

أثر الشراكة في زيادة الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية
(دراسة حالة شركة صناعة الاسمنت LAFARGE بالمسيلة)

**The effect of partnership increasing the competitive advantage of
industrial enterprises (Case Study of LAFARGE cement
manufacturing company in M'sila)**

لعروسي قرين زهرة¹

جامعة محمد بوضياف – المسيلة- الجزائر ، zahra.laroussigraine@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/10/09

تاريخ الاستلام: 2021/05/24

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر الشراكة في زيادة الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، حيث أن استراتيجية الشراكة شكل للتعاون وبديل للتنافس السلبي العدائي، وهي تصنف ضمن استراتيجيات التعاون والتوسع باستخدام مصادر خارجية من أجل تحقيق ميزات تنافسية وجلب تكنولوجيات عالية و تسهيلات صناعية إنتاجية، والنفوذ لأسواق جديدة وخفض المخاطر المالية، وقد اجرينا دراسة على شركة صناعة الاسمنت Lafarge بولاية المسيلة من اجل التعرف على هذا الاثر.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تبني مؤسسة Lafarge الشراكة قد عزز من قدرتها التنافسية مع مؤسسات أخرى في مجموعة من المجالات من أهمها زيادة القدرة الإنتاجية وكذا زيادة مبيعاتها. كلمات مفتاحية: الشراكة، الميزة التنافسية، المؤسسة الصناعية.

تصنيفات G32, L61, M54,E22: JEL

Abstract:

This study aims to show the impact of partnership in increasing the competitive advantage of industrial enterprises, as partnership strategy is a form of cooperation and as an alternative to hostile passive competition. It is classified as one of strategies of cooperation and expansion using external sources in order to achieve competitive advantages, bring high technologies

and productive industrial facilities, access to new markets and reduce financial risks.

The results of this study was that Lafarge's adoption of the partnership strategy has enhanced its competitiveness with other corporations in a range of areas, the most important of which is increasing the production capacity as well as its sales.

Keywords: partnership, Competitive advantage, industrial enterprises
Jel Classification Codes: M54, L61, G32,E22

1. مقدمة

لقد اعتمدت العديد من المؤسسات الصناعية والشركات الرائدة استراتيجية التحالف والشراكة، كآلية للنمو والتوسع الخارجي وتبديل العلاقة التنافسية بالتعاون، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز الميزة التنافسية، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الاستراتيجية بين الشركات العالمية الرائدة، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد، فإذا كانت الشراكة منتشرة بهذه الصورة بين تلك الشركات العالمية الرائدة، فمن باب أولى أن تسعى المؤسسات الاقتصادية المثقلة بالأزمات والتي تفتقر إلى التكنولوجيا العالية والموارد الكافية إلى البحث عن شركاء لهم من الخبرة والميزات ما يعود على تلك المؤسسات بالتطور والنماء.

سعيًا لتحقيق هذا الهدف، اعتبرت الشراكة في الجزائر من المحاور التنموية الكبرى للمؤسسات العمومية

والخاصة على حد سواء، وأصبح عدد عقود الشراكة المبرمة مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة ودليلا على كفاءة مسيرتها، وبهذا التوجه توسع مجال الشراكة في الجزائر ليشمل قطاعات أخرى خارج قطاع المحروقات، مما قد يعطي دفعا لتشجيع وتنويع الإنتاج، ودعم الصادرات خارج المحروقات. وكما هو معلوم، فإن لكل قرار استراتيجي آثارا يحدثها على المدى القريب والبعيد من خلالها يمكن تقييم هذه الاستراتيجية، والشراكة كبديل استراتيجي لها كثيرا من الآثار والتبعات على كل المستويات والأصعدة، وانطلاقا من أهمية وخطورة الجانب المالي للمؤسسة الاقتصادية نتساءل عن ما يحدثه هذا التوجه الاستراتيجي على المستوى المالي

1.1. الإشكالية: من خلال ما تقدم يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الشراكة في زيادة الميزة التنافسية لدى المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟

حيث تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل أن الشراكة مجرد عقد أم أنها قرار استراتيجي يخضع للدراسة والتقييم ؟
 - الى أي مدى يمكن أن ينعكس دور الشراكة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة؟
- 2.1. الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتماد الفرضيات التالية:

- ليس للشراكة دور مهم في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- ليس للشراكة دور في زيادة تنافسية المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

3.1. أهمية الموضوع:

تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يتناول ظاهرة معاصرة لم تتحدد معالمها بعد بصورة نهائية، ولقد اعتبرتها الكثير من الدول محورا من محاور سياستها الاقتصادية التنموية، وكما اعتبرتها العديد من المؤسسات الصناعية آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل تزايد حدة المنافسة.

4.1. أهداف الموضوع:

- محاولة التعرف على ماهية الشراكة طبيعتها، أشكالها، آثارها.
- إبراز أهمية الشراكة بالنسبة للمؤسسة الصناعية خاصة الجزائرية.

5.1. المنهج المستخدم:

باعتبار أن البحث العلمي مهما كانت درجته يجب أن يعتمد على منهج يمكن الباحث من الإجابة على الإشكالية المطروحة، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بحيث يعتبر منهج أمثل لهذه الدراسات من خلال استعراض ماهية الميزة التنافسية والشراكة لتبيان أهمية هذه الأخيرة في زيادة الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية.

كما سنقوم بإسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال دراسة حالة شركة صناعة الاسمنت Lafarge بالمسيلة ولهذا الغرض تم الاستعانة باستمارة استبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على مسيري المؤسسة بهدف الوقوف على أهمية الشراكة في زيادة الميزة التنافسية لدى المؤسسات.

2- ماهية الشراكة

1-2 تعريف الشراكة:

التعريف الأول: هي اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيان أو معنويان أو أكثر على المساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها ، أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات.(رحيمة، 2002، صفحة 4)

التعريف الثاني: ذلك الكيان الذهني القائم بين الشركات و المبني على علاقات مميزة عمادها البحث المشترك في المدى المتوسط و الطويل الأجل و الموجه إلى خلق و توسيع المتطلبات الضرورية.(منتديات الشروق)

2-2- أهداف الشراكة:

تنظر المؤسسات الاقتصادية للشراكة على أنها الوسيلة لرفع الموارد المالية ، القدرات التنظيمية والخبرات والمهارات التقنية أو العمل المشترك من اجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية .
الشراكة أسلوب يفيد المؤسسات الاقتصادية في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:
- تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية ويتم ذلك من خلال اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب .
- المشاركة في المخاطر، حيث يستخدم أسلوب الشراكة لتقليل مخاطر المنافسة أو على الأقل السيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر.
- إن الشراكة تستهدف الربط والتكامل لرفع فعالية الأطراف أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية من خلال التبادل والتعاون المشترك في المجال التكنولوجي والسلع والمهارات والمعارف والموارد الأخرى .

- كما تلعب ديناميكية الشراكة دورا أساسيا في تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها حيث تهدف الشراكة إلى تحسين كفاءة الشراكة في إطار مشروع موحد من خلال التكيف مع متطلبات السوق ومواجهة المنافسة المحلية والدولية وذلك بتخفيض التكاليف وتلبية شروط الجودة واكتساب التقنيات الحديثة والمرونة في التنظيم ، كما تواجه المؤسسات تحديات كبيرة متمثلة في المنافسة وضرورة تلبية الطلب النهائي مما يحتم عليهما الدخول في شراكة مع مؤسسات تتوفر على ميزة نسبية لإنتاج سلع منافسة ، وتنسيق جهود الشراكة الأمره بالأعمال في ميادين البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا واستخدامها في تحسين الإنتاج والكشف عن أسواق جديدة . ويمكن القول أن القيام بالشراكة يكون بغرض تحقيق جملة من الأهداف منها تخفيض التكاليف وتعزيز الوضعية التنافسية والدخول إلى الأسواق الخارجية ، كذلك التعاون في مجال الاختراعات والابتكارات التكنولوجية.(نجوى، 2015، صفحة 4).

3-2- أشكال الشراكة:

تنوع الشراكة بتنوع مجالات الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسات، وتتمثل في:

◀ عقود الشراكة الصناعية:

تتسم الشراكة القائمة في المجال الصناعي بين المؤسسات الاقتصادية بالتعدد الأمر الذي يستوجب توفر العديد من العوامل الاستراتيجية المتمثلة في التجهيزات المتطورة التي تؤثر بدورها على

تكاليف الانتاج، الى جانب الاستفادة الدائمة من عامل الوقت، وكل هذا يؤدي الى تطوير وتحسين المنتجات المصنعة وامكانية مواجهة المنتجات الجديدة.

ونظرا لأهمية وضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية من جهة، وكذا المخصصات التي تتطلب استعمال واستغلال تكنولوجيا عالية ومتطورة من جهة أخرى، تبرز ضرورة اقامة ما يعرف بالتعاون الفني الذي يعتبر الشريان الحيوي النابض لعملية الشراكة حيث تسعى البلدان المستقبلية للاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في المجالات التي ترغب الاستثمار فيها وكذا اكتساب خبرات اجنبية ميدانية واستغلالها للطاقات والثروات المتوفرة لديها، أما البلدان المصدرة لذلك التقدم التكنولوجي والتطور العلمي فإنها تلجأ عن طريق الشراكة الى اقتحام اسواق جديدة وتطويرها ان وجدت وتسويق وترويج منتجاتها.(فرفار، 2005-2006، صفحة 87)

◀ عقود الشراكة التجارية:

من بين ما تصبوا إليه الشركة في مرحلة نموها هو أن تصبح منافسة بحصولها على حصص جديدة من السوق، مما يمكنها من تحقيق رقم أعمال معتبر وأفاق توسعية جديدة، إن الشركات الناجحة هي التي تحقق نموا اقتصاديا في آجال قصيرة. والشركات التي تعتمد على مواردها التجارية فقط فقد تفقد الكثير من وقتها وأموالها. وفي هذا السياق تعتبر الشراكة التجارية طريقة فعالة وسريعة لرفع المبيعات، والحصول على حصص معتبرة في أسواق التصدير، وعليه يمكن تعريف الشراكة التجارية على أنها: علاقة تربط بين الممون وزبونه ويتوسطهم منتج.(النجار، 1999، الصفحات 56-57)

◀ عقود الشراكة المالية:

يتحدد هذا النوع من عقود الشراكة من وضعية الاشتراك في رأس المال، ويتجلى ذلك في المساهمات الرأس مالية ويمكن أن تتحقق الشراكة المالية بعدة أشكال منها:
- الاندماج: وهو عبارة عن سلوك يتم من خلال إدماج شركتين أو أكثر في شركة واحدة. (pierre bezbakh, 2000, p. 294)

◀ عقود تسليم المفتاح في اليد:

بموجب هذا العقد بين الطرف الأجنبي والطرف المحلي، يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والاشراف عليه حتى بداية التشغيل، ومتى وصل المشروع الى مرحلة التشغيل يتم تسليمه الى الطرف الثاني. والملاحظ أن الجزائر عملت بهذا النوع من العقود في أوائل السبعينيات من القرن الماضي، وتبنت بعدها ما يعرف بعقود المنتوج في اليد.(مهمل، 2013-2014، صفحة 47).

4-2- دوافع الشراكة:

لم تنشأ الشراكة من عدم بل هي نتيجة أوضاع ومشاكل تعاني منها المؤسسات في عالم يسوده تكتلات اقتصادية وتجارية كبيرة ويمكننا أن نميز بين دوافع داخلية تتمثل في مشاكل داخلية متعلقة بالمشاريع، مشاكل السياسات الاقتصادية وأخرى خارجية تدفع السلطات العمومية إلى جلب المؤسسات إلى الشراكة وهي:

◀ المشاكل الداخلية المتعلقة بالمشاريع:

يمكننا حصر المشاكل الداخلية التي عانت منها المؤسسات وخاصة العمومية فيما يلي:

- اختلال التوازن في الهيكل المالي للمؤسسات: وذلك أن نسبة الديون عالية جدا مقارنة مع رأس المال ومنثم يجب رفع رأس المال من البحث عن اقل مستوى للديون لأن نسبة الديون رأس المال عالية جدا وبالتالي البحث عن الشراكة لتحقيق ذلك.

- الإفراط في التكاليف المتعلقة بتمويل مختلف المشاريع: أي أن الدولة لم تمول المشاريع بشكل عقلاني ومنظم، ففي الوقت الذي كانت تعاني فيه بعض المؤسسات من نقص في التمويل نجد بعض المؤسسات الأخرى تفرط في الانفاق على مشاريعها، ومن أجل تفادي ذلك تم اللجوء إلى الشراكة لتنظيم وضبط عملية الانفاق.

- نقص في الكفاءات والاطارات: مما استلزم البحث على مساعدة تقنية وكفاءات مهنية لتغطية العجز في هذا المجال.

- التكنولوجيا الحديثة أصبحت تهدد مستقبل المؤسسات القديمة النشأة والتي تدفعها إلى شراكة تقنية مدعمة للمؤسسة. إذن كل هذه المشاكل أدت إلى ضرورة الشراكة.

◀ مشاكل السياسات الاقتصادية:

- تباطؤ في النمو الاقتصادي .

- عجز في ميزان المدفوعات.

- تدني مستوى القدرة التنافسية داخل الأسواق العالمية. في الوقت الذي عرف العالم الازمة البترولية خاصة بعد سنة 1986 انخفضت أسعار السلع الرئيسية، فأدى ذلك إلى ظهور مسألة الشراكة على السطح في إطار السياسات التصحيحية واستعادة معدلات النمو الاقتصادي.

◀ الدوافع الخارجية :

كان تطبيق الانظمة الاقتصادية الاشتراكية في بعض الدول العربية قد أدى إلى تعاظم وتنامي القطاع الاقتصادي العام، فأصبحت الدولة هي المالك والمحرك الاقتصادي الاول للفعاليات الاقتصادية الرئيسية للبلد. ومع انهيار النظام الشيوعي وسقوط الاتحاد السوفيتي كقوى عظمى وما صاحب ذلك من تغييرات جذرية على الخريطة السياسية والاقتصادية العالمية، وبروز فكرة النظام الاقتصادي الجديد و افرازات أزمة الخليج وبزوغ النظام الاقتصادي الرأسمالي وجدت هذه الدول نفسها في مناخ مختلف وظروف متغيرة ايدولوجية و سياسية جديدة فرضها الواقع وجسدها الأيام . وفي ظل مثل هذه التغييرات الجذرية يكون الاقتصاد هو المجال الاكثر استجابة لتجسيد الشراكة للتخلص من النظام القديم .(يمينة، 2017-2018، الصفحات 40-41)

2-5- مبادئ الشراكة الناجحة

هناك العديد من النقاط الواجب توفرها لنجاح نموذج الشراكة وتحقيقها الأهداف المرجوة منها:

◀ الالتزام والتعهد:

وهو ان يتم انجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.

◀ الاستمرارية:

غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة الى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل ان تتغير سياسة الدولة مما قد يؤدي بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة. لذا يجب الاخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية، كما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة.

◀ الشفافية:

تعني التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.(سريدي، 2017-2018، صفحة 20).

3- ماهية الميزة التنافسية

عندما يبدأ الحديث عن المزايا التنافسية وأهميتها في حياة منظمات الاعمال، فان ذلك لا يقتصر على قطاع صناعي او قطاع خدمي معين، بل ان اهمية هذا الموضوع تصيب جميع المنظمات في مختلف قطاعات الاعمال.

1-3 مفهوم الميزة التنافسية

التعريف الاول: يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط. (بكر، 2007، صفحة 13)

التعريف الثاني: الميزة التنافسية هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن باقي المنافسين. (خليل، الادارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، 1995، صفحة 227)

التعريف الثالث: الميزة التنافسية هي مجمل الخصائص والصفات التي يحوزها المنتج أو العلامة التي تعطي للمؤسسة بعض الأفضلية عن المنافسين المباشرين. (Lambin, 1993, pp. 209-210)

2-3 أنواع الميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر ان الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:

◀ التمييز في التكلفة:

تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج او بيع نفس المنتجات بسعر اقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة الشركة على تقليل التكلفة. (الشيخ، 2008، صفحة 82)

◀ التمييز عن طريق الاختلاف (التمييز):

معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز. (خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، 1998، صفحة 85)

وتحقق المؤسسة النوع الاول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الفضلى من مصادر اخص للمواد الاولية الاستغلال الافضل للطاقات الانتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الانتاج ونظم الصيانة، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الانتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

اما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الاولية، والتميز في اساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت بمعنى خدمة 24/24 ساعة والتميز في طريقة صنع السلعة

3-3- محددات الميزة التنافسية: (الرحمن، 2005-2006، الصفحات 54-55)

لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

◀ عوامل الانتاج:

مما لا شك فيه ان عوامل الانتاج هي المدخلات الضرورية لازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة حيث تأخذ هذه العوامل شكلين اساسيين، يتمثل الاول في العوامل الاساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، اما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الاكثر اهمية لأنه يصعب الحصول عليها او تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

ونظرا لان الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فان النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح والهبات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة لان الدولة التي لا يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية الى ميزة تنافسية، ولكن على النقيض من ذلك نجد ان الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

◀ اوضاع الطلب المحلي:

حيث يشير هذا المحدد الى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الاهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فان ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد ان الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي الى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على اجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الامر الذي يؤدي في النهاية الى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الاخرين.

◀ الصناعات المغذية والمكملة:

ان الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات

وقنوات التوزيع والعملاء الامر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

◀ استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد ان التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي الى اجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف انتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الاسواق الدولية.

◀ دور الحكومة:

تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الامر الذي يدعم الاداء التنافسي للمؤسسات، عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير وتنمية عوامل الانتاج(الرحمن، 2005-2006، صفحة 56)

◀ دور الصدفة:

تلعب العوامل غير المتوقعة او التي تحدث بمحض الصدفة، دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل اهم هذه العوامل تكمن في:(حسين، 2004، صفحة 32)

-الاختراعات الجديدة.

-التغيرات المفاجأة في اسعار المدخلات.

-التغيرات في اسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

-الكوارث الطبيعية.

حيث يترتب على هذه التغيرات الغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات اخرى اكثر استجابة للظروف الجديدة التي قد تؤدي الى تغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية.

3-4- مصادر الميزة التنافسية

وهي كما يلي:(النحاس، 2002-2003، الصفحات 60-57)

◀ الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة. وأصبحت هذه القدرة الابتكارية مصدرا متجددا للتنافسية.

◀ الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية، مما كان عليه في السابق الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين، يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزة التنافسية

التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي: تخفيض زمن الدورة للزبون وتخفيض زمن تقديم الخدمات الجديدة ويتحقق ذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

← المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فالمؤسسات الناجحة هي التي تنشأ بشكل متكامل المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

3-5- تأثير الميزة التنافسية بالشراكة:

يعتبر نسق اختيار الشركاء الممكنين وتحديد هم مهم جدا، حيث تؤثر مهاراتهم وتنافسيتهم مباشرة على المؤسسة. وفي الحقيقة حتى تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية من خلال الشراكة لا بد أن تحيط نفسها بمؤسسات لها مهارات مكملة لمهاراتها أو مماثلة لها، والتي يربطها معا تحقق أداء لم تكن لتحققه بدونها.

يعني هذا انه على المؤسسة التي تعتزم عقد شراكة، اختيار شريك تنافسي، يملك موارد استراتيجية نادرة، تخلق القيمة، لا يمكن تقليدها أو استبدالها.

4- دراسة حالة شركة صناعة الاسمنت (Lafarge) :

1-4 منهجية البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات المتخصصة، بالإضافة إلى استمارة استبيان التي قاما بإعدادها وتطويرها للحصول على المعلومات المطلوبة، بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS النسخة 26.

4-2 مصادر جمع المعلومات والبيانات

تم جمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات والبحوث العلمية والتقارير، بالإضافة إلى المصادر الأولية المتمثلة في أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على أسئلة الاستبيان.

4-3 مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر عينة البحث، وهذه الأخيرة تتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه عينة البحث تشمل 20 موظف من موظفي مصنع الاسمنت بالمسيلة . حيث وزع عليهم 20 استبيان وقد تم استرجاعها كاملة بنسبة 100% .

4-4- أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين. ومن ثم تعريفها باستخدام برنامج SPSS وقد اعتمدنا في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال. كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس الاستمارة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 01: درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	أُتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

4-5- عرض وتحليل الدراسة:

● تحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة

من أجل الدراسة الشاملة للعينة موضوع البحث وتحديد مصادر المعلومات المقدمة للدراسة من خلال الاستبيان تم جمع المعلومات الخاصة بأفراد العينة من خلال العناصر التي يبينها الجدول رقم (02) والمتعلقة بالخصائص والسمات المرتبطة بأفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم 02: الخصائص والسمات المرتبطة بأفراد العينة

البيانات الشخصية	التصنيف	التكرار	النسبة %
الجنس	أنثى	0	0
	ذكر	20	100
المجموع		20	100
العمر	أقل من 25	2	10
	من 25 إلى 35	5	25
	من 36 إلى 45	9	45
	أكثر من 45 سنة	4	20
المجموع		20	100

5	1	مستوى ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
30	6	تقني سامي	
35	7	ليسانس	
25	5	مهندس دولة	
5	1	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
100	20		المجموع
30	6	إدارة أعمال	التخصص العلمي
25	5	محاسبة	
20	4	تسويق	
25	5	أخرى	
100	20		المجموع
60	12	أقل من عشر سنوات	عدد سنوات الخدمة
45	7	15-10 سنة	
5	1	20-16 سنة	
0	0	أكثر من 20 سنة	
100	20		المجموع
0	0	عضو مجلس إدارة	الدرجة الوظيفية
5	1	مدير تنفيذي	
10	2	رئيس مصلحة	
55	11	موظف	
30	6	أخرى	
100	20		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وسوف يتم تفسير نتائجها تبعا على النحو التالي:

- الجنس: من خلال البيانات نلاحظ أن نسبة الذكور 100% وهي نسبة كاملة لان أغلب موظفي المصنع ذكور.

- العمر: الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي فئة ما بين 36-45 سنة إذ مثلوا ما نسبته 45% أما الفئة ما بين 25-35 سنة فمثلت نسبة 25% أما فئة الأكبر من 45 سنة فمثلت 20% بينما فئة اقل من 25 سنة فمثلت 10% مما يدل على هيمنة العناصر الشابة ذات الخبرة في المصنع وهي الفئة القادرة على التأقلم مع التطورات والتفاعل مع المتغيرات المستمرة ولها القدرة على التعلم والعطاء لسنوات أكثر.

- المستوى التعليمي: ونلاحظ أن درجة الليسانس هي السائدة بين أفراد العينة، إذ مثلوا ما نسبته 35% من إجمالي أفراد العينة وان ما نسبته 30% حاصلين على درجة تقني سامي وأن ما نسبته 25% حاصلين على درجة مهندس دولة في حين أن ما نسبته 5% فقط متحصلين على الماجستير بينما تنعدم درجة الدكتوراه داخل البنك.

- التخصص العلمي: التخصصات العلمية الشائعة في المؤسسة هي تخصص ادارة اعمال بنسبة 30% يلها تخصص محاسبة وأخرى بنسبة 25% ، في حين أن تخصص تسويق كان بنسبة 20% - عدد سنوات الخدمة: أن اغلب موظفي البنك هم من فئة عدد سنوات الخدمة أقل من 10 سنوات بنسبة 60% ، ومن 10 الى 15 سنة 45%، بينما من 16 الى 20 كانت بنسبة 5%.

- الدرجة الوظيفية: الفئة السائدة هي فئة الموظفين بنسبة 55% تليها المهن الأخرى بـ 30% ورؤساء المصالح بنسبة 10% بينما فئة المدير التنفيذي بنسبة 5%.

● تحليل بيانات الدراسة:

◀ ثبات الاستبيان:

تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل الفاكرونباخ وذلك لان هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60% فأكثر أما إذا كانت اقل من ذلك فإنها تعتبر ضعيفة.

جدول رقم 04: نتيجة اختبار معامل الفاكرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.670	12

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 20.

يبين الجدول رقم (04) أن نسبة معامل الفاكرونباخ بالنسبة لكل عناصر الاستبيان وعدد مفرداته (9) بالنسبة للمحورين الأول والثاني والثالث تقدر بـ 67% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية.

◀ نتائج تحليل محاور الاستبيان:

من أجل تفسير النتائج بصورة دقيقة فقد تم تحديد فئات مقياس التحليل كما يلي:

حساب المدى: وهو عبارة عن اكبر قيمة - اصغر قيمة في مقياس ليكرت أي 5-1=4

ثم يتم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة المدى / عدد الفئات أي 4/5=0.8

وعليه فان فئات المقياس تكون على النحو التالي:

- 1- فئة غير موافق بشدة تتراوح درجتها بين 1-1.80 وتدل على درجة ضعيفة جدا.
 - 2- فئة غير موافق تتراوح درجتها بين 1,81- 2,60 وتدل على درجة ضعيفة.
 - 3-فئة محايد تتراوح درجتها بين 2,61 - 3,40 وتدل على درجة متوسطة.
 - 4-فئة موافق، تتراوح درجتها بين 3,41 – 4,20 وتدل على درجة مرتفعة.
 - 5-فئة موافق بشدة، تتراوح درجتها بين 4,21 – 5 وتدل على درجة مرتفعة جدا.
- **الفرضية الأولى:**

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الأولى

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفعة جدا	0.503	4.60	يتميز العمل في نظام الشراكة بالشفافية
1	مرتفعة جدا	0.489	4.65	يعتمد المسؤول المباشر الأسلوب الودي في معالجة مشاكل العمال في ظل الشراكة.
2	مرتفعة	0.503	4.60	لا مكان للتسيب واللامبالاة في نظام الشراكة.
2	مرتفعة	0.503	4.60	يحقق العامل مكاسب وظيفية أكثر في ظل الشراكة.
5	مرتفعة جدا	0.510	4.45	أتمنى لو أن جميع الشركات تطبق الشراكة
	مرتفعة جدا	0.501	4.58	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (4.58)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.501). وتراوحت إجابات عينة الدراسة ما بين (4.65) على الفقرة (2) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن " كلمة " يعتمد المسؤول المباشر الأسلوب الودي في معالجة مشاكل العمال في ظل الشراكة." أما الفقرة (5) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (4.45) وتنص هذه الفقرة على أن "أتمنى لو أن جميع الشركات تطبق الشراكة." وتدعم هذه النتائج رفض الفرضية H_0 . وما يؤكد هذه النتيجة اختبار ستودنت (t) و الجدول رقم (05) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية

جدول رقم (6): نتائج اختبار t للفرضية الاولى

Valeur du test = 3.41						أهمية الشراكة في المؤسسة.
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig	ddl	t	
Supérieure	Inférieure					
1.2219	0.8581	1.04000	.000	19	11.967	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (6) أن قيم t المحسوبة لهذه الفرضية بلغت (11.967) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.042)، وتشير قاعدة القرار إلى رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " للشراكة دور مهم في المؤسسات " وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig) البالغة صفرأ وهي أقل من .%5

■ الفرضية الثانية:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الثالثة

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	مرتفعة جدا	0.503	4.60	تستخدم المؤسسة أنظمة رقابة وفحص شديدة على منتجاتها.
5	مرتفعة جدا	0.503	4.60	تقوم المؤسسة باختيار مورديها على أساس سعر المواد التي يقدمونها.
3	مرتفعة جدا	0.470	4.70	تقوم المؤسسة باختيار جزء من السوق من أجل تلبية متطلباتها بأقل تكلفة
4	مرتفعة جدا	0.489	4.65	تستعمل المؤسسة البحث والتطوير من أجل التقليل من التكاليف.
7	مرتفعة جدا	0.510	4.55	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات الزبائن.
1	مرتفعة جدا	0.410	4.80	تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع منافسيها باستمرار
2	مرتفعة جدا	0.444	4.75	قيمة مبيعاتكم مرتفعة مقارنة مع الشركات الأخرى
	مرتفعة جدا	0.475	4.66	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين أن المتوسط الحسابي قد بلغ (4.66)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.475). وتراوحت إجابات عينة الدراسة ما بين (4.80) على الفقرة (6) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أنه تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع منافسيها باستمرار. أما الفقرة(5)

فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (4.55) وتنص هذه الفقرة على أنه تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات الزبائن، وطبقاً لهذا النتائج فإنها تدعم رفض الفرضية H_0 وما يؤكد هذه النتيجة اختبارستودنت (t) و الجدول رقم (8) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (8): نتائج اختبار t للفرضية الثانية

Valeur du test = 3.41					
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig.	ddl	t
Supérieure	Inférieure				
1.1980	0.9106	1.05429	.000	19	15.358

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (10) أن قيم t المحسوبة لهذه الفرضية بلغت (15.358)، وأن هذه القيمة أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.042). وبما أن قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، فإنه وطبقاً لذلك يتم رفض فرض العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن للشراكة دور في زيادة تنافسية المؤسسة، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig) والبالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%.

5- خاتمة

تعتبر الشراكة من أهم ملامح وأثار التحولات المتسارعة والتطورات المتداخلة التي عرفتها - ولا زالت تعرفها- الساحة الاقتصادية العالمية، كما تعتبر بديلاً عن العلاقات التنافسية العدائية التي تخدم أطرافها ولا تساهم في تطورهم وتوسعهم، بل غالباً ما تنتهي بانسحاب أحد الأطراف من ميدان المنافسة، وبذلك أصبحت العلاقات التعاونية سبيلاً أنجع للحفاظ على المكانة السوقية، والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بما فيها الرائدة .

1-5 نتائج الدراسة:

ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان ومن خلال الاستقراء العام للفرضيات نلاحظ أنها محققة على مستوى الفرضيتين وذلك على مستوى مصنع الاسمنت بالمسيلة، حيث تحصلنا على النتائج التالية:

◀ للشراكة دور مهم في تحسين مكانة المؤسسة من خلال زيادة رأسمالها .

- ◀ توفر الشراكة للمؤسسة القدرة على التطور خاصة إذا تمت الشراكة مع مؤسسة أجنبية ذات تطور علمي وتكنولوجي كما هو الحال مع شركة صناعة الاسمنت وبالتالي تحسين جودة المنتجات مما يمكنها من منافسة نظيراتها في السوق.
- ◀ تحمي الشراكة المؤسسة من التسيب واللامبالاة حيث أن كل شريك يحرص على أداء العمل على أكمل وجه ليحافظ على الشراكة.
- ◀ غالبا ما تقدم المؤسسات المتشاركة رواتب وحوافز جيدة للعمال نظير عملهم مما يزيد من تفانيهم وإخلاصهم في العمل وبالتالي تحسين الإنتاج وهو بدوره يرفع من قيمة المؤسسة.

2.5 اقتراحات الدراسة

- بناء على نتائج الدراسة يتم تقديم الاقتراحات التالية:
- الحفاظ على كل المكتسبات المحققة خاصة فيما يتعلق بنظام الحوافز للعمال والارتقاء بها أكثر.
- والاعتناء بالعلاقات الجيدة مع الشركاء الاستراتيجيين.

6. قائمة المراجع:

1.6 باللغة العربية.

- السيد معين أمين، مفهوم الشراكة، آلياتها، أنماطها، الجزائر، والشراكة الاجنبية، 09-10 ماي 1999 جامعة الجزائر، الجزائر.
- النجار فريد، التحالفات الاستراتيجية، ايتراك للنشر، (مصر: ايتراك للنشر، 1999).
- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003.
- انفال سردي. واقع الشراكة عام خاص في الجزائر (دراسة حالة كل من مؤسسة CYCMA , ETER (ALGERIE)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2017-2018.
- ابو بكر مصطفى محمود، ادارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، (مصر: الدار الجامعية، 2007).
- بلعور سليمان، أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية حالة مجمع صيدال. الجزائر , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.
- بن حبيب عبد الرزاق، حوالم رحيمة. الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الاجنبية. الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، 21-22 ماي، 2002، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

- جبارة يمينة، براهيمى يمينة، الشراكة الاجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية،. جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2017-2018.
- خليل نبيل مرسي، الادارة الاستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف للنشر،(مصر: دار المعارف للنشر، 1995)
- فرفارسامية،التحول من النظام العمومي الى نظام الشراكة الاجنبية وانعكاساته على العمل والعمال (نموذج الشراكة الجزائرية الالمانية)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.
- محمد حسن حسين، وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعة التحيلية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية. جامعة اسيوط ، مصر، 2004.
- محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار اسامة للنشر (عمان: دار اسامة للنشر، 2008).
- مهلل عبد المالك، المناولة والشراكة الصناعية مفهومها ودورها في تطوير علاقات التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعةالجزائر،الجزائر، 2013-2014.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال،مركز الاسكندرية للكتاب، (الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب، 1998) .
- الحدي نجوى، الشركة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 01، العدد 22.
- نصيرة بن عبد الرحمن، اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005-2006.

2.6. المراجع باللغة الأجنبية

- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique، Science édition , (Paris: Science édition, 1993).
- Pierre Bezbakh et Sophie Gherardi, La Rousse Le Monde, Dictionnaire Economique , La Rousse HER (Canada : La Rousse HER,2000).
- <http://montada.echoroukonline.com/showthread.php?p=876930>Consulté le 02/01/2021 a14:44