب ميزة تنافسية، وتزيدها أكثر انتشارا في الأسواق، وجودة أحسن للمنتوج، وثقة أكبر تجاه الزبائن بل ووفائهم لها، كل ذلك يمكنها من تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح، وتأكيد مكانتها داخليا وخارجيا.

نتائج الدراسة

يمكن الاقتصار على أهم النتائج الآتية:

1. تعتبر الشراكة الأجنبية وسيلة هامة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كونها تساهم في تحسين تنافسية هذه المؤسسات من خلال الحصول على المعرفة والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة التي تحوزها المؤسسات الأجنبية وتوظيفها في العمليات الإنتاجية مما يؤثر إيجابا على جودة المنتجات وبالتالي زيادة درجة ولاء المستهلكين.
2. ارتفاع المبيعات المحلية وتوسيع نطاق تواجد هذه المؤسسات على مستوى الأسواق العالمية، نظرا لزيادة

حجم الإنتاج وتحسن جودة المنتجات، نتيجة لاستعمال أحدث التكنولوجيات، وبالتالي زيادة درجة رضا المستهلكين عن المنتجات التي تتميز بجودتها العالية وأسعارها المنخفضة، مما يحقق الهدف المنشود وهي اكتساب الميزة التنافسية التي تجعلها تبحث وتطور وتبدع ولما لا تخترع، لتلتحق الجزائر من خلالها بركب الدول المصنعة المتقدمة، وبالتالي التخلص وبنسبة معتبرة من التبعية للموارد الزائلة كالنفط والغاز، والتقليص من التبعية التكنولوجية للدول المتقدمة.

3. جلب التكنولوجيات الحقيقية التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في العالم على غرار مرسيدس فولسفاجن هيونداي رونو وبيجو وغيرها من الأنواع الأخرى، ومنح فرص كبيرة في مجال تكوين الموارد البشرية، وخلق مناصب شغل جديدة نتيجة لفتح أبواب الشراكة مع العديد من هذه المؤسسات الكبرى العالمية.

الهوامش والمراجع

1. فياض عبدالله علي، عذاب مزهر حميد، نقل وتوطين التكنولوجيا وأثرها في تنمية الموارد البشرية، دون سنة نشر، ص 9.

2. Ali Mansour, « **Les Transferts Technologiques: Le Cas De La Téléphonie Mobile En Tunisie** », Université Du Québec A Montréal, 2007, p07.
3. Ibid.
4. Ali Mansour ; op cit, p26.

5. أسامة مُجد عبيدات و خيرية العبادي، الشراكة في التعليم: تجربة المملكة الأردنية الهاشمية، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، إربد- المملكة الأردنية الهاشمية، جوان، 2008، ص72.
6. Robert Axelrod, **Theoretical Foundations Of Partnerships for Economic Development**, Draft of a paper prepared for delivery at the World Bank Conference on Evaluation and Development-The Partnership Dimension, Washington- United States , July 23-24, 2001, p 01.
7. Marie Françoise Labouz, **Le Partenariat de L'union Européenne avec Les pays tiers**, Conflits et Convergences, Bruyant, Bruxelles, 2000, p 48.
8. عبد السلام أبوقحف، الأشكال و السياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة- مصر، 2003، ص15.
9. سميح مسعود برقاي، المشروعات العربية المشتركة الواقع و الآفاق، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية، بيروت-لبنان، ماي، ص ص 18-19.
10. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003.
11. بن لخصر يمينة، الشراكة الأجنبية كمؤشر للاندماج في الاقتصاد العالمي، مذكرة تخرج، فرع المالية، جامعة الجلفة، السنة الجامعية 2009/2008، ص 33.
12. بلالطة مبارك، أهمية الشراكة في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة سطيف يومي 13 و 14 نوفمبر 2006، ص ص 2-4.
13. بلالطة مبارك، مرجع سابق، ص 05.
14. مُجد يعقوبي، لخصر عزي، الشراكة الأورو متوسطة وآثارها على المؤسسة الاقتصادية، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية، العدد 14، السنة الثانية، أكتوبر 2004، ص 09.
15. الجزائر صحافة، (تصريح لمسؤول رونو الجزائر)، عبر الأنترنت، بتاريخ 11 نوفمبر 2014، ص 04.
16. www.renault.dz(Vehicules Particuliers) Symbol, consulter le 20 Novembre 2016 à 14h20mn.
17. www.renault.dz(Vehicules Particuliers) Symbol, consulter le 20 Novembre 2016 à 16h05mn.
18. www.renault.dz(Vehicules Particuliers) Symbol, consulter le 20 Novembre 2016 à 16h05mn.
- www.renault.dz(Vehicules Particuliers) Symbol, consulter le 20 Novembre 2016 à 16h05mn.