



التحالفات الإستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA-

Strategic Alliances as Inputs for Improving Economic Enterprise Performance: A Case Study of the Algerian Industrial Cement Group (GICA)

مداني أوراغ^{1*}، جمال بوثلجة²

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، ✉ m.auragh@univ-skikda.dz

² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، ✉ d.bouteldja@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/12/30

تاريخ الاستلام: 2024/11/21

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل مدى تأثير التحالف الاستراتيجي للشركات الدولية على تحسين أداء بعض مؤسسات (فروع) المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، ولتحقيق الدراسة استخدم الباحثان المقابلة وفحص الوثائق والسجلات لجمع البيانات ثم تحليل النتائج المتوصل إليها. أظهرت نتائج الدراسة أن للتحالف الاستراتيجي للشركات الدولية دور كبير في تحسين أداء مؤسسات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، حيث ساهمت بقسط كبير في الرفع من قيمة الإنتاج الوطني من مادة الإسمنت. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن للرقابة إثر بالغ على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الهامة والتي تؤدي إلى الحفاظ على مصالح المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: شركات التحالف الاستراتيجي الدولية؛ تحسين الأداء؛ المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA).

تصنيفات JEL: M41، L 21، F23

*المؤلف المراسل: أوراغ مداني ، ✉ m.auragh@univ-skikda.dz

ABSTRACT

This research aims to investigate and analyze the impact of strategic alliances with international companies on enhancing the performance of certain subsidiaries of the Algerian Industrial Cement Group (GICA). The study findings indicate that such strategic alliances play a significant role in improving the overall performance of GICA and contribute to increasing domestic cement production. Furthermore, the research revealed that effective monitoring and control mechanisms exert a substantial influence on crucial strategic decision-making processes, ultimately safeguarding the interests of the companies involved.

Key words : Strategic alliances, international companies, performance enhancement, Algerian Industrial Cement Group (GICA), monitoring, control.

JEL Classification: F23, L21 , M41

1. مقدمة

مع تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي والمحلي، وبروز الدور الكبير الذي يلعبه الفكر الاستراتيجي يتوفر لأي مؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يجب عليها الاختيار بينها لتحسين أدائها، خاصة داخل القطاع الذي تنشط فيه، وذلك من أجل احتواء خطر المنافسين.

ومن أجل ذلك اختارت العديد من المؤسسات إستراتيجية التحالف والتعاون بدلا من استراتيجيات التنافس، وذلك بهدف احتواء خطر المنافسين والاستفادة من مزاياهم وتوفير الدخول إلى أسواق جديدة، وتوفير تكاليف البحث والتطوير إضافة إلى تقاسم موارد وخبرات المنافس بهدف تعزيز كيانها بشكل كبير، وبالتالي الرفع من مستوى إنتاجها وتعزيز حصتها السوقية وهو ما يعرف بالتحالفات الإستراتيجية.

لقد أصبحت التحالفات الإستراتيجية من أكثر البدائل شيوعا والسمة المميزة للعصر في ظل التطورات التي يعرفها الاقتصاد العالمي والخيار الذي تلجأ إليه المؤسسات التي تسعى للتعاون بدلا من المنافسة الأمر الذي جعل منها ضرورة حتمية لتحقيق النمو ولضمان البقاء والتوسع في السوق الدولية.

يعد المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA من بين الشركات التي تبنت التحالف الاستراتيجي مع مؤسسات دولية تنشط في قطاع الاسمنت ، وذلك عبر كل من مؤسسات الاسمنت لحجار السود SCHS، سور الغزلان SCSEG، بني صاف SCIBS، زهانة SCIZ ومتيجة مفتاح SCMI التابعة للمجمع.

وقد جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى تأثير التحالف الاستراتيجي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA مع الشركات الدولية للإسمنت على تطوير أداء مؤسسات فروع المجمع.

إشكالية البحث

إذا كانت الدول المتطورة تبحث في الوقت الحالي على حلفاء استراتيجيين في مختلف الأقطار من أجل التموقع وبسط النفوذ في مختلف المجالات، فإن ذلك امتداد للمؤسسات الاقتصادية وخاصة كبيرة الحجم منها. فرغم بعض المزايا التي تتمتع بها تلك المؤسسات إلا أنها تبقى في حاجة إلى تحالفات إستراتيجية لتحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي في السوق المحلي والدولي. وضمن هذا السياق وبناء على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

ما مدى تأثير التحالف الاستراتيجي الدولي على أداء المؤسسات التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA؟

ويمكن ترجمة التساؤل الرئيسي السابق إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أهم المقاربات النظرية المتعلقة بمفهوم التحالفات الإستراتيجية؟
- ماهي دوافع المؤسسات للجوء إلى التحالفات الإستراتيجية الدولية؟
- كيف يمكن تقييم أداء التحالفات الإستراتيجية الدولية؟
- ما نوع التحالف الاستراتيجي المتبع من طرف المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، وما هي أهم شروطه؟
- ماهي دوافع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) للجوء إلى التحالف الاستراتيجي الدولي ؟
- ما هي مؤشرات الأداء للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) بعد التحالف الاستراتيجي الدولي؟

الهدف من الدراسة

جاءت هذه الدراسة تهدف إلى دراسة وتحليل تأثير التحالف الاستراتيجي الدولي على أداء المؤسسات التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA). ويندرج تحت الهدف الرئيسي السابق الأهداف الإجرائية الآتية:

- إبراز مكانة التحالف الاستراتيجي الدولي.
- تحديد الأهداف التي تحققها مختلف المؤسسات من التحالفات الإستراتيجية.
- تحديد دوافع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) للجوء إلى هذه الإستراتيجية وذلك عبر مجموعة من مؤسساته.
- عرض وتحليل أداء مؤسسات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) قبل و بعد عقد التحالفات الإستراتيجية الدولية

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الحاجة الماسة إلى إبراز مدى تأثير التحالفات الإستراتيجية الدولية على أداء مؤسسات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر وذلك إما لها من دور كبير في جعلها من المؤسسات الوطنية التي لها إسهامات كبيرة في الاقتصاد الوطني، سواء من ناحية العائد والدخل الوطني أو من ناحية التوظيف المباشر وغير المباشر.

منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ولالإلمام بجميع جوانب الموضوع تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إذ يعتبر من أنسب المناهج البحثية لتقرير الحقائق وفهم مكونات الدراسة بنوع من الدقة والتفصيل من أجل تحديد مختلف أبعادها أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على المقابلة و فحص الوثائق و السجلات لجمع البيانات ثم تحليل النتائج المتوصل إليها.

تقسيمات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على محورين، حيث تناول المحور الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتغيرات البحث، وخصص المحور الثاني لدراسة وتحليل مدى تأثير التحالف الاستراتيجي للشركات الدولية على تطوير الإنتاج ، وكيف أثر على أداء بعض مؤسسات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA).

2. الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحالفات الإستراتيجية وأداء المؤسسات.

1.2. عموميات حول التحالفات الإستراتيجية.:

يعد التحالف الاستراتيجي من بين البدائل و الخيارات الإستراتيجية التي تلجأ إليها المؤسسات سعيا منها إلى تحسين أدائها لتحقيق نمو و توسع عن طريق التعاون والتخلي عن استراتيجيات التنافس لما فيها من زيادة للتكاليف و المخاطر.

1.1.2. تعريف التحالفات الإستراتيجية.

يعد التحالف الاستراتيجي كغيره من المصطلحات الاقتصادية التي لم يتم الاتفاق على مفهوم واحد معين لها ولهذا سوف نتطرق إلى أهم التعريفات التي وصفت هذا المصطلح.

وفيما يلي بعض التعاريف التي عرفت التحالفات الإستراتيجية:

التعريف الأول: تعد التحالفات الإستراتيجية بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المنظمات التي قد تكون متنافسة وتتدرج التحالفات الإستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاريع المشتركة أو هو تعاون بين مؤسسات متنافسة قد يكون من أجل مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية (عبد الكريم، 2017، ص38).

التعريف الثاني: يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه اتفاق تعاون مشترك بين مؤسستين مبني على أساس عقد ذو طابع رسمي بهدف تحقيق مشروع مشترك أو بهدف إقامة تعاون دائم بين الطرفين. (حيمر، 2022، ص 73)

التعريف الثالث: التحالفات الإستراتيجية هي الشراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية. (طاهري بن غزال، ص188)

التعريف الرابع: لقد عرف التحالف الاستراتيجي على انه اتفاق بين شركتين للقيام بمشروع مفيد للطرفين مع الحفاظ على استقلاليتهم حيث تعتبر الاتفاقية أقل تعقيداً وأقل إلزاماً من المشروع المشترك، كونه يجمع موارد شركتين لإنشاء كيان تجاري منفصل.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن اتفاقيات تبرم بين مؤسستين أو أكثر تتم بهدف انجاز مشروع مشترك يعمل على تحقيق أهداف مشتركة تعود بالفائدة على كل الأطراف.

2.1.2. أهداف التحالفات الإستراتيجية.

تساعد التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تقوم من أجلها تلك التحالفات التي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية (إمام، ص 272)

أ- خفض التكاليف.

يعد من أهم أهداف التحالفات الإستراتيجية هو العمل على التخفيض من تكاليف الإنتاج، وذلك من خلال تقسيم التكاليف الثابتة على كافة الشركاء، بالإضافة إلى الاستفادة من مزايا وفورات الحجم الكبير وذلك فيما يتعلق بالتكاليف المتغيرة.

ب- زيادة القدرة التسويقية

تؤدي التحالفات الإستراتيجية إلى ابتكار أنماط استهلاكية جديدة من خلال التعاون بين الشركات المتحالفة، مع العمل على تدعيم إعلانات مشتركة، ومن ثم تزيد القدرة على عمل حملات تسويقية على نطاق أوسع وبشكل أكثر فاعلية، بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرات التسويقية لكل طرف من أطراف التحالف، والتنسيق بين برامج التسويق المقدمة من قبل كل طرف من الأطراف المتحالفة.

ج- رفع الأداء

يتحقق ذلك من خلال جمع الطاقات بين الأطراف المتحالفة بالإضافة إلى الاستفادة المتبادلة للخبرات وهذا يلعب دور في الأداء بشكل جيد يساعد على دعم التنافسية والارتقاء بجودة الإنتاج.

د- زيادة القدرة التنافسية

يعد هذا الهدف هو محصلة تحقيق جميع الأهداف السابقة، وتمثل أبرز صور النجاح فيتحقق هذا الهدف من خلال زيادة النصيب السوقي، والارتقاء بالمكانة السوقية المحلية والعالمية للشركاء، هذا بالإضافة للاستفادة من نتائج التحالف الناجح في مشاريع أخرى مستقبلية أو في تحالفات أخرى.

هـ- الانضباط والالتزام

تهدف تلك التحالفات إلى تجنب التأخير بالإضافة إلى طرح بدائل جديدة، بالإضافة إلى المشاركة في خطوط الإنتاج وهو ما يكون له دور إيجابي في توفير احتياجات العملاء في التوقيت المناسب، وهو ما يساعد على تحقيق رغبات العملاء.

و- تدعيم نقاط القوة لدى الشركاء

وذلك من خلال استخدام أمثل للمزايا النسبية والتنافسية المتوافرة لدى كل شريك، بالإضافة إلى التعرف على نقاط الضعف لدى الشركاء وعالج القصور بمساعدة الطرف الآخر في ضوء التكامل بين خبرات أطراف التحالف.

3.1.2. أهمية التحالفات الإستراتيجية.

تتجلى أهمية التحالفات الإستراتيجية في النقاط التالية:

- جلب تكنولوجيات حديثة.

- ربح الوقت خصوصا ما تعلق بعمليات التطوير والابتكار.
- النفاذ إلى أسواق جديدة.
- خلق الجو الملائم لإبراز الأفكار الجديدة لتحسين جودة المنتجات الحالية وخلق منتجات جديدة.
- كسب قنوات تجارية جديدة وبالتالي تغطية أكبر للسوق.
- تقليل المخاطر بكل أنواعها.
- تخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة عن طريق وفورات الحجم وزيادة المبيعات.

4.1.2. أنواع التحالفات الإستراتيجية.

هناك عديد من الصيغ المختلفة للتحالفات الإستراتيجية التي تؤثر بدورها على الكيفية التي يدار بها التحالف والأدوار المختلفة للأطراف المشتركة في التنسيق بين الشركات داخل التحالف (إمام، 2021، ص، 278)

- التحالف التسويقي

حيث يتم الاتفاق بين الشركات المتحالفة تسويقيا بالتنسيق على تفعيل شبكة التوزيع الخاصة بتلك الشركات، بالإضافة إلى تطوير علامات تجارية مشتركة والمساهمة في عمل حملات إنتاجية بتلك الشركات، بالإضافة إلى تطوير علامات تجارية مشتركة والمساهمة أيضا مع تطوير السياسة التسويقية بعمل الأبحاث التسويقية التي تحتاج إلى تكاليف كبيرة ربما لا تستطيع كل شركة على حدة توفيرها

- التحالف المالي

وهذا يتمثل في اتجاه شركة للمساهمة في رأس مال شركة أخرى، وتتيح تلك الصيغة للشركة المستثمرة صاحبة الحصة في رأس مال الشركة الأخرى بأن تسهم في توجيه إدارة وسياسات الشركة الثانية بما يعزز تطوير كل من المنتج أو التكنولوجيا، أو أن تؤمن قطع غيار أو مكونات تحتاجها.

- المشروع المشترك

يتمثل المشروع المشترك في المشاركة بين طرفين أو أكثر غالبا ما يكون أحدهم محليا والآخر أجنبيا في تكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة هذا ويتحمل الطرفان نسبا معينة تتمثل في تكلفة الموارد اللازمة لإنشاء مصنع جديد أو أكثر، وكذا وتطوير منتجات جديدة.

- التحالف التكنولوجي

يتضمن هذا النوع من التحالفات عمل لأطراف المتحالفة على عمل مشترك بين تلك الشركات بهدف تصميم منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا العمليات، حيث يتيح التحالف تبادل الخبرات فضاء عن تكوين فرق مشتركة من مهندسي التصميم والتطوير، حيث ترى الشركات الواعية أن التحالف الفني يجب أن يهيئ نافذة واسعة على قدرات فنية لدى الشريك يجب تعلمها منه، والبناء عليها وتجدر الإشارة إلى أن التحالفات التكنولوجية أحد أكثر التحالفات الإستراتيجية فائدة للأطراف المتحالفة.

5.1.2. دوافع اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية.

تمثل التحالفات الإستراتيجية موضوعا للعديد من الدراسات النظرية التي تهدف إلى تحديد العوامل المؤدية بالمؤسسات لاختيار هذا النوع من علاقات التعاون عوض مجموعة من البدائل الأخرى المتاحة، ومن هنا يمكن حصر مجموعة أهم هذه الدوافع كما يلي (قطوش، 2018، ص 87):

- التكلفة/الفاعلية.

وذلك عن طريق:

- وفورات الحجم.

-التنسيق بين الأنشطة والقدرات المكملة.

-تقاسم تكاليف الاستثمارات وتخفيض تكاليف الصفقات.

-القدرة التنافسية.

حيث تستطيع أن تكسب قدرة أكبر على المفاوضات وإرساء معايير تكنولوجية وتجارية.

-الوصول إلى بعض الموارد والمهارات.

-الوصول إلى تكنولوجيا معينة.

-الوصول إلى الموارد والمهارات التي لا توجد في السوق.

-الدخول إلى سوق أو قطاع جديد.

-الوصول إلى المعلومات والمعرفة المتعلقة بالسوق.

-الوصول إلى تكنولوجيا معينة.

-التعلم.

-تعلم خصائص السوق والمحيط وتعلم التعاون.

-تعلم المعرفة الضمنية وتعلم تكنولوجيا جديدة.

-أسباب متعلقة بالمؤسسات.

-تقليد المؤسسات بنجاحاتها.

-برامج دعم المؤسسات.

2.2.2. عموميات حول الأداء

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، وتمت دراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة.

1.2.2. مفهوم الأداء.

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين حول مفهوم الأداء واختلاف أهدافهم المرجوة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق منهم اعتمد على الجوانب الكمية، بينما اعتمد فريق آخر على الأبعاد التنظيمية والاجتماعية فضلا عن الأبعاد الاقتصادية، و تجدر الإشارة بداية إلى أن الأصل اللغوي لكلمة الأداء مشتق من الكلمة الإنجليزية (performance) وتعني "إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة." (بوعافية، 2017، ص62).

وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال والأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة (زرنوح، ص29).

2.2.2. قياس الأداء.

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح (زرنوح، 2014، ص127)

غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية وحدها كأدوات لقياس الأداء، وأنجّهم إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية منها:

■ المؤشرات المالية لقياس الأداء

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، و أهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أنهذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي:

الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة.

القيمة المضافة

اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسطية، فكلما تحسن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسن أداء المؤسسة

فائض الاستغلال الخام

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.

النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)

محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحللين الماليين. وإلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

■ المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

يمكن سرد مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها من طرف المسيرين لقياس أداء مؤسساتهم كالتالي:

نمو الأسواق الحصة السوقية رضا الزبون، التنافسية الجودة، الأداء البيئي.

3. الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

- دراسة حمير مريم، (2012)، التحالفات الإستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية: عالجت الدراسة إشكالية إمكانية التحالفات الإستراتيجية في إطار بنك التامين لتحسين مستويات الأداء في المؤسسات المصرفية ومؤسسات التامين في الجزائر وقد خلصت النتائج إلى عدة نتائج أهمها

أن تقييم أداء المؤسسة لا يعني فقط تحليلا للمؤشرات المالية كرقم الأعمال والملاءة والحصة السوقية وغيرها بل يجب الأخذ بعين الاعتبار ظروف الصناعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن التحالفات الإستراتيجية ساعدت نوعا ما البنوك في احتواء حدة المنافسة وتحسين الأداء وكذلك تأثير دخول منافسين جدد على تنافسية البنوك الجزائرية في ظل التحالفات الإستراتيجية يبقى محدودا نظرا لعوائق الدخول، كما أن العمل يميل للبنوك ذات الخبرة الواسعة في العمل المصرفي نظرا لخصوصية القطاع.

- دراسة عبد الكريم هاجر مسعودة، (2017)، التحالفات الإستراتيجية و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: تناولت الدراسة إشكالية دور التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تم التوصل إلى أن التحالف الاستراتيجي ليس مجرد خيار استراتيجي في حد ذاته، بل يعتبر عنصر من عناصر دعم الميزة التنافسية والتحسين المستمر لها. وذلك بالتزام المؤسسة الوطنية بشروط العقد مع الشريك الأجنبي والحصول على التكنولوجيا، المهارات والخبرات اللازمة للنهوض بالمؤسسة الوطنية، كما تؤكد دعم التحالف الاستراتيجي للميزة التنافسية من خلال مجموعة من المحددات التي تبين من خلالها التغيير الحاصل بعد تبني المؤسسات الوطنية محل الدراسة لخيار التحالف كانت هذه المحددات هي نفسها محددات الميزة التنافسية في الدراسة النظرية وهي: محدد التكنولوجيا الإنتاج والمعرفة وأداء العاملين أما المحددات المتعلقة باستمرارية التحالف فتتمثل في كل من محددتي الثقة والسلوك الانتهازي.

- دراسة طاهري فاطمة الزهراء و بن غزال ابتسام، التحالفات الإستراتيجية كأداة لاختراق الأسواق الدولية: هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة التحالفات الإستراتيجية الولوج إلى الأسواق الدولية والاستفادة من مزايا هذه الأسواق، وذلك بتسليط الضوء على مفهوم التحالفات الإستراتيجية وإبراز أشكال وميادين هذا التحالف والمزايا المنتظرة منه، وأيضا

معرفة مختلف أشكال واستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية والإجراءات التي يجب إتباعها، ومع عرض بعض النماذج عن تحالفات إستراتيجية بين مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن التحالفات عبارة عن اتفاقات تعاون بين مؤسسات متنافسة بهدف إنجاز أهداف مشتركة وأن التحالفات الإستراتيجية إستراتيجية فعالة ومهمة تمكن المؤسسات من اختراق الأسواق الدولية كذلك توصلت أن نماذج التحالفات التي تمت بين الشركات الجزائرية والأجنبية كان هدفها الرئيس هو اختراق الأسواق الجزائرية.

4.دراسة الحالة.

1.4.تقديم المجمع وفروعه محل الدراسة

1.1.4.لمحة عن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA.

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) هو اختصار للتسمية "Groupe Industriel des Ciments d'Algérie" هذا المجمع الذي يعتبر الشركة الأم لكل مؤسسات الإسمنت الوطنية، والذي أنشأ في نوفمبر 2009 ، ليحل محل شركة تسيير مساهمات الدولة لصناعة الإسمنت- "Societe de gestion des participation de l'état" -SGP-GIC-.

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) هو شركة مساهمة برأس مال: 25.358.000.000 دينار جزائري. تم إنشاء المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) ليتخصص في إنتاج الاسمنت ومواد البناء وهذا ضمن إطار تطبيق الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر، بغية الرفع من الإنتاج الوطني للإسمنت ووضع شبكة مراقبة وتوزيع وضبط للاستجابة إلى الطلب الوطني والقضاء على المضاربة.

يتكون المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) من (23) شركة تابعة متخصصة ، كالأتي :

- (14) مصنعاً للإسمنت ،
- (3) شركات للحصى والحرسانة الجاهزة ،
- شركة توزيع واحدة.
- شركتان (02) للصيانة الصناعية،
- مركز مساعدة تقنية.
- مركز تدريب وتطوير.
- شركة أمنية.

أهم منتجات الشركات التابعة للمجمع الصناعي لا سمنت الجزائر GICA.

تتمثل أنواع منتجات الشركات التابعة للمجمع فيما يلي:

1. اسمنت بورتلندي جيرى CEM II / A-L 42,5 N والمسمى جيكا بيطن.
2. اسمنت بورتلندي جيرى CEM II B-L 32,5 N والمسمى جيكا بنبان.
3. اسمنت بورتلندي مقاوم للكبريتات CEM I 42,5NN-LH/SR5 والمسمى جيكا مضاد.
4. الحصى والرمل والحرسانة الجاهزة.

حيث يتم إنتاج الإسمنت وفقا للمواصفات الجزائرية NA442/443 ومعظمها متحصل على علامة تاج الجودة من المعهد الجزائري للتقنين IANOR.

ومن جانب آخر وتنفيذا لتوجيهات السلطات العمومية، ساهم المجمع بقسط كبير في التصدير خارج قطاع المحروقات، حيث انتقل من تصدير كمية 272 196 طن بين اسمنت وكلينكر سنة 2018 إلى 519 051 طن سنة 2019، قبل ان يتجاوز عتبة مليون طن سنة 2020.

انتقلت مداخيل المجمع من العملة الصعبة من خلال عمليات التصدير من 60 مليون دولار سنة 2021 إلى 106 مليون دولار سنة 2022. (2023.Algérie-eco)

2.1.4. تقديم المؤسسات محل الدراسة.

من بين 14 مؤسسة تابعة للمجمع توجد خمسة منها مال مشترك مبينه في الجدول أدناه :

جدول 01: نسب المساهمة بين المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر و الشركات الأجنبية

المؤسسة	نسبة مساهمة المجمع	نسبة مساهمة الشريك الأجنبي	الشريك الأجنبي	البلد
حجار السود SCHS	% 65	% 35	BUZZI UNICEM	إيطاليا
سور الغزلان SCSEG	% 65	% 35	BUZZI UNICEM	إيطاليا
بني صاف SCIBS	% 65	% 35	مجمع فرعون	السعودية
زهانة SCIZ	% 65	% 35	ASEC	مصر
متيجه مفتاح SCMI	% 65	% 35	Lafarge	فرنسا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسات والمقابلات.

-مؤسسة الإسمنت حجار السود(SCHS):

النشأة

مؤسسة الاسمنت بحجار السود محل الدراسة هي فرع من المجمع الصناعي الجزائري بدأت في النشاط سنة 1973 ، تتكون من خطي إنتاج بقدرة حوالي مليون طن من مادة الاسمنت سنويا.

الموقع الجغرافي

تقع مؤسسة الاسمنت بحجار السود على محور الطريق الوطني رقم 44 الذي يربط ولايتي قسنطينة بعنابة هي تنتمي إلى بلدية بكوش لخضر، دائرة بن عزوز، ولاية سكيكدة أي على بعد حوالي 50 كم من ولاية عنابة وتتربع على مساحة تقدر ب 19 هكتار.

هي مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني "مؤسسة ذات أسهم" برأس مال اجتماعي يقدر ب 1مليار و550 مليون دينار جزائري مقسمة إلى 7751 سهم بقيمة اسمية تقدر ب 200000 دج للسهم الواحد، ماعدا سهمين اثنين بقيمة 100000 دج لكل منهما، و منذ سنة 2008 أصبح تقسيم هذه الأسهم في إطار اتفاق الشراكة المبرم كمايلي:

-65منها بحوزة المؤسسة الأم "جيكا" أي ما يمثل 5038 سهم.

- 35 منها بحوزة المؤسسة الإيطالية Buzzi-unicem أي ما يمثل 2713 سهم.

- مؤسسة الإسمنت سور الغزلان (SCSEG):

النشأة

تم إنشاء هذه المؤسسة بموجب عقد عمل تم إمضاه بين بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء و الشركة الدنمركية Flsmidht بتاريخ 26/11/1979.

يخول هذا العقد للشركة الدنمركية مهمة تركيب وتجهيز مصنع الاسمنت بقدرة إنتاجية تصل إلى مليون طن سنويا حيث بيعت أول كمية من الاسمنت بتاريخ 1983/12/05

الموقع الجغرافي

تقع هذه المؤسسة على بعد حوالي 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، وهي تابعة لإقليم دائرة سور الغزلان اذ تبعد عن مقر ولاية البويرة ب:25 كلم، و تتربع على مساحة تقدر ب 41 هكتار، و هي تحتل موقعا استراتيجيا متميزا بحيث أنها تتوسط كل من التل و الهضاب العليا، و تسمح لها هذه الوضعية بلعب دور اقتصادي مهم بالجهة الوسطى من البلاد، كما تسمح بتلبية حاجات العديد من الولايات بالإسمنت.

الطبيعة القانونية والقدرة المالية

مؤسسة الاسمنت سور الغزلان محل الدراسة هي فرع من المجموع الصناعي الجزائري و هي مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني "مؤسسة ذات أسهم" برأس مال اجتماعي يقدر ب 1مليار و900 مليون دينار جزائريبالشراكة مع المؤسسة الإيطالية Buzzi-unicem منذ فبراير 2008 في حدود 35 للشريك الايطالي و 65 للشركة الام.

- مؤسسة الإسمنت بني صاف (SCIBS)

النشأة

نشأت مؤسسة الاسمنت بني صاف من طرف المؤسسة الوطنية لمواد البناء سنة 1975، وتم الانتهاء من تشييدها سنة 1978 بحيث انطلق استغلالها ابتداء من هذا التاريخ في إطار إعادة الهيكلة انتقلت ملكيتها إلى المؤسسة الجوية لإنتاج الاسمنت غرب، وتقدر طاقتها الإنتاجية ب 1 مليون و 200000 طن من الاسمنت سنويا.

الموقع الجغرافي

تقع المؤسسة في غرب الجزائر على بعد 30 كلم من عاصمة الولاية عين تموشنت وتقع أيضا على بعد 4 كلم من ميناء بني صاف، كما تتربع على مساحة تقدر ب 42 هكتار.

الطبيعة القانونية والقدرة المالية

تعتبر مؤسسة الاسمنت بني صاف مؤسسة ذات أسهم تدير بمجلس إدارة برأس مال يقدر ب 1مليار دينار جزائري ليرتفع إلى 1مليار و 800 مليون دينار جزائري سنة 1999، مرقم من 1 إلى 18000 سهم، القيمة الاسمية للسهم الواحد تقدر ب 100000 دينار جزائري وفي 2005 و في إطار خصوصية المؤسسات العمومية فتحت المؤسسة أسهمها للخواص بقرار صادر من الدولة وبموجب هذا القرار أصبح رجل الأعمال المصري فرعون مشاركا في رأس مالها بنسبة وصلت إلى 35%.

- مؤسسة الإسمنت زهانة (SCIZ)

النشأة

يمكن سرد تاريخ تأسيس المؤسسة كالتالي:

- تشييد المصنع عبر خطين للإنتاج بطاقة 200000 طن للخط من طرف الشركة الفرنسية لافارج من سنة 1947 إلى غاية 1953.

- توسعة المصنع بخط جديد للإنتاج يصل إلى مليون طن سنويا ، وذلك سنة 1977 من طرف الشركة الفرنسية FCB.

- إعادة تهيئة خط إنتاج واحد من الصنع القديم المقدر ب 200000 طن سنة 1995 من طرف الشركة

الدنمركية Flsmidth

تقع مؤسسة زهانة للأسمنت، وهي مؤسسة تابعة لـ GICA ، في ولاية معسكر بالقرب من الطريق الوطني رقم 13 وشبكة السكك الحديدية التي تربط مدينتي وهران وسيدي بلعباس، تقع شمال معسكر وتبعد عن وهران بحوالي 40 كلم.

الطبيعة القانونية والقدرة المالية

يقدر رأس مال المؤسسة 1مليار و 920 مليون دينار جزائري وبطاقة إنتاجية تصل إلى 1مليون و 200000 طن من الاسمنت سنويا وهي مؤسسة ذات أسهم يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 192 مليون دينار جزائري.

في سنة 2007 تم فتح رأس مال المؤسسة لصالح الشركة المصرية: ASEC CEMENT COMPANY بتاريخ 2007-12-31 ، وذلك تطبيقاً لقرار رقم 2007/10/29/80/02 الصادر عن مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 29 أكتوبر 2007 بشأن تحويل حصص لصالح شركة أسيك للأسمنت (مصر) بنسبة تصل إلى 35٪.

- مؤسسة الإسمنت متيجة (SCMI)

النشأة

أنشئت مؤسسة متيجة للإسمنت بمفتاح ولاية البلدية في إطار المخطط التنموي 1973/1970، حيث حدد مقرها الاجتماعي ببلدية مفتاح ولاية البلدية ويقدر إنتاجها بمليون طن سنويا.

الموقع الجغرافي

تقع المؤسسة في بمدينة مفتاح ولاية البلدية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 29 ، الذي يربط بين بلدية مفتاح وبلدية خميس الخشنة شرقا، وبلدية الأربعاء غربا، على بعد 27 كلم من الجزائر العاصمة و 10 كلم من أقرب محطة للسكك الحديدية بوادي السمار، و 15 كلم من مطار الجزائر الدولي.

الطبيعة القانونية والقدرة المالية

مؤسسة متيجة للإسمنت هي مؤسسة ذات أسهم، يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 1مليار و 400 مليون دينار جزائري. مقسم على 14000 سهم ما بين الشركة الأم بـ 9100 سهم ومؤسسة لافارج التي تمتلك 4900 سهم، أي ما يعادل نسبة 35 % من الرأس المال الاجتماعي للمؤسسة ابتداء من سنة 2008.

والجدول رقم (02) أدناه يقدم لمحة عامة عن شروط العقود المبرمة من حيث الشراكة والتسيير.

جدول 02: ملحة عامة عن شروط العقود المبرمة من حيث الشراكة والتسيير.

المؤسسة	تاريخ نقل السهم	تاريخ عقد التسيير	عدد الأسهم المنقولة	سعر البيع بالعملة	مقابل القيمة	إجمالي القيمة	تاريخ دخول حيز	مدة عقد التسيير
SCHS حجر السود	08/01/16	08/01/16	2712, %50 من الحصة غير	58 مليون يورو	5 693,494	542,4	08/02/01	4 سنوات
SCSEG سور الغزلان	08/01/16	08/01/16	6650	52 مليون يورو	5104,512	665	08/02/01	4 سنوات
SCIBS بني صافي	05/07/16	05/07/16	6300 على حصتين	35 مليون دولار	2264,867	630	05/07/18	10 سنوات
SCIZ زهانة	07/12/31	07/12/31	6720	32.6 مليون يورو	3154,174	672	08/01/02	10 سنوات
SCMI ميتيجة مفتاح	08/06/21	08/06/21	4900	43.5 مليون يورو	4191,068	490	08/07/01	10 سنوات

المصدر: التقرير السنوي لمجلس المحاسبة لسنة 2021 .

من الجدول رقم 02 نلاحظ ما يلي:

- عملية الشراكة التي تمت بين مؤسسات المجمع والشركاء الأجانب تركز على عقود نقل الأسهم والتي وصلت إلى 35% من رأس مال الفروع واحتفظ المجمع بنسبة : 65% أي بالأغلبية.
- تم الاتفاق على تفويض التسيير إلى الشريك الأجنبي بموجب عقد محدد زمنيا بين 4 إلى 10 سنوات حسب كل مؤسسة، قابل للتجديد.
- تختلف عدد الأسهم المنقولة من مؤسسة لأخرى حسب رأس مال كل واحدة منها.

2.4. دوافع اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية الدولية

إن أهم الدوافع التي أدت إلى إبرام هذه التحالفات تم ترجمتها في العقود على شكل التزامات والتي ترمي كلها إلى تحسين وزيادة أداء المؤسسات، وتمثلت فيما يلي:

- تأهيل المؤسسات من أجل الوصول إلى طاقتها الإنتاجية الاسمية لكل من حجار السود (SCHS) وسور الغزلان (SCSEG) بالإضافة إلى زيادة القدرة الإنتاجية لكل من زهانة (SCIZ)، مفتاح (SCMI) وبي صاف (SCIBS).
- تطوير الأداء العام وذلك عن طريق تخفيض التكاليف و تحسين معاملات الربحية.
- الحفاظ على عدد العمال.
- تكوين الموارد البشرية.
- تلبية احتياج السوق الوطني أولا.
- احترام القوانين المعمول بها في الجزائر خصوصا ما تعلق بالحفاظ على البيئة.

3.4. أثر التحالف الإستراتيجي على أداء مؤسسات المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر (GICA)

أولا بالنسبة لأداء الإنتاج

بما أن الدافع الأساسي وراء هذا التحالف هو تطوير الإنتاج من خلال إما تحسين أداء المؤسسات للوصول إلى القيمة الاسمية لها أم إلى زيادته، فلا بد أن يكون الأثر مرتبطا بما حققته الشراكة من كميات للإنتاج والجدول التالي رقم (03) يوضح ذلك:

تطور الإنتاج قبل و بعد التحالف الاستراتيجي الدولي

جدول 03: تطور الإنتاج قبل و بعد التحالف الاستراتيجي الدولي

المؤسسة	الإنتاج	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
حجار السود SCHS	كلينكر	672857	643743	665849	704000	737000	815000	874000
	اسمنت	871189	821046	872235	890000	936000	936000	1066000
سور الغزلان SCSEG	كلينكر	756701	794887	734759	704000	858000	861000	900000
	اسمنت	946709	1000184	866199	736000	1073000	1005000	1144000
بني صاف SCIBS	كلينكر	691248	868369	1050300	1097000	1009000	1014000	933000
	اسمنت	824003	1014663	1219964	1249000	1206000	1163000	1019000
زهانة SCIZ	كلينكر	737225	686727	688227	657000	644000	711000	666000
	اسمنت	857100	802302	800953	680000	718000	786000	761000
ميجة مفتاح SCMI	كلينكر	617980	600401	747715	602000	612000	565000	689000
	اسمنت	751226	756348	952543	747000	721000	636000	927000

المصدر: التقرير السنوي لمجلس المحاسبة لسنة 2021 .

وللقيام بتحليل دقيق قمنا بحساب معدل إنتاج السنوات السابقة للتحالف ومقارنته بالسنوات اللاحقة كما يبين الجدول رقم (04).

جدول 04: نمو معدل الإنتاج بعد التحالف الاستراتيجي الدولي

المؤسسة	الإنتاج	معدل إنتاج ثلاث سنوات قبل الشراكة	معدل إنتاج ثلاث سنوات بعد الشراكة	نسبة النمو %
حجار السود SCHS	كلينكر	660816	782500	18.41
	اسمنت	854823	957000	11.95
سور الغزلان SCSEG	كلينكر	762115	830750	9
	اسمنت	937697	989500	5.52
بي صاف SCIBS	كلينكر	869972	1013250	16.46
	اسمنت	1019543	1159250	13.70
زهانة SCIZ	كلينكر	704059	669500	-4.90
	اسمنت	820118	736250	-10.22
متيعة مفتاح SCMI	كلينكر	655365	617000	-5.85
	اسمنت	820039	757750	-7.59

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي لمجلس المحاسبة 2021.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ما يلي:

- حققت كل من مؤسسات: حجار السود (SCHS)، سور الغزلان (SCSEG)، بني صاف (SCIBS)، معدلات نمو لإنتاجها من مادتي الكلنكر والإسمنت خلال الأربع سنوات اللاحقة للتحالف، حيث تراوحت بين 9% إلى 18.41% بالنسبة لمادة الكلنكر وبين 5.52% إلى 13.70% بالنسبة للإسمنت.
- عرفت كل من شركات زهانة (SCIZ) ومفتاح (SCMI) تراجع، قدر ب: بين 4.90%، 5.85% من مادة الكلنكر، و 7.59% و 10.22% بالنسبة لمادة الإسمنت.
- نتيجة لعدم بلوغ الأهداف المرجوة لكل من شركتي الإسمنت ومفتاح وزهانة، تم تسليط عقوبات تأخير (غرامات) وفقا لعقود التسيير المبرمة حيث قدرت ب: 925367 يورو بالنسبة للشريك الفرنسي لافارج و 12129555 دولار بالنسبة للشريك المصري ASEC.

تطور الإنتاج لسنوات 2017، 2018، 2019.

جدول 05: تطور أداء الإنتاج لسنوات 2017، 2018، 2019

الإنتاج				المنتج	المؤسسات
2019	2018	2017	معدل إنتاج ثلاث سنوات بعد الشراكة		
847000	809000	849000	782500	كلينكر	SCHS حجار السود
1082000	1010000	1104000	957000	اسمنت	
777000	840000	905000	830750	كلينكر	سور الغزلان SCSEG
806000	1120000	1175000	989500	اسمنت	
808000	982000	990000	1013250	كلينكر	بني صاف SCIBS
986000	1020000	1123000	1159250	اسمنت	
478000	605000	762000	669500	كلينكر	زهانة SCIZ
611000	728000	818000	736250	اسمنت	
930000	909000	847000	617000	كلينكر	متيجة مفتاح SCMI
1269000	1273000	1124000	757750	اسمنت	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي لمجلس المحاسبة 2021.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن سنة 2017 تعتبر سنة مرجعية لكل المؤسسات حيث تمكنت من تحقيق نمو في الإنتاج معتبر بما في ذلك مؤسستي مفتاح (SCMI) وزهانة (SCIZ) والتي عرف نسقا تصاعديا مقارنة بمعدل إنتاج ثلاث سنوات اللاحقة لعقود الشراكة والتي كان فيها نمو الإنتاج متناقصا.

في نهاية سنة 2019 نلاحظ تراجع طفيف للإنتاج مقارنة بسنة 2017 بالنسبة لمؤسسات: حجار السود (SCHS)، سور الغزلان (SCSEG)، بني صاف (SCIBS)، وذلك راجع إلى عدة أسباب منها:

- دخول منافسين جدد لسوق الإسمنت الجزائري على غرار كل من مؤسسة العسكرية للإسمنت و مؤسسة CILAS المملوكة للمجمع الفرنسي Lafarge بالشراكة مع رجل الأعمال الجزائري سواكري بالإضافة إلى دخول كل من مصنعي سيقوس بولاية أم البواقي و ساورة في ولاية بشار المملوكين للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري حيز الإنتاج و توسعة أيضا مصنع عين الكبيرة بولاية سطيف التابع لنفس المجمع العمومي .

-تشجيع السوق الوطني بمادة الاسمنت.

- بداية ظهور تداعيات جائحة كورونا والتي أدت إلى تراجع في الإنتاج الوطني متبوع بتراجع كبير للمبيعات جراء الركود الاقتصادي الذي صاحب تلك المرحلة.

بالنسبة لمؤسسة الإسمنت متيجة (SCMI) حافظت على نسق تصاعدي للإنتاج حتى في أواخر 2019 لكونها تقع في منطقة إستراتيجية مهمة خصوصا قربها من العاصمة و بعدها أيضا عن المنافسين، أما بالنسبة لمؤسسة زهانة (SCIZ) فقد تراجعت بنسبة كبيرة ويمكن إيعاز هذا التراجع زيادة على الأسباب المذكورة سابقا، إلى وجود مشاكل بينها وبين الشريك المصري تمحورت حول تأخر تشغيل ورشة جديدة بالمصنع تخص الطحن والذي يعتبر الاستثمار الأكثر أهمية، إضافة إلى امتناع الشريك ASEC المصري لتسديد الغرامات الناجمة على عدم تحقيق الأهداف المسطرة وفقا لشروط عقد التسيير، مما أدى إلى إحالة الملف على التحكيم الدولي وحدث نزاع بين الحليفين.

ثانيا بالنسبة للأداء الاقتصادي والمالي:

يعتبر الأداء المالي مؤشر مهم بالنسبة لأداء المؤسسات بصفة عامة ،حيث يعتبر من بين الدوافع التي أدت إلى إنشاء هذه التحالفات ، والجدول التالي رقم 06 يوضح ذلك:

جدول 05: تطور الأداء المالي و الاقتصادي لسنوات 2017، 2018، 2019

المصدر: التقرير السنوي لمجلس المحاسبة لسنة 2021

السنوات					المؤشرات 10 ⁶
2019		2018		2017	
التطور %	المبلغ	التطور %	المبلغ		
10	6488	-9	5865	6459	حجار السود SCHS
5	3560	-12	3385	3876	رقم الأعمال
-12	1238	-16	1407	1681	القيمة المضافة
					نتيجة السنة
-24	4882	-4	6461	6734	سور الغزلان SCSEG
-37	2493	- 0	4019	4048	رقم الأعمال
-35	1076	13	1666	1931	القيمة المضافة
					نتيجة السنة
-3	5920	-8	6128	6715	بني صاف SCBIS
36	2502	10	3916	4382	رقم الأعمال
-76	547	-17	2357	2874	القيمة المضافة
					نتيجة السنة
-10	3796	-7	4263	4629	زهانة SCIZ
-29	1495	-18	2134	2627	رقم الأعمال
-206	-332	-22	311	401	القيمة المضافة
					نتيجة السنة
-3	6969	14	7236	6341	متيجة مفتاح SCMI
6	4339	9	4070	3726	رقم الأعمال
-15	1191	4	1416	1360	القيمة المضافة
					نتيجة السنة

من خلال الجدول أعلاه رقم 6 نلاحظ أن المؤشرات الثلاثة: رقم الأعمال، القيمة المضافة، النتيجة الصافية شهدت تطورا إيجابيا إلى غاية 2017، وذلك نتيجة لتطور أداء الإنتاج خلال نفس الفترة.

وفي نهاية سنة 2019: تراجع الأداء الاقتصادي لجميع الشركات نتيجة لما تم التطرق إليه في تحليل الجدول رقم (05)، أي دخول منافسين جدد لسوق الإسمنت الجزائري، نقص الطلب على المادة نظرا لتشبع السوق الوطني، بداية ظهور تداعيات جائحة كورونا وما صحبه من ركود اقتصادي أدى إلى تراجع المبيعات.

5. خاتمة

من خلال هذا البحث تم التطرق إلى مفهوم التحالفات الإستراتيجية الدولية والتي تعتبر من أهم البدائل الإستراتيجية التي تلجأ إليها المؤسسات التي ترغب في النمو والتوسع وذلك نظرا لتأثيرها الكبير على تحسين أداء هذه المؤسسات من كل الجوانب وبعد تقديم دراسة الحالة السابقة على مستوى المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوردتها في الآتي:

النتائج:

- ساهمت التحالفات الإستراتيجية الدولية بالنسبة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA في زيادة أداؤها الإنتاجي والاقتصادي خلال معظم السنوات (2008 إلى 2019).
- ساهمت التحالفات الإستراتيجية الدولية بالنسبة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA في زيادة الإنتاج الوطني من مادة الاسمنت وبالتالي تلبية احتياجات السوق الجزائرية من هذه المادة.
- حيابة الأغلبية من الرأس المال الاجتماعي لا يعني بالضرورة التحكم في كل قرارات المؤسسة وذلك راجع لاشتراط المساهمين الحصول على عقود التسيير.
- لعقود التسيير أثر كبير على أداء المؤسسات، وذلك راجع إلى اشتراط مكافآت مالية كبيرة من طرف المسير جراء بلوغه الأهداف المسطرة، وعلى الجانب الآخر اشتراط غرامات كبيرة في حال عدم بلوغ الأهداف .
- للرقابة دور كبير للحفاظ على مصالح المؤسسات ، حيث أدت إلى فرض عقوبات تأخير على عدم بلوغ الأهداف على الشريك المسير والتي تم تحصيلها في معظم الحالات ماعدا بالنسبة لمؤسسة زهانة ما استوجب على المؤسسة اللجوء إلى التحكيم الدولي.
- عدم ضبط العقود جيدا بما يخدم جميع المصالح ومتابعة تنفيذها بصفة صارمة يؤدي إلى نشوب صراعات داخلية، مما أدى إلى عدم تجديد عقود التسيير للشركاء الأجانب لأربعة مؤسسات (مؤسسة بني صاف الوحيدة التي جددت عقد

التسيير لمدة أربع سنوات أخرى بعد انتهاء مدة العقد وأبعدهم عن التسيير واكتفائهم بدور الرقابة من خلال عضويتهم في مجالس الإدارة والحصول على الأرباح بقيمة ما يتوافق مع مقدار أسهمهم.

- تعد الثروات الطبيعية كالمواد الأولية لصناعة الإسمنت وأسعار الطاقة محل جذب للمستثمرين الأجانب للدخول في تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الجزائرية.

التوصيات:

- التركيز في التحالفات الإستراتيجية الدولية على جلب التكنولوجيات الحديثة.
- فرض شروط خاصة مدعومة ببرامج لتكوين العمال ، لغرض اكتساب معارف ومهارات على مستوى عالي.
- وضع التصدير كأولوية والاستعانة على خبرات الحلفاء الدوليين في المجال.
- العمل على نموذج عقود تسيير وشراكة جدد مبنية على طرق تسيير حديثة تؤخذ فيها بعين الاعتبار الأخطاء السابقة خصوصا ما تعلق بإدارة الصراعات.

6.المراجع:

- إمام خليل،(2021)،**التحالفات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر**، المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية العدد 11،جامعة الإسكندرية،251-290.
- بن عزة محمد الأمين،(2005 ،ماي)،**التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد02،جامعة المسيلة،31-48
- بوعافية عادل،(2017)،**هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** مذكرة ماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- حيمر مريم،(2012)،**التحالفات الإستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية أطروحة دكتوراه** جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- زرقون محمد الحاج عرابة،(2014 ،ديسمبر)،**اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**،العدد01،جامعة ورقلة،121-132.

عبد الكريم هاجر مسعودة،(2017)،التحالفات الإستراتيجية و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

قطوش أمين،(2018)،اثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه جامعة فرحات عباس، سطيف.

طاهري فاطمة الزهراء بن غزال ابتسام التحالفات الإستراتيجية كأداة لاختراق الأسواق الدولية مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي،العدد4،جامعة المسيلة،186-199.

مقابلة مع مدير التموين لمؤسسة الاسمنت بني صاف(يوم 11 فريل 2023 الساعة 11).

مقابلة مع رئيس دائرة التموين لمؤسسة الاسمنت حجار السود (يوم 12 فريل 2023 الساعة 10 و 24 دقيقة).

مقابلة مع مدير التسويق و المبيعات لمؤسسة الاسمنت عين التوتة (يوم 14 فريل 2023 الساعة 12).

التقارير .

تقرير مجلس المحاسبة لسنة 2021.

مواقع الانترنت

الموقع الرسمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر: www.gica.dz

الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت لحجار السود : www.schs.dz

الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت سور الغزلان: www.scseg.dz

الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت زهانة: www.sciz.dz

الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت بني صاف : www.scibs.dz

الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت متيجة: www.scmidz.com

الموقع الرسمي للوكالة الوطنية للأنباء

الموقع الرسمي لايكو الجيري،مؤسسة الاسمنت عين التوتة