

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الرقم التسلسلي: 2021/.....

رقم التسجيل: 1999478868

التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: علوم التسيير

إشراف الدكتور:

د. جباري عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

* ربيع فاطمة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
	جامعة المسيلة	رئيسا
د. جباري عبد الوهاب	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
	جامعة المسيلة	عضوا ومناقشا

السنة الدراسية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال تعالى " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة النمل الآية 19

الحمد لله والشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل فهو أحق أن يشكر، كما نتقدم بالشكر
الجزيل إلى كل من قدم لنا المساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل جباري
عبد الوهاب، الذي لم يخل علينا بعبائه العلمي وآراءه واقتراحاته ونصائحه وإرشاداته حفصك الله.
كما نتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة بقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما لا ننسى من خط على لوحة الكتابة ليصور لنا هذا العمل في أجمل صورة مكتبة "العيدي حسين"
ولكل من ساهم في نجاح ثمره هذا العمل ولو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد وشكرا لكم.

اللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية

4..... تمهيد

5..... المبحث الأول: ماهية التحالفات الاستراتيجية

5..... المطلب الأول: مفهوم ودوافع وأهداف التحالفات الاستراتيجية

8..... المطلب الثاني: خصائص ومزايا وعيوب التحالفات الاستراتيجية

9..... المطلب الثالث: أنواع التحالفات الاستراتيجية

13..... المطلب الرابع: بناء وإدارة التحالف الاستراتيجي

13..... أولاً: مراحل بناء وتكوين التحالفات الاستراتيجية

18..... المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية

18..... المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

19..... المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية وأبعاد تحقيقها

21..... المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

26..... المطلب الرابع: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق الأداء المتميز

31..... خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة هولسيم

33..... تمهيد

34	المبحث الأول: تقديم شركة لافارج وهولسيم
34	المطلب الأول: تقديم شركة لافارج
35	المطلب الثاني: تقديم شركة هولسيم
36	المطلب الثالث: اندماج الشركتين
38	المبحث الثاني: إجراء مقابلة مع مسؤول التكوين وتطوير الكفاءات
43	خاتمة الفصل
45	خاتمة
47	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	مراحل تكوين التحالف	1
30	معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوربي	2

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أنواع المخالفات الاستراتيجية	1
14	خطوات تكوين التحالفات حسب آير .	2
14	مراحل تكوين التحالف حسب جورج وفاريس:	3
22	مصادر الميزة التنافسية	4
23	دورة حياة الميزة التنافسية	5
35	يوضح أهم النشاطات للمصنع	6

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات متسارعة ومتداخلة تعود أساسا لعملية معقدة ومركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية وهي ما يطلق عليها بالعولمة والتي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية وما يرتبط من كيانات اقتصادية وإعلامية:

- من أهم إفرازات العولمة مجموعة من المتغيرات التي عوضت بها أسس النظام العالمي الجديد.

- ولعل أهم ملامح وآثار هذه التحولات تجمعات وتحالفات اقتصادية في مختلف المجالات واشتداد في المنافسة، مما أدى بالمؤسسات إلى إبرام تحالفات استراتيجية في مختلف المجالات لتقليل من حدة المنافسة والمؤسسات الجزائرية بدورها بدأت تنطوي في هذا الاتجاه لإنشاء مزايا تنافسية وهذا ما دفع بها لإبرام عقود تحالف مع المؤسسات الأجنبية.

- أمام هشاشة بنية المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة حتم عليها استخدام بدائل استراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو مواجهة مواقف تنافسية.

- ومن أهم هذه البدائل التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر كحل يساعد ويساعد في نمو تطور المؤسسة عموما بدلا من الصراع والمنافسة التي لا تفيد مواجهة تلك التحديات الجسام.

إشكالية الدراسة:

إن التحالفات الاستراتيجية تقوم الميزات التنافسية لأطراف المتحالفة في ميزة تنافسية واحدة متميزة وقوية قادرة على جعل المؤسسات في موقف تنافسي أفضل في التسوق الدولي سواء من خلال الجودة التكلفة أو التميز وفي هذا الإطار نجد العديد من المؤسسات الأمريكية واليابانية والأوروبية قامت بتحالفات استراتيجية لأجل تعزيز ميزتها التنافسية.

مقدمة

- ولمعرفة العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية ثم صياغتها إشكالية الدراسة في التناول الرئيسي التالي:
- إلى أي مدى يمكن أن تدعم التحالفات الاستراتيجية القائمة بين المؤسسات الاقتصادية ميزتها التنافسية.

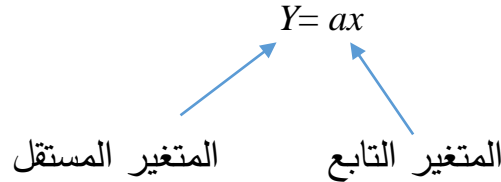
وللإمام بكل الجوانب ثم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي التحالفات الاستراتيجية؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- ما هي التغيرات التي تطرأ على طريقة التعامل بين الأطراف؟
- ما مدى إمكانية استمرار التحالفات التنافسية؟
- كيف يمكن للتحالف أن يدعم الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

المتغير المستقل: التحالفات الاستراتيجية

المتغير التابع: الميزة التنافسية



- للإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية ثم صياغة الفرضيات التالية:
- يساعد التحالف الاستراتيجي على التقليل من التكاليف.
 - يرفع التحالف الاستراتيجي من جودة المنتجات في الأسواق الدولية.
 - يضيف التحالف الاستراتيجي بعض المميزات في المنتج.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتحالفات
الاستراتيجية والميزة التنافسية

تمهيد:

إن التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية في ظل التطورات التي عرفها الاقتصاد العالمي، جعلت من التحالفات الاستراتيجية ضرورة حتمية لضمان البقاء في السوق الدولي، وتدعيم التنافسية وتغيير مفهوم المنافسة لتشمل أبعاد جديدة، من خلال تحويل المنافسة إلى شريك، الشيء الذي يسهم بشيء أو بآخر في تقوية الميزة التنافسية لأطراف التحالف في الأسواق الدولية.

وبناء عليه، تم التطرق في هذا الفصل إلى ظاهرة التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية لتوضيح كافة المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية وإظهار العلاقة بينهما.

المبحث الأول: ماهية التحالفات الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم ودوافع وأهداف التحالفات الاستراتيجية.

تعد التحالفات الاستراتيجية من اهم البدائل التي يلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية للحد من المنافسة العدائية وتحقيق النمو والتطور وفيما يلي بعض المفاهيم التحالفات الاستراتيجية.

أولاً- مفهوم التحالفات الاستراتيجية:

تعددت التعاريف والمفاهيم للتحالفات الاستراتيجية حيث يمكن إدراج ما يلي:

- 1- التحالفات الاستراتيجية في عبارة عن اتفاقات تعاونية بين الشركات المتنافسة وغير المتنافسة وكذلك تعقد بين شركتين أو أكثر الدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة¹
- 2- يقصد به الاتفاق على التعاون والمشاركة في أداء أعمال محددة وفي مجالات معينة بهدف تحقيق أرباح وفوائد مادية وفنية، وفي كل الحالات يظل كل طرف مستقلاً عن الآخر، والتحالف يؤدي إلى تحقيق الخبرة لكل الشركاء وبتكلفة أقل².
- 3- سعي شركتين أو أكثر نحوى تكوين علاقة تكاملية تبادلية³.
- 4- التحالف الاستراتيجي هو إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة⁴.

¹-علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص178.

²- المرجع نفسه، ص 179.

³-بن عزة محمد الأمين، التحالفات الاستراتيجية كضرورة المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 2، ص33.

⁴-المرجع نفسه، ص 34.

من التعاريف السابقة يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي على أنه عقد يوقع بين طرفين أو أكثر يتم بموجب استفادة الأطراف المتحالفة من قدرات بعضها البعض لتحسين الميزة التنافسية لكل منها.

ثانيا - دوافع التحالفات الاستراتيجية:

أصبحت التحالفات ضرورة حتمية، لتضمن بقاء الأطراف المتحالفة متواجدة في السوق أو بإمكانها الحصول على نصيب متزايد من السوق.

ومن اهم الدوافع التي تقع وراء حتمية التحالفات هي ¹

1- **ظهور وتنامي ظاهرة العولمة:** والتي شملت المجالات الإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية وأسواق السلع والخدمات، فأصبحت العديد من المؤسسات تشتري المستلزمات من مؤسسة أو دولة أخرى وتسوق منتجاتها في سوق دولتها أو أسواق دول أخرى.

2- **تعاظم تكلفة التكنولوجيا نقلا أو تطويرا:** وهذا بمقتضى المنافسة السعرية بأن تكون الشركة أقل تكلفة في الإنتاج والتكلفة، وتتيح التحالفات الاستراتيجية في صيغتها الفنية نقل أرخص للتكنولوجيا، بدلا من استثمار الملايين في تطوير تكنولوجيا معينة.

3- **التناقص النسبي لفرض الشراء والدمج:** حيث يتعارض قرار الشراء والدمج مع مصالحها أطراف أخرى حكومية كانت أو منافسة، وهنا تظهر القيود القانونية التي تعترض عمليات الدمج فالحكومات تعارض الاحتكار والمنافسون.

4- **السعي لتوفير قوى عاملة مؤهلة:** والتي تسهم في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية" وهنا يمكن القول أن برنامج الاستقطاب والاختيار والتدريب والتأهيل والتعليم والتطوير لم يجدي نفعاً، لذلك يتطلب الأمر تحالفا استراتيجيا بين عدة شركات لإنشاء معاهد أو مراكز تدريب وتأهيل.

¹- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة المسيلة، 2016-2017، ص43-44.

5- المشاركة في المخاطرة: هنا يستعمل التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات لتلك المخاطر، حيث أن التحالف هو وسيلة لتقليل مخاطر اللاتأكد من خلال توحيد الموارد واستغلال الفرص السوقية الجديدة وبدون الالتزام بموارد ضخمة.

6- دوافع استراتيجية: التحالف الاستراتيجي طريقة كفؤة وفعالة لتوسيع القابليات الاستراتيجية ووسيلة للسيطرة على السوق من خلال تقليل المنافسة.

أهداف التحالفات الاستراتيجية:

- تسعى التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها¹:
- الدخول إلى الأسواق الأجنبية بتكلفة أقل مقارنة باستراتيجيات غزو الأسواق الأجنبية بتكلفة أقل مقارنة باستراتيجيات؛
- توسيع خط إنتاج المؤسسة من خلال إضافة منتج جديد إلى شكلية منتجات المؤسسة؛
- تقليل درجة المخاطر المتوقعة سواء من عمليات تطوير تكنولوجيا المنتج شدة المنافسة الدولية ... الخ؛
- تحقيق تكامل من تكنولوجي؛
- للاستفادة من نتائج البحث والتطوير؛
- الحصول على مزايا تنافسية من خلال التركيز على تحسين المنتجات وتمييزها عن المنتجات المنافسة؛
- الوصول السهل والسريع بخاصية ISO؛
- العمل على إرضاء العملاء.

وبجانب هذه الأهداف، فإن دمج قدرات المتحالفة ومواردهم واستخدامها معا لتحقيق ذلك وتبادل الأفكار والاهتمامات، يساعد على التحسن المستمر لأداء المؤسسات المتحالفة

¹- غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية، ط1 الجزائر 2008 ص209.

في مختلف المجالات، وذلك يبقى محصورا بمدى القدرة على الاستفادة من مزايا التحالفات وتوخي عيوبه.

المطلب الثاني: خصائص ومزايا وعيوب التحالفات الاستراتيجية.

تتميز التحالفات الاستراتيجية بمجموعة من المزايا والعيوب:

أولاً- مزايا التحالفات الاستراتيجية¹.

تحقق التحالفات الاستراتيجية مجموعة من المزايا أهمها:

- تقاسم التكاليف الثابتة المرتفعة المتعلقة بطرح منتجات جديدة في السوق؛
- تجميع المهارات والتقنيات وتبادلها والتي لا تستطيع استعمالها بمفردها؛
- تقليل المخاطر المتعلقة بالدخول للأسواق الجديدة؛
- دعم القدرة التنافسية وتعزيز الموقف التنافسي في الأسواق الدولية؛
- تقليص الوقت المتعلق بالابتكار والأبداع.

ثانياً- عيوب التحالفات الاستراتيجية².

يترتب عن التحالفات الاستراتيجية جملة من العيوب نذكر منها:

- تمنح المنافسين الفرصة لاكتساب التكنولوجيا والتقنيات الجديدة ومنه الاختراق الأسواق بتكلفة أقل؛
- تسمح التحالفات الاستراتيجية لبعض الأطراف من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف، فقد يعتمد الطرف غير الموفر للمعرفة والتكنولوجيا إلى الاستلاء على الخبرة الطرف الآخر في مجال معالجة بعض القضايا الحساسة، واستعمالها في إطار مشروع آخر؛

¹ - مصطفى أحمد سيد، التحالفات الاستراتيجية كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 18، العدد 71، الإمارات، 1997، ص26

² - يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 2008، ص241.

- تأجيل العديد من الأمور وعدم البحث فيها لأن نجاح التحالف يتطلب الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية مثلًا تأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة، سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين؛
- اهتمام طرف من أطراف التحالف ببعضهم مكاسبه على حساب أطراف التحالف الأخرى.

المطلب الثالث: أنواع التحالفات الاستراتيجية

يمكن أن تميز أشكال عديدة للتحالفات الاستراتيجية حيث تختلف حسب طبيعة النشاط الممارس وحسب الهدف من التحالف وغيرها.

أولاً: التحالفات حسب طبيعة النشاط

ونميز في ما يلي:

- 1- **المشروع المشترك:** هو كيان تنظيمي مستقل قانونياً واقتصادياً، يتم تأسيسه من قبل منطمتين أو أكثر بحيث يكون استثمار جماعي لرأس المال والموارد بغرض تحقيق أهداف استراتيجية معينة¹؛
- 2- **التعاون أو التعاقد من الباطن:** يشير مفهوم التعاقد من الباطن إلى أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقاً للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها؛
- 3- **التحالف المالي:** يتمثل في توجه المنظمات نحو الإسهام في رأس مال منظمة، أرخى أو أكثر مثل شركة فورد تمتلك 25% من رأس مال شركة مازدا²؛
- 4- **التحالف التسويقي:** هو التحالف في المجالات التسويقية ولقد يتم خدمات ما بعد البيع للشركاء في مختلف أسواق العالم، الذي جاء نتيجة التحديات الجديدة التي تواجه

¹- يوسف حميدي، مرجع سابق، ص 243.

²- عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص 67.

المنظمات في مجال تطبيق الاستراتيجيات التسويقية، والمنافسة الشديدة والمعتمدة في الأسواق العالمية مثل تحالف شركة فورد وشركة مازدا التسويق سيارتها في اليابان بواسطة مازدا تسويق سيارات ما زادا بواسطة شركة فورد في أسواق أوروبا¹؛

5- **التحالف التكنولوجي:** هو التعلق في مجال البحث والتطوير وذلك في شكل توحيد للجهود، حيث أن الهدف من ورائه هو تقليص الوقت والجهد والتكاليف من أجل جودته أفضل وتكنولوجيا أذكى².

ثانيا: التحالف حسب درجة التحالفات

إن التحالفات التي تتم بين الشركاء يمكن أن تنصب على نشاط واحد من أنشطة الأطراف المتحالفة، وقد يمتد التحالف لعدة أنشطة ممارسة من قبل الأطراف المتحالفة.

1- **التحالفات التي تنصب على نشاط واحد:** وهو ما يمكن تسميته بالتحالف الأفقي،

بمعنى تحالف يتم ما بين شركات تتنافس فيما بينها، من خلال ممارسة نفس النشاط، فقد ينصب التحالف على الإنتاج التمويل، التسويق والبحث والتطوير...؛

2- **التحالفات التي تمس عدة نشاطات:** هنا التحالف يمس عدة أنشطة قد تكون

متعلقة بالإنتاج والتوزيع، والبحث والتطوير، وضمن هذا النوع من التحالفات نذكر التحالفات الرأسية، التي تتم ما بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة لكنها مكتملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج واحد³.

ثالثا: التحالفات حسب قوة الأطراف المتحالفة:

ويمكن أن نميز الأشكال التالية:

1- **تحالف بين طرفين ضعيفين:** قد يكون الطرفان المتحالفتان عبارة عن شركتين تمتلكان

موارد محدودة ومن ثم فإن تحالفهما يكون بغرض اكتساب قوة أكبر، هذه القوة تظهر في تزايد القدرة التنافسية للطرفين المتحالفتين؛

¹- مصطفى أحمد سيد، مرجع سابق، ص 05.

²- ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998، ص 73.

³- ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 73.

2-تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة: يمكن أن يتم التحالف بين شركتين تختلفان في مؤهلاتهما، فقد تحالف شركة تمتلك مؤهلات كبيرة مع شركة أضعف أو أقل شأنًا منها إلا أنها تتميز ببعض المزايا بالنسبة في مجالات محددة ولا يتم هذا التحالف إلا إذا ضمن الطرف الأقوى الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف مما لو بقي يعمل بمفرده؛

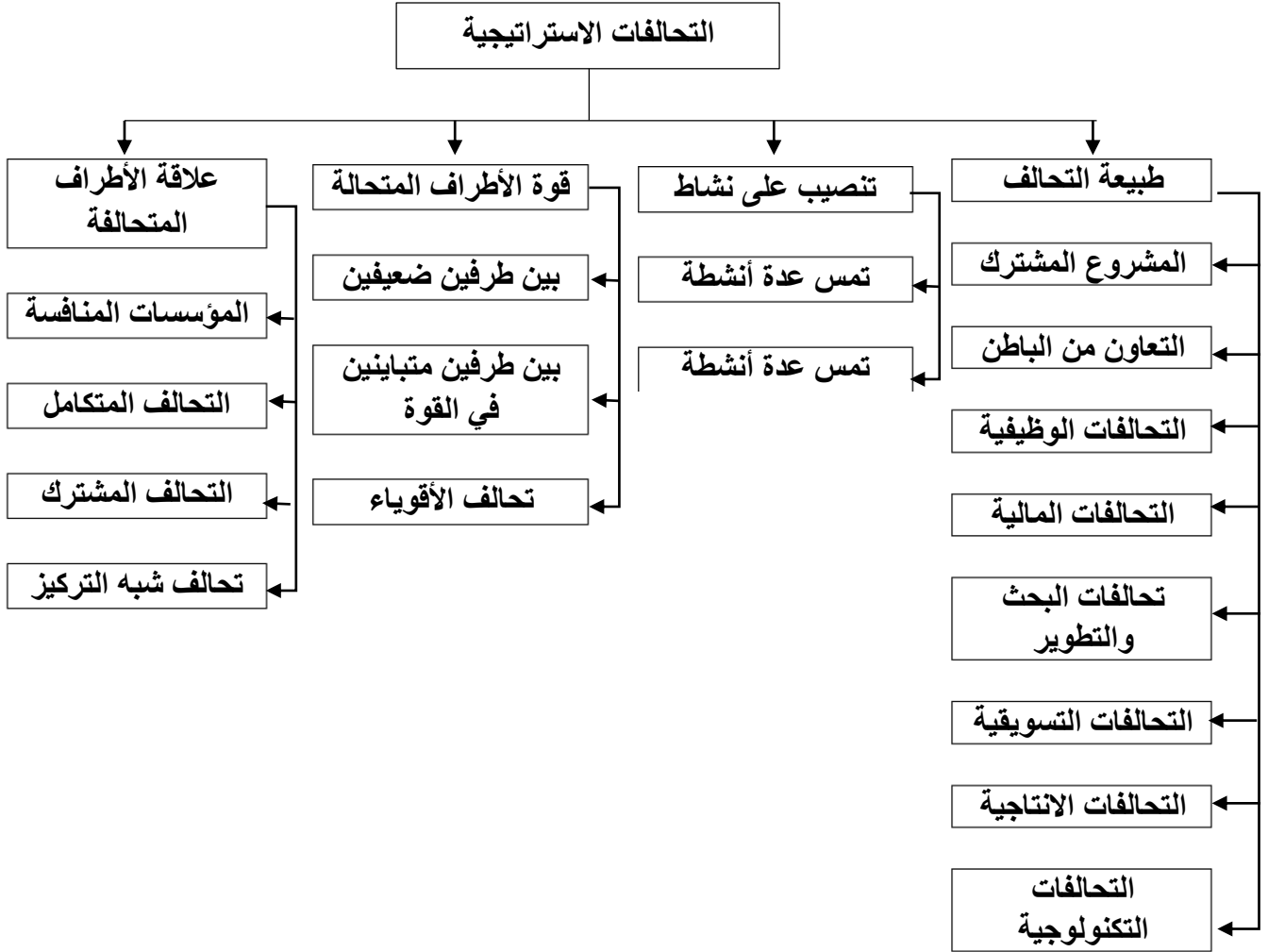
3-تحالف الأقوياء: قد يتم التحالف بين طرفين أو أكثر يتمتعان بقوة كبيرة للغاية من هذا التحالف هو تحقيق المزيد من القوة التي تؤهلها من اكتساب قدرة تنافسية أكبر تمكنهما من الحصول على حصة كبيرة من السوق التي كانا يعملان بها¹.

¹-ايمان ودبع عبد الحليم، التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارية، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص63.

الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية

ويمكن تلخيص أنواع المخالفات الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: أنواع المخالفات الاستراتيجية



المطلب الرابع: بناء وإدارة التحالف الاستراتيجي:

أولاً: مراحل بناء وتكوين التحالفات الاستراتيجية

• **مراحل تكوين التحالف حسب آير IYER:**

تمر التحالفات الاستراتيجية بعدة مراحل هي:

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالف والبحث عن الشريك

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع وأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية وقد تنفق الشركات وقتاً وجهداً كبيرين في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها، وتساعدها في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة، في هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعرف على الأهداف الاستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء، ومعرفة بيئة التسويق الخارجية بالإضافة إلى البحث عن المعلومات الدقيقة عن مهارات وأهداف الشركات.

2- مرحلة اكتشاف فالشريك:

فيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل كما تظهر تبادل التعلم ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض كما تبدأ الشركات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعلم المتبادل¹.

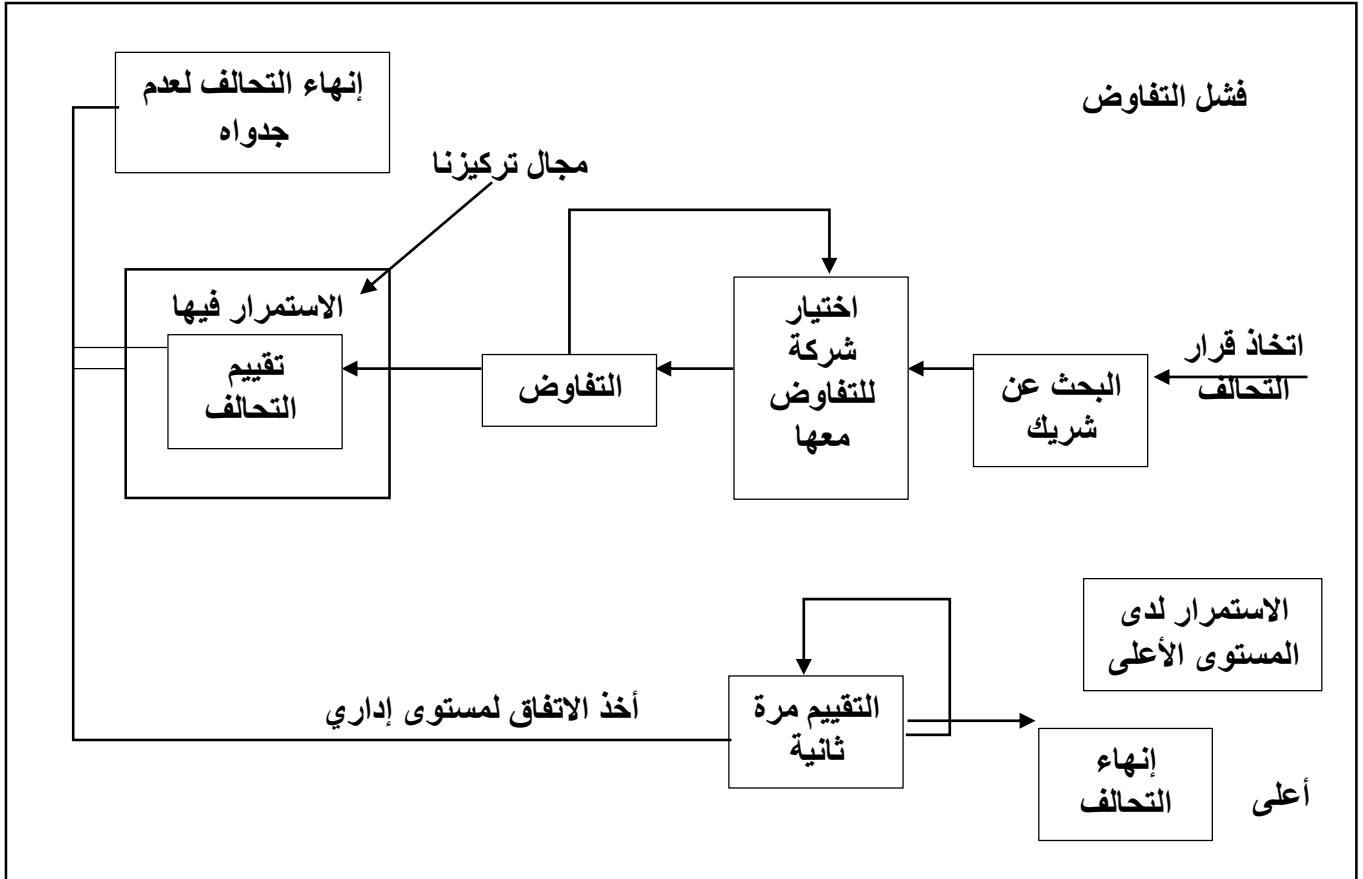
3- التوسع وتوطيد العلاقة:

في هذه المرحلة يكون اعتياد الحلفاء على بعضهم كبيراً، كما أن الثقة بينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة وترتكز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

¹- بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، بغداد، 2011، ص 109.

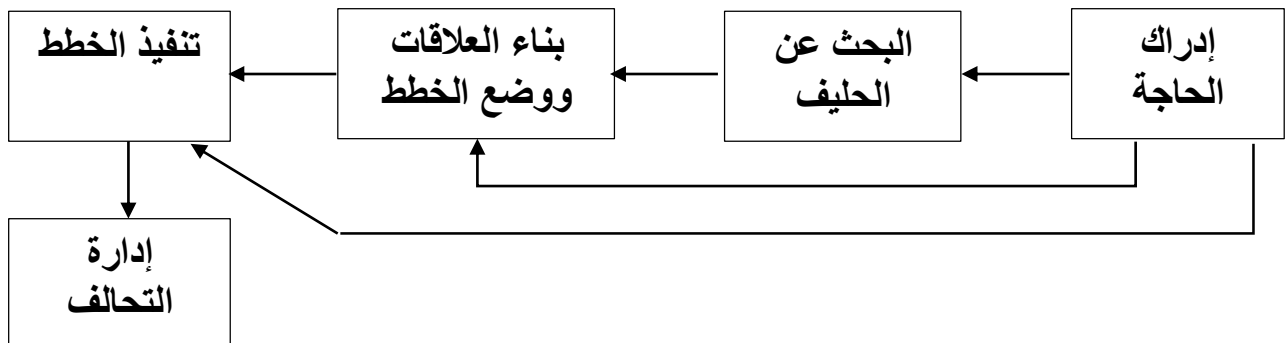
ويمكن تلخيص أهم الخطوات في الشكل التالي :

الشكل رقم 2: خطوات تكوين التحالفات حسب آير.



Source : Karthik N.S.I yes, leaning stevrtgeicman evolutionary perspective, academy of marketing science, 2002, www.ansreviv.org

الشكل رقم 3: مراحل تكوين التحالف حسب جورج وفاريس:



المصدر: رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 251.

الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للتحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية

وقد قدم بعض الاستشارات بين خطوات تكوين التحالفات والجدول التالي يبين ذلك

الجدول رقم 1: مراحل تكوين التحالف

مرحلة فحص فكرة التحالف					
تحديد الأسواق والمنتجات والخدمات	خطة التنفيذ	الحصول على النصائح	تصنيف وترتيب الأسواق والمنتجات والخدمات قبل بدء علاقة التحالف	تحديد الاستراتيجية	
مرحلة عرض الفكرة					
عرض الفكرة لباقي أعضاء المنظمة		عرض الفكرة للحلفاء المرتقبين		عرض الفكرة للمديرين	
مرحلة اختبار الحليف					
أول	احتر	افهم	هل إدارة هذه؟	ما أداهاهم الآن	وصف الحلفاء
حلفائك	إستراتيجية الحلفاء المرتقبين		المنظمات المهمة	المحتملين	
مرحلة العمل على انجاح التحالف					
العمل على إنجاح التحالف	الاتفاق على مقاييس التطوير المستمر	الاتفاق على الأهداف الواقعية	حدد ما تريدونه من علاقة التحالف	الاتفاق على نمط علاقة التحالف	
مرحلة التأكد من نجاح التحالف ودعمه					
إخبار كل فرد عما يجب القيام به	التأكد من نجاح التحالف	مراجعة النتائج باستمرار ومقارنتها بالأهداف	دعم علاقة التحالف	الاتفاق على نظام المراجعة	إبدأ العمل وكون لجنة مشتركة للمراجعة وفريق للإدارة

مرحلة التطوير ¹			
محاولة حل مشاكل التحالف وتطويره	تنمية تحالف جديد المستقبل	توسيع التحالف	المراجعة والتقييم

• إدارة التحالفات الاستراتيجية²

وتتجسد في ثلاث ظواهر هي الثقة، الخطر، الرقابة.

1- إدارة الخطر:

للخطر أهمية خاصة في التحالفات الاستراتيجية لأنه جزء من طبيعتها رغم أنها تعقد لتخفيف آثاره، وكذلك فإن هناك مخاطر مستمدة من عدم التأكد من تعاون الحليف مما يؤثر على قدره الشركات على تركيز جهودها على أهداف التحالف الاستراتيجي بالإضافة إلى الخطر المرتبط بأداء الحليف.

- هناك نوعان للخطر:

أ- **خطر العلاقات:** وهو ناتج عن عدم تعاون الحليف، وهو نابع من الخوف من ثعلب السلوك الانتهازي مثل: غش الحليف في المعاملات، إتلاف المعلومات، الاهتمام الرائد والمفرط بالأهداف الشخصية ... وغيرها

ب- **خطر الأداء:** هناك العديد من العوامل التي قد يكون لها تأثير سلبي على أداء التحالف من بينها حدة المنافسة، المنتجون الجدد في التحالفات، انخفاض الطلب، تغير السياسات الحكومية حيث تزيد هذه العوامل من احتمالية عدم تحقيق أهداف التحالف على الرغم من وجود تعاون وتفاعل بين أعضاءه.

2- الثقة:

إن معظم العلاقات ما بين الشركات ينقصها عنصر ضروري حتى يمكن تسميتها بالتحالفات، التحالف هو أكثر من مجرد علاقة تعاقدية بين طرفين بل هناك عامل جوهري

¹-رفعت السيد العوضى وإسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 257-258

²- عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص 120.

يميز التحالفات الاستراتيجية عن بقية العلاقات وهو عنصر الثقة والذي يلعب دورا كبيرا هاما في إدارة التحالف، حيث يتولد عبر ثلاث مراحل هي كالآتي:
قبل المشروع في التحالف، أثناء علاقة التحالف، بعد انهاء علاقة التحالف.

3- الرقابة

عرفت الرقابة بأنها إجراءات تنظيمية توجه وتفرض قيودا على أنشطة المنظمة لتجعلها في حدود نمطية معينة أو لتحقيق أهداف معينة وينظر بأنها أمر جوهري في التحالفات الاستراتيجية، وهو نوعان:

- أ. **الرقابة الخارجية:** ويطلق عليها اسم الرقابة الرسمية وتتم عن طريق قياس السلوك أو قياس النتائج، وهي تعتمد على تقييم دقيق لأداء أعضاء المنظمة أو التحالف.
- ب. **الرقابة الداخلية:** تعتمد على تنمية المعايير والقيم والثقافة التنظيمية واقتناع العاملين بأهداف المنظمة، الهدف من الرقابة هو تخفيض عدم التوافق بين أهداف المنظمة وأداء العاملين¹

¹-رفعت سيد العوضي واسماعيل علي سيوني، مرجع سابق، ص290.

المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية الدولية أحد آليات العولمة الاقتصادية التي تعمل على تطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية تصبح قادرة على التعايش مع متغيرات البيئة الدولية من انفتاح الأسواق وتحرير التجارة ... الخ

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

إن الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة المؤسسات وجب التعرف على مفهومها وقبل التطرق لذلك وجب توضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية والمتمثلة في المنافسة التنافسية.

- المنافسة: هي حالة مزاحمة بين اقتصاد بين اقتصاديين أو مؤسستين في أكثر، وذلك من أجل اكتساب أكبر حصة سوقية سواء في السوق المحلية أو في سوق عالمية وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابح والآخر خاسر وتعتبر المنافسة أحد مؤشرات التنافسية¹.

- التنافسية: عرفها مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي على أنها قدرة الدولية على إنتاج السلع والخدمات تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل².

- الميزة التنافسية: هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية ويمكن تقديم ما يلي:

1- **الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر:** هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ لهذه الميزة³

¹- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 13

²- عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص 132.

³- عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص 113.

2- حسب **LIE PITTES** : الميزة التنافسية هي مقدرة واستطاعة المؤسسة على إنجاز أي أنشطة أو أعمال متميزة ومختلفة عن منافسها¹

3- **حبيب كوثر**: التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقفة الحاضر² مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها جميع المزايا المكتسبة من طرف المؤسسة التي تميزها عن غيرها، من المنافسين والتي تعطي قيمة مضافة للزبون.

المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية وأبعاد تحقيقها:

أولاً: عناصر الميزة التنافسية:

يعتمد توفر الميزة التنافسية على توفر عدة عناصر على التفاعل والتكامل بينها ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:³

1- **الموارد الطبيعية**: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو المنظمة إلا أن عدم توافرها لم يعد حائلاً دون تحقيق الميزة نتيجة للعديد من التغيرات العنصرية والمحلية التي تحدث كما هو الحال في اليابان والعكس بالنسبة لبعض الدول تملك الموارد إلا أنها لم تستطيع تحقيق الميزة التنافسية.

2- **توفر رأس المال**: إن توفر رأس المال في الدولة قادر على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد والذي ينتج نقل رؤوس الأموال من بلد إلى آخر دون ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية رأس مال للدولة والمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3- **التكنولوجيا**: يلعب عنصر التكنولوجيا دوراً هاماً في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك خلق وتطبيق تكنولوجيا جديدة

¹- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر 2003، ص92.

²- فرد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، 2000، ص20.

³- عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص140.

في أداء الأعمال والتكنولوجيا لم تعد مقتصرة على دول كعينة بل أصبحت متاحة للعديد من الدول.

4-الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهرة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة إذ تعتبر من بين أهم العناصر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا فضلا عن أنها تمثل عنصر غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

ثانيا: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية على بعدين أساسين هما:

1-بعد القيمة المدركة من العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل والسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى سعر والجودة ومدى إقناع العميل والمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأسمالها العلاقات¹

2-بعد التميز: يمكن تحقيق الميزة أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يمكن للمنافسين تقليدها أو عمل نسخة منها، هناك عدة سبل للوصول إلى التميز منها، الموارد المالية والمادية والموارد البشرية، والامكانيات التنظيمية.

¹-مصطفى محمد أبوبكر، مرجع سابق، ص15.

المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية:

ويمكن تمييز ما يلي¹

1-التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حضانها السوقية.

2-المعرفة: تمثل المعرفة مصدراً أساسياً لاكتساب ميزة تنافسية إذ تساعد على تحقيق العلامات التجارية المتميزة وبراءات الاختراع ... إلخ.

3-الجودة: تتضمن ثلاثة أبعاد في المطابقة والاستجابة والصلاحية حيث تعتمد المؤسسة على الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على المزايا التنافسية ودخول السوق وكذا كسب ثقة العاملين.

4-الوقت: يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

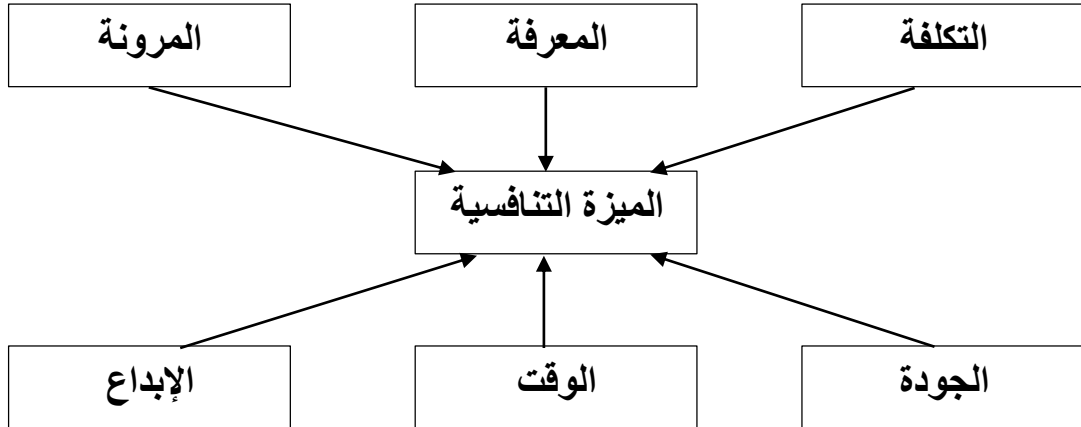
6-الإبداع: في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمرة في منتجاتها واكتساب مزايا تنافسية²

الشكل التالي يمثل تلخيص لمصادر الميزة التنافسية

¹-دحمانى سعيدة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة لنيل شهادة ماستر الجامعة أكلبي محند أو الحاج، البويرة ص9

²-حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مصارها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007، ص65.

الشكل رقم 4: مصادر الميزة التنافسية



ثانياً: محددات الميزة التنافسية

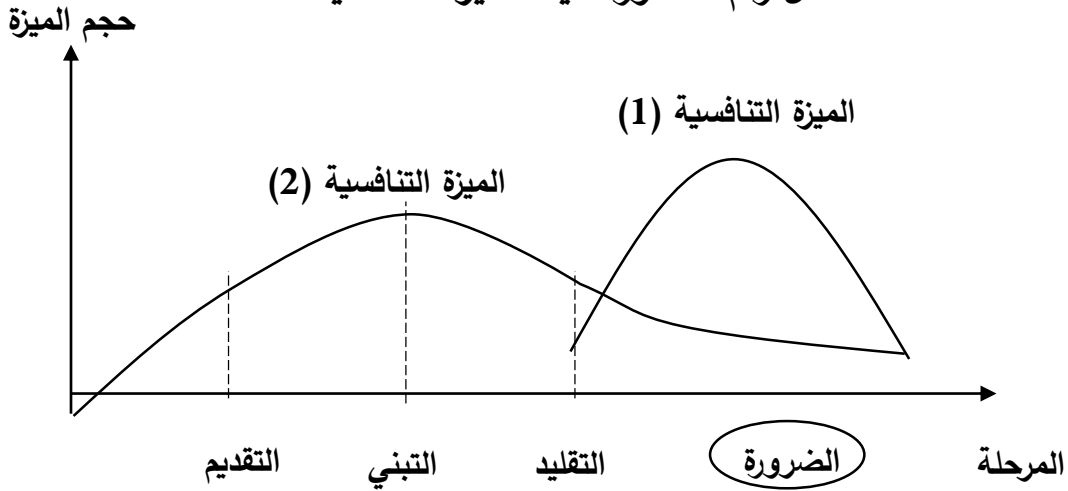
تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين هما:

1- حجم الميزة التنافسية: ¹

إن الميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز فهذا الفرض على المنظمات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي في التقليل من المستهلكين لمنتجاتها ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج.

¹-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص24.

الشكل رقم 5: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي، تحليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 24

1-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة لميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تخطى به من قبل عدد متزايد من الزبائن¹

2-مرحلة التبني: تعرف الميزة من استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، تكون أن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.

4-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمام عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

¹-عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص147.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف¹

يعبر عن درجة توسيع نشاطات وعمليات المنظمة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المنظمة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية

- نطاق القطاع السوقي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق أو نطاق الرأسمالي

- يعبر مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا كقرار التضييع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة كقرار الشراء، فالتكامل الرأسمالي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز

- النطاق الجغرافي يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها² المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .

- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخيارات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

¹-دحماني سعيدة، مرجع سابق، ص12.

²-نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية -تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس-، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص87-88.

3- معايير الحكم على الميزة التنافسية¹

وتتحدد بثلاث ظروف وهي

1-مزايا تنافسية منخفضة أو مرتفعة:

تميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار وهي:

• مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل قوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة

التقليد نسبيا من قبل المنافسين

• مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة أو السمعة الطيبة أو العلامة

التجارية، أو العلاقات الوطيدة مع العملاء، وتتطلب هذه المزايا توفر قدرات ومهارات

عالية المستوى مثل تدريب العاملين.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطو سهولة تقليدها من قبل

المنافسين لذلك يستحسن تعدد مصادرها حتى يصعد على المنافسين مجالاتها.

3- درجة التحسين والتطوير وللتجديد المستمر في الميزة

تقوم المؤسسات بخلق مزايا الجديدة وبشكل أسرع من المنافسين لتفادي قيام المؤسسات

المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذلك تتجه لخلق مزايا تنافسية مبتكرة كما

يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد إلى المعايير

السائدة في القطاع ومعرفة مدى نجاحها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي

عنها في حال عدم التفوق على المنافسين وتحقيق الوفورات الاقتصادية.

¹- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص99-100.

المطلب الرابع: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق الأداء المتميز.

أولاً: الأداء المتميز: وهو مستوى مرتفع الإتقان

يعرفه ميرابيل Mirabile: على أنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها

أصحاب الأداء المتميز¹

وهو توافر مهارات وقدرات بمستوى مرتفع عند القادة، أي لديهم القدرة على الابتكار بشكل يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء.

يعرفه ماكس ويل بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة وهو بذلك،

يتماشى مع مبادئ الإدارة الشاملة²

مما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز على أنه قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء

الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ

أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير

مسبوقة.

ثانياً: المؤسسة المتميزة:

إن المؤسسة المتميزة هي التي تحافظ على مستوى عالي الجودة، والاستماع الدائم

للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية للابتكار والتطوير في المنتجات حيث حددت المزايا

الأساسية للمؤسسة كالتالي:

1- الاعتماد على مبدأ الحركة: باعتبار أن الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها

المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود، رأس المال من الوقت يجب أن يستمر بعناية

كبيرة³

2- الاستقلالية وروح التجديد: يقوم القادة بدعم العمال في كل محاولاتهم الهادفة نحو

الابتكار والتجديد حتى لا يعيقوا قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم.

¹-مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص11.

²-عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص148.

³-عبد الكريم هاجر مسعودة، مرجع سابق، ص149.

3-التقرب من الزبون: الاستماع المتواصل للزبائن حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج، أي البداية تكون من طرف المستهلك وما على المؤسسة إلا أن تجسيد رغباته وغاياته في المنتج.

4-تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال: يجب النظر على أنه مصدر للمعرفة، لأنه لا يمكن الاستغناء عن العامل مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي، فهو منفذ الاستراتيجية وهو المسؤول على نجاح أو عدم نجاح تطبيق الاستراتيجية كلما زاد مبدأ احترام وتقدير العمال والثقة فيهم كلما منحهم ذلك الإحساس بالانتماء.

لأنه كلما كانت حوافرها كلما ارتفع مستوى أدائه والعكس صحيح، فعندما يفتقد العامل لعنصر التحفيز انخفض مستوى مردوبيته¹.

5-التجمع حول قيم أساسية: أي قدرة التنظيم في المؤسسة على استخراج الطاقات وإتاحة الفرصة للعمال من أجل إظهار مواهبهم وكل إمكاناتهم حيث يمكن للمؤسسة التأثير على العاملين بها من خلال مدى جاذبية القيم السائدة وتأثيرها في تصرفات العاملين.

6-الاعتماد على هيكل بسيطة وحقيقية: أي أن هيكلها التنظيمي يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة الذي يمكنها من إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية، وبسرعة وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك.

7-الرابط بين صفة الجدية والليونة: أي أن تترك حرية إتخاذ القرار لوحدات التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، وفي نفس الوقت يجب أن تدور المؤسسة حول القيم الأساسية التي تتميز بها والمتعارف عليها بين العاملين أي معروفة وقديمة.

ثالثا: نماذج الأداء المتميز.

¹-إبراهيم النقي: أسرار قادة التميز، ترجمة أميرة نبيل عرفة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة-مصر، 1996،

1- النموذج الياباني (نموذج ديمينج): بعدد ديمينج من ابرز رواد الجودة الشاملة في اليابان منذ أربعينات القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة ويقوم النموذج على معايير نوجزها فيما يلي: ¹

- السياسات يشمل هذا المعيار العمليات التي تستخدمها المؤسسة: ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وشؤون القيادة.
- التنظيم والنمو: أي التنظيم العام في المؤسسة وأسس توزيع السلطة وطبيعة العلاقة مع الخارج.
- المعلومات: طرق استقبال وتداول المعلومات ومصادرها سواء كانت داخلية أو خارجية كذلك طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
- التحليل: هذا المعيار يشير إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة وأسس ترتيب هذه المشكلات وكيفية التعامل معها.
- التخطيط للمستقبل: ويعبر على ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي من الجودة ومدى التزام بتنفيذ تلك الخطط.
- التعليم والتدريب: يعني التدريب على أساليب تحسين الجودة وتنمية مهارات العاملين وعلى الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة ²
- تأكيد الجودة: تفاصيل عملية الجودة بدءاً من تصميم المنتج، الرقابة أثناء الإنتاج معايير رضا العميل والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
- التقييس: يقصد بع المعايير المستخدمة في نظم الجودة كيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
- الرقابة: يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة لتأكيد جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، المؤسسة للزبون.

¹- محفوظ أحمد، جودة إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص30.

²- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص30.

2- النموذج الأمريكي:¹ (نموذج جائزة مالكوم بولد يوج): تأسست هذه الجائزة في 1987/08/20 وحسب النظام المعلق للجائزة فإن الهدف من النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تميز المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية سميت بهذا الاسم نسبة لأحد وزراء التجارة الأمريكيين حيث هنا النموذج يضم المعايير التالية:

- القيادة أي ما مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة الجودة.
- التخطيط الاستراتيجي: أي التخطيط الاستراتيجي للجودة من حيث مطابقة الجودة مع خطط وأنشطة المؤسسة.
- التركيز على العميل والسوق: بتحديد توقعات ومتطلبات العميل، وعرض نتائج الاستجابة لها.
- إدارة القياس التحليل والمعرفة، أي قدرة المؤسسة على جمع وتحليل معطيات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.
- التركيز على العاملين: يوضح مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للعاملين بها، من أجل تحسين الجودة.
- إدارة العمليات: أي تضييع وإدارة الإنتاج لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات الجودة.
- النتائج: ويتم ذلك بعرض الإنجازات والتحسينات من خلال مقاييس كمية.

3- النموذج الأوروبي:² (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة): جائزة مخصصة للمؤسسات الأوروبية التي تسعى للوصول إلى ميزة تنافسية عالمية

هناك 9 معايير رئيسية و32 معيار فرعي والمعايير الرئيسية تقسم إلى مجموعتين حيث أن كل مجموعة مثل 50% من الوزن النسبي لهذه المعايير كما هو مبين بالجدول التالي:

¹- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 274-275.

²- علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2002، ص152.

الجدول رقم 2: معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوربي

الوزن النسبي	المجموع الفرعي	عناصر التميز	
10%		القيادة	الممكّنات
9%		السياسة الاستراتيجية	
8%		العمال	
9%		الشركاء والمصادر	
14%		العمليات	
	50%		
9%		نتائج زبائن	النتائج
20%		نتائج العمال	
6%		النتائج الاجتماعي	
15%		نتائج الأداء	
	50%		

المصدر: علي السلمي إدارة الأداء المتميز، مرجع سابق، ص 120.

- إن الميزة الأساسية لهذا النموذج هو إمكانية استخدامه من طرف إدارة كل مؤسسة لإجراء تقييم ذاتي، باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج.

خلاصة الفصل الأول

من خلال الدراسة النظرية للتحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية يمكن استخلاص ما يلي:

- التحالف الاستراتيجي هو استراتيجية محددة وواضحة تحدد فيها الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- تساعد التحالفات الاستراتيجية المؤسسات الاقتصادية على كسب المزيد من الخبرات والمهارات.
- تزيد تحالفات الاستراتيجية من قدرة المؤسسات الاقتصادية على المنافسة في الأسواق الدولية.
- تجمع التحالفات الاقتصادية بين أطراف من ثقافات مختلفة للعمل معا وتزودهم برؤية عالمية واسعة.
- الميزة التنافسية هي ما تقوم به المؤسسات من بحث متواصل، نتمكن من خلاله من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق.
- التحالفات الاستراتيجية تهدف إلى دعم الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة من خلال تحسين جودة المنتجات تقليل التكاليف تميز منتجات، تكسب رضى الزبون... إلخ
- تعمل التحالفات الاستراتيجية على جمع الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة في ميزة تنافسية واحدة مدعمة وقوية. تعزز وضعياتهم في سوق الدولي.
- وللخوض أكثر في هذه العلاقات لا بد من القيام بدراسة تحليلية لتحالف استراتيجي بين مؤسستين اقتصاديتين هما لافارج وهولسيم.

الفصل الثاني

دراسة حالة لمؤسسة لافارج- هولسيم

تمهيد:

بعد سلسلة من عمليات الدمج والاستحواذ جعلت هولسيم واحدة من اثنين أكبر شركات الإسمنت في جميع أنحاء العالم
في أبريل 2014 أعلنت شركتا الإسمنت العملاقان لافارج وهولسيم عن مشروع اندماجهما يهدف هذا الاندماج إلى مواجهة عمالقة البلدان الناشئة المجموعة الصينية ANHUICONCH والمجموعة المكسيكية CEMESC.

المبحث الأول: تقديم شركة لافارج وهولسيم

المطلب الأول: تقديم شركة لافارج

تقع مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة على بعد 07 كلم جنوب شرق دائرة حمام الضلعة، وعلى بعد 03 كلم إلى الشرق من الدبيل، وتحديدا على بعد 30 كلم من الشمال الغربي لولاية المسيلة، وعلى بعد 240 كلم تقريبا جنوب شرق الجزائر العاصمة، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 100 هكتار منها 25 % دون إنتاج و 75 % مخصصة للإنتاج، وهي مساحة تسمح للمصنع بالعمل في ظروف جد ملائمة، نتيجة القرب من مصادر المواد الأولية (محاجر، مياه، طاقة) بالإضافة إلى تموقعها بالقرب من الطريق الوطني رقم (45) كميّزة للمصنع وحافز للزبائن، وقد بدأت المؤسسة بالإنتاج الفعلي للإسمنت في سبتمبر 2003، بما يقارب من 632 عامل، حيث تم تسجيلها تحت رقم 01 بـ ACC 00166868.16 بالسجل التجاري، يتمحور نشاطها الأساسي حول إنتاج الإسمنت الرمادي، وقدر رأسمالها الاجتماعي عند التأسيس بـ 7.256.602000 دج ذات الشكل القانوني شركة ذات أسهم SPA/ACC وهي تستحوذ حاليا على ما نسبته 37% من الحصة السوقية للإسمنت بالجزائر، ويتواجد مقرها الرئيسي بحيدرة بالجزائر العاصمة، باعتبار لافارج مؤسسة متعددة الجنسيات في الجزائر تقوم بإنتاج أنواع جديدة للإسمنت وتسعى إلى اكتساب أكبر حصة سوقية بين منافسيها وتعتمد المؤسسة على استراتيجية تركز على إدخال التكنولوجيا الحديثة دون اللجوء إلى عدد كبير من العمال، وشعارها في ذلك " لافارج مواد تبني الحياة " لآلاف المواطنين الجزائريين.

يكسب المجمع ثلاث شركات للإسمنت (مسيلة وعقاز وبسكرة) بقدرة إنتاج تصل إلى 11 مليون طن و تسيير عن طريق الشراكة مع جيكا، وتملك شركة لافارج 35% من أسهم شركة الإسمنت بمفتاح مجمع "جيكا".

مجمع Lafarge رائد عالمي في مواد البناء ويحمل Lafarge مواقع المراتب الأولى في نشاطاته (الإسمنت-التحبيب-الخرسانة...).

من أهم النشاطات التي يقوم بها المصنع هي كالتالي:

المتين- المقاوم - الشامل - الملكي - السريع



الشكل رقم 6: يوضح أهم النشاطات للمصنع

المطلب الثاني: تقديم شركة هولسيم

هولسيم (بالإنجليزية: Holcim) هي شركة مواد البناء العالمية وأنواع الركام مقرها سويسرا . تأسست في عام 1912، توسعت الشركة في فرنسا ثم في جميع أنحاء أوروبا والشرق الأوسط خلال 1920. كما توسعت في الأمريكتين خلال 1950، وذهب الجمهور في عام 1958. واستمرت الشركة في التوسع في أمريكا اللاتينية وأضافت الانقسامات الآسيوية خلال 1970 و1980.

وبعد سلسلة من عمليات الدمج والاستحواذ جعلت هولسيم واحدة من اثنين من أكبر شركات الإسمنت في جميع أنحاء العالم بحلول عام 2014، ونافست Lafarge. وفي أبريل 2014، وافقت الشركتان في الولايات المتحدة على "اندماج بين نظراء" 60 مليار \$. دمج الشركات في 10 يوليو عام 2015. اعتبارا من عام 2014، هولسيم تزاوّل أعمالها في أكثر

من 70 دولة مختلفة، وتوظف 71,000 شخص. والشركة هي الشركة الرائدة في السوق في إنتاج الإسمنت في أستراليا، أذربيجان، الهند، سلوفاكيا، سويسرا، وأمريكا اللاتينية⁽¹⁾.

يقع المقر الرئيسي لشركة هولسيم في جونا، في سويسرا، ولها فروع في أكثر من 70 بلدا في جميع أنحاء العالم. توظف 71,000 شخص. وتشمل الشركات التابعة سانت لورانس للإسمنت (كندا)، مجمع الصناعات (المملكة المتحدة)، وهولسيم أباسكو (المكسيك). وتشمل منتجات الشركة الإسمنت والزلط، الخرسانة، والجير، وصناعة الإسمنت البورتلاندي. كما أنها توفر الخدمات الاستشارية والبحوث طرف ثالث والتنمية، وخدمات إدارة النفايات الأرض. تسنحوز على أكبر قطاع الأعمال هو تصنيع وتوزيع الأسمنت والركام اعتبارا من عام 2014، وكانت الطاقة الإنتاجية السنوية لهولسيم 215 مليون طن. تحوز على التصنيف الائتماني BBB وفقا لوكالة فيتش، مع 3.5 الأموال من العمليات لنسبة الديون.

المطلب الثالث: اندماج الشركتين

في أبريل 2014، أعلنت شركتا الأسمنت العملاقان Lafarge و Holcim عن مشروع اندماجهما.

يهدف هذا الاندماج إلى مواجهة عمالقة البلدان الناشئة: المجموعة الصينية Anhui Conch والمجموعة المكسيكية Cemex.

مع إنتاج 205 مليون طن من الإسمنت في السنة لشركة Lafarge و 174 مليون طن في السنة لشركة Holcim، أسس هذا الاندماج اتحادًا بين ثاني وثالث أكبر منتج للإسمنت في العالم.

في ذلك الوقت، بدأ هذا الاندماج منطقيًا ومفيدًا للطرفين، وكان من المفترض أن ينتج عنه آثار مفيدة. في الواقع، تظهر المجموعتان بعد ذلك بعض التكامل في مؤسستهما، ليس فقط على مستوى تواجدهما الجغرافي، ولكن أيضًا في نقاط قوتهما، حيث تتمتع هولسيم

¹ - الموقع الرسمي لشركة هولسيم: www.holcim.com تاريخ الزيارة: 2021/06/27 على الساعة: 11:13.

بكفاءة تجارية ثابتة ولافارج تتمتع بقدرة كبيرة على الابتكار. في ضوء أرقام عام 2014، عندما تم الإعلان عن الاندماج، قدمت الشركتان أيضًا نتائج مماثلة نسبيًا، حيث بلغ حجم مبيعات لافارج حوالي 15 مليار يورو، و16 مليارًا لشركة هولسيم.

تم تعزيز هذا القرب أيضًا من خلال إنتاج أسمنت مكافئ تقريبًا، وتقارب ثقافي كبير، حيث أن هولسيم مجموعة سويسرية ومجموعة لافارج الفرنسية. وبسبب هذه العناصر المختلفة، كان من المفترض أن يتحرك عملاق صناعة الأسمنت هذين العملاقين نحو "اندماج أنداد".

وبالتالي، أدى هذا "الاندماج بين المتكافئين" إلى المساواة في سعر الصرف المالي لأسهم الشركتين، حيث يقابل سهم واحد من شركة لافارج سهمًا واحدًا من شركة هولسيم أثناء عملية الاندماج.

زاد الاندماج من التواجد السوقي الجغرافي والقوة المالية والابتكارية للشركة الجديدة والتي تتدرج تحت إسم LafargeHolcim.

لافارج هولسيم (بالإنجليزية): LafargeHolcim هي إحدى أكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء مثل الإسمنت، الزلط، الخرسانة في العالم، تأسست في 10 يوليو 2015 نتيجة الاندماج بين شركة لافارج الفرنسية للإسمنت، وشركة هولسيم السويسرية، لتبلغ القيمة السوقية للشركة بعد الاندماج حوالي 50 مليار دولار أمريكي، يقع مقرها الرئيسي في مدينة رابرسفيل يونا السويسرية وفرع رئيسي في العاصمة الفرنسية باريس، وتعمل الشركة في 90 دولة حول العالم، وتمثل الأسواق الناشئة مثل أسواق أمريكا الجنوبية وأفريقيا 60% من مبيعات الشركة، ويعمل بها ما يقارب 100,956 موظف، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للشركة من مواد البناء ما يقارب 368.5 مليون طن سنويًا.

لافارج هولسيم" هي متواجدة اليوم بالجزائر عبر كل نشاطاتها (الإسمنت-التحبيب-الخرسانة-الجبس-الحصى).

المبحث الثاني: إجراء مقابلة مع مسؤول التكوين وتطوير الكفاءات

1- Quel est l'impact de la fusion entre Lafarge et Holcim sur l'amélioration des systèmes de management de l'entreprise ?

Avant la fusion Lafarge et Holcim était les deux géants de l'industrie des matériaux de construction dans le monde. Avoir cette position dans un monde caractérisé par une concurrence rude était principalement due à leurs systèmes de management qui avait permis à chacune d'entre elles de se positionner en tant que leader sur le marché.

Suite la fusion entre ces deux leaders en 2016 des experts des deux groupes ont travaillé sur un nouveau système de management pour le groupe LafargeHolcim. L'input de ce nouveau système était les bonnes pratiques mises en place dans les différentes unités de production à travers le monde.

Le nouveau système de management a été établi et mis en place ensuite dans tous les business unit de LafargeHolcim. L'objectif de ce dernier est d'encadrer et homogénéiser tous nos process pour optimiser notre performance opérationnelle en effet commerciale. A travers ce système de management (Ciment Industrial framwok) le groupe vise à :

- Avoir une sustainability pour son business (H&S et environnement et développement du capital humain)
- Atteindre l'excellence opérationnelle pour préparer l'usine demain 4.0 à travers la digitalisation

Ce nouveau système a renforcé davantage la position de lafargeholcim dans le monde et lui a permis de réaliser une amélioration constante de sa performance ces dernières années

2- Quel est l'impact de la fusion sur l'amélioration et l'efficacité des programmes de formation du personnel ?

L'une des valeurs forte de Holcim était l'excellence et l'amélioration continue (orientation résultats) quant à Lafarge se différenciait par l'innovation grâce aux mécanismes de développement. Après la fusion la politique développement adoptée par LafargeHolcim a pris en considération ces deux valeurs pour avoir une politique développement qui met la formation au centre de ses priorités avec une préoccupation de performance qui vise à optimiser le retour sur investissement à travers toutes ses formations.

Des programmes de développement adéquats selon le domaine d'activité ont été élaborés. Une avancé remarquable a été réalisée dans le développement grâce à la digitalisation des contenues de formation.

La digitalisé a permis un accès plus large et non limité à la connaissance cela à tous les collaborateurs de LafargeHolcim. (on accède à la formation qu'on veut et quand on veut) avec un accès depuis un ordinateurs voir même un téléphone.

Outre la formation classique LafargeHolcim a pu promouvoir le partage de la connaissance et en faire de son organisation une organisation apprenante où le collaborateur peut se développer au quotidiens grâce au partage d'expérience entre ses collaborateurs à travers le monde (il y a même des experts dont la mission est d'accompagner les usines sur des besoins opérationnels pointus

3- Quel est l'impact de la fusion sur les couts, l'efficacité et les performances de production ?

La fusion a induit sur un système de management standards pour toutes les activités du groupe. Sa solidité a eu par conséquent un impact très positif sur la performance de nos opérations en réduisant significativement nos couts.

Ce système a accordé une place importante à la mesure de la performance de nos opérations selon des références (KPI) et cibles pour tous le groupe. Pour soutenir cela le groupe a mis en place des outils de reporting (d'aide à la décision) très efficace qui permettent de mesurer et benchemerker nos performances. En effet prendre efficacement des décisions opérationnelles ou stratégiques qui nous permettent d'améliorer continuellement nos performances à travers la réduction des couts de production

4- Quels sont les avantages de la fusion sur la présence de l'entreprise sur les marchés ?

Customer first (orientation client) est l'une des valeurs du groupe. Cette vision se concrétise principalement grâce à l'excellence opérationnelle de nos unités de production qui ont permis d'avoir un produit très compétitive sur le marché.

Outre l'aspect opérationnel et dans une logique d'amélioration continue de nos service, les fonctions supports (marketing, logistique et vente) ont eu comme challenge l'amélioration du package de nos produits en améliorant nos services (accompagnement technique de nos client exemple du centre technique CDL en algérie, développer des solutions digitales pour faciliter l'opération d'achat)

Tous cela était le fruit de la fusion entre lafarge et Holcim qui a permis au groupe de renforcer davantage sa position sur le marché à travers le monde.

5- Quel est l'impact de la fusion sur la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoin ses clients et les parties intéressées ?

Le nouveau groupe LafargeHolcim dans son business prend en considération les préoccupations de toutes les parties prenantes (ONG, Association etc),

Cela se concrétise à travers l'importance particulière qu'il accorde à la préservation de l'environnement, le groupe investis massivement pour atténuer l'impact de son activité sur l'environnement. Cette vision a pour objectif de satisfaire les attentes de toutes les parties prenantes et son impact influencera considérablement sur la satisfaction client qui aujourd'hui se préoccupe de notre impact sur l'environnement.

D'autre coté, la fusion du savoir-faire dans l'industrie des matériaux de construction a permis au groupe de réaliser des avancés dans l'innovation (exemple ardhia, béton absorbant de l'eau et béton routier, que nos usines en algérie peuvent produire) ce qui a permis au groupe de satisfaire les attentes de nos clients par un très bon rapport prix qualité.

1- ما هو تأثير الاندماج بين Lafarge و Holcim على تحسين أنظمة إدارة الشركة؟

قبل الاندماج، كانت لافارج وهولسيم عملاقي صناعة مواد البناء في العالم. إن التواجد في الريادة في عالم يتميز بالمنافسة الشديدة يرجع بشكل أساسي إلى أنظمة الإدارة الخاصة بهما والتي مكنت كلا منهما من وضع نفسه كرائد في السوق.

بعد الاندماج بين هذين الرائدتين في عام 2016، عمل خبراء من كلا المجموعتين على نظام إدارة جديد لمجموعة LafargeHolcim. كان مُدخل هذا النظام الجديد هو الممارسات الجيدة المطبقة في وحدات الإنتاج المختلفة حول العالم.

تم إنشاء نظام الإدارة الجديد وتنفيذه لاحقًا في جميع وحدات أعمال LafargeHolcim. الهدف من هذا الأخير هو الإشراف على جميع عملياتنا وتوحيدها لتحسين أدائنا التشغيلي، في الواقع التجاري. من خلال نظام الإدارة هذا (Ciment Industrial freamwok) تهدف المجموعة إلى:

- ضمان استدامة الأعمال (الصحة والسلامة والبيئة وتنمية رأس المال البشري)
 - تحقيق التميز التشغيلي لإعداد المصنع الغد 4.0 من خلال الرقمنة
- عزز هذا النظام الجديد مكانة LafargeHolcim في العالم ومكنها من تحقيق تحسن مستمر في أدائها في السنوات الأخيرة.

2- ما هو تأثير الدمج على تحسين وفعالية برامج تدريب الموظفين؟

كانت إحدى القيم القوية لشركة Holcim هي التميز والتحسين المستمر (التوجه نحو النتائج)، بينما برزت Lafarge من خلال الابتكار من خلال آليات التطوير. بعد الدمج، أخذت سياسة التطوير التي تبنتها LafargeHolcim هاتين القيمتين في الاعتبار من أجل الحصول على سياسة تطوير تضع التدريب في مركز و قلب أولوياتها مع الاهتمام بالأداء الذي يهدف إلى تحسين العائد من الاستثمار من خلال جميع دوراتها التدريبية. تم وضع برامج التنمية والتدريب المناسبة حسب مجال النشاط، وتم إحراز تقدم ملحوظ في التنمية بفضل رقمنة محتوى التدريب.

سمحت الرقمنة بوصول أوسع وغير مقيد إلى المعرفة لجميع موظفي LafargeHolcim. (يمكنك الوصول إلى التدريب الذي تريده ومتى تريد) من خلال الوصول من جهاز كمبيوتر أو حتى هاتف.

بالإضافة إلى التدريب الكلاسيكي، تمكنت LafargeHolcim من تعزيز تبادل المعرفة وجعل منظماتها منظمة تعليمية حيث يمكن للموظفين التطور على أساس يومي بفضل تبادل الخبرات بين موظفيهم في جميع أنحاء العالم (حتى أن هناك خبراء مهمتهم هو دعم المصانع على احتياجات تشغيلية محددة

3- ما هو تأثير الاندماج على التكاليف والكفاءة وأداء الإنتاج؟

نتج عن الاندماج نظام إدارة معياري قوي لجميع أنشطة المجموعة، لذلك كان لقوتها تأثير إيجابي للغاية على أداء عملياتنا من خلال تقليل تكاليفنا بشكل كبير.

أعطى هذا النظام مكاناً مهماً لقياس أداء عملياتنا وفقاً للمعايير (KPIs) والأهداف لجميع المجموعة. ولدعم ذلك، وضعت المجموعة أدوات فعالة للغاية لإعداد التقارير (لدمج القرار) تسمح لنا بقياس أدائنا، واتخاذ قرارات تشغيلية أو استراتيجية بشكل فعال وتسمح لنا بالتحسين المستمر لأدائنا من خلال تقليل تكاليف الإنتاج

4- ما هي مزايا الاندماج على تواجد الشركة في الأسواق؟

مبدأ: العميل أولاً (التوجه نحو العميل) هو إحدى قيم المجموعة الأساسية، تتجسد هذه القيمة بشكل أساسي من خلال الامتياز التشغيلي لوحدات الإنتاج لدينا والتي جعلت من الممكن الحصول على منتج تنافسي للغاية في السوق لإرضاء الزبائن.

بالإضافة إلى الجانب التشغيلي ومنطق التحسين المستمر لخدماتنا، واجهت وظائف الدعم (التسويق واللوجستيك والمبيعات) تحدي تحسين حزمة منتجاتنا من خلال تحسين خدماتنا (الدعم الفني لعملائنا، على سبيل المثال المركز التقني CDL في الجزائر، تطوير حلول رقمية لتسهيل عملية الشراء)

كل هذا كان نتيجة الاندماج بين Lafarge و Holcim والذي مكن المجموعة من تعزيز مكانتها في السوق حول العالم.

5- ما أثر الاندماج على قدرة الشركة على تلبية احتياجات عملائها و متطلبات الأطراف المعنية (سلطات ، المنظمات غير الحكومية ، مجتمعات قريبة،...)?

تأخذ مجموعة LafargeHolcim الجديدة في أعمالها في الاعتبار اهتمامات جميع أصحاب المصلحة (السلطات، المنظمات غير الحكومية، والجمعيات، وما إلى ذلك) ينعكس هذا على الأهمية الخاصة التي توليها للحفاظ على البيئة، حيث تستثمر المجموعة بشكل كبير للتخفيف من تأثير نشاطها على البيئة. تهدف هذه الرؤية إلى تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة وسيؤثر ذلك بشكل كبير على رضا العملاء الذين يهتمون اليوم بتأثيرنا على البيئة.

من ناحية أخرى، فإن اندماج المعرفة في صناعة مواد البناء قد مكن المجموعة من إحراز تقدم كبير في الابتكار (على سبيل المثال تطوير الأرضيات، الخرسانة الماصة للماء وخرسانة الطرق، التي يمكن لمصانعنا في الجزائر إنتاجها) مما مكن المجموعة من تلبية توقعات عملائنا.

خاتمة الفصل

أدى هذا الاندماج بين المتكافئين إلى المساواة في سعر الصرف المالي لأسهم الشركتين حيث يقابل سهم واحد من شركة لافارج سهما واحدا من شركة هولسيم أثناء عملية الاندماج.

كما زاد الاندماج من التواجد السوقي الجغرافي والقوة المالية والابتكارية للشركة الجديدة لافارج - هولسيم.

خاتمة

خاتمة:

انطلاقاً من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بالتحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية يمكن التنويه إلى أن التحالف الاستراتيجي ليس مجرد خيار استراتيجي في حد ذاته، بل يعتبر عنصر من عناصر دعم الميزة التنافسية والتحسين المستمر لها، وذلك بالتزام المؤسستين بشروط العقد مع تبادل المهارات والخبرات اللازمة لمجابهة المنافسة.

تبين بشكل جلي من خلال ما ورد بهذا البحث في جانبه النظري أن التحالف الاستراتيجي يعد أنسب خيار للحصول على المزايا التنافسية من خلال وجود منفعة متبادلة أو على الأقل، منفعة مشتركة أو أهداف مشتركة.

أما في الدراسة الميدانية فتأكد دعم التحالف الاستراتيجي للميزة التنافسية من خلال مجموعة من المحددات التي تبين من خلالها التغيير الحاصل الشركتين بعد اندماجهما من جودة المنتج وحجم المبيعات... إلخ رغم أن الاندماج تم بين شركتين عملاقتين في مجالهما. اعتماداً على التحليل النظري والفكري للتحالفات الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية والتحليل الميداني لهما الاختيار الفرضيات ومن ثم النموذج الافتراضي للدراسة يمكن استنتاج جملة من النتائج وذلك كما يلي:

التحالف الاستراتيجي تحسين من انتاج المؤسسة كما ونوعاً ويخفض من التكاليف فقد أثبتت في الدراسة الميدانية.

التحالف الاستراتيجي يزيد من فعالية أداء العمال فقد أثبتت من خلال حجم المبيعات لكلا الشركتين.

استمرار التحالف الاستراتيجي يتجلى في عنصري الثقة والسلوك الانتهازي كلما زادت الثقة بين الطرفين زادت احتمالية استمرار العلاقة بينهما وكلما زاد عنصر السلوك الانتهازي انخفض احتمال استمرارية العلاقة بينهما.

التحالف الاستراتيجي يدعم الميزة التنافسية من تبادل واكتساب الخبرات والتكنولوجيا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. إبراهيم الفقي: أسرار قادة التميز، ترجمة أميرة نبيل عرفة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة-مصر، 1996.
2. رفعت السيد العوضى وإسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
3. علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2002.
4. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003.
6. غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية، ط1 الجزائر 2008.
7. فرد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، 2000.
8. محفوظ أحمد، جودة إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
9. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة والجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
10. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
11. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس-، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.
12. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

13. ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.

المجلات والدوريات:

1. بن عزة محمد الأمين، التحالفات الاستراتيجية كضرورة المؤسسات الاقتصادية في

ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 2.

2. بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق

الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد

26، بغداد، 2011.

3. مصطفى أحمد سيد، التحالفات الاستراتيجية كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال

العربية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 18، العدد 71، الإمارات، 1997.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أيمن وديع عبد الحليم، التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل

لتحسين القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارية، جامعة عين

شمس، مصر، 2004.

2. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مصاها ودور الإبداع

التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور

بالوادي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات،

جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007.

3. دحماني سعيدة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة لنيل

شهادة ماستر الجامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة.

4. عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه جامعة المسيلة، 2016-2017.

5. يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه،

التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2008.



تصريح شرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(المرجع: مئحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا المعضي امثله:

السيد (أ): ربيع فاطمية الصفة: (طالب، أستاذ باحث) طالبة

المولود (أ): بتاريخ: 26/05/1979 م: الجزائر العاصمة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر. م. س.): رقم: 122114 الصادر بتاريخ: 26/07/2016 من: دائرة حمام الشلال

المنشغل (أ): بكتابة معيد: العلوم الاقتصادية قسم: علوم المسير

و المكلف بإنجاز أعمال بحث أطروحة دكتوراه، عنوانها: التعاليقات الاستراتيجية ودورها

في دعم الميزة التنافسية

أصوح بشرفي أني اطلعت على كل مواد القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 و المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية، و أتتزم باحترامه بكل صرامة و بدون تحفظ و كما أني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

ملاحظة: يمتد هذا التصريح عدد نقيب (مدير) المكلف بالبحث العلمي و يوضع في ملف المعضي.

حررت هذه الشهادة بتاريخ: 2021/6/29

توقيع المعني مع النسخة

الملخص:

نتيجة التغيرات العالمية وتزايد حدة المنافسة برزت التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات كشكل من أشكال التعاون وكبديل عن المنافسة

تستخدم التحالفات الاستراتيجية من أجل كسب ميزات تنافسية من خلال خلق قيمة مضافة أكبر للمنتج محل التعاون، نتيجة تكاتف الجهود والخبرات والموارد بين أطراف التحالف وكذا رفع تنافسية المؤسسة، إضافة إلى أنها تؤثر على نمط المنافسة في السوق وهيكل الصناعة من خلال زيادة درجة التركيز ويعتبر اندماج الشركتين لافارج وهولسيم منطقيًا ومفيدًا للطرفين بحيث ينتج عنه آثار مفيدة حيث تتمتع هولسيم بكفاءة تجارية ثابتة ولافارج تتمتع بقدرة كبيرة على الابتكار مما أدى إلى زيادة القوة المالية والابتكارية للشركة الجديدة.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، الميزة التنافسية، لافارج، هولسيم، لافارج-هولسيم.

Abstract :

As a result of global changes and increased competition, strategic alliances between enterprises emerged as a form of cooperation and as an alternative to competition.

Strategic alliances are used to gain competitive advantages by creating greater value added for the product in question, as a result of intensified efforts, expertise and resources between the parties to the alliance, as well as to raise the competitiveness of the enterprise, as well as to influence the competition pattern of the market and the structure of the industry by increasing the degree of concentration. The merger of Lafarge and Holcim is considered logical and mutually beneficial, with beneficial effects, with Holcim having a consistent commercial efficiency and Lafarge having a great capacity for innovation.

Keywords: strategic alliances, competitive advantage, Lafarge, Holcim, Lafarge - Holcim.