



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: علوم إقتصادية

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

الموضوع:

أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية

للمؤسسات:

دراسة حالة بعض المؤسسات

إشراف الأستاذ:

أ.د. عبد الوهاب بلمهدي

إعداد الطالب:

عادل لعجالي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. بورغدة حسين
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. بلمهدي عبد الوهاب
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "أ"	د. روابحي عبد الناصر
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر "أ"	د. بن عون الطيب
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	د. قاسمي السعيد
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "أ"	د. بن سديرة عمر

السنة الجامعية: 2016/ 2017

الإهداء

إن عملاً أخذ منا كل الوقت وكل الجهد وكل المال هو عمل يستحق أن يهدى،

فنسأل الله أن يجعل هذا العمل علماً نافعا يُنتفع به، ويكتب لنا به الأجر وللمن

أهديناه لهم:

إلى الوالدين العزيزين

إلى من حُثنا على إكمال هذا العمل منذ مرحلة الماجستير بما تحمله كلمة
الإتقان من معنى؛ اليك يا أخي يا عبد الرحمان (الله يرحمك).

إلى كل العائلة.

وإليك.

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور **"عبدالوهاب بلمهدي"**، الذي رعى هذه الرسالة، وأشرف عليها، وما بخل علي بتوجيهاته ونصائحه الماتعة النافعة.

وأشكر الأساتذة الكرام الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة هذه المذكرة، وتبيين أخطائها، واستكمال نقائصها.

كما لا يفوتني ذكرا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث.

وصلّى الله وسلّم وبارك وأنعم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين والحمد لله رب العالمين.

الطالب: عادل لعجالي

مقدمه

تمهيد

شهد الاقتصاد الوطني تحولات جذرية بعد إقرار القيادة السياسية في البلاد التخلي عن النهج الاشتراكي، وقد كان الاقتصاد الوطني مبنياً على ركيزة المؤسسات العمومية في توفير العمل وإيجاد الثروة وتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة، وأصبحت هذه المؤسسات على عتبة الإفلاس بسبب طرق التسيير البالية، التي لا تلائم مقتضيات البيئة الاقتصادية المستجدة، ولأجل ذلك غيرت البلاد وجهتها الاقتصادية، وتحولت إلى اقتصاد السوق، مما طور بيئة عمل جديدة، لم تتعود عليها هذه المؤسسات الاقتصادية العمومية، والمتسمة بشدة المنافسة، والسعي المتواصل لإرضاء رغبات المستهلك.

في ظل هذا الواقع الجديد أصبح على المؤسسات الجزائرية التأقلم مع هذا الواقع، حيث سعت إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة في خفض تكاليف الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح، وذلك بانتهاج استراتيجيات وسياسات معينة ولعل من أبرز ما قامت به المؤسسات هو إتباع إستراتيجيات النمو كضرورة ملحة لكل مؤسسة تريد أن تنمو وتتطور وحتى أن تبقى في السوق.

تعد إستراتيجية التحالف والشراكة من أهم الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة على النمو السريع في ظل قلة الموارد المتوافرة لديها؛ وبذلك قامت الكثير من المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على هذه الإستراتيجية؛ كذلك ما تقوم به الدولة من دعم للمؤسسات الجزائرية من خلال عدة إجراءات، منها تحديد شروط الاستثمار في الجزائر بقاعدة امتلاك المؤسسات الجزائرية % 51 على أقل من أسهم المشروع؛ مما يعني فرض إستراتيجية التحالف والشراكة مع المؤسسات الجزائرية على أي مؤسسة أجنبية تود الاستثمار في الجزائر.

1. إشكالية الدراسة:

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع القدرات التنافسية، باعتباره من أحدث وأهم المداخل الرئيسة للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية القدرات التنافسية ما زال محدوداً في الدول النامية، والتي تعاني مؤسساتها من ضعف في قدرتها على مواجهة منافسة المؤسسات الأجنبية في سوق المؤسسات المحلية؛ وبسبب تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في السوق، ظهرت أهمية القدرات التنافسية للمؤسسة؛ بالإضافة إلى أن الرؤية ما زالت غير واضحة من حيث متغيرات إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية؛ ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى اعتماد إستراتيجيات التحالف والشراكة في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ما أهم إستراتيجيات التحالف والشراكة تأثيرا على القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل للمتغيرات التعريفية (ملكية المؤسسة، التصنيف الاقتصادي) دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى القدرات ومدى اعتماد استراتيجية التحالف والشراكة؟

2. فرضيات الدراسة:

وضعنا الفرضيات التالية، والتي تمثل إجابات مؤقتة للسؤال الرئيس والأسئلة الفرعية، وهي:

1. مستوى اعتماد إستراتيجيات التحالف والشراكة في المؤسسات محل الدراسة ضعيف؛
2. تمتلك المؤسسات محل الدراسة قدرات تنافسية عالية؛
3. ليس هناك شكل من أشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة أكثر تأثيرا على القدرات التنافسية؛
وانما حسب طبيعة القدرات التنافسية تتحدد الإستراتيجية الملائمة؛
4. ليس للمتغيرات التعريفية (ملكية المؤسسة، التصنيف الاقتصادي) دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى القدرات ومدى اعتماد استراتيجية التحالف والشراكة.

3. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من إستراتيجيات التحالف والشراكة لدى المؤسسات الجزائرية؛
- التعرف على مستوى القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على نجاعة إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية؛
- التعرف على أثر اختلاف الملكية (مؤسسة عمومية أو مؤسسة خاصة) في اختلاف مستوى القدرات التنافسية واختلاف إستراتيجيات التحالف والشراكة المتبعة في المؤسسات الجزائرية؛
- التعرف على أثر اختلاف حجم المؤسسة (مؤسسة صغيرة ومتوسطة أو مؤسسة كبيرة) في اختلاف مستوى القدرات التنافسية واختلاف إستراتيجيات التحالف والشراكة المتبعة في المؤسسات الجزائرية.

4. أهمية الدراسة:

- تكتسي الدراسة أهمية كبرى كونها تعالج موضوعا من مواضيع الإستراتيجية، كما جاءت للوقوف على حال القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، وبالذات تقييم أثر إستراتيجية التحالف والشراكة على القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، كما تكتسي أهمية تتمثل في:
- التعرف على واقع القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية؛
- التعرف على واقع التحالفات والشراكات التي قامت بها بعض المؤسسات الجزائرية؛
- تقييم آثار إستراتيجية التحالف والشراكة على أداء المؤسسة؛
- نشر الوعي لمدراء المؤسسات بأهمية التعاون بدل التركيز فقط على التنافس؛
- تخدم هذه الدراسة أصحاب القرار الاقتصادي في البلاد بما يمكن أن تقدمه لها من معلومات عن الجدوى من دعم إستراتيجية الشراكة مع الأجانب.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم الإدارة الإستراتيجية؛
- وجود عدم المعرفة في كثير من المؤسسات الجزائرية بأهمية إستراتيجية التحالف والشراكة في تحقيق النمو السريع.

6. منهج الدراسة:

الجزء النظري: للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الإقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية والدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

الجزء التطبيقي: إسقاط الدراسة النظرية على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، وذلك بالاعتماد على منهج دراسة حالة، وكذلك اعتمدنا المنهج الوصفي في تفسير البيانات.

7. أدوات الدراسة:

من أجل القيام ببحثنا هذا سنحاول الاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

- **المسح المكتبي:** وذلك من خلال الإطلاع على مختلف الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع، باللغتين العربية والأجنبية المتاحة على مستوى المكتبات؛ كما سنعتمد على المجالات المتخصصة والكتب والملفات الإلكترونية، وكذا الدراسات السابقة، كما سنطلع على بعض الملتقيات الوطنية والدولية، التي تناولت جوانب من الموضوع.
 - **المقابلات الشخصية:** سنحاول القيام بالعديد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي المؤسسات، وذلك بغرض جمع المعلومات والإطلاع عليها، لضمان تشخيص دقيق لها.
 - **الأدوات الإحصائية:** سنحاول الاستعانة بالاستمارة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من المؤسسات محل الدراسة، حيث تكون أسئلة الاستمارة متوافقة مع الموضوع، ومبوبة بشكل يخدم الموضوع؛ ومن ثم تفرغها في برنامج احصائي متخصص (SPSS) من أجل تحليلها والوصول إلى النتائج.
8. دراسات سابقة:

تتبع الباحث الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قام بمراجعة العديد من الدراسات الميدانية، التي تهتم بمواضيع إستراتيجية التحالف والشراكة وكذلك القدرات التنافسية (أي تجمع المتغيرين معا)، إلا أننا عثرنا على بعض الدراسات الأجنبية فقط، والتي نذكر منها ما يلي:

1. دراسة لـ (Prescott C. Ensign)، بعنوان:

"Value Chain Analysis and Competitive Advantage"¹

قامت هاته الدراسة بتحليل الروابط في سلاسل القيمة، على افتراض أن ضبط العلاقات فيما بين المؤسسات بدقة قد يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية؛ فعملية إتخاذ القرارات قد تؤثر على المركز التنافسي وربحية المؤسسة؛ على إعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنظيمية لإتخاذ هذه القرارات الهامة. إن تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يكون نهجا مفيدا في تطوير الاستراتيجية؛ وعليه كان الهدف من هذه الورقة هو توفير وسيلة أكثر شمولا لتحديد وتصنيف أنواع مختلفة من الروابط والعلاقات المتبادلة بين المؤسسات على أساس أنشطة سلسلة القيمة.

وقد خلص الباحثون إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يساعد المؤسسة في تحديد طرق جديدة للإستفادة من الكفاءات المتميزة؛
- يمكن توسيع التعلم والمعرفة الموجودة من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى؛

¹ <https://www.ruor.uottawa.ca/>

- الروابط الإستراتيجية على مستوى المؤسسات هي فرص لتبادل المعارف والإستفادة من الآثار المشتركة؛
- تقاسم الأنشطة يمكن أن يؤدي إلى وفورات الحجم؛ كما أن تبادل المهارات يمكن أن يؤدي إلى وفورات النطاق؛
- التعاون بين المؤسسات يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية وخفض تكاليف الوحدة، أو تحسين نمط الاستفادة من القدرات.

2. دراسة لـ (C Lihui Xie, Tao Hou, Ze Li)²، بعنوان:

"Strategic Alliance: Competitiveness of Sino-Foreign Cooperative School Running Operation"

للجامعة أهمية في التنمية الإقتصادية والرخاء الإقتصادي والتقدم الإجتماعي، والتنمية في مجال العلوم والتكنولوجيا؛ وترتبط القدرة التنافسية للجامعات بشكل وثيق في تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية للمجتمع بصفة عامة، ومنه تحقيق التنمية الصناعية والقوة الشاملة، ويعتبر التحالف الدولي بين الجامعات أحد الآليات لتحسين القدرة التنافسية لها. إن هذه الورقة البحثية تهدف إلى تحليل سبل تحسين تنافسية الجامعات الصينية، على أساس نظرية تحسين القدرة التنافسية الدولية من خلال عملية التعاون بين المدرسة الصينية والأجنبية. وتوصلت الدراسة إلى:

- أن التعاون الدولي من خلال استراتيجية التحالف في التعليم بين الجامعة الصينية والأجنبية قد ساهم في تطوير المهارات العملية للموظفين والأكاديميين، ودعم تطوير التخصصات والمناهج الدراسية، وتطبيق الإنجازات المعرفية، وتقديم الخدمات التعليمية الدولية؛
- ساهم التحالف بين الجامعة الصينية والأجنبية في تحسين جودة المواهب أثناء عملية التعليم العالي الدولي، وتمييز مدارس التعليم العالي الصينية على خلفية العولمة الإقتصادية والثقافة العالمية المتنوعة، عن طريق إقامة شراكة التعاون الدولي في مجال التعليم؛
- ولا يقتصر أهمية التحالف بين الجامعة الصينية والأجنبية في تحسين النظام التعليمي والتطوير الاستراتيجي وتحسين الهيكل التنظيمي للمعاهد التعليمية على جميع المستويات فحسب، بل المساهمة في تحسين القدرة التنافسية للجامعة ونمو الاقتصاد الاجتماعي وفقا لمتطلبات العمل الفعلية.

² C Lihui Xie, Tao Hou, Ze Li , *Strategic Alliance: Competitiveness of Sino-Foreign Cooperative School Running Operation* , International Education Studies Vol. 4, No. 1; February 2011 Published by Canadian Center of Science and Education www.ccsenet.org/ies

3. أطروحة دكتوراه لـ (Jorge Walter) ³، بعنوان:

"Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance"

في هذه الأطروحة، قام الباحث بدراسة كيف يمكن للمؤسسات أن توحد جهودها مع بيئتها للإستفادة في عمليات صنع القرار من مصادر خارجية للمعرفة، من خلال هيكل شبكة العلاقات الداخلية والخارجية على حد سواء؛ ولقد تم إجراء التحليل التجريبي على 103 مؤسسة قامت بالتحالفات الاستراتيجية في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية الأوروبية لتقييم أثر خصائص صنع القرار الغالبة على أداء اتفاقيات للتعاون.

ولقد توصلت هاته الدراسة إلى:

- تعتبر التحالفات الإستراتيجية كوسائل لتوليد المعلومات وتوزيع المعرفة، الناتجة من خصائص الشبكة الداخلية والخارجية، والتي لها أثر أيضا في تحسين عملية التعلم التنظيمي؛
- لعمليات اتخاذ القرار داخل وبين شركاء التحالف أثر كبير في عملية إكتساب المعرفة المتعمقة الموجودة في التحالفات الاستراتيجية؛
- وختاما، الهياكل والعمليات الداخلية والخارجية المصممة على نحو كاف تمكن المؤسسة من جني كل فوائد التعلم التي توفرها الاتفاقيات التعاونية؛ فعندما تتشكل الهياكل والعمليات على هذين المستويين بطريقة تكاملية ستكون المؤسسات قادرة على تحسين معدلات النجاح غير المرضية حاليا للتحالفات الاستراتيجية، وقد أشارت الدراسة أن السنوات القادمة ستصبح التحالفات شرطا تنافسيا، كما أعلن بعض الباحثين، تحت تسمية "عصر التحالف الرأسمالي".

4. دراسة لـ (Jeje Kafigi) ⁴، بعنوان:

"Strategic Alliance Typology and Survival Chances among Medium-Sized Manufacturing Firms in Tanzania"

تسعى المؤسسات للنمو والبقاء؛ حيث أن فرص البقاء والاستمرار يمكن تحقيقها عبر إستراتيجيات الأعمال، مثل التحالفات الاستراتيجية، وهناك أنواع مختلفة من التحالفات الاستراتيجية الموجودة، لذا قد اعتمدت هذه الدراسة تصنيف التحالفات إلى تحالفات صناعية وغير صناعية؛ حيث تم تطبيق الدراسة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، وخاصة المتوسطة الحجم (MES)، في الصناعة

³Jorge Walter, *Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance*, the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration Economics, Law and Social Sciences (HSG) to obtain the title of Doctor of Business Administration! From Germany!!! Dissertation no. 3041 Difo-Druck GmbH, Bamberg 2005.

⁴ www.cjournal.cz/files/189.pdf

التحويلية في أقل البلدان نموا مثل تنزانيا؛ حيث تم تمكين مشاركة 398 من المدراء التنفيذيين من ثلاث مناطق من تنزانيا، والبيانات تم جمعها من خلال الاستبيانات، ليتم في الأخير تطبيق المعاملات الإحصائية المناسبة في التحليل، كنموذج الإنحدار المتعدد لأجل شرح كيفية تأثير هذين النوعين الرئيسيين من التحالف في تحديد فرص البقاء للمؤسسات.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين تصنيف التحالف وكلا من الحد من التكاليف والمخاطر؛ بمعنى أن كل نوع من التحالفات له مزاياه في الحد من أنواع محددة من المخاطر والتكاليف؛
- المؤسسات تعتمد أنواع مختلفة للتحالف لأجل تقليل التكاليف والمخاطر، ولكن في الوقت نفسه لأجل الحصول على الموارد أيضا، لهذا تتصح الدراسة بتحديد الصلة بين التكاليف والمخاطر والموارد الناتجة عن التحالف.

5. دراسة لـ (Donald R. Goeltz)⁵، بعنوان:

"Alliance portfolio characteristics and firm performance".

رغم أن معظم التحالفات تُصّاب بالإنتهائية، ومع ذلك فإنها تستخدم للعديد من الأغراض، بما في ذلك الوصول إلى الأسواق، وتحديد المواقع الاستراتيجية، وزيادة التعلم التنظيمي؛ ونظرا للإستخدام الهائل للتحالفات بين المؤسسات، أصبح يُنظر إليها باعتبارها محفظة يمكن أن تدار على مر الزمن، لتعكس الإستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة والطبيعة الديناميكية لنشاطها.

وتضع هذه الورقة نمودجا يتعلق بأداء المؤسسات حسب خصائص محفظة التحالف مع الاستراتيجيات عامة والديناميكية الصناعية؛ حيث تربط اثنين من الخصائص للمحفظة وهما تحالفات إستكشافية وتحالفات إستغلالية، بمقابل التعلم من التحالفات ومستوى الأداء. وقد اعتمدت هذه الورقة البحثية النمودج التجريبي من خلال دراسة حالة العديد من التحالفات الاستكشافية أو الاستغلالية، بهدف دراسة التغييرات في الاستراتيجيات والبيئة الخارجية بشكل ديناميكي.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

⁵ Donald R. Goeltz , *Alliance portfolio characteristics and firm performance* , Journal of Management and Marketing Research Volume 16 – August, 2014

- خصائص تحالفات الاستغلال والاستكشاف تختلف من حيث هدف تعلم ونطاقه وتحديد الأسس التي قام عليها الشركاء؛ هذه الخصائص ضرورية لضمان أفضل تناسب بين خيارات التحالف والاستراتيجيات العامة، وأيضاً بين مستوى التحكم وديناميكية الصناعة؛
- ساهمت هاته الدراسة في تقديم المساعدة للمديرين في تقييم التحالفات بطريقة منتظمة كجزء من محفظة التحالف، من خلال الإشارة إلى أهمية تناسب المحفظة العامة للتحالفات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومع مستوى ديناميكية الصناعة؛ على سبيل المثال، يشير النموذج إلى أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التمايز في صناعة ديناميكية يكون لصالحها اعتماد التحالفات الاستكشافية أفضل من اعتمادها على تحالفات الاستغلال؛
- للجوانب الأخرى من محفظة التحالف مثل خصائص الشريك تأثير مهم على التعلم.

6. دراسة لـ (Arash Najmaei, Zahra Sadeghinejad)⁶، بعنوان:

“Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain”

تلقي القدرات القائمة على المعرفة والتعلم مزيداً من الاهتمام في الأدب الإداري الاستراتيجي، فالكثير من الكتاب قاموا بتحقيق في جوانب مختلفة من التحالفات الاستراتيجية المتعلقة بهذين المجالين؛ ورغم ذلك فدراسات التحالف الاستراتيجي لم تتناول هذين النهجين (سلسلة قيمة المعرفة (KVC) وسلسلة المعرفة (KC)) بشكل كافي، لذلك، تهدف هذه الورقة إلى سد الفجوة من الناحية النظرية، وتوفير بعض المعلومات المفيدة للممارسين والباحثين، من خلال دراسة العديد من المؤسسات التي قامت بتحالفات إستراتيجية بهدف معرفة مدى الاهتمام بإدارة المعرفة؛ وقد توصلت هذه الورقة البحثية إلى:

- تعتبر التحالفات، الاستراتيجية المتبعة على نطاق واسع ضمن الاستراتيجيات التعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة وتنمية الموارد المتفوقة؛
- من بين هذه الأهداف والموارد التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من اعتماد التحالفات: المنظور استراتيجي لإدارة المعرفة: سلسلة قيمة المعرفة (KVC) وسلسلة المعرفة التنظيمية (KC)، التي على أساسها تتولد القيمة وتُشجذ القدرات التنافسية.

⁶ International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 3 April 2009, pp. 297-310.

7. دراسة لـ (Kathryn Rudie Harrigan)⁷، بعنوان:

“Strategic Alliances as Agents of Competitive Change”

ما يميز عصرنا الحالي ازدياد الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية المستدامة، وأصبحت البراعة في تشكيل وإدارة التحالفات الاستراتيجية واحدة من أهم المصادر الهامة للميزة التنافسية؛ التي يمكن للمؤسسات أن تعتمد عليها؛ فقد غيرت التحالفات الاستراتيجية المشهد الصناعي الأمريكي بشكل كبير مثل ما فعلت ابتكارات مهمة: كالتلغراف والسكك الحديدية في عصور سابقة، فالاعتماد على التحالفات الاستراتيجية عجل بتغييرات صناعية دائمة، كما أصبحت التحالفات الاستراتيجية أكثر شيوعاً، وقد تعلم المدراء الاستفادة من العلاقات بين المؤسسات كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف مؤسساتهم، وقد جاءت هاته الدراسة لمعرفة مدى اعتماد المدراء على إستراتيجية التحالف كسلوك تنافسي، يتم من خلاله مواجهة تغيرات البيئة لضمان الاستمرارية والبقاء؛

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- يتطور هيكل الصناعة نتيجة للتغيرات في مواصفات الطلب وكذلك نتيجة للتغيرات التي تحققت من استثمارات المؤسسات "من أجل الاستجابة للتطورات على مستوى الطلب؛
- اتبعت العديد من المؤسسات المتنافسة إستراتيجية تجميع الأصول المادية لكل منها، من أجل الاستجابة للطلب؛
- سهلت التحالفات الاستراتيجية خدمة قطاعات السوق الصغيرة أيضاً؛ حيث ساهمت في إعادة تعريف الأسواق وإعادة هيكلة الصناعة عبر إستحداث صناعات جزئية؛
- ساهمت إستراتيجية التحالفات في تسريع وتيرة الابتكار في المنتجات، ومنه الحد من عدم اليقين للعملاء، من خلال وضع معايير تقنية ودعم البرامج التكنولوجية، وتوعية العملاء حول المنتجات الجديدة بشكل أسرع من خلال مشاريع برعاية مشتركة.

8. دراسة لـ (C Lihui Xie, Tao Hou, Ze Li)⁸، بعنوان:

“Between cooperation and competition : the benefits of collective strategies within business ecosystems. The example of the software industry”

⁷ <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/10497/Harrigan%20Strategic%20Alliances.pdf>

⁸ C Lihui Xie, Tao Hou, Ze Li , “Between cooperation and competition : the benefits of collective strategies within business ecosystems. The example of the software industry”, EIASM, 2ND WORKSHOP ON COOPETITION SREAREGY MILAN, ITALY, SEPTEMBER 14-15, 2006

وقد جاءت هذه الدراسة لأجل فهم دور نظم الأعمال البيئية في تفسير العلاقات بين المؤسسات Linux و Microsoft و SAP، حيث أن هذه الحالات توضح مختلف الديناميكيات، والتأكيد على أهمية الأعمال التعاونية في نجاح شركات صناعة البرمجيات. حيث توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- مفهوم نظام الأعمال البيئية هو تجديد فقط للمفاهيم التقليدية: شبكات الأعمال، التحالفات، ومختلف الاستراتيجيات التعاونية؛ فنظام الأعمال البيئية يقوم على فكرة أن المؤسسات تتعاون فيما بينها بهدف تحسين معروضاتها؛
- يتميز مفهوم أنظمة الأعمال البيئية عن المفاهيم التقليدية ببعض الديناميكيات الخاصة، حيث يدرس العلاقة بين المؤسسات من منظور: التركيز القيادي، التعاون التنافسي، تغير قواعد المنافسة، قدرة المؤسسات على دخول أسواق جديدة، تنوع اللاعبين، التقارب بين الصناعات، دور تكنولوجيا المعلومات والمصير المشترك؛
- حثت الدراسة الباحثين على ضرورة تجديد الأدوات النظرية المتاحة، وإعتبرت تحليل العلاقات بين المؤسسات من منظور أنظمة الأعمال البيئية هو النموذج الأكثر ملائمة.

9. دراسة لـ (Mohammed Belal Uddin, Bilkis Akhter)⁹، بعنوان:

“STRATEGIC ALLIANCE AND COMPETITIVENESS: THEORETICAL FRAMEWORK”

تتميز هذه الدراسة بطابع نظري؛ لكنها استمدت مضمونها من خلال الاطلاع على عدد هائل من البحوث الميدانية ذات الصلة بموضوع علاقة التحالفات الاستراتيجية بتنافسية المؤسسة، على اعتبار أن المؤسسات تتبع الاستراتيجيات التعاونية لدمج مواردها بهدف تحقيق مزايا تنافسية، وإعتبرت التحالفات الاستراتيجية الشكل الرئيسي للاستراتيجيات التعاونية، كما أشارت هذه الدراسة إلى:

- أن التحالف الاستراتيجي، وبمختلف أشكاله: كالمشروع المشترك سواء المتساوي أو غير المتساوي، وشبكات الأعمال، يمكن أن يعزز القدرة التنافسية، ويساعد في ضمان إضافة قيمة اقتصادية، من خلال التنسيق بين المؤسسات.

⁹ Mohammed Belal Uddin, Bilkis Akhter , **STRATEGIC ALLIANCE AND COMPETITIVENESS: THEORETICAL FRAMEWORK**, International Refereed Research Journal , journal of arts science and commerce Vol.- II, Issue – 1, January 2011 www.researchersworld.com

10. دراسة ل (Mohamed elarbi aribo)، بعنوان:

"Etude des déterminants de succès du transfert des compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المحددة لنجاح عملية نقل الكفاءات الإستراتيجية، بعد تبني المؤسسة لإستراتيجية الاستحواذ على مؤسسة أخرى والاندماج معها، أي أن هذه الدراسة قد جمعت بين متغيري الكفاءات الإستراتيجية وإستراتيجية الاستحواذ والاندماج؛ وقد توصلت إلى نتائج من أهمها:

- الاستقلالية الذاتية تسمح للمؤسسة خلال فترة التهيئة، من تحديد الكفاءات الإستراتيجية وبالتالي تسهيل عملية النقل لهاته الكفاءات؛
- كلما زاد فرق الحجم بين المؤسسة المشتري والمؤسسة المستهدفة كلما سهل من عملية نقل الكفاءات؛
- وضع برنامج لتبادل الاتصالات يسهل من عملية نقل الكفاءات؛
- خبرة القادة دور كبير في تسهيل نقل الكفاءات.

11. دراسة ل (C. Micheal Wittmann, Sheby D.Hunt, Dennis B. Arnett)، بعنوان

"Explaining alliance success: competences, resources, relational factors and resource advantage theory"

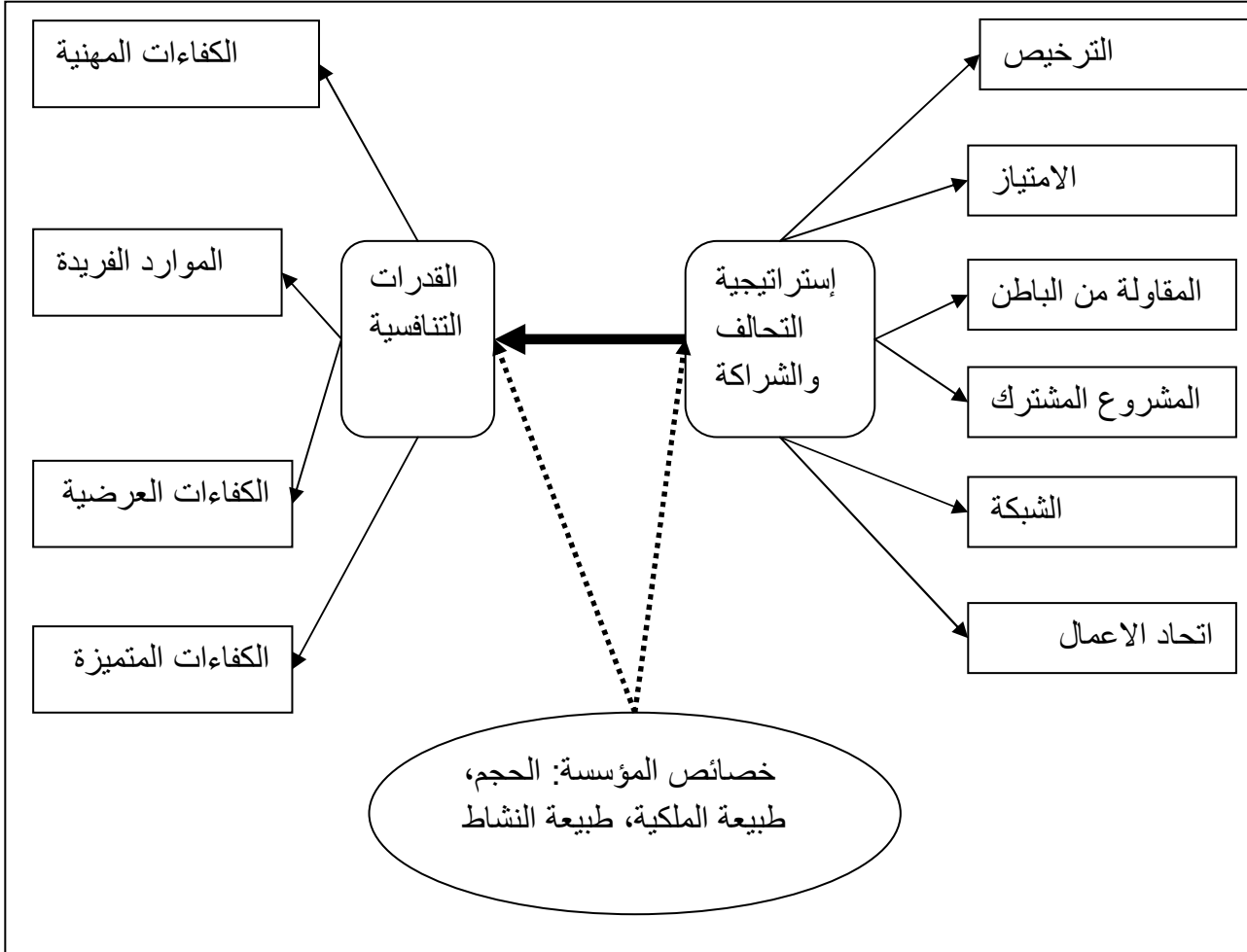
هدفت هذه الدراسة إلى تفسير نجاح التحالف من خلال متغيرات الموارد والكفاءات والعلاقات، حيث قام الباحثون بتوزيع استمارة 238 مؤسسة أمريكية؛ حيث توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- للعلاقات كمورد معنوي علاقة ايجابية مع إستراتيجية التحالف؛
- لالتزام الإدارة علاقة ايجابية مع إستراتيجية التحالف؛
- يوجد نوعين من الموارد والكفاءات): تكميلية وتمييزية(؛ حيث أن توفر الموارد التكميلية بين الشركاء في التحالف غير كاف لضمان نجاح التحالف، إلا أنه يمكن للتحالف أن يولد قيمة من خلال المزج بين الموارد التكميلية لبناء موارد تمييزية، حيث أن الموارد التمييزية هي ما يسمح للمؤسسات بتحقيق مزايا تنافسية في السوق.

وأوصت الدراسة المؤسسات ب:

- إتباع إستراتيجية التحالف لمساهمتها في توليد ميزة تنافسية، من خلال المزج بين الموارد المشتركة والتي ينبغي استثمارها للحفاظ على فعالية التحالف؛
- الاهتمام بمورد العلاقات، الموارد التمييزية وكفاءة إدارة التحالف، له أهمية كبيرة في نجاح إستراتيجية التحالف.

9. نموذج الدراسة:



ويتبين من المخطط الإجرائي للدراسة، ما يلي:

1. يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) والمتغير التابع (القدرات التنافسية)، بالإضافة إلى المتغيرات التعريفية (طبيعة الملكية والتصنيف الاقتصادي)، وأن كل متغير يشمل مجموعة من الأبعاد، حيث يتكون المتغير المستقل من ستة أبعاد، هي: (الامتياز، الترخيص، المقاوله من الباطن، المشروع المشترك، الشبكة، اتحاد الاعمال)، في حين أن المتغير التابع هو

- الآخر يتكون من أربع أبعاد (كفاءات مهنية، كفاءات عرضية، موارد فريدة، كفاءات متميزة)، أما المتغيرات التعريفية فتتكون من: (الملكية والتصنيف الاقتصادي)؛
2. إن حركة المخطط تفترض وجود دور مباشر لكل بعد من أبعاد استراتيجية التحالف والشراكة في متغير القدرات التنافسية؛ وبالتالي نحصل من جراء علاقات التأثير على علاقة التأثير الكلية لمتغير إستراتيجية التحالف والشراكة في متغير القدرات التنافسية، وذلك ما يشير إليه السهم في النموذج.
3. أما السهمين المتقطعين فيشيران إلى مدى إمكانية اختلاف اجابات أفراد العينة، بسبب الاختلاف في الخصائص التعريفية: (الملكية والتصنيف الاقتصادي).

10. محتوى الدراسة

يهدف الإلمام الجيد بالموضوع قُسمت الدراسة إلى أربع فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** تم التطرق إلى مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التحالف والشراكة بشكل مبسط، فهو يعتبر كفصل تمهيدي فقط، وقد قسم كالتالي:
 - المبحث الأول: مفاهيم حول إستراتيجية المؤسسة
 - المبحث الثاني: مدخل لإستراتيجية التحالف والشراكة
 - المبحث الثالث: إدارة التحالف والشراكة
- **الفصل الثاني:** تم التطرق فيه وبنوع من التفصيل الى المتغير الاول من الدراسة، حيث جاء بعنوان: الدوافع وأشكال إستراتيجية التحالف والشراكة، وقد قسم كالتالي:
 - المبحث الأول: دوافع المؤسسات لتبني إستراتيجية التحالف والشراكة؛
 - المبحث الثاني: أشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاقدية؛
 - المبحث الثالث: أشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاونية.
- **الفصل الثالث:** يتعلق بالاطار النظري للقدرات التنافسية، ركز على التعريف بالمصطلحات الرئيسية للمتغير الثاني في الدراسة (القدرات التنافسية للمؤسسة)؛ وقد تم التطرق فيه إلى المباحث التالية:
 - المبحث الأول: أساسيات حول القدرة التنافسية؛
 - المبحث الثاني: القدرات التنافسية الاستراتيجية؛
 - المبحث الثالث: آليات تعزيز القدرات التنافسية.
- **الفصل الرابع:** يعتبر بمثابة الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات، حيث تم التطرق فيه إلى:

تحديد الإطار المنهجي في هذه الدراسة في المبحث الأول، تحليل محاور الاستبيان في المبحث الثاني وفي نهاية هذا البحث تم التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات، وفي نهاية هذا البحث تم التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات، والتي أدرجت ضمن المبحث الثالث لهذا الفصل.

- كما تم الإشارة إلى بعض الأفكار التي تصلح كمشاريع بحث في المستقبل، وهذا كخاتمة للبحث.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول إستراتيجيات التحالف والشراكة

تمهيد

تسعى المؤسسات إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات، وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة في خفض تكاليف الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح؛ وقد حققت العديد من المؤسسات نمواً في الأجل القصير، لكنها غادرت السوق بعد ذلك ولم يعد لها وجود، وعليه فالنمو صار يتحقق وفق إستراتيجية مُحكمة توضع على أسس علمية دقيقة. في ظل هذه التغيرات؛ قامت المؤسسات باعتماد إستراتيجية النمو، كضرورة ملحة لكل مؤسسة تريد أن تنمو، ومن بين أهم إستراتيجيات النمو إستراتيجية التحالف والشراكة، التي أضافت مفهوم التعاون إلى مظاهر المنافسة.

ولهذا سيتم التطرق خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لإستراتيجية التحالف والشراكة، من خلال

المحاور التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول إستراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: مدخل لإستراتيجية التحالف والشراكة

المبحث الثالث: إدارة التحالف

المبحث الأول: مفاهيم حول إستراتيجية المؤسسة

ظهرت الإستراتيجية مع تطور المجتمعات والشعوب، حيث كانت تمثل دور العقل في حسم الصراع بدل الاعتماد على القوة لوحدها؛ ثم انتقلت بنفس المفهوم إلى الجانب الاقتصادي، أين أصبح لكل مؤسسة إستراتيجياتها الخاصة؛ سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم إستراتيجية المؤسسة والإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفاهيم أساسية حول إستراتيجية المؤسسة، حيث سنتناول نشأتها وتعريفها ومستويات إستراتيجية المؤسسة.

الفرع الأول: نشأة وظهور إستراتيجية المؤسسة في الأدبيات

تعود أصول الإستراتيجية إلى المجال العسكري؛ حيث أشتقت من كلمة "الإستراتيجي" الذي يعني: "القائد أو الذي يتحكم بالجيش" في لغة اليونان القديمة؛ حيث توجد العديد من الكتابات والمخطوطات حول الاستراتيجية الحربية، وتقريبا على مر كل الحضارات البشرية فإن أفضل ما كُتب في مجال الاستراتيجية الحربية نجد كاتبين هما الأشهر على الإطلاق، الأول هو الصيني (Sun Tzu) مع كتابه "فن الحرب" الذي كتبه في سنة 500 قبل الميلاد¹، Sun Tzu طور مفهوم للاستراتيجية يستند إلى عنصر المفاجأة، التجسس والتحليل وهو صاحب مقولة: "أرفضوا القتال طالما لم تكونوا متأكدين من النصر".

الكاتب المرجعي الثاني هو الجنرال البروسي (Carl Von Clausewitz) 1780-1831، الخصم المعجب بعده نابليون، وكتابه "للحرب"، حيث عرّف الاستراتيجية بأنها مزيج لثلاث عناصر: تركيز القوى، اقتصاد الوسائل وحرية التحرك، حيث كان يؤيد أسلوب الحرب الشاملة، وهو صاحب مقولة: "الحرب هي استمرار للسياسة لكن بوسائل أخرى"².

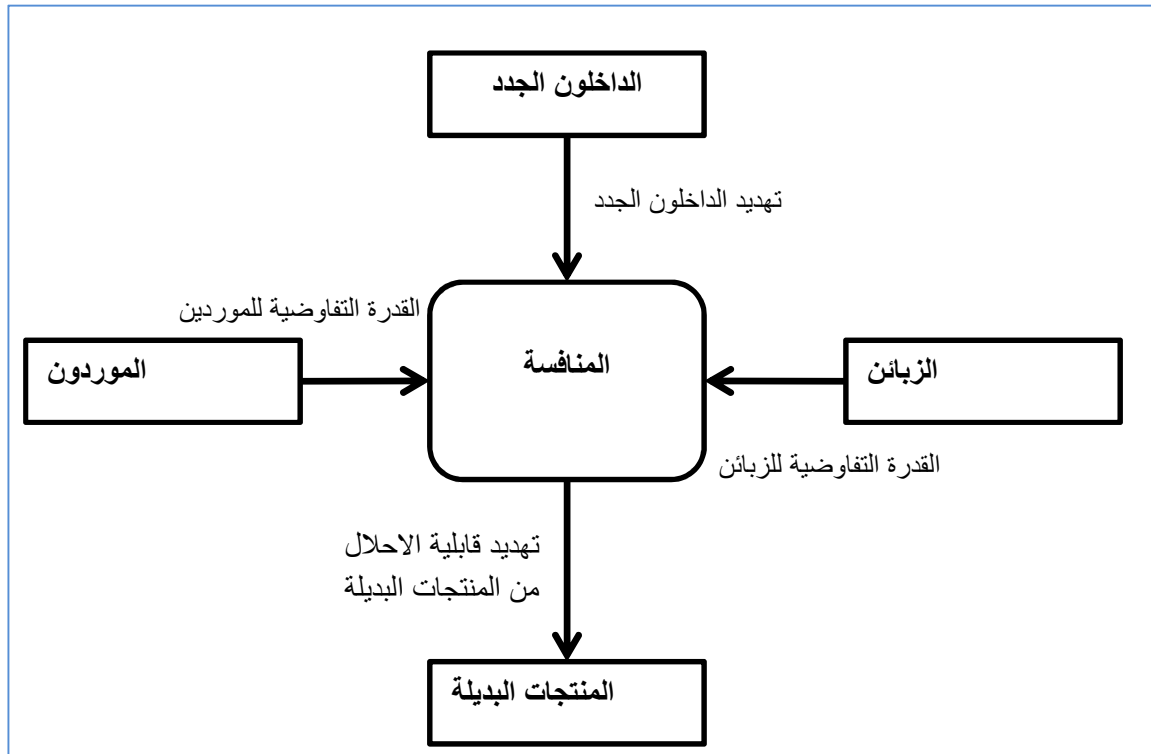
انتقال فكرة الاستراتيجية إلى المؤسسات (الميدان الاقتصادي)، يعود لسنوات الستينات من القرن 19، وذلك مع بداية تدريس محاضرات السياسة العامة في جامعة هارفارد؛ والتي كانت تتمحور حول إثارة مسائل متعلقة بالتنظيم، الإنتاج، ممارسات إدارة المؤسسات، والتي أصبحت فيما بعد أكثر تعقيدا مع تطور مجتمع الاستهلاك مما يعني اتساع ميدان المنافسة؛ محاضرات السياسة العامة كانت آنذاك تتمحور حول سؤال تقليدي هو: "ماذا كنت ستفعل لو أنك مدير هاته المؤسسة؟"؛ فالمدير العام كان يعتبر المسؤول الوحيد

¹ Lawrence freedman, *Strategy A History*, Oxford University Press, New York, 2013, p. 44.

² Gerry JOHNSON et al, *Stratégique*, 8ème édition, PEARSON Education, Paris, 2008. P. 17.

للإستراتيجية؛ حيث كان يعتمد على المنطق السليم والخبرة أكثر من النماذج والنظريات.¹ لهذا فالتعليم فكان يعتمد على محاكاة حالات أعمال واقعية من خلال استخدام نظامي لأسلوب دراسة الحالة. بالمقابل، تأثير الكتابات في مجال التخطيط الاستراتيجي التي أنتجت مع سنوات 1960 و1970، حيث كان هدف تلك المؤلفات توضيح أهم التأثيرات التي تحدث في المؤسسة على مستوى الفرص، ومنها تم تطوير نموذج لتفسير الظواهر والمتغيرات الموجودة في محيط المؤسسة ومدى تأثيرها على المؤسسة، إما في شكل فرص أو تهديدات، هذه المقاربة كان لها تأثير في مجال إستراتيجية المؤسسة² (نموذج LKAG الذي أصبح فيما بعد نموذج SWOT)؛ حيث أن المدراء تكفلوا بمحاولة دراسة المتغيرات وتحديد أهميتها للمؤسسة؛ فتم استحداث قسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي. ومع بداية سنوات الثمانينات، ظهر توجه جديد يرى أن الإستراتيجية هي تحرك دفاعي أو هجومي من أجل تحصيل المؤسسة مركز تنافسي في الصناعة، من خلال التعامل مع قوى السوق الخمس،³ كما هو موضح بالشكل 2.

شكل 2: نموذج القوى الخمس لبورتر



Source: Michael Porter, *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, the free press, New York, 1998, p. 4.

¹ Gerry JOHNSON et al, *Op., Ciy*, p. 17.

² *Idem*.

³ Michael Porter, *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, the free press, New York, 1998, p. 34.

فحسب بورتر الاستراتيجية تنشأ من خلال تحديد علاقة المؤسسة بالقوى الخمس في السوق، وهم: المنافسين الزبائن، الموردین، المنتجات البديلة والداخلين الجدد، وقد سُمي هذا التوجه بالمقاربة الهيكلية لأنها تفسر نجاح المؤسسة من خلال صياغة استراتيجية تتناسب مع هيكل الصناعة أي قوى السوق.

لكن مع بداية سنوات التسعينات ظهر توجه فكري جديد بناءً على أعمال العديد من المفكرين أمثال Wernerfelt، وBarney وغيرهم؛ يرى أن نجاح المؤسسة يعتمد على القوى الداخلية أي ما تمتلكه المؤسسة من موارد وكفاءات، وأن الاستراتيجية تُبنى من خلال الموارد الاستراتيجية للمؤسسة.¹

ببساطة مدخل الموارد والكفاءات يرى أن: المؤسسة تتكون من مجموعة من الموارد (المعدات الإنتاجية والدرابة من الموظفين، وبراءات الإختراع والعلامات التجارية، رأس المال)، بعضها ذات أهمية خاصة مثل خبرة الشركة، وتشكل كفاءة للمؤسسة، أو قدرة؛ عندما تكون قادرة على أداء مهمة أو نشاط من هذه الموارد، كما يمكن أن تحقق ميزة تنافسية إذا كانت ذات قيمة، نادرة، ومن الصعب تقليدها وغير قابلة للإحلال. وتتمثل الاستراتيجية ضمناً أو صراحة، في التطلع إلى إستغلال هذه الموارد والكفاءات، التي تدور في معظمها حول مهنة المؤسسة.²

شهد بداية القرن الواحد والعشرين ظهور مجالات جديدة للبحث والتي ساهمت في تشخيص أفضل للواقع التنظيمي؛ والتي تبقى نتيجة تراكم الأبحاث سواء في المقاربة الهيكلية أو مقارنة الموارد والكفاءات، وهكذا فقد دخلت الاستراتيجية إلى عالم الأعمال وأصبحت واقعا مفروضا وليس فكرا مدروسا فقط.

الفرع الثاني: تعريف إستراتيجية المؤسسة

لقد رأينا في الفرع السابق أن مصطلح الإستراتيجية مصطلح مستمد من العلوم العسكرية، ويصف كيف يتم نشر القوات في ساحة المعركة بهدف تحقيق النصر وهزيمة العدو؛ وإستراتيجية المؤسسة لا تخرج عن هذا التصور كثيرا، فهي تصف كيف يتم تنظيم العمل وتوزيع الموارد، للمنافسة على اهتمام العملاء في الأسواق المستهدفة، ومواجهة المنافسين والعوامل الخارجية التي تشكل تهديد لنشاط المؤسسة.³ ويوجد العديد من التعاريف لإستراتيجية المؤسسة نذكر منها ما يلي:

¹ JOHN WARD and JOE PEPPARD, *Strategic Planning for Information Systems*, 3th ED, John Wiley & Sons Ltd, New York, 2002, p. 1111.

² Anne Dietrich et all, *Management des compétences: Enjeux, modèles et perspectives*, 3th ED, Dunod, Paris, 2010, p. 81.

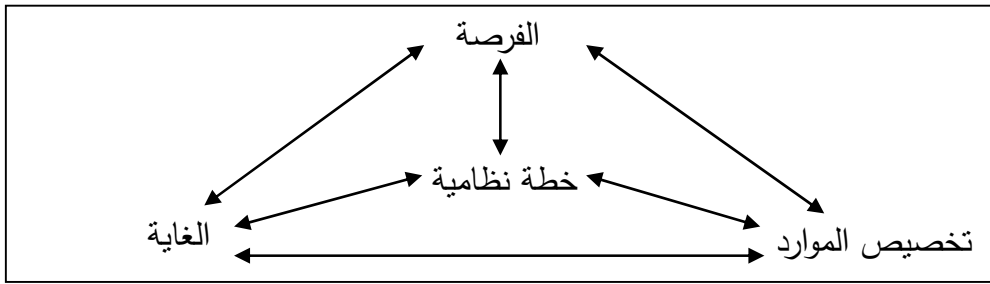
³ Peter WILSON and Sue BATES, *The Essential guide to managing small business growth*, Published by John Wiley & Sons, England, 2003, p. 14.

تعريف 1: يعرفها Chandler: "بأنها خطة طويلة الأمد، لتحقيق أهداف المؤسسة مع تخصيص الموارد لها"¹

تعريف 2: يعرفها Wit و Meyer (1998) بأنها: "أي خطة عمل لتحقيق غاية المؤسسة"².

تعريف 3: في حين يرى Colin WHITE أن الإستراتيجية هي تفاعل لأربع عناصر هي: الخطة، الموارد، الغاية والفرصة، كما هو موضح بالشكل 3.

شكل 3: العناصر الأربعة الأساسية المكونة للإستراتيجية



Source: Colin WHITE, *Strategic Management*, published by PALGRAVE MACMILLAN, china, 2004, p.5.

يتضح لنا من الشكل 3 أن إستراتيجية المؤسسة تتكون من أربع عناصر هي: خطة تضعها المؤسسة وتخصص لها الموارد من أجل تحقيق غاية المؤسسة واستغلال الفرص الموجودة في البيئة.

ويمكننا تعريف إستراتيجية المؤسسة كونها: محاولة فهم المؤسسة لبيئتها والتحرك وفقا لما تراه مناسباً لتحقيق أهدافها.

الفرع الثالث: مستويات الإستراتيجية

اختلف الباحثون في تحديد مستويات الإستراتيجية، فقد طرح كل من Thomson & Strickland أربعة مستويات: إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي، إستراتيجية مستوى التشغيل؛ وقدم Newman & Logan مستويين للإستراتيجية: إستراتيجية الأعمال، السياسة الوظيفية؛ في حين يعتبر التصنيف المتبع في مختلف المؤسسات والمتعامل به في أدبيات الإستراتيجية هو تصنيف Johnson & Scholes باعتبار أن مستويات الإستراتيجية في المؤسسة ثلاث مستويات؛ هي:³

¹ Peter WILSON and Sue BATES, *OP.,Cit*, p. 14..

² Colin White, *Strategic Management*, published by PALGRAVE MACMILLAN, china, 2004, p. 5.

³ G. PELLICELLI, *Stratégie d'entreprise*, édition De Boek, Paris, 2007, p. 25.

1. **إستراتيجية المؤسسة ككل:** حيث تشمل المؤسسة ككل، والهدف من هذه الإستراتيجية هو الاستجابة لتطلعات الملاك والأطراف الأخرى المساهمة، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة أو تدخل فيها أو تخرج منها.
2. **إستراتيجية وحدة النشاط:** وتهتم هذه الإستراتيجية بالبحث عن عوامل النجاح في السوق المستهدف، بهدف الحصول على ميزة مقارنة بالمنافسين؛ وتسمى أيضا بالاستراتيجية التنافسية لأنها تحكم العلاقة بين المؤسسة وسوقها.
3. **الإستراتيجيات الوظيفية:** وفي هذا المستوى من الإستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة للتوجهات الإستراتيجية المحددة على المستوى الكلي وفي كل وحدة نشاط إستراتيجي، وتسمى هذه الإستراتيجيات بالسياسات.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تناول تعريفها ومراحلها.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية

مصطلح الإدارة الإستراتيجية يُظهر أهمية المدراء في الاستراتيجية، فالاستراتيجية لا تظهر من تلقاء نفسها، فهناك عوامل كثيرة من بينها المدراء الذين يقررون وينفذون؛ فالبعد البشري في الاستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنه أو التقليل من شأنه.¹

بحكم طبيعتها، فالإدارة الاستراتيجية تختلف عن المسائل الإدارية الأخرى؛ رغم أن المدراء غالبا ما يهتمون (يركزون على) بالمسائل التشغيلية، كالرفع من الانتاجية، إدارة قوى البيع، مراقبة الأداء المالي أو الرفع وزيادة مستوى الخدمات، فكل هذه المهام هي مهمة للغاية، لكنها في جوهرها تتضمن تسيير أحسن لموارد خُصصت سابقا، وضمن الحدود التي نصت عليها الاستراتيجية المتبعة فقط؛ يعني تلك المهام ما هي إلا مظاهر تنفيذ الاستراتيجية.

وعليه فإن العمليات التنفيذية (الإدارة التنفيذية) هي أمر ضروري للتطبيق الفعال للاستراتيجية؛ لكنها ليست الإدارة الاستراتيجية، فمجال الإدارة الاستراتيجية أوسع من أي مهام تشغيلية، حيث يتضمن إدارة التعقيد الناجم عن حالات غامضة وغير روتينية، ويعالج مشاكل على مستوى التنظيم ككل وليس على مستوى

¹ Gerry JOHNSON et al, *Op.,cit.* p. 12.

وظيفي محدد؛¹ وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية تشمل تحدي للمدراء مقارنة بالتسيير اليومي للموارد؛ حيث تمتاز بالتعقيد في بذل جهود فهم وتحديد المتغيرات، والتي تشكل الجزء الأهم في التشخيص، وأيضاً في اتخاذ القرار.

ويوجد العديد من التعاريف للإدارة الاستراتيجية نذكر منها ما يلي:

تعريف 1: "تشمل الإدارة الإستراتيجية عمليات التشخيص الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي"²

أي بمعنى أن الإدارة الاستراتيجية تشمل: التشخيص الإستراتيجي الذي يتم من خلاله تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة، والإختيار الاستراتيجي الذي يتضمن صياغة الخيارات الاستراتيجية الممكنة وإختيار البديل المناسب منها، وأخيراً التنفيذ الإستراتيجي الذي يتعلق بتنفيذ ونشر الاستراتيجية.

تعريف 2: "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الشاملة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".³

تعريف 3: يعرفها قاموس إدارة الأعمال، بأنها: التحليل المنهجي للعوامل المرتبطة بالعملاء والمنافسين (البيئة الخارجية)، والعوامل المرتبطة بالمنظمة (البيئة الداخلية)، للحفاظ على أفضل الممارسات الإدارية، بهدف تحقيق التوافق بين سياسات المنظمة والأولويات التنظيمية.⁴

الفرع الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية:

من خلال التعاريف السابقة للإدارة الاستراتيجية يتبين أن لها ثلاث مراحل أساسية، هي:

1. مرحلة التخطيط الإستراتيجي: وتشمل مرحلتي المسح البيئي وصياغة الإستراتيجية؛
2. مرحلة التنفيذ الإستراتيجي؛
3. مرحلة التقييم الإستراتيجي.

ويمكن تلخيص أهم العناصر الموجودة في مراحل الإدارة الإستراتيجية في الشكل التالي:

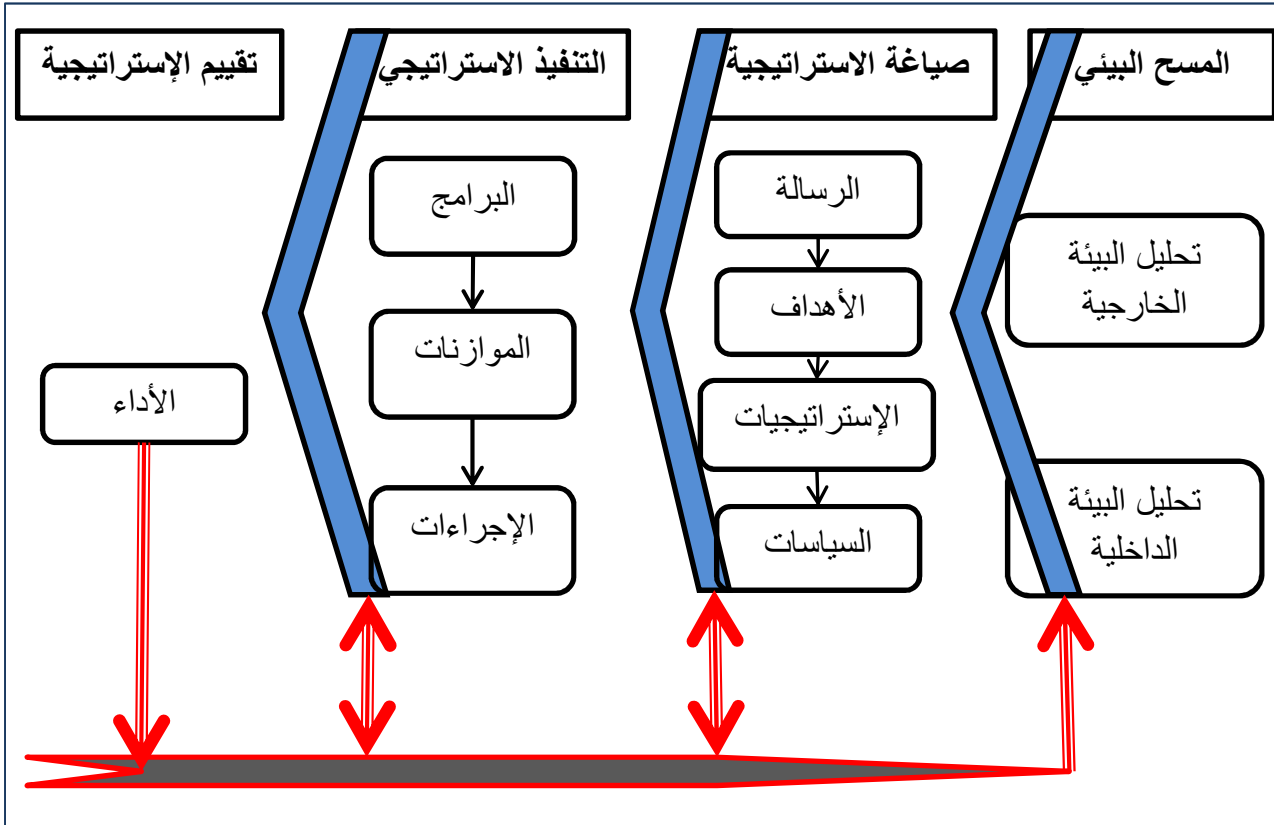
¹ Gerry JOHNSON et al, *Op.,cit.* p. 13.

² *Idem.*

³ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13thEd, Pearson, Boston, 2011 p. 6.

⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-management.html> consulte le 20/11/2016

شكل 4: سيرورة الإدارة الإستراتيجية



Source: Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th ed, PEARSON Education Inc., New Jersey, 2012. p. 175.

نلاحظ من الشكل 4 تمثيل توضيحي لمراحل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة حيث نلاحظ كل مرحلة تتكون من عدة خطوات، كما يلي:

1. مرحلة المسح البيئي وتشمل العناصر التالية:
 - تحليل البيئة الخارجية: من اجل تحديد الفرص والتهديدات؛
 - تحليل البيئة الداخلية: من اجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
2. صياغة الإستراتيجية: وتشمل العناصر التالية:
 - وضع الرسالة والرؤية، صياغة الأهداف؛
 - وضع الخطط لتنفيذ الرسالة والأهداف وهو ما يسمى باستراتيجية المؤسسة على مختلف مستوياتها؛
3. التنفيذ الاستراتيجي: ويشمل العناصر التالية:
 - تحديد البرامج والميزانيات والاجراءات.

4. تقييم الاستراتيجية: وهي ما تعرف بآلية التحكم في الاداء، من أجل ضمان عدم الانحراف عن النتائج المرغوبة، ولا ستتم عملية التصحيح في مختلف مراحل الادارة الاستراتيجية.

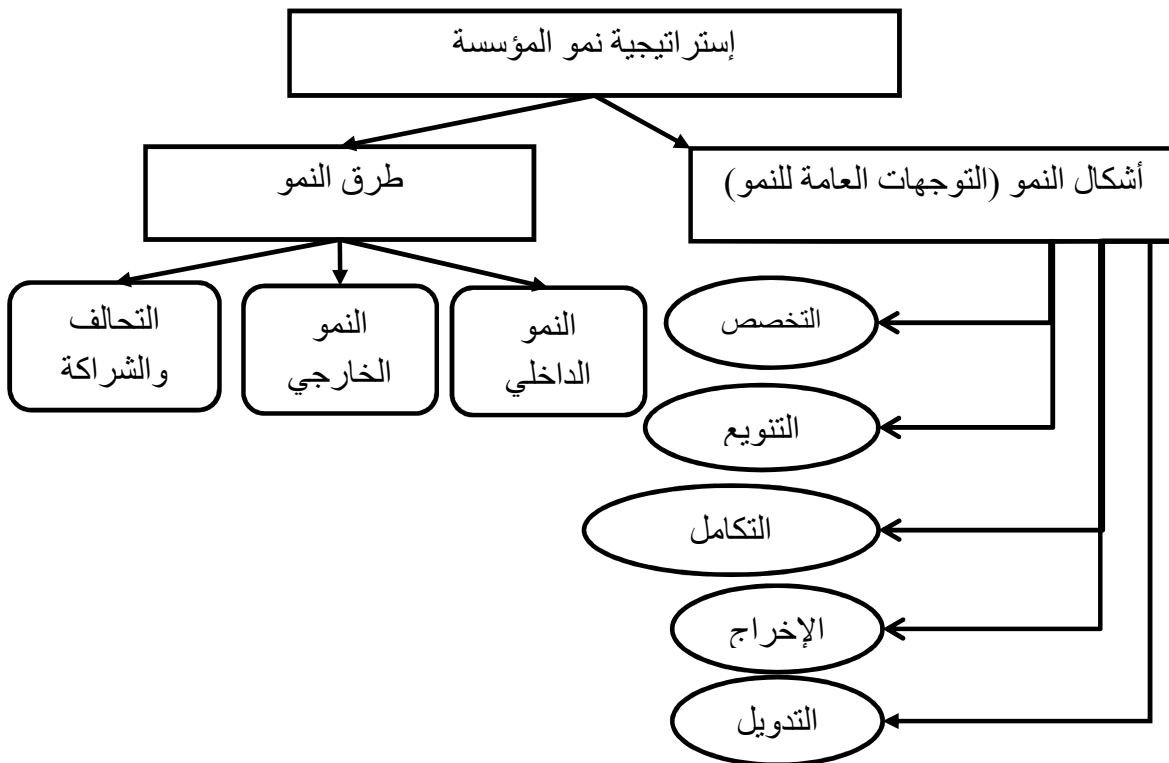
المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات المؤسسة

يرى الكثير من الأكاديميين أن للمؤسسة ثلاث توجهات إستراتيجية عامة، وتسمى أيضا بالإستراتيجيات الكبرى، وهي لها ثلاث أنواع: إستراتيجية الإستقرار، إستراتيجية الإنكماش وإستراتيجية النمو:¹

- إستراتيجيات النمو: لتوسيع نشاطات المؤسسة؛
- إستراتيجيات الإستقرار: عدم إجراء أي تغيير على النشاطات الحالية للمؤسسة؛
- إستراتيجيات الإنكماش: التخفيض من مستوى نشاطات المؤسسة.

إلا أن الواقع أثبت أن إستراتيجية النمو هي الشكل الأكثر إنتشارا لإستراتيجية المؤسسة، والشكل 5، يوضح أنواع إستراتيجية المؤسسة من هذا المفهوم:

شكل 5: إستراتيجيات نمو المؤسسة



¹ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th ed, PEARSON Education Inc., New Jersey, 2012, p. 207.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن إستراتيجية نمو المؤسسة لها بعدين؛ البعد الأول هو شكل النمو المتبع أي الإتجاه العام للنمو، ويسمى أيضا بسياسة النمو، أما البعد الثاني فهو طرق النمو، ويعكس الكيفية التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق شكل النمو، وفيما يلي عرض لكلا البعدين بإيجاز.

الفرع الأول: أشكال النمو

ويقصد بأشكال النمو، التوجه العام للنمو الذي ستعتمده المؤسسة، وهو ينبثق من فلسفة الإدارة، أي القيم التي يضعها الملاك ويلتزم بها المدراء.

1. إستراتيجية التنوع أو إستراتيجية التخصص:

ليس هناك إتفاق عام حول السياسة الأفضل للمؤسسة في جانب التنوع أو التخصص، فلكل مزاياها وعيوبها ومؤيديها من الباحثين والممارسين، لهذا سنتطرق بإيجاز إلى كل نوع.

1.1. مفهوم التنوع:

يُعتبر Igor Ansoff (1957) من الأوائل الذين إستخدموا عبارة: "إستراتيجية التنوع" ضمن نموذجه مصفوفة النمو؛ حيث عرّف إستراتيجية التنوع بأنها: "دخول المؤسسة أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة"، وبهذا المنطق، يعتبر هذا التعريف ضمن الفهم التقليدي للتنوع أي من منظور الأسواق والمنتجات¹.

ويُعتبر التنوع على خدمة المؤسسة للعديد من النشاطات، وتكون هذه النشاطات الجديدة إما مرتبطة بنشاطها الأصلي أو غير مرتبطة به؛ ويسمى بالتنوع المترابط حينما يحدث أثر التعاضدية بين الأنشطة الموجودة والنشاط الجديد، في حين أن غياب أثر التعاضدية بين الأنشطة: هي حالة تنوع غير مترابط².

2.1. مفهوم التخصص:

التخصص هو توجه إستراتيجي بسيط، يقوم على تركيز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحد، وعادة ما يكون التخصص هو التوجه الإستراتيجي المفضل للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة؛ بحيث يمكنها من تركيز مواردها إما لبناء ميزة من خلال التكلفة، وإما بتميز منتجاتها أو خدمة جزء سوقي محدد³.

¹ Frihjoef PILS, *Diversification: Relatedness and performance*, Gabler edition wissenschaft, Wiesbaden (Germany), 2009, p. 9.

² Armand DAYAN, et al, *Manuel de gestion*, V1, Edition ELLIPSES/AUF, p. 199.

³ Michel KALIKA et al, *Management: stratégie et organisation*, 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008. p.197.

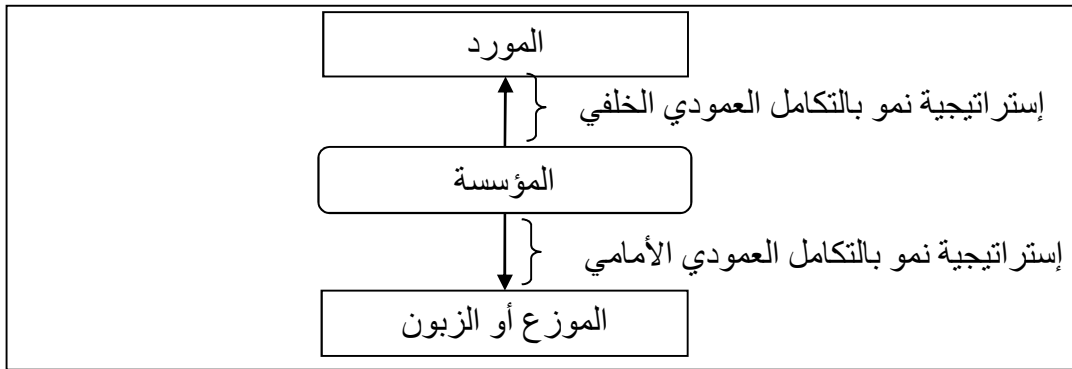
يمكن تحديد التخصص من منظور الكفاءات؛ حيث أن التعارض بين التخصص والتنوع تقليديا يقوم على أساس المنتجات والأسواق، غير أن المنظور الحديث يفرق بينها على أساس المهن والكفاءات، ومن هذا المنظور تصبح المؤسسة المتخصصة هي التي تركز أنشطتها ومواردها على خدمة مهنة واحدة¹، وتوجّه المؤسسة نحو التنوع يعني تعبئة كفاءات جديدة، أي إمتلاك أكثر من مهنة.

2. إستراتيجية التكامل العمودي أو إستراتيجية الإخراج:

1.2. مفهوم التكامل العمودي:

هو توجه إستراتيجي يعتمد على إحتلال المؤسسة لمكانة عمودية، وذلك إما؛ بالإستيلاء على مصادر التوريد؛ وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالإستيلاء على منافذ التوزيع؛ وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما، ويمكن إعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من إستراتيجية التنوع في نظام القيمة²، كما هو موضح بالشكل 6.

شكل 6: إستراتيجية التكامل العمودي



Source: Michel KALIKA et al, *Management: stratégie et organisation*, 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008, p.208.

2.2. مفهوم إستراتيجية الإخراج:

وتعرف على أنها: "عملية انتقال الأنشطة من داخل المؤسسة لصالح أطراف خارجية"³. وتعرف أيضا أنها: "قيام المؤسسة بتفويض لأحد أو بعض أنشطتها الداخلية مع إدارتها إلى طرف خارجي، يكون أكثر كفاءة من المؤسسة في إنجازها"⁴. من خلال التعريفين نستنتج أن إستراتيجية الإخراج، هي عملية تقوم بها المؤسسة، تتضمن تفويض أحد أو بعض الأنشطة الداخلية لأطراف خارجية.

¹ Michel KALIKA et al, *Op.cit.* p.197.

² Ibid. p.207.

³ Rick L. Child and al, *Business Process Outsourcing*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2005, p. 4.

⁴ Jerome Barthelemy, *Stratégies d'externalisation*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004. p. 12.

3. إستراتيجية التدويل:

عرفت ظاهرة تدويل المؤسسات إنتشارا سريعا، بواسطة الإستثمار الأجنبي المباشر، بالإضافة إلى تطور شكل المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التدويل؛ حيث أصبح حتى بإمكان المؤسسات الصغيرة أن تقوم بالتدويل، ولم يعد ذلك حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط.¹ ويمكننا تعريف إستراتيجية التدويل على أنها: "خطة تنويع جغرافي، لكن في خارج الحدود الوطنية للمؤسسة". أما عن سبب اعتبار إستراتيجية التدويل ضمن إستراتيجيات نمو المؤسسة؛ كونها كذلك في حالات عديدة منها: تشبع قطاع نشاط المؤسسة على المستوى الوطني، يدفع المؤسسات القائدة إلى البحث عن النمو في الخارج، ولا يتحقق ذلك إلا بإستراتيجية التدويل.²

الفرع الثاني طرق النمو

طرق النمو هو البعد الأقرب إلى إستراتيجيات النمو، لأنه يصف كيفية تنفيذ المؤسسة لأشكال النمو المتبعة، وكذلك مختلف أهدافها، وطرق النمو عديدة ومختلفة، تعكس إختلاف تفضيلات الملاك والمدراء بين المؤسسات.

1. إستراتيجية النمو الداخلي: ويسمى بالنمو العضوي، ولقد أعطيت له العديد من التعاريف، ويمكن سردها كما يلي:

تعريف 1: هو "خيار إستراتيجي لنمو المؤسسة، بالاعتماد على مواردها الخاصة (إبداع منتجات جديدة، توسع في موقع المنتج، فتح فرع تجاري...)، وليس اعتمادا على امتلاك مؤسسات قائمة".³

تعريف 2: كما عُرِف أيضا بأنه: "استخدام الوسائل الخاصة للمؤسسة من أجل تطوير رقم أعمالها، وهذا يتطلب عموما فتح أسواق جديدة و/أو توسيع قاعدة العروض (تشكيلة المنتجات) للزبائن الحاليين".⁴

تعريف 3: وكذلك عُرِف أنه: "زيادة في حجم المؤسسة مع تغير في خصائصها نتيجة ضمها لعوامل إنتاج إضافية، هذه العوامل إما أن تكون قد أنشأتها بنفسها، أو حصلت عليها بشرائها من خارج المؤسسة".⁵

¹ Jean Louis Amelon et Jean Marie Cardebat, *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, De Boeck, Bruxelles, 2010. p. 100.

² Michel GHERTMAN, *strategie de l'entreprise: Théories et Actions*, Edition Economica, Paris, 2004. p. 13.

³ Armand DAYAN et al, Op.cit, p. 207.

⁴ Michel COSTER, *Entrepreneuriat*, PEARSON Education, Paris, 2009. p. 194.

⁵ Michel DARBELET et al, *L'essentiel sur le Management*, 5^{ème} édition, BERTI Editions, Alger, 2007. p. 434.

وبالتالي فالنمو الداخلي يتصل بإمكانية شراء وسائل مزروجة، ولكن ليست في وضعية نشاط (عاطلة)، كسواء آلة قديمة، كراء موجودات، استغلال مصنع معطل، وغيرها، وغالبا ما يرتبط النمو الداخلي بفكرة التشغيل الذاتي.¹

النمو الداخلي هو النمو العادي في مسار المؤسسة؛ فالنمو الداخلي يمثل الخيار الأول للمؤسسة، فإن لم يستجيب لتطلعات المؤسسة انتقلت للطرق الأخرى للنمو؛ حيث أن كل مؤسسة تبحث وبصفة دائمة عن زيادة حصصها في السوق وضمان نموها.²

2. **إستراتيجية النمو الخارجي:** تم تعريفه على أنه: "نمو المؤسسة من خلال الاستحواذ أو الاندماج".³ وعُرف أيضا بأنه: "عملية خارجية، من أجل زيادة حجم المؤسسة، وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها".⁴

نستنتج من خلال هذه التعاريف، أن النمو الخارجي على عكس النمو الداخلي؛ يتمثل في امتلاك مؤسسات اقتصادية مستقلة أو الاندماج معها، ونلاحظ من التعريف الأول، مصطلحين أساسيين هما: الاستحواذ والاندماج، وهذا ما سنتعرف عليه ضمن أشكال النمو الخارجي.

3. **إستراتيجية التحالف والشراكة:** وتسمى بالنمو المتصل لأن المؤسسة تسعى للنمو، عن طريق التعاون المتبادل مع المؤسسات الأخرى، وليس بالاندماج معها، أو الاستحواذ عليها، وذلك للتكاليف المرتفعة لهذا الأخير، وبالتالي يُعتبر النمو المتصل أسلوبا تتبعه المؤسسات، تُحقق من خلاله مزايا النمو الخارجي، دون تحمل تكاليفه؛ حيث تتعاون المؤسسات فيما بينها دون فقدانها لاستقلاليتها. وهذا ما سنتطرق له ضمن المبحث الموالي.

¹ Olivier MEIER et al, *Stratégies de croissance*, Dunod, Paris, 2009, p. 3.

² Nancy BARANES, *Management des entreprises*, Edition Nathan, Paris, 2009, p.74.

³ Armand DAYAN et al, *Op.cit*, p. 208.

⁴ Michel DARBELET et al, *Op.cit*, p. 437.

المبحث الثاني: مفاهيم حول إستراتيجية التحالف والشراكة

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى مفهوم إستراتيجية التحالف والشراكة وعلاقتها بإستراتيجيات نمو المؤسسة، إضافة إلى أهم أنواع إستراتيجيات التحالف والشراكة.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التحالف والشراكة

وتعرف إستراتيجية التحالف والشراكة، بأنها: "محاولة من جانب المؤسسات، لتحقيق أهدافها من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى، بدلا من منافستها".¹

وتعرف أيضا على أنها: "علاقات تعاون بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع (تحالف)، أو تنتمي إلى قطاعات تنافسية مختلفة (شراكة)، من أجل انجاز مشروع أو نشاط محدد بكيفية مشتركة، كما أن أنشطتهم خارج ذلك الاتفاق تبقى مستقلة".²

كما أن الفرق الجوهرية بين التحالف والشراكة؛ يتمثل في:

- أن الشراكة، فهي تعاون بين مؤسستين غير متنافستين³؛ وكمثال على ذلك: اتفاق بين فندق ومؤسسة لتوزيع البيتزا، على توزيع البيتزا لزبائن الفندق؛
- أما التحالف، فهو عبارة عن تعاون بين مؤسستين متنافستين⁴ (أنظر الشكل 7)؛ وكمثال على ذلك: اتفاق بين مؤسستين تنتجان السيارات، على التعاون فيما بينهما، من أجل تصنيع محرك مشترك؛
- وتجدر الإشارة إلى الائتلافات (Coalition) وهي تعاون بين مؤسستين أو أكثر يكون أقل أهمية وهيكلية من التحالف والشراكة⁵.

كما أن العامل المشترك بين هذه المصطلحات الثلاث: تحالف، شراكة، وإئتلاف؛ هو أن كل هاته الأشكال أو الإستراتيجيات تشترك في كونها إستراتيجية تعاونية وليس تنافسية. إضافة إلى أن التحالف والشراكة أرقى مستوى من الإئتلاف؛ وفي موضوعنا المتعلق بدراسة التحالف والشراكة، فبما أن الفرق بين التحالف والشراكة يتمثل فقط في وجود منافسة مع الشريك أو عدمها، فإننا سنستخدم مصطلح التحالف للتعبير عن إستراتيجية التعاون بين المؤسسات بما فيها المؤسسات غير المتنافسة، أي يتضمن مفهوم الشراكة أيضا.

¹ John CHILD and al, *Cooperative Strategy*, 2nd ED, OXFORD University Press , New York, p.1.

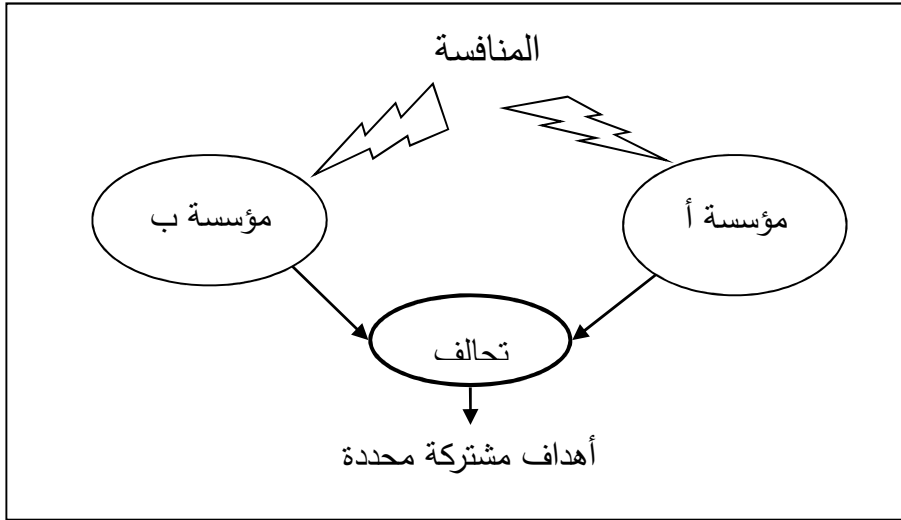
² Armand DAYAN et al, Op.cit. p. 209.

³ Ibid. p.437.

⁴ Gerry JOHNSON et al, Op.cit, p. 436.

⁵ Ronald D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, 2nd ED, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, New Jersey, 2005, p. 87.

شكل 7: تعريف التحالف



Source: Frédéric Le ROY et Said YAMI, *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris, 2009, p.3.

ومن الأهمية أيضا أن نميز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي: حيث أن أهم معايير التمييز هي: المدة الزمنية والموارد المساهم بها¹، ويمكننا إضافة معيار آخر هو الأهداف من وراء التحالف، فغالبا ما يكون التحالف الإستراتيجي على المدى الطويل وقيمة الموارد المساهم بها موارد ضخمة من ناحية الكمية وموارد إستراتيجية من ناحية النوعية، والهدف من وراء التحالف هو هدف استراتيجي على العكس من التحالف التكتيكي الذي يكون في مدة زمنية قصيرة وموارد أقل، كما هو موضح بالشكل 8.

شكل 8: التمييز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي

تحالف إستراتيجي	تحالف تكتيكي
اندماج	تعاون
	علاقات مشتركة
	شبكات
	مشروع مشترك

Source: Anis Bouayad et Pierre-Yves LEGRIS, *Les Alliances stratégiques*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007. p. 150.

¹ Anis BOUAYAD et Pierre Yves LEGRIS, *Les Alliances stratégiques*, 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2007, p. 19.

أما الفرق الجوهرى، بين إستراتيجية الشراكة والإستراتيجية التنافسية، فهو أن المؤسسة من خلال إستراتيجية التنافس، تبحث عن كسب ميزة على منافسيها، سواء من خلال هيكل الصناعة، أو من خلال إمكاناتها الداخلية، أما إستراتيجية الشراكة فيمكنها تحقيق ميزة من خلال التعاون.

لكن تبني المؤسسة لإستراتيجية التحالف والشراكة لا يعني أنها تجنبت فكرة التنافس نهائياً؛ فبالرغم كونها إستراتيجية تعاونية إلا أنها جزء لا يتجزأ من المشهد التنافسي ومهمة جدا للكثير من الشركات وحتى المؤسسات التعليمية. ففي الواقع، العديد من الشركات تتعاون مع المؤسسات التعليمية للاستفادة من أفكار البحوث الموجودة في الجامعات؛ وفي المنظمات الهادفة للربح، يعتقد العديد من المدراء التنفيذيين أن التحالفات الإستراتيجية أساسية لنجاح شركاتهم؛ فالمقولة المشهورة في عالم الأعمال: "إن لم يكن لديك شريك اليوم فسوف تغيب عن المرحلة المقبلة غدا"، لأنه من المحتمل أن لا تتمكن المؤسسة من الحصول على التكنولوجيا بسرعة كافية، لذلك تبقى فكرة الشراكة ضرورية.¹

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التحالف والشراكة

الفرع الأول: حسب معيار طبيعة الأصول المشارك بها

يعتبر التصنيف الذي قدمه كل من Garrette و Dussauge من أشهر التصنيفات، حيث قاما بتصنيف أنواع الشراكة والتحالف حسب طبيعة مساهمة الشركاء، كما يلي:

1. التحالف الإضافي

في هذا النوع من التحالف يساهم كل شريك بنفس الأصول؛ كالتعاون من أجل تسويق منتج مشترك²؛ ويسمى أيضا بالتحالف شبه مركز؛ حيث ينص الاتفاق على توفير الشركاء لأصول وكفاءات متماثلة لإنتاج منتج مشترك، وتلتزم المؤسسات المشاركة بتطوير، إنتاج وتسويق المنتج موضوع التحالف؛ مثال ذلك ما قامت به شركتا: Snecma و General Electric في تعاونهما في ميدان أحد أنواع المحركات، ثم قام كل شريك بتسويقه في مناطق جغرافية محددة.³

2. التحالف بالتكامل المشترك

يساهم كل شريك بنفس الأصول؛ لكن التعاون يكون من أجل تسويق جميع منتجاتهم⁴؛ ففي هذا النوع من التحالف ينص الاتفاق بين المؤسسات المشاركة على المساهمة بأصول متماثلة (ذات

¹ Michael A. Hitt and all, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 9th Edition**, South-Western Cengage Learning, Canada, 2011. P: 257.

² Armand DAYAN et al, Op.cit. p. 211.

³ Ulrike Myrhofer, **Management Strategique**, Breal edition, France, 2007, p. 127.

⁴ Armand DAYAN et al, Op.cit. p. 211.

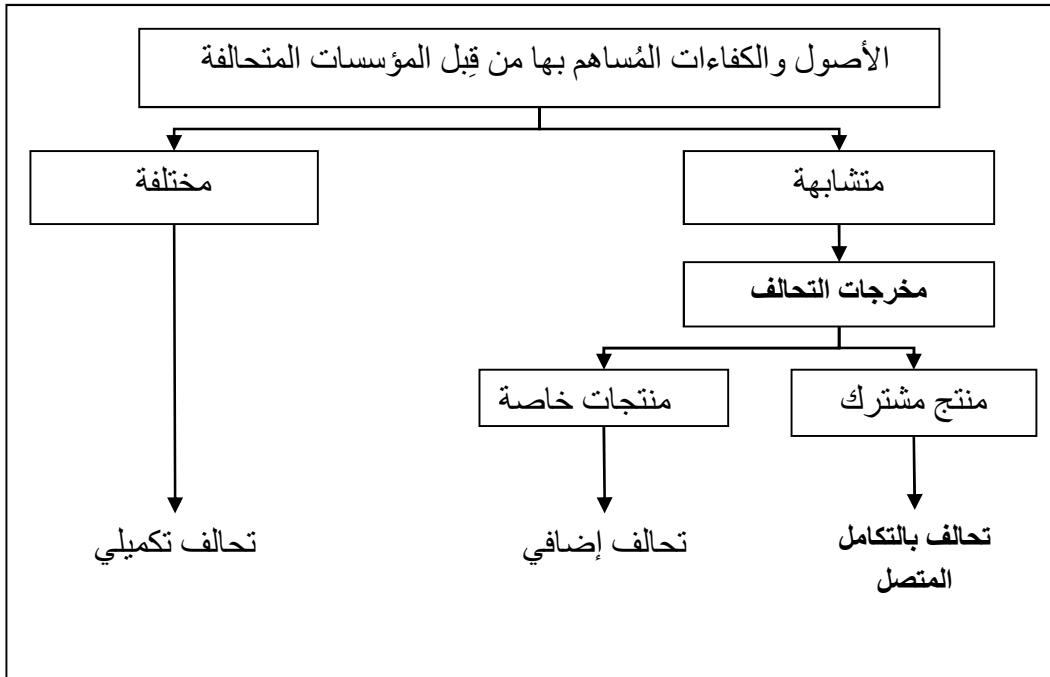
طبيعة واحدة)، لإنتاج منتجات محددة لكل شريك، فالهدف الأساسي من هذا النوع من التحالف والشراكة يتضمن تحقيق إقتصاديات الحجم في جزء أو مرحلة منفصلة من العملية الإنتاجية؛ حيث سيتم الاستفادة من العناصر المشتركة (مخرجات التحالف) بعد ذلك من خلال دمجها في منتجات خاصة بكل مؤسسة مشاركة في التحالف؛ ومنه الحفاظ على خصوصية منتجات كل مؤسسة، والتي يمكن حتى أن تتنافس بينها في نفس السوق، ومثال ذلك: التحالف الذي حدث بين مصنعي السيارات: PSA Peugeot Citroen و BMW و للتعاون في تطوير وانتاج محرك بنزين، ليتم بعد ذلك استخدامه من كلا المجمعين في نماذج سيارات مختلفة خاصة بكل منهما.¹

3. التحالف التكميلي

في هذا النوع من التحالف، يساهم الشركاء بأصول ذات طبيعة مختلفة؛ لكنها مكملة لبعضها البعض، كأن يساهم أحد الشركاء بالمواد والكفاءات الضرورية للإنتاج أو التصميم، ويشارك الطرف الآخر بتحمل تكاليف التسويق²؛ وهي الحالة الأكثر شيوعا حيث تقوم إحدى الشركات بتطوير منتج ويتم تسويقه من خلال شبكة الشريك.³

والشكل التالي يوضح أنواع التحالف والشراكة:

شكل 9: أنواع التحالف



Source: Armand DAYAN, et al, *Manuel de gestion*, V1, Edition ELLIPSES/AUF. p. 212.

¹ Ulrike Myrhofer, *Op.,cit.* p. 127.

² Gerry jhonson, *Op.,cit.* P.

³ Ulrike Myrhofer, *Op.,cit.* P. 127.

الفرع الثاني: حسب معيار طبيعة العلاقة في نظام القيمة

كثيرا ما يلاحظ تخصص العديد من المؤسسات داخل تدفق موسع للأنشطة، وهو ما سماه بورتر بنظام القيمة أو ما يسمى بسلسلة سلاسل القيمة والذي يمكننا تعريفه بأنه: "تجمع لسلاسل قيم العديد من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها بعلاقة تكامل".

ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة علاقات وروابط بين التنظيمات والأنشطة، التي تكون ضرورية من أجل تقديم منتج أو خدمة، انطلاقا من مرحلة تصميم المنتج وشراء المواد الأولية، وصولا إلى مرحلة خدمات ما بعد البيع"¹. وأنواع التحالف حسب هذا المعيار، تتمثل في تحالف أفقي وتحالف عمودي. كما هو موضح بالشكل: 10.

1. تحالف أفقي:

يحدث هذا التحالف حين المؤسسات تشترك في بعض الموارد والقدرات من نفس المرحلة (أو مراحل) من سلسلة القيمة لخلق ميزة تنافسية؛ عادة، تستخدم المؤسسات تحالفات استراتيجية متكاملة للتركيز على فرص تطوير المنتجات والتوزيع المشتركة على المدى الطويل.²

2. تحالف عمودي:

في التحالف العمودي، تساهم المؤسسات بمواردها وقدراتها على مراحل مختلفة من سلسلة القيمة لتوليد ميزة تنافسية؛ يعني أنها تحالفات تتم بين المشتري والموردين؛ وفي كثير من الأحيان، يتم تشكيل تحالفات متكاملة عمودية للتكيف مع التغيرات البيئية؛ فالتغييرات قد تمثل فرصة للمؤسسات للشراكة في تطوير الابتكار.³

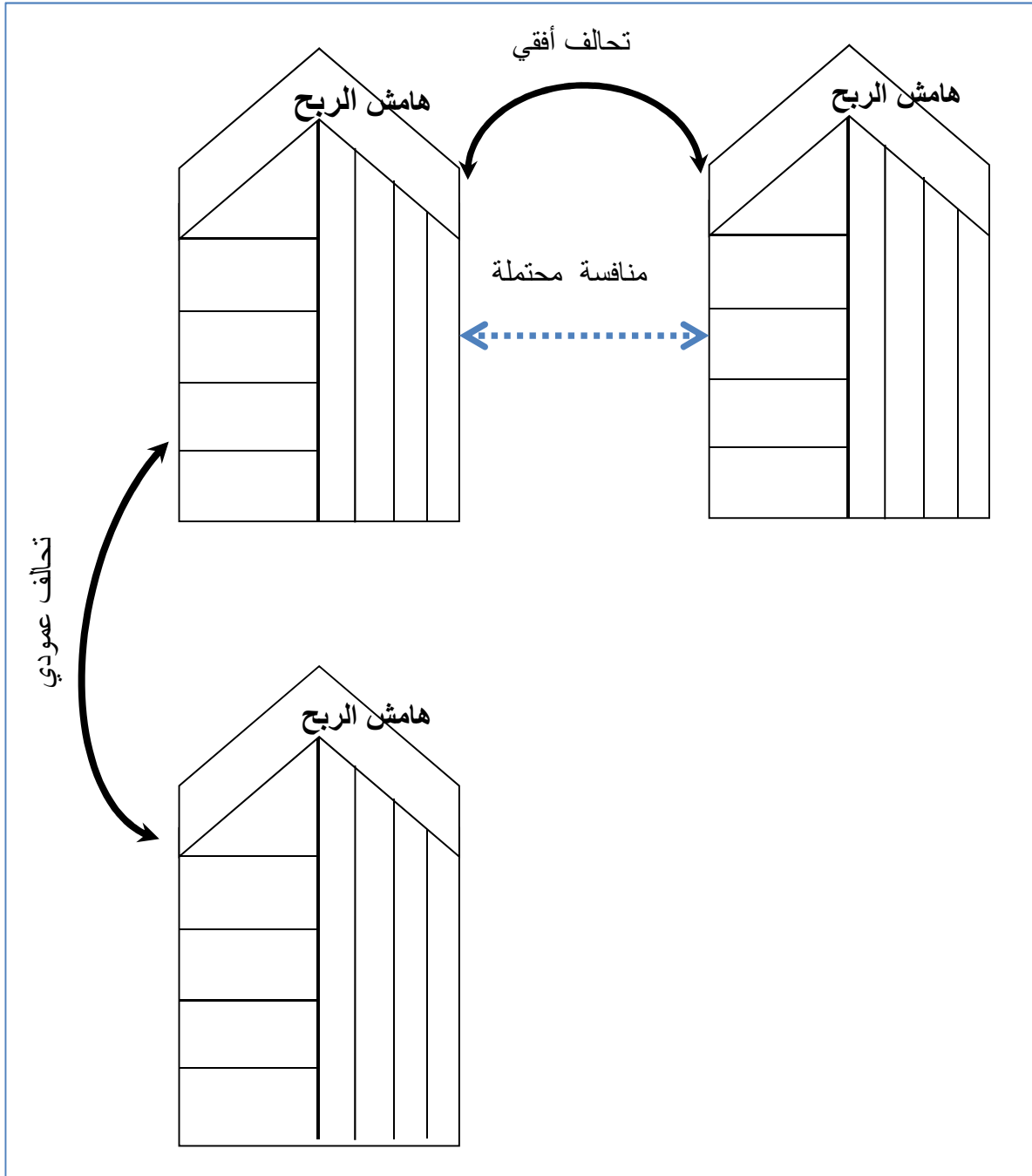
نلاحظ ظاهريا أن كل من التحالف الأفقي والتحالف العمودي، هما شكلان للشراكة، أي يكونان بين مؤسسات غير متنافسة، لكن هاتاه الفكرة قاصرة وليست صحيحة، لأن التعاون في إطار نظام القيمة قد يكون مع المنافسين أيضا، كما يكون مع غير المنافسين، فالمعيار الأساسي لقيام التعاون هو وجود مصلحة مشتركة فقط؛ لكن التحالف الأفقي أكثر شيوعا أن يحدث بين مؤسسات متنافسة؛ كما هو موضح بالشكل 10.

¹ Gerry JOHNSON et al, *Op.cit*, p. 136.

² Michael A Hitt and all, *Op.,cit*. P. 263.

³ *Ibid*. P. 260.

الشكل 10: أنواع التحالف حسب نظام القيمة



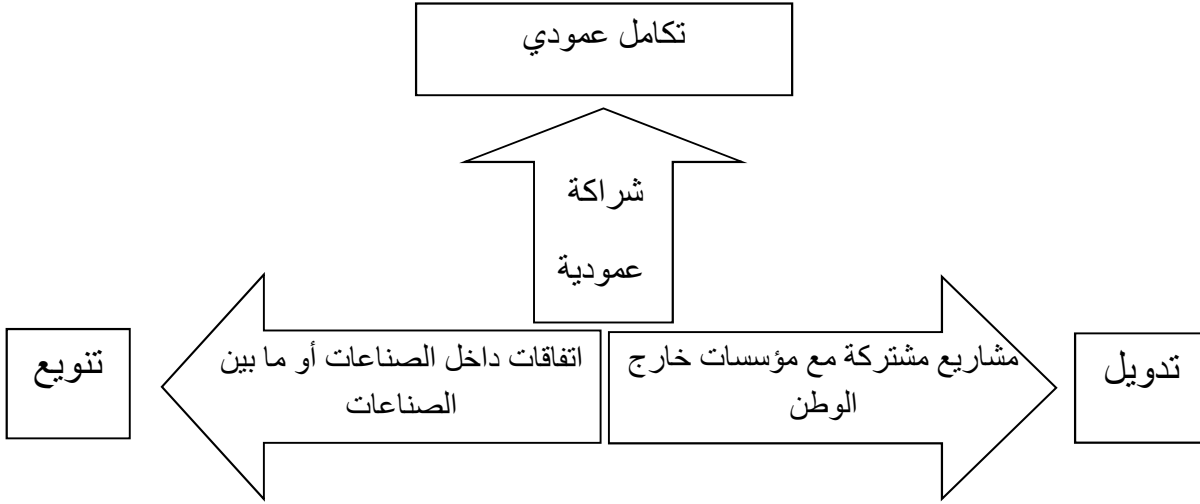
Source: Michael A Hitt and all, *Strategic management concept: competitive and globalization*, edition, South-western, 2011. P. 261.

المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية التحالف والشراكة مع إستراتيجيات النمو

تتبع أهمية إستراتيجية التحالف والشراكة، باعتبارها أداة لتحقيق إستراتيجية النمو؛ كما هو موضح

في الشكل التالي:

شكل 11: الشراكة والتحالف كأداة لتحقيق إستراتيجية النمو



Source: Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, *Organisation et gestion de l'entreprise*, BERTI Editions, Alger, 2007. p. 186.

نلاحظ من الشكل 11 أن إستراتيجية التحالف والشراكة هي أداة لتحقيق مختلف التوجهات العامة لنمو المؤسسة، فإقامة مشاريع مشتركة في خارج الوطن مع مؤسسات أخرى هو تحقيق لإستراتيجية التدويل، وإقامة اتفاقات مع مؤسسات تنتمي لصناعات أخرى هو تحقيق لإستراتيجية تنويع، وإقامة مشاريع مشتركة مع موردي المؤسسة أو مع موزعيها هو تحقيق لإستراتيجية التكامل العمودي.

ونسنتعرض علاقة إستراتيجية التحالف والشراكة بمختلف إستراتيجيات النمو الأخرى، فيما يلي:

1. التحالف والتنويع:

تستخدم المؤسسات إستراتيجية التحالف والشراكة للتنويع في مجال المنتجات المعروضة أو الأسواق، أو على حد سواء؛ فالتنويع من خلال التحالفات، ومنح الامتيازات هي إستراتيجيات تعاونية الأكثر استخداما على مستوى المؤسسات؛ فعلى سبيل المثال شركة طيران قامت بالحصول على امتياز خدمات نقل بالقطارات؛ فالتنويع في هذه الحالة يتحقق من خلال شريك يساهم بأصول وموارد بهدف نيل منافع مشتركة.¹

من جانب آخر إستراتيجية التحالف والشراكة، تعتبر أسرع إستراتيجية لتنفيذ التنويع مقارنة بالإستراتيجيات الأخرى كإستراتيجيات النمو الداخلي وإستراتيجيات النمو الخارجي.

¹ Jeremi KOURDI, *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-making*, The Economist Newspaper Ltd, Wales, 2003. p.124.

2. التحالف والتكامل العمودي:

تهدف إستراتيجية التكامل العمودي الى تحقيق تحكم أفضل في مدخلات ومخرجات المؤسسة؛ حيث يمكن للمؤسسة من خلال اتفاقيات الشراكة والتحالف مع الموردين أو الموزعين أن تستفيد من مزايا التكامل العمودي¹.

كما أن للتكامل العمودي نوعان: تكامل عمودي تقليدي؛ أين تملك المؤسسة كل الحق في ملكية الأصول الموجودة، وتكامل شبه كامل؛ والذي يتم بواسطة إقامة علاقات طويلة الأجل مع الموزع أو مع المورد، والتي تترجم في شكل عقود.² التكامل شبه الكامل هو انعكاس لأهمية إقامة شراكات متينة مع المؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة باستمرار.

3. إستراتيجية التحالف والشراكة وعلاقتها بالتدويل:

تسعى المؤسسة دائما إلى دخول أسواق جديدة بهدف زيادة حصتها السوقية، ورغم ذلك يعتبر دخول أسواق ذات طابع خاص وهو ما يعرف بحالة التدويل، وقد تنتوع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة بهدف تحقيق التدويل، غير أنه أكد الباحثين: Clarke and Brenna منذ سنة 1988 أن استخدام إستراتيجية التحالف والشراكة يعتبر خيار ناجح لتحقيق التدويل، نظرا للأسباب التالية:³

- تفادي التكاليف العالية لدخول سوق جديد ويقع خارج الحدود الوطنية؛
- الاستفادة من مزايا الأسعار المرنة بسبب ضعف التكاليف الثابتة؛
- من خلال التحالف والشراكة تزداد القدرة على التعامل مع المتغيرات الدولية في مجال الأعمال والاختلاف الثقافي؛ مع التضحية بموارد أقل ووقت قياسي لتحقيق الأهداف؛
- تفادي ردود الأفعال المعادية من بعض حكومات الدول المستضيفة.

ومن خلال الواقع فإنه حتى وان لم تتحقق الافتراضات السابقة، فإنه مع ذلك يرى العديد من الباحثين أن الإستراتيجية التعاونية من خلال الشراكة والتحالف تبقى الخيار الإستراتيجي الأفضل والمفضل سواء للتدويل أو النمو.

¹ Jeremi KOURDI, *Op.cit*, p.124.

² G. PELLICELLI, *Op.cit*. p. 67.

³ Tony Morden, *PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT*, 3^{ed} edition, Ashgate Publishing Limited, England, 2007. P. 544-545.

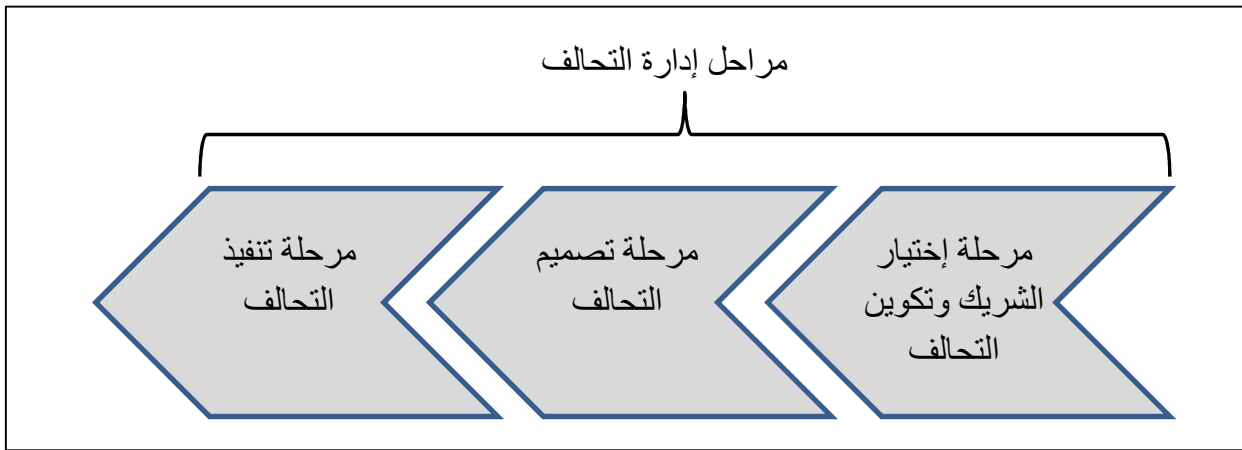
المبحث الثالث: إدارة التحالف والشراكة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مراحل التحالف والشراكة وإلى التوافق التنظيمي كعامل أساسي لنجاح التحالف، إضافة إلى أهم مخاطر إستراتيجية التحالف ومداخل إدارة هذه الخاطر.

المطلب الأول: مراحل التحالف

إقامة التحالفات ليس أمر يمتاز بالبساطة، وذلك راجع إلى طبيعة المتحالفين الذين غالباً ما يكونون متنافسين حاليين أو محتملين، لهذا يرى الباحثين أن إقامة التحالف يمر بثلاث مراحل أساسية كما هو مبين في الشكل.

شكل 12: مراحل التحالف



Source: Frank T. Rothaermel, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2nd ED, McGraw-Hill Education, New York, 2015, p. 291.

وسنتعرض إلى كل مرحلة بإيجاز.

1. مرحلة اختيار الشريك وتكوين التحالف:

أصبح التحالف من أهم مميزات البيئة التنافسية في عصرنا، حيث تتوجه المؤسسات إلى إقامة تحالفات لأجل تحسين مركزها التنافسي، ومواجهة ظروف عدم التأكد ومخاطر الدخول إلى أسواق جديدة، أو الحصول على موارد غير متوفرة لها، أو لتعلم قدرات جديدة؛ وعلى هذا الأساس يتوقف اختيار أفضل شريك مناسب¹ فالشريك المناسب لدخول سوق جديد ليس نفسه الشريك الأنسب لأجل مواجهة ظروف عدم التأكد أو لتعلم قدرات جديدة.

¹ Frank T. Rothaermel, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2nd ED, McGraw-Hill Education, New York, 2015, p. 291.

كما أن مدى توافق الشريك والتزامه بالشروط الأساسية مهم لنجاح تكوين التحالف؛ ويشمل عنصر انسجام الشركاء الجوانب المتعلقة بالتوافق الثقافي بين مختلف المؤسسات المشكلة للتحالف، أما التزام الشريك فيتعلق بالاستعداد الفعلي لجلب الموارد الضرورية المتفق عليها لتكوين تحالف والتضحية بها في الأجل القصير مقابل الأمل بعوائد في الأجل البعيد.¹

2. تنفيذ التحالف (تصميم التحالف):

في حال إتفاق مؤسستين أو أكثر على إجراء تحالف، يقع على عاتق المدراء تصميم التحالف واختيار الشكل المناسب والصيغة التوافقية للتحالف؛ وأيضاً لا بد في هاته المرحلة من التركيز على تشخيص مستوى الثقة بين الشركاء، فالثقة عامل نجاح مهم لإدارة فعالة للتحالف، حيث تمثل الثقة الآليات والقدرات غير الرسمية في إدارة التحالف.²

3. مرحلة إدارة التحالف (تنفيذ):

المرحلة الثالثة من مراحل إدارة التحالف تتعلق بالإدارة المستمرة للتحالف أي أثناء التحالف، فإذا توفرت الثقة فإن كل شريك في التحالف سوف يتصرف بحسن نية، وستترسخ قاعدة المعاملة بالمثل والإنصاف.

فالثقة تضمن استمرار التحالف، وبها تزداد امكانية تحقيق أهداف التحالف وبسرعة؛ ومن جهة أخرى فإن اختلاف الأساليب بين المؤسسات وقدراتها في إدارة التحالف، يمكن أن تمثل مصدراً للميزة التنافسية، وهنا تظهر أهمية القدرة على إدارة التحالف والتي لا يمكن تطويرها واكتسابها إلا من خلال التجارب عبر الزمن، فأسلوب التعلم بالممارسة عبر الزمن أثبتت فعاليته كذلك في المؤسسات الصغيرة؛ أين تقوم مجموعة قليلة من الأفراد بالتحكم والتنسيق في معظم أنشطة المؤسسة.³

(تتصف عمليات التحالف والشراكة بالعديد من الخصائص تجعل ادارة التحالف تتميز بنوع من الصعوبة؛⁴) التحالفات اصبحت أمراً معقداً، لهذا ينصح المختصين في الاستراتيجياتية المؤسسات بإنشاء قسم خاص بإدارة التحالف تحت اشراف نائب عن المدير ومعه مساعدين وموظفين لتقديم الدعم، وتحدد المهام والأنشطة وفق هيكل تنظيمي خاص لهاته وظيفة، كما ينبغي أن تشمل

¹ Frank Rothermel, *Op.cit*, p. 292.

² *Idem*.

³ *Idem*.

⁴ Ulrique Mayrhofer, *Op.cit*. p. 122.

مسؤولياتها جمع الخبرات السابقة في مجال التحالف، تحديد نماذج التعلم المناسبة للاستفادة من الخبرة والمعرفة على مستوى كامل المنظمة.¹

وقد بينت الدراسات أن المؤسسات التي لديها وظيفة مخصصة لإدارة التحالف حققت قيمة مضافة أعلى من تلك المؤسسات التي تعتمد فقط على الخبرة، أيضا أن بعض الدراسات والبحوث قد اقترحت أن عملية التحالف من الأفضل أن تُدار من قِبل فريق خاص، يقع على عاتقه المهام التالية:²

– يقع على مسؤوليته التأكد من أن التحالف يتوافق مع محفظة التحالفات للمؤسسة، ومع استراتيجية المؤسسة؛

– معالجة الانحرافات باعتباره المسؤول عن الإدارة اليومية (الفعلية) للتحالفات؛

– وضمان التنسيق بين شركاء التحالف، ويوفر أدوات التشخيص، وإعداد برامج التدريب إن اقتضى الأمر ذلك.

كما اقترح أيضا بعض الباحثين المختصين في الاستراتيجية على المؤسسات، أن لا تتعمق في تطوير ادارة التحالف فحسب بل أن تجعل من التحالف تمهيدا إلى استراتيجيات الاندماج والاستحواذ.

أي تطوير قدراتها لتحويل الشركاء الى أملاك مثل ما حدث في حالة دانون جرجرة الجزائر ما يعاب على المراحل المذكورة أعلاه، عدم شموليتها، يعني أنها لم تنطرق إلى جميع عناصر التحالف، حيث ركزت فقط على المراحل التمهيديّة والتنفيذية، دون التطرق إلى التفاصيل المتعلقة بالتنفيذ والانتهاء؛ وبالتالي فتعتبر المراحل المذكورة أعلاه مراحل إقامة إستراتيجية التحالف وليس كل المراحل التي تمر بها إستراتيجية التحالف؛ فهناك طرح يرى أن إستراتيجية التحالف تمر بخمس مراحل أساسية، هي:³

1- تقييم إمكانية زيادة القيمة، ومدى التوافق مع الشركاء؛

2- اختيار هيكل التحالف؛

3- الانطلاق ومتابعة عمليات الشراكة؛

4- تسيير توليد وإثراء القيمة؛

5- تقييم التحالف، من منظور علاقات لشركاء لهم علاقات في ميادين مشابهة.

¹ Frank Rothermel, *Op.cit*, p. 293.

² *Idem*.

³ Yves DOZ et Gary HAMEL, *L'Avantage des Alliances*, DUNOD, Paris, 2000, p. 292.

ويمكن تلخيص أهم العناصر التي تحتويها هذه المراحل في الجدول 1؛ الذي يشمل كل المراحل التي يمر بها التحالف من مرحلة تقييم البدائل المتاحة أمام المؤسسة لزيادة القيمة، والتي كان من بينها بديل التحالف والشراكة، إلى مرحلة إنهاء التحالف وتقييم التجربة وحفظها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة للاستفادة منها مستقبلاً.

جدول 1: المراحل المفتاحية لصياغة إستراتيجية التحالف والشراكة

<ul style="list-style-type: none"> • تقييم إمكانية توليد وإثراء القيمة؛ • تقييم التوافق بين الشركاء. 	<p>(1) تأكيد الأسس الإستراتيجية للتحالف:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم المساهمات؛ • تعيين مجالات وحدود التحالف؛ • تعريف متطلبات المهام المقسمة، وتطوير المصالح المشتركة؛ • وضع معايير قياس النمو؛ 	<p>(2) تصميم وهيكل التحالف:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وتقليص الاختلافات الأولية بين الشركاء؛ • وضع رزنامة للتعلم من الشركاء. 	<p>(3) الانطلاق:</p>
<p>(4) تسيير توليد وإثراء القيمة، خلال المدة المحددة.</p>	
<p>(5) تقييم العلاقات المتبادلة للتحالف، بمثيلاتها في شركات أخرى.</p>	

Source: Yves DOZ et Gary HAMEL, *L'Avantage des Alliances*, DUNOD, Paris, 2000, p. 292.

المطلب الثاني: التوافق التنظيمي كعامل نجاح لإستراتيجية التحالف والشراكة

صعوبات التنسيق التي تواجهها بعض المؤسسات في التحالف ليست بالضرورة تكون ناتجة عن انتهازية أحد الأطراف، بل بسبب ضعف التوافق والانسجام بين المؤسستين، وهو ما يسمى بالتوافق التنظيمي؛ كما قد يكون ضعف التوافق التنظيمي ناتجا عن الاختلافات الثقافية، التي تعتبر أحد أهم عوامل ضعف التوافق التنظيمي،¹ مثلما أكدته الدراسة التي قام بها الباحث Board، من خلال مقابلة مع 164 مدير مؤسسة، كدراسة ميدانية لموضوعه: إدارة الثقافة عند عمليات الدمج والاستحواذ، فتوصل إلى النتائج التالية:²

- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مهم، مثل الأموال، لنجاح عملية الاستحواذ والاندماج؛

¹ Manuel Cartier et all, *MAXI FICHES de Strategie*, Dunod, Paris, 2010, p. 72.

² Jean Brillman et Jacques Hérard, *Les Meilleures Pratiques de Management*, 6^{ème} ED, EYROLLES, Paris, 2008, p. 288.

- في الواقع، لا يوجد اندماج عادل؛
- المشاكل الشخصية للمدراء، هي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في عمليات الاستحواذ والاندماج؛
- توضيح الفروق الثقافية، يجب أن يكون خلال فترة التدقيق الأولي (due diligence)، وعليه يتم إلغاء كل العملية، في حالة ما إذا كانت: الثقافة أو القيادة بين المؤسستين غير متوافقتين؛
- ضرورة توزيع المسؤوليات؛
- القيام باستقصاءات داخلية، من أجل الكشف عن الصراعات، وتقييم مدى نجاح التكامل، وجدة الصراعات بين العاملين بعد الاندماج؛
- التأكيد على أهمية: التفاوض، الاستماع، التوافق، الإقناع...؛
- إن الاختلافات في نمط القيادة، نظام الإدارة، عمليات القرار والاتصال هي مشاكل صعبة الحل.

كمثال، عن أهمية التوافق التنظيمي في نجاح إستراتيجية التحالف والشراكة، نذكر المثال التالي: في عام 1994 تم انشاء مؤسسة مشتركة (MCC) * بالتحالف بين مؤسستي مجموعة Swatch السويسرية ومجموعة Daimler Benz التي تملك علامة السيارات Mercedes، من أجل اطلاق تصميم سيارات جديد وفريد من نوعه في ذلك الوقت بإسم (SMART)، حيث تم اقتراح التصميم الأولي لهذا النوع من السيارات من قبل نيكولاس حايك مدير مجموعة ساعات Swatch، حيث ما يميز هذا المشروع المشترك هو إطلاق سيارات صغيرة جدا تناسب المدينة والشوارع الضيقة، تكون مقبولة السمعة، رغم أن المؤسسة المشتركة من الناحية المالية كانت متوازنة اذ تملك فيها مجموعة Daimler Benz 51%، إلا أن هذا المشروع المشترك قد حقق خسائر معتبرة وصلت الى حوالي 4 مليار أورو، وتم حل المشروع المشترك.¹ يرى المختصون أن سبب فشل المشروع يعود لعدم التوافق التنظيمي بين المؤسستين، فمؤسسة Daimler Benz لن تتقبل تقديم سيارات صغيرة جدا ومقبولة السمعة تحت اسم علامتها Mercedes، المعروفة باسم الجودة والرفاهية.

كما يشير التوافق الاستراتيجي إلى التكامل الاستراتيجي بين الشركاء، أي مدى إمكانية دمج الموارد بين أطراف التحالف لتحقيق الأهداف، مقارنة بأداء كل طرف على حدة؟ لذلك فنجاح التحالف يعتمد كذلك على قدرة الانسجام التنظيمي بين الأطراف؛ أي أن التوافق التنظيمي ببساطة هو قدرة الشركاء على العمل معاً، ومن دون التوافق التنظيمي لا يمكن للتحالف النجاح؛ هناك العديد من العوامل التي تعزز التوافق التنظيمي، مثل:

* Mercedes City Car

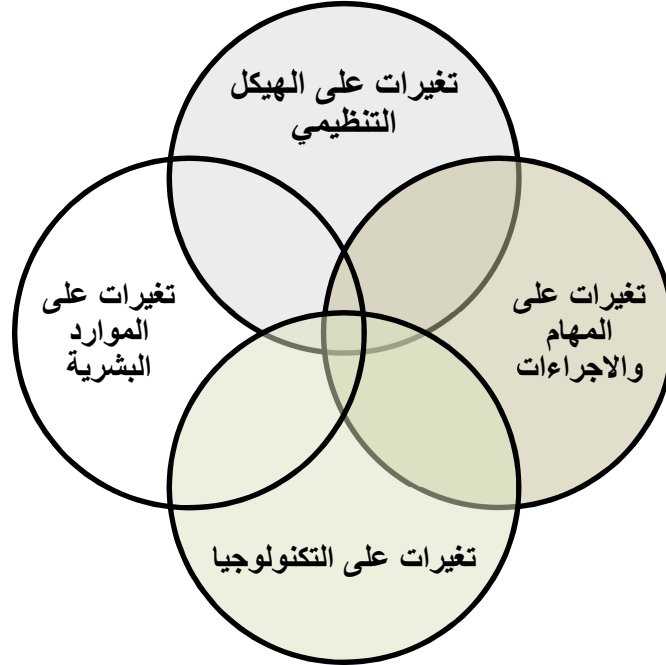
¹ Manuel Cartier et all, *Op.cit*, p. 72.

- القيم والثقافات المتماثلة ومشاركة؛
- التقارب في الأهداف الاستراتيجية؛
- الشركاء يولون قيمة للشهرة؛
- أنظمة صنع القرار والرقابة متكافئة؛
- الآفاق الزمنية مشتركة؛
- الشركاء لا يشجعون السلوكيات الانتهازية بتفضيل مصالحهم الخاصة.

لكن تبقى المشكلة أن كل العناصر السابقة تُعتبر صعبة التأكد منها قبل تكوين التحالف، وخاصة في حال مؤسسات قليلة الخبرة في مجال التحالف، وكذلك في حال إقامة شراكات دولية مع مؤسسات خارج الحدود، هذا إضافة الى مشكلة صعوبة تشخيص الثقافة في حد ذاتها.¹

للتحالفات بين المؤسسات تأثير على هيكلها التنظيمي، كما أكدت بعض الدراسات أن للتحالفات أربع أنواع من التغيرات التنظيمية: تغيرات على المهام والاجراءات، تغيرات على الهيكل ككل، تغيرات على التكنولوجيا، تغيرات على الموارد البشرية. كما هو موضح بالشكل 13.

شكل 13: التأثيرات التنظيمية لإستراتيجية التحالف والشراكة



المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على:

Gordon Hunter, *Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Information science reference, New York, 2010, p. 62.

¹ Andrew Inkpen and Kannan Ramaswamy, *Global Strategy: Creating and sustaining Advantage across Borders*, p. 95.

وهذه المتغيرات الأربعة مترابطة فيما بينها، فأى تغيير يحدث في أحدها يؤدي إلى تغييرات في العوامل الأخرى، مثلا إدخال تكنولوجيا (نظام اتصال)، ستزامنها تغييرات على مستوى الموارد البشرية من حيث المهارات والاتجاهات، وتغييرات في الأداء والمهام وغيرها، لذلك فمن الضروري قبل القيام بأي تغيير، أن يتم تشخيص المجالات المعنية بأثر التغيير.

فالتحديد المسبق للمشاكل التي يمكن أن تظهر بين العاملين، وخاصة في عملية التحالف يمكن أن يحد من فشل التحالف الذي يحدث غالبا بسبب المشاكل بين الموارد البشرية لأطراف التحالف، والتي قد تتسبب في فشل مالي واستراتيجي، حيث تشير العديد من التقارير إلى أن فشل العديد من التحالفات بسبب عدم مراعاة الجوانب السلوكية والهيكلية لأطراف التحالف؛ فلأجل بناء تحالف فعال يقع على المؤسسات إيلاء اهتمام بالجوانب الثقافية، الشخصية والهيكلية. كما لا بد من تشخيص للخلافات الشخصية وتمايز أوجه النظر بين مدراء شركات التحالف التي غالبا إن وجدت ستظهر في شكل اختلافات في التوافق التنظيمي بين المؤسسات؛ ولهذا فإن تدقيق مدى التوافق منذ البداية وعلاج ما يمكن إن أمكن؛ له أهمية كبيرة في نجاح التوافق.¹

ورغم أهمية التوافق التنظيمي كعامل نجاح في التحالفات، إلا أنه لا يلقى الاهتمام اللازم.²

المطلب الثالث: إدارة مخاطر استراتيجية التحالف

الفرع الأول: مخاطر استراتيجية التحالف

ببساطة، تفشل العديد من الاستراتيجيات التعاونية؛ حيث، تشير بعض التقارير إلى أن ثلثي الاستراتيجيات التعاونية تعاني من مشاكل خطيرة في العامين الأولين، وحوالي 50 في المئة من التحالفات مصيرها الفشل.³ وعلى الرغم من أن الفشل غير مرغوب فيه، فإنه يمكن أن يكون تجربة تعليمية قيمة، وذلك أن المؤسسات يجب عليها أن تدرس بعناية فشل الاستراتيجية التعاونية، للحصول على أفكار بشأن كيفية تشكيل وإدارة الاستراتيجيات التعاونية في المستقبل.

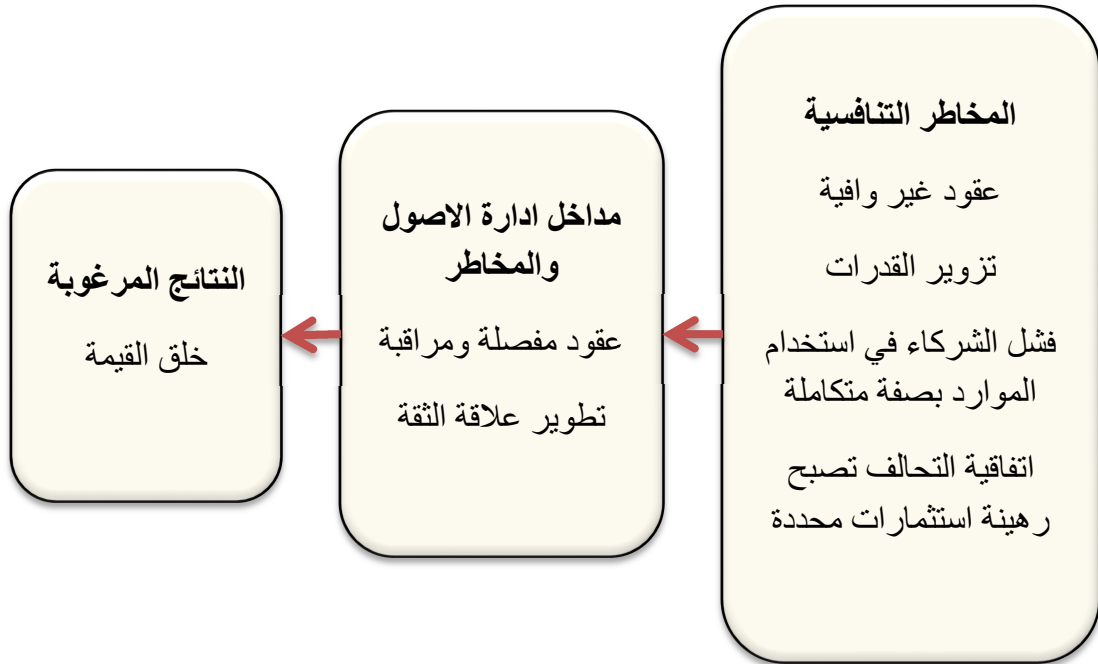
ولهذا تقوم العديد من المؤسسات ذات الأداء الجيد، بإدارة المخاطر التنافسية، الناتجة عن الإستراتيجيات التعاونية إستراتيجيات التحالف والشراكة؛ كما هو موضح بالشكل 14.

¹ Gordon Hunter, *Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Information science reference, New York, 2010, p. 62.

² Andrew Inkpen and Kannan Ramaswamy, *Op.cit*, p. 96.

³ Michael A. Hitt and all, *Op.cit*. P: 272.

شكل 14: إدارة المخاطر التنافسية في الاستراتيجيات التعاونية



Source: Michael A. Hitt and all, *Op.cit*, p. 271.

تتمثل أهم المخاطر التنافسية لاستراتيجيات التحالف والشراكة فيما يلي:¹

1. أحد مخاطر استراتيجية الشراكة والتحالف، هو أن يكون الشريك انتهازيا (أنانيا)، تحدث الانتهازية (يسود انطباع الانتهازية)، عندما تفشل العقود الرسمية في منع ذلك، أو أن التحالف بُني على تصور خاطئ للثقة الزائفة في الشريك، (جدارة الشريك بالثقة) وفي حالات كثيرة تقوم المؤسسة الانتهازية بمحاولة الاستيلاء على أكبر قدر ممكن من المعارف الضمنية من شركائها. فالانتهازية: هي من أكثر أسباب فشل التحالفات حيث يقوم أحد الشركاء بالإخلال بالاتفاق، مما يترتب عنه تداعيات مادية ومعنوية (أخلاقية)، فعدم توفير الموارد هو نتيجة سلوك إنتهاري غير أخلاقي، من خلال موقف غير متعاون من أحد الشركاء بهدف تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة المشتركة.

مثال ذلك:² التحالف الذي حصل سنة 2006 بين شركة دانون الفرنسية وشركة Wahaha الصينية، لإنشاء مشروع مشترك يتمثل في مؤسسة Jinjina للاستثمار؛ والتي تمثل نجاح معتبر لمجموعة

¹ Michael A. Hitt and all, *Op.cit*, p. 272.

² Manuel Cartier et all, *Op.cit*, p. 72.

دانون من خلال تحقيق هدفها بالتواجد في السوق الصيني، وتحقيق زيادة بأكثر من 10% في رقم أعمالها. لكن مع ذلك ظهرت العديد من التوترات إما من جانب الشريك الصيني Wahaha، التي قامت بتسويق وبشكل غير قانوني عبر فروعها الخاصة، لمنتجات كان من المفروض أن تسوق حصريا عبر المشروع المشترك Jinjina بين دانون وشركة Wahaha؛ ومن جانب شركة دانون التي ساهمت في أصول لمنافسين مباشرين لشركة Wahaha بهدف اضعافها ثم ابتلاعها مثل ما فعلت مع جرجرة الجزائر، وقد أدت هذه الحالة إلى ظروف صعبة للشركتين صاحبها زخم وضجيج قضائي وإعلامي، مما أدى الى حل التحالف سنة 2009 وديا!!!

فالوعي الكامل بالنوايا الحقيقية للشريك في الاستراتيجية التعاونية، يقلل من تضرر المؤسسة من خطر الأفعال الانتهازية لشركائها.

2. تفشل بعض الاستراتيجيات التعاونية، عندما يتم اكتشاف أن أحد الشركاء لم يلتزم بجلب القدرات المتفق عليها لأجل الشراكة، فخطر تحريف أو تزييف القدرات يكون أكبر في حالة التزام الشريك بالمساهمة بجلب موارد معنوية، فالمعارف المتميزة هي أصول معنوية نادرة، وأثبتت بعض الدراسات أن في غالب الأحيان الشركاء لا يلتزمون بتقديمها (إن لم نقل أنهم يقومون بتزييفها)، وأحسن وسيلة فعالة للتعامل مع هذا الخطر، قد يكون من البداية من خلال تقديم كل طرف دليل على إمتلاكه لتلك الموارد والقدرات المتفق عليها (وخاصة الموارد غير المعنوية)؛ والتي سوف يشارك بها في الاستراتيجية التعاونية.

3. عدم القدرة على الإيفاء بالالتزامات: وتعني فشل أحد الشركاء في توفير الموارد والقدرات، مثل التقنيات المتطورة التي إلتزم بها مسبقا أثناء الاتفاق على الاستراتيجية التعاونية؛ وعادة ما يحدث هذا كثيرا في حالة الشراكة الدولية، خصوصا في تلك الشراكات التي تحدث على مستوى الدول النامية، فمثل هذه الحالات (المتعلقة بالشراكة الدولية)، يمكن فيها للثقافات واللغات المختلفة أن تتسبب في سوء تفسير للشروط التعاقدية، أو سوء في تقدير التطلعات المبنية على الثقة.

4. الفصل بين موارد المؤسسة وموارد التحالف: تخصيص المؤسسة جزءا من مواردها للتحالف يجعلها في حالات كثيرة رهينة للتحالف، ويُضيق عليها فرص بديلة أخرى لاستغلال مواردها وقدراتها في أهداف خارج مجال التحالف؛ وهذا الخطر هو أن تكون عوائد التحالف أقل من عوائد الفرصة البديلة.

ويوجد مخاطر أخرى للتحالفات بالنسبة للمؤسسات التي استعانت بمصادر خارجية في التصنيع؛ نتيجة جاذبية وإغراء التكلفة منخفضة للإنتاج عند الغير، مقارنة بتحمل المؤسسة لتكاليف إنتاج عالية، أو تكاليف استثمار في تطوير منتجات وتقنيات تصنيع جديدة.¹ فالمؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية، عادة ما يصل وضعها في مجال الكفاءات الأساسية إلى حالة تكون: "بلا كفاءة" أو "بلا مهنة"، وبالرغم من أنه في المدى القصير قد تحقق فوائد مالية جراء الدخول في تحالف، لكن في المدى الطويل قد يكون له آثار مغايرة فشريك التحالف المكلف بالتصنيع عادة ما يصبح اللاعب المهيمن في السوق؛ يحدث هذا نتيجة تضاعف معرفة التصنيع عند الشركة، وقيام شريك التصنيع بالاستيلاء على الكفاءات الأساسية للشركة الأخرى.²

فعلى سبيل المثال: التصنيع يكاد ينعدم في الولايات المتحدة، بعد عشرين عاما من دخول شركات الالكترونيات الاستهلاكية الأمريكية في تحالفات، في حين أن شركاء التحالف أصبحوا المهيمن في هذه الصناعة. والأهم من ذلك، هو استخدام الشركاء تحالفهم لاكتساب معرفة من الشركات الأمريكية لتطوير الكفاءات الأساسية وأخذ زمام المبادرة في مجالات أخرى مثل الليزر المصغرة ونظم الاستشعار وغيرها.³

ولكن رغم تلك المخاطر المحتملة للتحالفات، فقد أكدت بعض الدراسات التي أجريت على الشركات العالمية الكبيرة الرائدة، أن الأداء الممتاز تحقق من الأصول غير الملموسة كثيفة المعرفة، مثل حقوق النشر والأسرار التجارية، والعلامات التجارية القوية، وليس من عمليات الاستحواذ.⁴ وهذا يعني ان أفضل خيار بعد النمو الداخلي هو التحالف والشراكة وهو الأكثر استخداما.

الفرع الثاني: مداخل إدارة التحالف

على الرغم من أن استراتيجيات التحالف والشراكة، هي وسيلة مهمة للنمو وتحسين الأداء، إلا أن مسألة إدارة التحالف تشكل تحدي أمام المؤسسات؛ ومع ذلك، فإن تعلم المؤسسة لكيفية إدارة الاستراتيجيات التعاونية مهم لدرجة يمكن أن يكون مصدرا لميزة تنافسية.

¹ Charles R. Greer, *Strategic Human Resource Management*, 2nd ED, Pearson, New Jersey, 2003, p.222.

² *Idem*.

³ *Idem*.

⁴ Thomas L. Wheelen and all, *Op.cit*, p. 140.

كما أن القدرة على إدارة التحالف يتم توزيعها عادة بشكل غير متساوي (متفاوت)، من حيث المسؤولية بين المؤسسات المشاركة، من خلال تكليف إدارة التحالف لمسؤول تنفيذي رفيع المستوى أو إلى فريق لتحسين إمكانيات وفعالية إدارة التحالف.¹

يوجد مقاربتان أو مدخلين لإدارة التحالف:² مدخل التكلفة الأقل ومدخل تعظيم المنافع؛ في مقارنة التكلفة الأقل: المؤسسة تقوم بعقد رسمي مع شركائها، هذه الاتفاقية تحدد شكل الاستراتيجية التعاونية ومساهمة كل طرف وكيفية تقييم أدائه وأيضاً كيفية التحكم في الشراكة. فالهدف من مقارنة التكلفة الأقل تخفيض تكاليف الاستراتيجية التعاونية، ومنع السلوك الانتهازي من أحد الشركاء.

وتركز المقاربة الثانية على "تعظيم المنافع" من خلال زيادة فرص رفع قيمة المؤسسة، وفي هذه الحالة، الشركاء يقومون بالشراكة للاستفادة من فرص التعلم من الآخرين (من بعضهم البعض تحديداً)، بهدف اكتشاف واستغلال أسواق جديدة، فالعقود تكون حسب هذه المقاربة أقل رسمية، مع قيود أقل على سلوك الشركاء؛ بحيث تتيح للشركاء حرية التصرف بالموارد والقدرات، لاكتشاف أفضل السبل لتوليد قيمة مشتركة للتحالف.

يمكن للمؤسسات النجاح بكلا المقاربتين وحتى إمكانية استخدام كلا المقاربتين في إدارة الاستراتيجيات التعاونية، لكن مع ذلك فتكاليف المراقبة والتحكم في الاستراتيجية التعاونية تكون أكبر في مدخل التكلفة الأقل، بسبب تكاليف تحرير العقود المفصلة واستخدام نظم التحكم الشامل التي تكون باهظة الثمن، هذا على الرغم من أن الهدف من المقاربة هو تخفيض التكلفة، والحد من المخاطر، وعلى الرغم من أهمية أنظمة التحكم والرصد في منع الانتهازية من الشركاء، إلا أنها في كثير من الأحيان قد تُفوت على التحالف استغلال الكثير من الفرص والتغيرات الإيجابية التي تحدث في البيئة؛ وهكذا فإن التقيد بالعقود الرسمية أحياناً قد يؤدي إلى عرقلة الشركاء في البحث عن أفضل استخدام واستغلال للاستراتيجية التعاونية.

ومن جهة أخرى فإن النقص النسبي في التفاصيل والشكليات التي هي جزء من العقد، في إطار المقاربة الثانية: "تعظيم المنافع"، يعني أن المؤسسات بحاجة إلى الثقة فيما بينها للعمل في مصلحة الشراكة؛ الحالة السيكولوجية للثقة في إطار التعاون، هو: "قيام مجموعة من الشركات باتفاق فيما بينها، مع توقع كل شركة أن الأطراف الأخرى لن تستغل نقاط الضعف الموجودة في الاتفاق في حال أنها وجدت فرصة لذلك"، وعليه

¹ Michael A. Hitt and all, *Op.,Cit.* P: 273.

² *Idem.*

فإن ثقة الشركاء في بعضهم، تعني انهم بحاجة أقل لكتابة عقود رسمية مفصلة لتحديد تصرفات وسلوكيات كل طرف خلال التحالف، وفي هذه الحالة إستراتيجية التحالف والشراكة تميل إلى الاستقرار، لكن أحيانا "الثقة" يكون من الصعب ضمانها في إستراتيجية التحالف والشراكة، وخاصة في حالة شراكة دولية مقارنة مع الشراكات في الصناعات المحلية؛ فالإختلافات السياسية، الثقافية والقوانين لها تأثير في العلاقة بين أطراف التحالف، وأيضاً في الثقة بينهم. كما قد أشارت العديد من الدراسات والبحوث، إلى أهمية الثقة بين الشركاء في زيادة احتمال نجاح التحالف، وإلى أهمية انتهاج مقاربة تعظيم المكاسب.¹

فالثقة هي وسيلة في حد ذاتها للتأثير والتحكم في سلوكيات أطراف التحالف؛ وتعتبر الثقة في كثير من الأحيان مورداً إستراتيجياً بما للمصطلح من معنى؛ فالمؤسسة لا يمكنها في البداية معرفة الأطراف الجديرين بالثقة كما لا يمكنها جعلهم كذلك، ولهذا توفر الثقة يؤدي إلى ضمان قوة للتحالف، ومنه امتلاك ميزة تنافسية باستخدام الإستراتيجيات التعاونية.

¹ Michael A. Hitt and all, *Op.cit.* P. 274.

الخلاصة:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل، إلى مفاهيم أساسية حول إستراتيجيات التحالف والشراكة؛ حيث تطرقنا إليها باختصار شديد، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن إستراتيجية التحالف والشراكة هي أحد إستراتيجيات نمو المؤسسة، تصلح لجميع المؤسسات وفي جميع الظروف؛
- وقد توصلنا أيضا إلى أن إستراتيجية التحالف والشراكة لها علاقة بجميع إستراتيجيات النمو الأخرى؛
- وتوصلنا أيضا أن نجاح إستراتيجية التحالف والشراكة يعتمد على مدى توفر الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف، إضافة إلى الشرط الأساسي من قيام التحالف وهو توفر المصلحة المشتركة؛
- نستنتج أيضا من خلال هذا الفصل أيضا أضرار خطر الانتهازية على المؤسسات التي لم تكن يقظة لانتهازية أحد شركاء التحالف، حيث تمثل الانتهازية حبة السم في العسل، لهذا وجب على المؤسسات أخذ الحيطة من مخاطر إستراتيجية التحالف والشراكة، ومن أهمها خطر انتهازية أحد الشركاء. لكننا لم نتطرق بعد إلى دوافع وأشكال إستراتيجية التحالف والشراكة؛ وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال الفصل القادم.

الفصل الثاني:

الدوافع وأشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة

تمهيد

أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات تفضل إستراتيجية النمو الداخلي، لكن عيوبه المتمثلة في بطأ تحقق النمو من خلاله، اضافة على ضعف تطور المؤسسة التي تعتمد على قدراتها الخاصة فقط، وقد نُفوت العديد من الفرص، جعل مدراء المؤسسات يفكرون في طرق اخرى للنمو، من بينها استراتيجيات النمو الخارجي، لكن نظرا لتكاليفها الباهضة وصعوبة الخروج منها؛ فقد أصبحت إستراتيجيات التحالف والشراكة أفضل طرق نمو المؤسسة وأكثرها إنتشارا، ومن أقوى طرق النمو، عبر اتخاذ التعاون والتكامل بين المؤسسات في اطار المصلحة المشتركة سبيلا للنمو.

ولهذا سنتطرق خلال هذا الفصل إلى أهم دوافع تبني المؤسسات لإستراتيجيات التحالف والشراكة، وأيضا

إلى أهم أشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: دوافع تبني المؤسسات لإستراتيجية التحالف والشراكة

المبحث الثاني: إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية

المبحث الثالث: إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاونية

المبحث الأول: دوافع تبني المؤسسات إستراتيجية التحالف والشراكة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى العديد من دوافع تبني المؤسسات لإستراتيجية التحالف والشراكة، حيث سنتطرق إلى الأسباب إضافة إلى النظريات المفسرة لتوجه المؤسسات نحو إستراتيجية التحالف والشراكة، كنظرية تكاليف التبادل ونظرية أثر التعاضدية.

المطلب الأول: أسباب تبني المؤسسات لإستراتيجية التحالف والشراكة

توجد العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات نحو تبني إستراتيجية التحالف والشراكة؛ والتي يمكن تصنيفها إلى أسباب دفاعية وأسباب هجومية.

الفرع الأول: أسباب دفاعية

وتتمثل في الدوافع التي يكون الهدف من ورائها هو الحفاظ على مكانة المؤسسة أو حماية حدودها، وتشمل ما يلي:

1. الإستفادة من مزايا اقتصاديات السلم:

يقصد باقتصاديات السلم، تحقيق المؤسسة لوفورات اقتصادية بسبب زيادة حجمها؛ حيث تتضاءل التكاليف بسبب نقص الكلفة الوحودية الثابتة.¹

تتيح عمليات التحالف والشراكة للمؤسسة مزايا من خلال امكانية تركيز الأنشطة، دون التعرض لمخاطر الاندماج، فالمؤسسات المتحالفة تشكل تجمعا جديدا يتيح للمؤسسات المشكلة له زيادة قدراتها في مجال نشاطها من خلال أثر الحجم والخبرة.²

ولا يعتبر كبر الحجم الميزة الوحيدة التي توفرها اقتصاديات السلم، فالحجم مرتبط بالطاقة الانتاجية لكن هناك مزايا للقدرة الانتاجية، تتمثل في تحسين النوعية والجودة، التي تستفيد منها المؤسسات المتحالفة نتيجة مشاركة المعارف فيما بينهم.

2. دمج للكفاءات المتكاملة

من خلال إستراتيجيات التحالف والشراكة تقوم المؤسسات بدمج كفاءاتها المتكاملة، لأجل إنشاء نشاطات جديدة، أو تحسين أداء النشاطات الحالية، ويحدث هذا غالبا بين المؤسسات التي لا تجمع بينها منافسة مباشرة، كبين المؤسسة ومورديها.³

¹ <http://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp> consulte le 03/10/2016.

² Laurence LEHMANN-ORTEGA et al, *Strategor*, 6^{eme} Ed, DUNOD, Paris, 2013, p. 476.

³ *ibid.* p. 480.

3. "خيار" إستراتيجي للمستقبل

التحالفات ليست علاقة دائمة ومستمرة، بل إن كل إتفاقات التحالف والشراكة تتضمن إمكانية كل طرف أن ينسحب في أي لحظة يشاء؛ "آلية الاختيار" هذه تعطي للتحالف والشراكة صفة "البديل" فهو أحد البدائل الاستثمارية لأي مؤسسة؛ وذلك من خلال قدرة كل طرف على بيع حصته والانسحاب أو الحصول على حصة شريك آخر، ومن جانب آخر يعتبر التحالف والشراكة أحد البدائل الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يتيح لها امكانية دخول أنشطة جديدة، أو تطوير أنشطة حالية أو الانسحاب من بعض الأنشطة المشاركة فيها، أيضا تتيح إستراتيجية التحالف والشراكة فكرة تجريب نشاط قبل الولوج فيه، وهذا ما يعرف أيضا بإستراتيجية حسان طروادة!¹ وهي حالة تجمع بين المنافسة والتعاون المؤقت تحت شعار: "منافس البارحة حليف اليوم"، وتعني قيام المؤسسة بعقد تحالف مع منافسين لها بهدف تجربة نشاط أو دخول سوق جديد.

الفرع الثاني: أسباب هجومية

وتتمثل في الدوافع التي يكون الهدف من ورائها هو استحواد المؤسسة على مكانة في السوق أو تحقيق التوسع في حدودها التنظيمية، وتشمل ما يلي:

1. التعلم

التعلم التنظيمي هو زيادة في معارف وخبرات المؤسسة نتيجة تجاربها، أو تقليدها لتجارب الأفضل.² تُوفر عمليات التحالف والشراكة فرص التعلم التنظيمي، ونقل الكفاءات بين المؤسسات المشاركة، حيث تعتبر إقامة التحالفات أداة فعالة للتعلم، خاصة حينما يتعلق الأمر بكفاءات يمتلكها أحد الحلفاء وتكون غير متوفرة في السوق. مع انه أثبت الواقع أن بعض الكفاءات لا يمكن نقلها للعوامل التالية:³

- غير مدرجة ضمن الأصول المساهم بها كل شريك في الاتفاق؛
- عدم قابلية بعض الكفاءات للتقليد لارتباطها بموارد نادرة؛
- تميز بعض الكفاءات بالغموض، وارتباطها الوثيق بهوية المؤسسة المالكة لها. (تراكمات عبر تجارب تاريخية).

¹ Laurence LEHMANN-ORTEGA et all, *Op.Cit*, p. 482.

² <http://www.igi-global.com/dictionary/organizational-learning/21513> consulte le 05/04/2016

³ Laurence LEHMANN-ORTEGA et all, *Op.Cit*, p. 480.

ورغم ذلك، توفر عمليات التحالف والشراكة ميزة التعلم مقارنة بالاستراتيجيات الخارجية الأخرى كالاستحواذ والاندماج؛ حيث تنشأ فرص التعلم من التباين في كفاءات المؤسسات المشاركة في التحالف، فهذا الاختلاف يوفر إثراء وأرضية لتشارك المعارف وكل شريك يهدف إلى التعلم من الآخر، عكس ما يحدث في حالة الاستحواذ والاندماج، حيث يتم القضاء على ذلك الاختلاف من أجل إنجاز الدمج، فعلى سبيل المثال، حالة الاستحواذ على مؤسسة صغيرة ذات ابتكار ودمجها ضمن مؤسسة كبيرة، كمثل قتل الدجاجة التي وضعت بيضا ذهبيا.¹

2. مواجهة المنافسين الأقوياء:

يعتبر التحالف أحد الآليات المفضلة للمنافسين الضعفاء لتشكيل إئتلاف، من أجل تحسين وضعيتهم التنافسية؛ ففي كثير من الحالات تندمج المؤسسات لمواجهة المنافسة وضمان بقائها في السوق، وفي هذا السياق مع تطور الأسواق واشتداد المنافسة، أصبحت استراتيجية التحالفات هي الأبرز والأكثر استخدام في المؤسسات، مقارنة باستراتيجيات الاستحواذ والاندماج، كون إستراتيجية التحالف والشراكة إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسة مع احتفاظ المؤسسات باستقلاليتها، وقد يشمل التحالف أهدافا عديدة كالاتفاق حول السعر أو حواجز الدخول، تطوير السوق وغيرها...²

3. مزايا إستراتيجية التحالف أكثر من عيوبها:

نظرا للمزايا العديدة التي تتيحها إستراتيجية التحالف والشراكة، فإنها تعتبر أحد أهم الدوافع لتبني المؤسسات لإستراتيجية التحالف والشراكة؛ إذ أنه لا يخلو أي خيار إستراتيجي من مزايا وعيوب، والجدول التالي يلخص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة بصفة عامة.

جدول 2: مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض تكاليف التبادل؛ • توزيع المخاطر بين الشركاء؛ • فتح منافذ سوقية جديدة؛ • أثر التعاضدية المتبادلة والتعلم التنظيمي؛ بفضل تبادل الخبرات؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • خطر الانتهازية من الشركاء؛ • الصراعات الخفية حول السلطة؛ • صعوبة تقسيم الأرباح؛ • تكاليف مرتفعة للتنسيق؛ • ظهور شريك مسيطر؛

¹ Laurence LEHMANN-ORTEGA et all, *Op.Cit*, p. 480.

² *Ibid*, p. 481.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • تخطي حواجز الدخول؛ • الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم؛ • توفير الكفاءات المطلوبة، والموارد اللازمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • عوائق الاختلافات الثقافية، وضعف التوافق التنظيمي؛ • صعوبة الفصل بين حدود المؤسسة وحدود التحالف؛ • تكاليف إبطال الشراكة (عوائق خروج).

Source: Michel KALIKA, Op.cit. p.250.

نلاحظ من الجدول 2 أن أهم مزايا إستراتيجية التحالف والشراكة، تتمثل في توفير الكفاءات المطلوبة والموارد اللازمة للمؤسسة بتكلفة أقل، مع تحقيق نمو سريع دون تحمل مخاطر كبيرة نتيجة توزع المخاطر على الشركاء؛ أما أهم العيوب فتتمثل في الصراعات الخفية بين الشركاء نتيجة ظاهرة الانتهازية وعلاقة المصلحة، بالإضافة إلى خطر تبعية المؤسسة للشريك.

ومن بين المزايا الأخرى:

- التحالفات الاستراتيجية تسمح للشركاء من توليد القيمة، التي لم يكن ممكن أن تحصل من خلال العمل بشكل مستقل؛
- دخول الأسواق بسرعة أكثر؛
- وعلاوة على ذلك، فإن معظم (إن لم يكن كل) المؤسسات تفتقر إلى مجموعة كاملة من الموارد والقدرات اللازمة للوصول إلى أهدافها، مما يعني أن الشراكة مع الآخرين سيزيد من احتمال تحقيق المؤسسات إلى أهدافها الخاصة؛
- ويعتقد العديد من المدراء التنفيذيين أن التحالفات هي الوسيلة الرئيسية لنمو المؤسسة. في بعض الصناعات؛ ظاهرة تحالف ضد تحالف أصبحت أكثر بروزا من مؤسسة مقابل مؤسسة كنقطة للمنافسة، ففي صناعة الطيران العالمية، على سبيل المثال، المنافسة متزايدة بين تحالفات كبيرة وليس بين شركات الطيران؛¹

وبإختصار، يمكننا أن نلاحظ أن المؤسسات تشكل تحالفات استراتيجية للحد من المنافسة، وتعزيز قدراتها التنافسية، والحصول على الموارد، والاستفادة من الفرص، وبناء المرونة الاستراتيجية، والابتكار. ولتحقيق هذه الأهداف، يجب على المؤسسة اختيار الشركاء المناسبين وتطوير الثقة فيما بينهم. وهكذا، تحاول

¹ Michael A. Hitt and all, *Op.,Cit.* P: 257.

المؤسسات بناء محفظة من التحالفات التي تثري الرأس المال الاجتماعي الذي يوفر لهم مرونة اللازمة، ونظرا لأهمية الرأس المال الاجتماعي، الذي يضمن لها المساعدة من شركائها عند الحاجة، بالطبع، لأن رأس المال الاجتماعي يعني وجود المعاملة بالمثل: أي يمكنك الطلب من الشركاء المساعدة، وكذلك يجب أن تتوقع أنك ستوفرها لهم.

المطلب الثاني: نظرية تكاليف التبادل

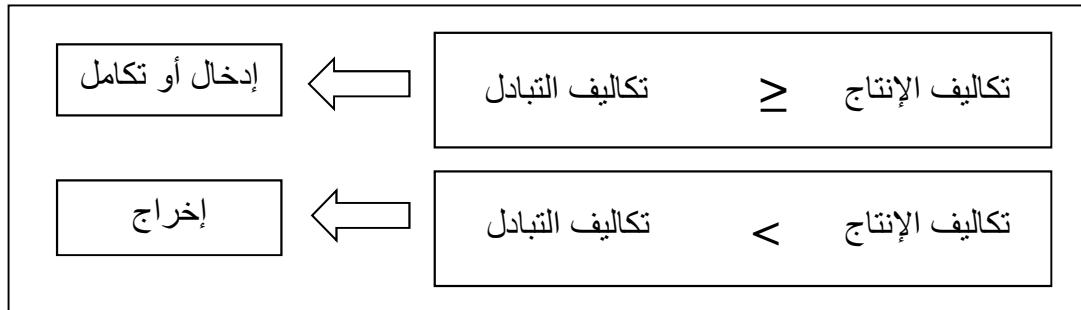
الفرع الأول: مفهوم نظرية تكاليف التبادل

تعود جذور هذه النظرية إلى 1937 حيث قام المفكر الاقتصادي Ronald Coase بنشر مقال بعنوان: "طبيعة المنشأة"*، حيث عالج فيه الأبعاد الثلاث للمؤسسة (بعد اجتماعي، بعد اقتصادي، بعد قانوني (العقود))، وتقدم هذه النظرية وجود ثلاث خيارات مسلم بها في تنظيم أي نشاط هي:

- انجاز المؤسسة لهذا النشاط بوسائلها الخاصة؛ وهذا ما يسمى بـ: "توجه المؤسسة"؛
- جلبه من السوق؛ وهذا ما يسمى بـ: "توجه السوق"؛
- انجازه من خلال الشراكة مع الغير؛ وهو ما يسمى بالتوجه: "الهجين".

ولاختيار بين هذه البدائل تقوم المؤسسة بالمقارنة بين نوعين من التكاليف: تكاليف التبادل وتكاليف الإنتاج¹؛ حيث تشمل تكاليف التبادل: (تكاليف انجاز العقد، التفاوض، المورد، ...)، وتتمثل تكاليف الإنتاج في: (مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية تخطيط المنتج إلى غاية خروجه كمنتج قابل للاستعمال)، ومن خلال هذه المقارنة تُحدد المؤسسة انجاز هذا النشاط بالاعتماد على وسائلها الخاصة أم تقوم بإخراجه؛ حيث تكون المقارنة كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل 15: عملية المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التبادل



* The Nature of the firm

¹ Jerome Barthelemy, *Op.cit*, p. 71-72.

كيف يتم اختيار ما يتم إنتاجه؟ ماهي العوائد المرجوة من ذلك؟ متى تقرر المؤسسة أن تنتج ومتى تفضل التوجه الى السوق لجلب ما تحتاجه بدل إنتاجه؟ ... هذه أهم الأسئلة التي تجيب عنها نظرية تكاليف التبادل.¹

ظهرت نظرية تكاليف التبادل لمؤسسها Coase سنة 1937 كما ذكرنا، لكنها شهدت اضافات وتطورات مع الباحث Williamson سنوات 1960 و 1970؛ أي بعد ما يقرب 30 عاما من تصور الباحث Coase لافتراضاتها الأساسية، عرفت النظرية اثراء كبيرا وخاصة ما تعلق بالخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.

فنظرية تكاليف التبادل تشرح الانتقال من تبادل السلع والخدمات عبر الأسواق إلى تبادل السلع والخدمات بين المؤسسات؛ فالنظرية بذلك تكون قد فسرت ظاهرة نشوء المؤسسات، كما يتمحور تحليلها للعلاقات الاقتصادية على فكرة التبادل؛ حيث تفترض كذلك أن المؤسسات خلال سعيها للحصول على احتياجاتها فإنها تتبع طريقتين؛ إما بالاعتماد على نفسها أو بالاعتماد على غيرها، وفي حال اعتمدت المؤسسة على الغير يكون عبر الاتفاق والعقد المبرم بين الأطراف. كما تعتبر التكلفة أحد أهم المعايير التي على أساسها تختار المؤسسة الطريقة المناسبة، ومن بين أهم تكاليف التبادل التي تركز عليهم النظرية، التكاليف التالية:²

- تكاليف البحث عن المعلومة؛
- تكاليف التفاوض؛
- تكاليف مراقبة التبادل؛
- تكاليف التحكم في التبادل؛
- تكاليف التأقلم مع التغييرات.

وقد ميز أيضا Williamson بين التكاليف قبل التبادل والتكاليف بعد التبادل؛ حيث تشمل تكاليف قبل التبادل على سبيل المثال: تكاليف اختيار الشريك، تكاليف التفاوض، عقد الاتفاق...، أما تكاليف بعد التبادل فتتمثل في تكاليف المعلومة والاتصال.

رغم ان هذه النظرية بُنيت على افتراضات منطقية وواقعية إلا أن هناك حدود لها، تتمثل في:

- ليس من السهل في كثير من الاحيان تقدير تكاليف التبادل؛

¹ ROBERT J . MICHAELS, *Transactions and Strategies: Economics for Management*, South-Western, USA, 2011. P. 43.

² René Haak, *Theory and Management of Collective Strategies in International Business*, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2004. P. 29-30.

- معيار التكلفة لا يعتبر المعيار الأهم دائما لأجل الحكم على منتج أو نشاط ما؛
- اعتمادها على التحليل المستقر الذي يفترض ثبات نسبي للأسعار؛ وهذا لا يتوفر دائما.

الفرع الثاني: تفسير نظرية تكاليف التبادل للتحالفات

حسب Williamson، هناك ثلاث شروط يجب أن تتوفر قبل أن تُفضل المؤسسة إدخال منتج أو نشاط، بدل الاعتماد على الغير من خلال اتفاق أو عقد، هي:¹

1. **تتميز ظروف إبرام الصفقة بحالة عدم التأكد:** لأنه إذا جرى التبادل في ظروف عدم التأكد، فإنه بلا

شك قد تحدث أخطاء في كتابة الاتفاق النهائي، أو قد تختلف وجهات النظر لاحقا في تفسير ما تم الاتفاق عليه؛

2. **الأصول موضوع الصفقة تتميز بالندرة:** إذا كانت الأصول موضوع التبادل تتميز بالندرة، فهذا يعني

أنه لا توجد بدائل كثيرة للمؤسسة مما يعطي للطرف الآخر قدرة تفاوضية أعلى، مما تنعكس في ارتفاع التكاليف على المؤسسة؛

3. **الصفقة استثنائية:** إذا كان التبادل غير اعتيادي، فهذا يؤدي بالطرف الآخر الى طلب معالجة خاصة وبهذا سترتفع التكاليف على المؤسسة.

تعتبر نظرية تكاليف التبادل من بين أقوى النظريات المؤسسية التي أعطت تفسير قويا للعلاقات الاقتصادية بين المؤسسات؛ وتعتبر أحد أهم دوافع المؤسسات للاعتماد على إستراتيجيات التحالف والشراكة.

وكما عرفنا سابقا التحالفات الاستراتيجية على أنها "أي اتفاق تعاوني استهل طوعا بين المؤسسات لأجل التبادل، أو التنمية المشتركة، ويمكن أن تشمل مساهمات الشركاء في رأس المال والتكنولوجيا، أو أصول مؤسسة معينة." نلاحظ من خلال التعريف، أن التحالفات هي عبارة عن اتفاقات بين مؤسسات؛ وبهذا المفهوم هي لا تخرج عن افتراضات نظرية تكاليف التبادل، للإجابة عن السؤال الحاسم لماذا تتبنى المؤسسات هذا النوع من الشكل التنظيمي لإدارة التعاون بدلا من الاعتماد على المعاملات في السوق البحتة أو الاندماج الكامل.

بهذا تعتبر التحالفات إثراء لنظرية تكاليف التبادل، حيث بدل الاعتماد على النفس أو على الغير فقط، توجهت المؤسسات الى تبني شكل تنظيمي هجين بين القدرات الذاتية والسوق؛ وهكذا، يمكن القول أن

¹ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op.cit*, p. 210.

التحالفات تنشأ عندما يكون هناك الكثير من الغموض لإقامة عقد كامل، والاعتماد على القدرات الذاتية ليس فعالاً.¹ بمعنى آخر التحالفات تنشأ إذا كانت: "القيم المتحققة من خلال التحالف أعلى من القيمة المحققة من خلال الاستعانة بالغير أو من خلال الاستخدام الذاتي للموارد".

المطلب الثالث: الاستفادة من أثر التعاضدية

أصل كلمة تعاضدية هو ترجمة للكلمة الانجليزية "Synergy" المشتقة من الكلمة اليونانية "Synergos" والتي تعني حرفياً: "العمل معاً" أي العمل الجماعي.

والمعنى الاصطلاحي لا يختلف عن المعنى اللغوي، إذ أن التعاضدية هي نتيجة إيجابية من التكامل بين عدة عوامل في إطار العمل الجماعي.²

فتحقيق التعاضدية، يعني الحصول على توليد إضافي للقيمة بفضل تجمع العديد من المؤسسات؛ حيث أن هذه القيمة الكلية لهذا التجمع، تفوق مجموع القيمة المُولدة في كل مؤسسة بمفردها، أما رياضياً، فيمكن تعريف التعاضدية كالتالي: الكل أكبر من مجموع أجزائه*. ونميز بين ثلاث أنواع من التعاضدية:³

أ. **تعاضدية تشغيلية:** ناتجة عن الاستخدام الأمثل للأنشطة المجمعة، وتظهر إما في شكل زيادة في رقم الأعمال، أو انخفاض في التكاليف، بسبب تجمع عدة مؤسسات.

ب. **تعاضدية مالية:** وتأخذ أشكالاً مختلفة، مثل: قدرة التجمع على الاقتراض، الاستفادة من تخفيضات ضريبية.

ج. **تعاضدية إدارية:** وناتجة عن انتقال المعرفة والمهارات بين المؤسسات المتجمعة، وهذه التعاضدية لها أهمية كبيرة، في عدة مجالات، منها: البحث والإبداع التكنولوجي...

فالتعاضدية هي مؤشر عن التأثير المشترك؛ حيث تقوم على افتراض أن عملية دمج الموارد، القدرات، أو سلاسل القيم قد تسفر عن مخرجات أكبر من مجموع الموارد في مرحلة المدخلات، وبهذا المعنى فالتعاضدية تعتبر مصدر للميزة التنافسية؛ كذلك يمكن تمثيل التعاضدية رياضياً بالمعادلة التالية:

$$2+2=5 \text{ أو أكثر}$$

¹ Manuel Becerra, *Theory of the firm for strategic management*, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDGE, 2009, p. 193.

² Jean-Marie Ducreux et al, *Le Grand Livre de la Stratégie*, Eyrolles edition d'organisation, Paris, 2009. p. 181.

* وذلك أن الكل يشمل الأجزاء، بالإضافة إلى التفاعلات بين هذه الأجزاء.

³ Olivier MEIER et al, *Op.cit*, p. 15-16.

فعلى سبيل المثال، سعي مؤسستين إلى ابتكار وتطوير منتجات جديدة، فمقابل محدودية موارد وقدرات كل منهما، هذه المحدودية قد تنعكس أيضا على القيمة المضافة التي سوف تحققها كل منهما في عملية الابتكار وتطوير منتجات جديدة؛ عكس ما لو أنه قامتا هاتين المؤسستين بتوحيد جهودهم، ودمج مواردهم وقدراتهم المخصصة لعملية الابتكار وتطوير منتجات جديدة في اطار العمل معا؛ فإنهما ستمتلكان (تستفيد كل مؤسسة من الأخرى) القدرة على:¹

- دمج المعارف، الخبرات والأفكار؛
- دمج القدرات والموارد لأجل انتاج مخرجات يستعملها كل شريك فيما بعد لحاجاته الخاصة.
- مما سبق نستنتج أن التعاضدية ليست خيارا يوفر الاستفادة من العديد من المزايا فحسب، بل هي ضرورة وحثمية لتحقيق الكثير من الأهداف؛ فلولا تظافر الجهود والتعاون المشترك والعميق لما وصلت البشرية لهذا المستوى من التقدم في الكثير من المجالات بهذه السرعة.
- وتجدر الإشارة الا أن ما تم شرحه سابقا وتمثيله بالمعادلة الرياضية: "2+2=5 أو أكثر" هو التعاضدية الايجابية، التي ساعدت المؤسسات في تحقيق العديد من أهدافها، وارتكزت حولها العديد من الاستراتيجيات على رأسها إستراتيجيات التحالف والشراكة؛ وذلك لمزاياها العديدة والتي نذكر من بينها:²
- الاستفادة من أثر الحجم واثر منحنى الخبرة؛
- تحسين قدرات المؤسسات، بما يتيح لها التنافس في الأسواق الكبيرة وطنيا وحتى دوليا؛
- امكانية دخول أسواق كانت قبلا تعتبر صعبة؛
- التحسين السريع في العديد من الجوانب التنظيمية للمؤسسة؛
- زيادة الاستثمار في إدارة المعرفة، تطوير الكفاءات، البحث والتطوير، الابتكار...

وتوجد أيضا التعاضدية السلبية، حيث افترض الباحث Ansoff أن عملية دمج الجهود لإنجاز الأعمال قد يكون لها نتائج سلبية؛ ومثلها بالمعادلة الرياضية:³

$$3=2+2 \text{ أو أقل}$$

وهذا كان نتيجة عمليات الاستحواذ والاندماج، التي قامت بها العديد من المؤسسات، لكنها انعكست سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة، نتيجة مشاكل عدم التوافق التنظيمي والاختلاف الثقافي بين الأطراف المشاركة.

¹ Tony Morden, *Op.cit*, p. 65-66.

² *Ibid*, p. 557.

³ *Ibid*, p. 558.

وأشار أيضا Ansoff إلى مدراء المؤسسات بفكرة إدارة التعاضدية والتي تعني: "الإدارة في أنواع مختلفة من الصناعات التي تواجه مشاكل إستراتيجية، تنظيمية وتشغيلية مختلفة"، ذلك ان مواجهة آثار التعاضدية السلبية تبقى من مهام المدراء.¹

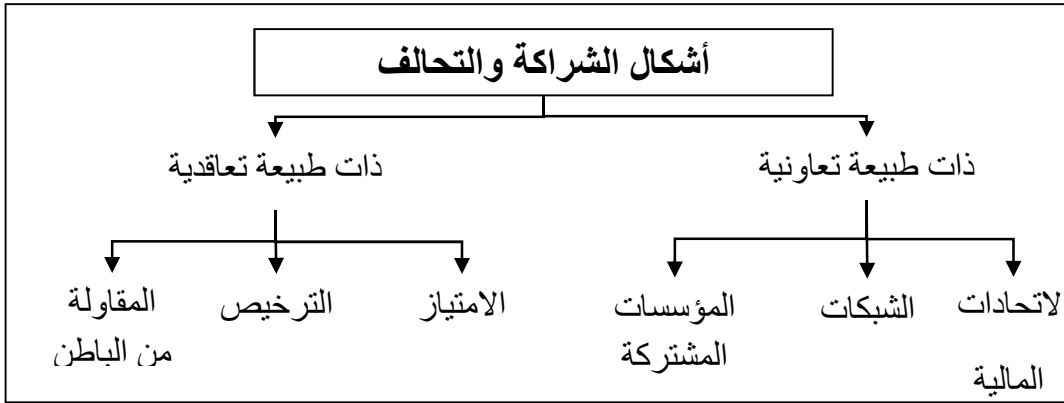
بالرغم من الآثار غير المرغوبة لمشكلة التعاضدية السلبية؛ غير أنها تبقى مرتبطة بعمليات الاستحواذ والاندماج أكثر من عمليات التحالف والشراكة، بل كان لها أثر ايجابي في زيادة الاهتمام أكثر باستراتيجيات التحالف والشراكة نتيجة سهولة فك الارتباط نسبيا مقارنة بالاستحواذ والاندماج في حال الفشل.

¹ Tony Morden, *Op.cit*, p. 558.

المبحث الثاني: أشكال التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاونية

تأخذ إستراتيجيات التحالف والشراكة عدة أشكال، أو تتم بعدة طرق؛ منها ما هو ذا طبيعة تعاقدية، ومنها ما هو ذا طبيعة تعاونية؛ كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل 16: أشكال التحالف والشراكة



المطلب الأول: المشروع المشترك

سننتظر خلال هذا المطلب إلى مفهوم إستراتيجية المشروع المشترك، وأهم أنواعها إضافة إلى تقييم هذه الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم المشروع المشترك

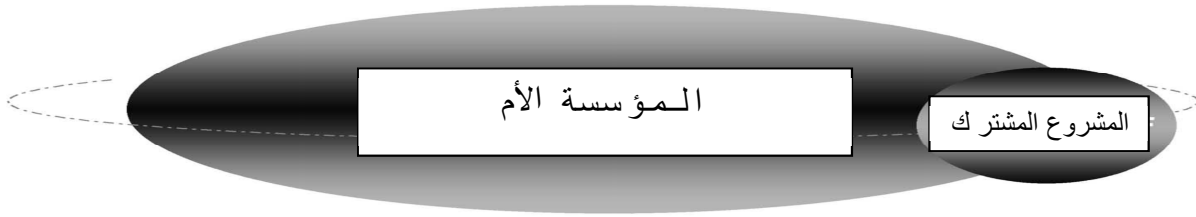
تتحقق حالة وجود مشروع مشترك أو مؤسسة مشتركة، حين تقرر عدة مؤسسات إنشاء كيان مستقل يحتوي كافة الموارد البشرية والمالية والفكرية المستثمرة؛ ويتم توزيع الأرباح الناتجة عن هذه الشركة المستقلة بين الشركاء، وفقا لاستثماراتهم الأساسية أو التشغيلية (أو المدخلات).¹

المشروع المشترك هو الشكل الأكثر تقاربا بين إستراتيجية التحالف والشراكة وإستراتيجية الاستحواذ والاندماج؛ حيث أن: المشروع المشترك هو شبيه بعملية استحواذ أو اندماج، لكن مع المحافظة على استقلالية المؤسسات المالكة للمشروع المشترك وهو ما سيمكن المؤسسة لتنمو بسرعة كافية كونها تملك حاضنة أعمال تمكنها من التأقلم مع البيئة التنافسية والتغير التكنولوجي السريع.² كما هو موضح بالشكل 17.

¹ Manuel Cartier et all, *Op.cit*, p. 70.

² Jean-Sebastien Lantz, *Valorisation strategique et financiere*, MAXIMA, Paris, 2004, p.131-132

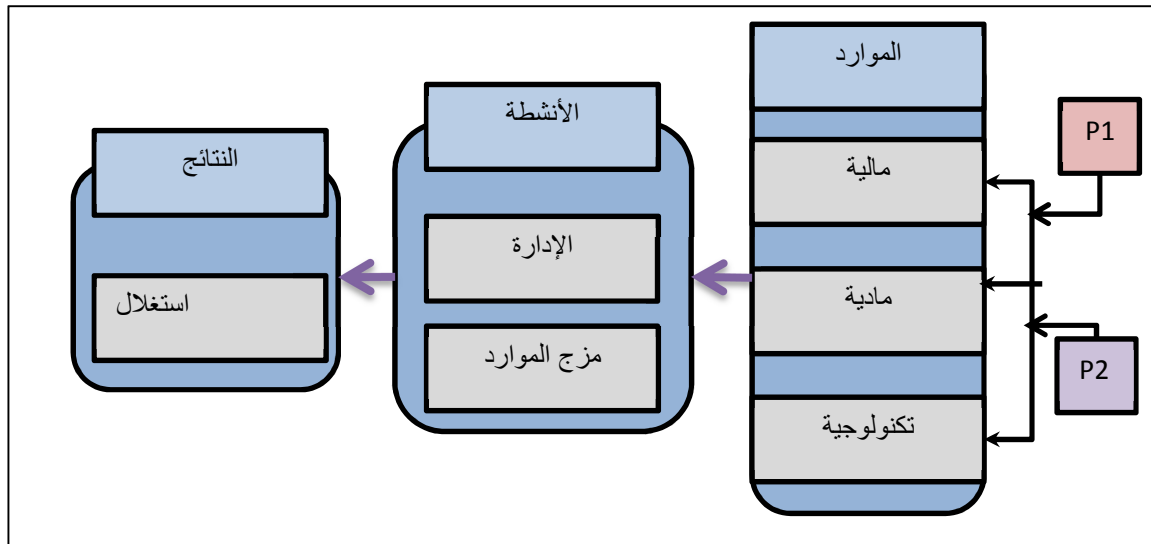
شكل 17: أهمية المشروع المشترك للمؤسسة



Source: Jean-Sebastien Lantz, *Valorisation strategique et financiere*, MAXIMA, Paris, 2004, p. 133.

المشروع المشترك شكل تنظيمي يمكن اعتباره عموماً التوازن بين الاستعانة بمصادر خارجية وبين الاعتماد الذاتي، أي حل وسط بين نمو داخلي أو خارجي أو اخراج أو مقابولة من الباطن.¹

شكل 18: مفهوم استراتيجية المشروع المشترك



Source: VITTORIO CHIESA, *R&D STRATEGY AND ORGANISATION*, Imperial College Press, London, 2007, p. 241.

نلاحظ من الشكل، مشروع مشترك بين شريكين (P1 و P2)، قاما بتخصيص الموارد (المالية و/ أو المادية و/ أو التكنولوجية) لإنشاء مؤسسة ثالثة؛ ممتلكات الموارد المستخدمة لأنشطة التعاون ستكون تابعة لهاته المؤسسة الثالثة التي تم إنشاؤها. عادة ما يتم تحديد عقد رسمي للمؤسسة الناتجة عن المشروع²، ويحدد فيه مساهمة الشركاء.

¹ Michael Amberg and MartinWiener, *IT-Offshoring: Management internationaler IT-Outsourcing Projekte*, Heidelberg, 2006. P. 23.

² VITTORIO CHIESA, *R&D STRATEGY AND ORGANISATION*, Imperial College Press, London, 2007, 240-241.

في الشكل أعلاه يوضح مساهمة في مشروع مشترك بين شريكين، لكن في الواقع أثبتت الدراسات أن أغلب المشاريع المشتركة، تشمل ثلاثة أو أكثر من الشركاء؛ فالمشاريع المشتركة هي الشكل الأكثر شعبية في استراتيجيات التحالف والشراكة، وتوفر المشاريع المشتركة وسيلة للجمع مؤقتا بين القوى المختلفة من الشركاء لتحقيق نتائج قيمة للجميع. على سبيل المثال، شركة بروكتر أند غامبل دخلت في مشروع مشترك مع كلوروكس لإنتاج لفائف تخزين المواد الغذائية. قامت P & G بجلب تكنولوجيا الورق اللاصق الرقيق و 20 موظفا بدوام كامل للمشروع، في حين ساهمت كلوروكس بأكياس وحاويات، ومتابعة الأعمال.¹

كما تجدر الإشارة أن إنشاء مشروع مشترك بين مؤسستين لا يعني بالضرورة أن التعاون بينهما هو تحالف استراتيجي، فالشركات متعددة الجنسيات قد استخدمت على نطاق واسع المشاريع المشتركة في بلدان مثل الصين والهند والمكسيك (نفس الحال مع الجزائر) كمتطلب قانوني فقط، لأن القانون في هذه البلدان كان يمنع أن تعمل على أراضيها شركات لا يساهم فيها الرأس المال المحلي، فإثناء مشاريع مشتركة في تلك البلدان كان بمثابة الثمن الذي تدفعه الشركات الأجنبية للحصول على حق التوطين.² ومثال ذلك ما قام به البنك الاستثماري الأمريكي، من أجل الدخول إلى السوق الصينية، أين كان القانون الصيني يمنع دخول شركات أجنبية إلا في إطار مشاريع مشتركة؛ حيث قام البنك بإقامة مشاريع مشتركة مع شركات مالية صينية.³

الفرع الثاني: أنواع المشاريع المشتركة

1. حسب معيار الغاية من المشروع المشترك: تقوم المؤسسات بالدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى إما لزيادة حجم المؤسسة، أو من أجل الحصول على موارد، أو تحقيق التكامل في الموارد فيما بينها، وعليه فإن أنواع المشاريع المشتركة حسب معيار الغاية هي نوعان: مشاريع مشتركة لزيادة الحجم، ومشاريع مشتركة لتحقيق التكامل.

فبعد أعمال Williamson على تكاليف المعاملات، قام الباحث JeanFrançois Hennart بوضع نظرية تبرر إقتصاديا تأسيس المشاريع المشتركة، من خلال تقليل تكاليف الإنتاج وتكاليف التبادل؛ هذه النظرية تميز بين التحالفات ذات توجه اقتصادات الحجم (المشاريع المشتركة سُلمية) والتحالفات بدافع من الشركاء للتكامل (المشاريع المشتركة للتكامل).⁴

¹ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op.cit*, p. 212.

² Laurence LEHMANN-ORTEGA et all, *Op.cit. p.*

³ John Storeyand all, **The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management**, Routledge Taylor & Francis Group, New York, 2009. P. 98.

⁴ Laurence LEHMANN-ORTEGA et all, *Op.cit.* p. 478.

1.1. **مشاريع مشتركة لزيادة الحجم:** من خلال المشاريع المشتركة، المؤسسات قادرة على تحقيق عدد من الأهداف؛ حيث يمكن للمؤسسات الكبيرة، باستخدام الخبرة في مجال التسويق ونظم الانتاج، بطرح المنتجات الجديدة إلى السوق بشكل أسرع مقارنة بمؤسسة صغيرة تعمل بمفردها؛ بالإضافة إلى ذلك، قد تسعى الشركات الكبرى لإقامة مشاريع مشتركة، من أجل الحصول على موطئ قدم في مجالات المنتجات الجديدة، واكتساب خبرات جديدة بسرعة. مثل ما قامت به شركات الكيماويات الزراعية الكبيرة التي تحالفت مع شركات التكنولوجيا الحيوية الصغيرة والمتوسطة الحجم من أجل إقامة المشاريع البحثية الوراثية؛ ومن جهة أخرى تدعم المؤسسات إقامة مشاريع مشتركة لتخفيف الكلفة التشغيلية من خلال تجميع الموارد.¹ ما تم ذكره من مشاريع هي مشاريع مشتركة تهدف الى زيادة الحجم، لتحقيق مزايا الحجم الكبير، اضافة الى أن أهم خاصية في هذا النوع من المشاريع، هي أن الموارد المساهم فيها من قبل الشركاء تكون متنوعة وقد تكون متماثلة، لأن الهدف هو توحيد الجهود لزيادة الحجم وليس سد العجز من النقص في الموارد ومحاولة تحقيق التكامل.

2.1. **مشاريع مشتركة متكاملة:** كثيرا ما تستخدم المؤسسات استراتيجية المشاريع المشتركة من أجل الابتكار، ووفقا لنتائج دراسات أجريت في مختلف أنحاء العالم فإن أغلب المؤسسات تعتمد على الإبتكار التعاوني.²

فالإبتكار يأتي من كل جزء من إدارة الشركات؛ لذلك في المؤسسات المتقدمة، قد تم حشد مدراء الموارد البشرية لتكريس شبكات التعلم وتدفق المعرفة، من خلال مبادرات التعليم والتنمية. إضافة للاهتمام بالجوانب السلوكية للتكنولوجيا، لاسيما معلومات جديدة في مجال الذكاء الاقتصادي وقدرات الاتصالات، ولتوفير هذه العناصر تقوم المؤسسات بالتعاون فيما بينها في اطار مشاريع مشتركة متكاملة.³

يتم اعتماد استراتيجية مشاريع مشتركة تكاملية عموما لتحقيق المصلحة المتبادلة؛ فهي توفر فرصة للمؤسسات لاكتساب الخبرة التكنولوجية أو الوصول إلى أسواق جديدة.⁴ من خلال تجميع الموارد المتكاملة بين أطراف التحالف، مما يضفي قيمة أكبر من لو تم استخدام المورد من قبل كل مؤسسة على حدة.

¹ John Storeyand all, **Op.cit.** P. 97-98.

² **Ibid.** p. 98.

³ Debra M . Amidon, **INNOVATION STRATEGY FOR THE KNOWLEDGE ECONOMY, Butterworth-Heinemann,** boston, 1997, p. 59..

⁴ Paul Dobson and all, **STRATEGIC MANAGEMENT: ISSUES AND CASES,** Blackwell Publishers, Oxford, 2004. p. 99.

2. حسب معيار نسبة المساهمة في رأسمال المشروع المشترك:

ونميز بين مشاريع مشتركة متساوية والمشاريع المشتركة غير المتساوية؛

1.1. مشروع مشترك متساوي:

تكون المساهمة في تكوين رأس مالها متساوية بين جميع الأطراف المشاركة فيها؛ مثل ما حدث بين شركة Fujitsu اليابانية وشركة Siemens الألمانية حيث قامت بمشروع مشترك بهدف الهيمنة على السوق الأوروبية للإعلام الآلي بشركة جديدة تحت اسم Siemens-Fujitsu ومقرها هولندا. ويعاب على المشاريع المشتركة المتساوية أنها غالباً ما تواجه الإنسداد بسبب التضارب في السلطة.¹ لكن تشير الأبحاث، أن المشاريع المشتركة تكون أكثر نجاحاً، عندما يكون لكلا الشريكين ملكية متساوية في المشروع، ويعتمدون بشكل متبادل على بعضهم البعض من أجل تحقيق النتائج، كذلك يمكن استخدام المشروع المشترك المتساوي في حال إقامة مشاريع مع شركات أجنبية، بهدف تخفيض المخاطر، مثلما قامت به شركة وول مارت حين أقامت مشروع مشترك متساوي في عام 2007 مع شركة بهارتي الهندية لبدء عمليات البيع بالجملة، تحت اسم شركة بهارتي مارت، الشركة الجديدة تخطط لفتح عشرة متاجر تجزئة بحلول عام 2015²

2.1. مشروع مشترك غير متساوي:

تمتاز المشاريع المشتركة غير متساوية المساهمة في تكوين رأس مالها، بسهولة تسييرها لأن السلطة تكون للمساهم الأقوى.³ ومن جانب آخر، في حال قامت المؤسسة بإقامة مشروع مشترك في دولة أجنبية، يوفر سوقاً واعدة، فإن المؤسسات التي تعاني من ضغوط قانونية وسياسية من البلدان المضيفة، عادة ما تأخذ الحصة الأقل في المشروع بهدف تقليل من مخاطر المصادرة والمضايقة من قبل المسؤولين في البلد المضيف.

الفرع الثالث: تقييم إستراتيجية المشروع المشترك

يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية المشروع المشترك في الجدول التالي:

¹ Ulrike Mayrhofer, *Op.cit.* P. 102.

² Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op.cit.*, p. 197

³ Ulrike Mayrhofer, *Op.cit.* P. 103.

جدول 3: تقييم إستراتيجية المشروع المشترك

عيوب المشروع المشترك	مزايا المشروع المشترك
<ul style="list-style-type: none"> - الخلافات حول المسائل التشغيلية مثل استخدام العلامات التجارية، ومستويات الأجور والنهج المتبع في الأسواق؛ - احتمال خطر إطلاع شركاء على معلومات سرية بشأن بعضهم البعض، والتي يمكن استخدامها للمنافسة بينهم في مكان آخر، أو بعد نهاية المشروع؛ - النزاعات على تحديد حجم الجهود المبذولة من كل شريك، وتوزيع التكاليف وتقسيم المكافآت على كل شريك؛ - عدم وجود دعم للإدارة المشتركة للمشروع من المؤسسات الأم لأنها لا تشعر أنها تملك ذلك؛ - خطر انسحاب أحد الشركاء في بداية المشروع؟؟ - يمكن أن تنشأ صعوبات بسبب تأثير من قبل المؤسسات الأم وانقسام الولاءات للإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات غالباً ما تشكل المشاريع المشتركة للجمع بين الموارد والخبرات اللازمة لتطوير المنتجات والتقنيات الجديدة؛ - يقلل المخاطر بسبب الإلتزام الفردي برأس مال المشروع؛ - كل طرف يحصل على مكاسب ويستفيد من كفاءات الطرف الآخر؛ - تجنب التنافس مع الشركاء وتوفير بيئة أفضل للمشروع المشترك؛ - المشاريع المشتركة يمكن استخدامها للحد من الاحتكاك السياسي، والتعصب القومي المحلي ضد المؤسسات المملوكة للأجانب. - المشاريع المشتركة قد توفر المعرفة المتخصصة للأسواق المحلية، ودخول إلى القنوات التوزيع المطلوبة، والوصول إلى إمدادات المواد الخام.

المصدر: اعتماداً على:

1. Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op.cit*, p. 212-213.
2. Neil Botten and Adrian Sims, *Management Accounting Business strategy*, Elsevier Ltd, Oxford, 2005. P. 279.
3. Michael Amberg and MartinWiener, *IT-Offshoring: Management internationaler IT-Outsourcing Projekte*, Heidelberg, 2006. P. 24.
4. John McGee, *THE BLACKWELL ENCYCLOPEDIA OF MANAGEMENT- volume 12: STRATEGIC MANAGEMENT*, 2nd Ed, BLACKWELL PUBLISHING, Oxford, 2005. P. 179-180.

من الجدول السابق يتبين، أن أهم مزايا إستراتيجية المشروع المشترك، تتمثل في الجمع بين الموارد والخبرات اللازمة للمؤسسات لتطوير منتجات وتقنيات جديدة؛ إضافة إلى أن المشاريع المشتركة قد تكون إستراتيجية هجومية، حيث توحد المؤسسات جهودها لمواجهة المنافسين الأقوياء، أو من خلال التعاون مع المنافسين في حد ذاتهم من أجل تخفيف حدة المنافسة؛ وهنا تكون المشاريع المشتركة بمثابة إستراتيجية دفاعية، هذه الحيلة

عبر عليها أحد الباحثين بمصطلح "حبة السم"¹؛ حيث تقوم المؤسسة بإقامة مشاريع مشتركة مع المنافسين الأقوياء لتغيير قواعد المنافسة وإيقاف ضغوطهم على المؤسسة.

إضافة الى تلك المزايا أيضا يمكن إعتبار استراتيجية التحالف والشراكة استراتيجية تمهيدية، في حال المؤسسة نوايا إستحواذ أو اندماج، من أجل معرفة مدى توافق والانسجام بين المؤسستين، وتجنب مخاطر الاختلالات الثقافية وغيرها.²

أما أهم العيوب التي يمكن ان تنشأ عن استراتيجية المشروع المشترك، فتتمثل في أنه عند نهاية المشروع فإن أحد الاطراف قد يستغل معرفته وما تعلمه من المشروع في المنافسة ضد الأطراف الاخرى؛ والهيمنة عليهم.

المطلب الثاني: الشبكات

الفرع الأول: مفهوم استراتيجية الشبكة

تميز القرن 21 بظهور اقتصاد عالمي تحتدم فيه المنافسة، حتم على المؤسسات بتوسيع شبكاتها من العلاقات والتعاون مع بعضها البعض، لتظل قادرة على المنافسة؛ فالمؤسسات لا تعمل بمعزل عن غيرها، ولكن في شبكات معقدة من التفاعلات مع الجهات الفاعلة والمؤسسات الأخرى، بما في ذلك الموردين والمنافسين والعملاء؛ وهذا ما فرض تقليص للأفكار التقليدية المتعلقة بمحاولة المؤسسة العمل بشكل انفرادي، ومحاولة الاعتماد على مواردها الذاتية في تحقيق جميع أهدافها؛ وهذا غير ممكن.³ فالإنتقال من التفكير الوحدوي القائم على اعتماد المؤسسة على مواردها فقط، إلى فكرة المجموعة والشبكة، ليس مجرد نظرية مقترحة، بل هو واقع مفروض. ويمكن سرد التعاريف التالية للشبكة:

تعريف 1: وتعرف الشبكة أنها اتفاقات أقل رسمية، حيث من خلالها تسعى المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية، بدون صياغة كيان ذا ملكية مشتركة، وبدون اللجوء إلى العقود، وهذا النوع من الإتفاقات، يمكن أن يُستخدم في الصناعات ذات المنافسة العالية؛ أين يسعى كل طرف إلى الإستفادة من معارف الطرف الآخر.⁴

تعريف 2: الشبكات هي مجموعات من المؤسسات التي تنتظم من خلال إنشاء إجتماعي، بدلا من إلزام بشكل قانوني أو عقود.⁵

¹ Paul Dobson and all, *Op.,Cit.* P. 99.

² Marios I. Katsioloudes, *Strategic management : global cultural perspectives for profit and non profit organizations*, Elsevier, Oxford, 2006, p. 149

³ HENRY MINTZBERG and all, *STRATEGY SAFARI: A GUIDED TOURTHROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT*, THE FREE PRESS, New York, 1998, p. 255.

⁴ Gerry JHOHNSON et al, *Op.cit*, p. 437 – 438.

⁵ CATHY A. ENZ, *Hospitality strategic management: concepts and cases*, 2nd Ed, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2010, p. 75.

تعريف 3: الشبكة هي عملية طويلة الأجل، هادفة تقوم من خلالها المؤسسات بترتيب علاقات وثيقة مع بعضها البعض، حيث تشكل نظاما حقيقيا، موجهة لتوفير المنتجات أو الخدمات بطريقة منسقة.¹

العلاقات الإجتماعية الفعالة والتفاعل بين الشركاء أثناء تشارك الموارد والقدرات تجعل من المرجح أن استراتيجية الشبكة سوف تكون ناجحة.

وتعتبر الشبكة استراتيجية تعاونية حيث تتفق العديد من المؤسسات لتشكيل شركات متعددة لتحقيق الأهداف المشتركة.² وتكون أكثر فعالية عندما يتم تشكيلها من قبل مؤسسات تتجمع جغرافيا يعني في منطقة جغرافية محددة أي ما يسمى **بالعقود**؛ كما هو الحال في وادي السيليكون بكاليفورنيا (حيث تشجع ثقافة وادي السيليكون الشبكات التعاونية) و Biopolis بسنغافورة (في العلوم الطبية الحيوية) و Fusionopolis الجديد بسنغافورة (التعاون في "العلوم الفيزيائية والهندسية لمواجهة التحديات العلمية والتقنية العالمية").³

ومن عوامل النجاح أيضا مشاركة المؤسسات في رأسمال بعضها البعض، وهذا ما تحقق فعلا في شبكات الأعمال اليابانية المسماة بكريستو حيث تعتبر من أقوى شبكات الأعمال عالميا، فالمؤسسات فيها تتعاون بكل قوة لتحقيق أهدافها.⁴

تمتاز الشبكة بمجموعة من الخصائص، يمكن ان نذكر منها ما يلي:⁵

- تستند الروابط بين المشتركين في الشبكة على أنواع مختلفة من التبادل (البضائع الاقتصادية، والمال والمعلومات والمعرفة، وما إلى ذلك)؛
- الشبكات لها حدود متميزة مع بيئاتها؛
- يسعى المشاركون في الشبكة الى أهداف مشتركة؛
- للمشاركين في الشبكة أيضا أهداف خاصة بهم؛
- تنشأ الشبكات من كثافة وانتظامية العلاقات البيئية للمؤسسات؛
- تنوع كبير في هياكل وأشكال الشبكات؛ حتى أن لبعض المؤسسات شبكة كبيرة جدا؛ ونتيجة لذلك، فإنه من الصعب وضع تعريف واحد.

¹ KERI E. PEARLSON and CAROL S. SAUNDERS, *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach*, 4th Ed, JOHN WILEY & SONS, INC, Massachusetts, 2010, p. 211.

² Michael A. Hitt and all, *Op.cit.* p. 270.

³ *Idem.*

⁴ CATHY A. ENZ, *Op.cit.*, p. 75.

⁵ Arnold C. Cooper and all, *Entrepreneurial Strategies: new technologies and emerging markets*, p. 9.

الفرع الثاني: أنواع شبكات الاعمال

1. حسب معيار درجة حيوية الشبكة:

تتشكل الشبكة التعاونية من مجموعة تحالفات مترابطة التي تقوم بها المؤسسة، ويمكن أن نميز بين الشبكة المستقرة والشبكة المتحركة.

1.1. الشبكة المستقرة: وتكون في الصناعات المتشعبة حيث يتميز الطلب بالثبات ويمكن التنبؤ به، ومن خلال الشبكات المستقرة تسعى المؤسسات إلى تحقيق مزايا تنافسية، بالاعتماد على مزايا إقتصادية السلم أو المجال، كما هو الحال في قطاع الطيران.¹

2.1. الشبكة الحيوية (الديناميكية): وتستخدم الشبكات الحيوية في الصناعات التي تتميز منتجاتها بابتكارات متكررة، ودورة حياة المنتج قصيرة؛ فعلى سبيل المثال، فإن وتيرة الابتكار في صناعة تكنولوجيا المعلومات (IT) سريع جدا؛ وعليه لا يمكن للمؤسسة الصمود ومواجهة التغيرات السريعة الحاصلة في بيئاتها التنافسية بمفردها، وبشكل مستقل وبمواردها فقط.

حيث تتيح الشبكات الحيوية للمؤسسات اكتشاف الأفكار والإمكانات الجديدة، التي تؤدي إلى إطلاق المنتجات الابتكارية، أو الدخول إلى أسواق جديدة؛ وفي كثير من الأحيان تقوم المؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات كالبرمجيات وصناعة الأدوية، بإنشاء شبكات من العلاقات مع المؤسسات الصغيرة الناشئة، بهدف تحقيق نتائج مرتكزة على الابتكار؛ حيث أن قيام المؤسسات الصغيرة بشراكات مع المؤسسات الكبيرة يضيفها مصداقية وشهرة، قد تكون موردا إستراتيجيا لنجاحها في سوقها.²

وتكون الشبكة نشطة في حال كانت الجهات الفاعلة فيها، على استعداد للتفاعل مع بعضها البعض لتنسيق وتطوير الموارد المترابطة والأنشطة المترابطة، من أجل الوصول إلى أهداف تحسين الكفاءة والفعالية لكل مؤسسة.³

2. حسب معيار شكل العلاقات في الشبكة

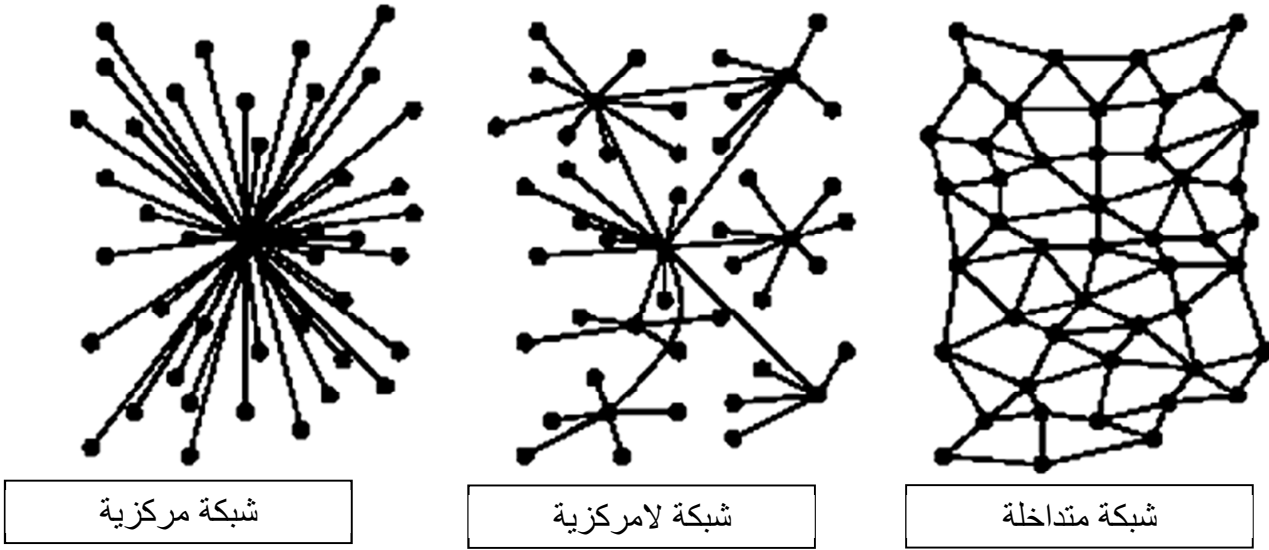
وحسب هذا المعيار يمكن التمييز بين أربع أنواع من الشبكات، كما هو موضح بالشكل 19، هي كما يلي:

¹ Michael A. Hitt and all, **Op.cit.** p. 271.

² **Idem.**

³ ALFRED D. CHANDLER and all, **THE DYNAMIC FIRM: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions**, Oxford University Press, New York, 2003, p. 245.

شكل 19: أنواع شبكات الأعمال



Source: ALFRED D. CHANDLER and all, *THE DYNAMIC FIRM: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Oxford University Press, New York, 2003, p. 245.

1. الشبكة ذات مؤسسة واحدة مركزية؛ حيث توجد مؤسسة مركزية، وكل العلاقات المباشرة تمر بها، وهي تؤدي دور التنسيق بين جميع المؤسسات المكونة للشبكة؛¹ عادة ما تمتاز هاته الشبكة بأنها قليلة التنوع نسبيا، ويكون أعضائها متحدون بموجب نظام تكنولوجيا العمل الواحد، إضافة الى التعلم المتبادل بين أعضائها المتماثلين في التخصص.²
2. شبكة لامركزية: تتكون من علاقات مباشرة وغير مباشرة، بين العديد من المؤسسات التي تعمل في سوق معين.³ وتتكون الشبكة اللامركزية من عدة شبكات فرعية، بعضها يمكن أن تكون شبكات استراتيجية، ويربطها أيضا علاقات بين الجهات الفاعلة الرئيسية في كل شبكة فرعية أخرى؛ هذا النوع من الشبكات يحتوي على الكثير من الموارد والقدرات غير المتجانسة، والتي يمكن أن تؤدي إلى أفكار جديدة بشكل جذري ونشر للمعرفة، فمعظم الجهات الفاعلة ترتبط فقط بالمؤسسة المركزية في الشبكة الفرعية التابعة لها، مع حق الوصول إلى جميع الجهات الفاعلة المركزية الأخرى بروابط غير مباشرة، مما تشكل حلقات ضعيفة ولكنها مهمة لتبادل الأفكار.⁴
3. الشبكة المتداخلة (المتخصصة): والتي تتكون من علاقات بين مؤسسات في مجال واحد كالتطور التكنولوجي أو الإعلام الآلي؛ وقد تكون الشبكة محددة بسبب الإعتماد التكنولوجي المتبادل في نظام

¹ ALFRED D. CHANDLER and all, *Op.cit*, p. 245.

² RON SANCHEZ and JORG FREILING, *THE MARKETING PROCESS IN ORGANIZATIONAL COMPETENCE*, Elsevier Ltd, Oxford. 2005. P. 84.

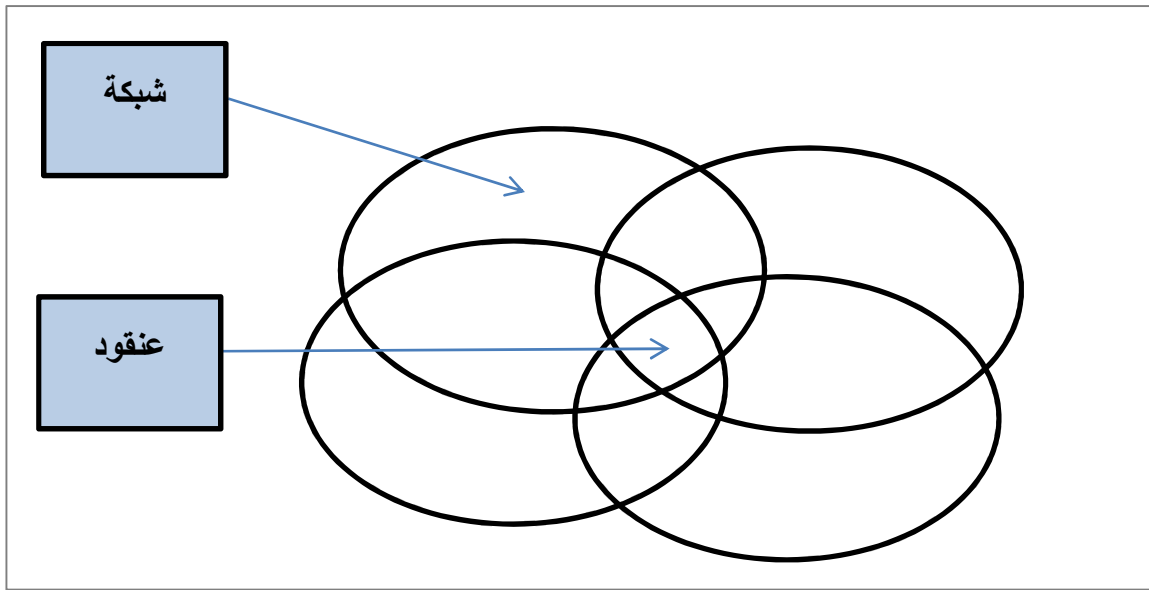
³ ALFRED D. CHANDLER and all, *Op.cit*, p. 246.

⁴ RON SANCHEZ and JORG FREILING, *Op.cit*. P. 84.

الإنتاج. يلاحظ من التمثيل البياني لها أن التفاعل بين أعضائها متساوي نسبيا، عبر علاقات مباشرة وغير مباشرة، هذا الهيكل يشبه تجمعات كبيرة من المؤسسات الصغيرة يجمع بينها درجة عالية من الترابط، وهذا النوع من الشبكات يمثل مجالا مناسباً لتوليد المعرفة والابتكار، نتيجة التنوع الكبير.¹

4. شبكة محددة جغرافيا أو الشبكة المكانية: قد تكون الشبكة محددة بحدود جغرافية مكانية، مثل مناطق داخل الدول أو المناطق التي تتكون من عدة دول؛ فالحدود المكانية هي بالطبع الأساس لدراسة الأسواق الدولية والأعمال التجارية الدولية؛ حيث أن عمليات التدويل تعني تداخل بين شبكات مكانية؛² وهذا التعريف يشمل العناقيد كأحد أنواع الشبكات المكانية، وتتفق أدبيات الإدارة حول تعريف العنقود من منظور أن تعريف العنقود يشمل ثلاثة أبعاد: القرب الجغرافي، شبكة مشتركة بين المؤسسات وتكون ضمن شبكة أكبر، وهذه الأبعاد تفرق العنقود عن أي ظاهرة اجتماعية-اقتصادية أخرى.³

شكل 20: علاقة العنقود بالشبكة



Source: Arnold C. Cooper and all, *Entrepreneurial Strategies: new technologies and emerging markets*, p. 119.

وكما هو موضح في الشكل فإن العنقود هو شبكة متخصصة ضمن شبكة أعمال أكبر، ويظهر من الشكل أيضا أن العناقيد ليست التكتل الوحيد للشركات داخل نفس الحدود الجغرافية. لكن العنقود يشمل فقط قاعدة صناعية واحدة هي صناعة المنتمية لها المؤسسة، وفي منطقة واحدة.

¹ RON SANCHEZ and JORG FREILING, *Op.cit*, p. 85.

² ALFRED D. CHANDLER and all, *Op.cit*, p. 246.

³ Arnold C. Cooper and all, *Op.cit*, p.118.

الفرع الثالث: تقييم استراتيجية الشبكة

يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية الشبكة في الجدول التالي:

جدول 4: مزايا وعيوب إستراتيجية الشبكة

عيوب إستراتيجية الشبكة	مزايا إستراتيجية الشبكة
<ul style="list-style-type: none"> - الشبكات يمكن أن تكون عائقا للمؤسسة في شراكاتها، والحيلولة دون إقامة تحالفات مع الآخرين؛ - زيادة احتمال خطر التعرض للجوسسة الصناعية؛ - خطر اختراق المنافسين للمؤسسة؛ - تكون غير مفيدة في حالة عدم تعاون الشركاء، نتيجة عدم وعيهم بأهمية الشبكة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تسهيل تلبية متطلبات المؤسسة من سوقها؛ - الاستفادة من تأثير الشبكة، في تخفيض التكاليف للمؤسسة؛ - تسهيل نقل المعرفة عبر علاقات تعاونية، قد توفر الأفكار التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإبداعية؛ - توفير مصادر متنوعة للمعرفة؛ ومنه زيادة وعي المشاركين حول فرص البحث والتطوير في المستقبل؛ - استفادة المؤسسة من قدرات الشركاء الآخرين لشركائها؛ - القرب يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التعلم.

Source:

1. Michael E. PORTER, ^strategy and the internet^, article in Harvard Business Review on Advances strategy, Harvard Business School Publishing, Boston, 2002, p. 8.
2. Richard A. Bettis, STRATEGY IN TRANSITION, Blackwell Publishing, massachusset, 2005, p. 227-228.
3. Michael A. Hitt and all, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, Canada, 2011, p: 270
4. KERI E. PEARLSON and CAROL S. SAUNDERS, Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach, 4th Ed, JOHN WILEY & SONS, INC, Massachusetts, 2010, p. 211.

نلاحظ من الجدول أن من بين أهم مزايا الشبكات، أنها توفر قاعدة لاكتساب المعلومات والمعرفة من مصادر متعددة؛ ويمكن استخدام هذه المجموعات غير المتجانسة من المعرفة لإنتاج أكثر وأفضل للابتكار. ونتيجة لذلك، فإن المؤسسات المشاركة في شبكات التحالفات تميل إلى أن تكون أكثر ابتكارا؛ إضافة إلى أن مفهوم الشبكة يقوم على فكرة تعزيز الروابط بين الأنشطة، كما أن الروابط غالبا ما تكون بنفس أهمية الأنشطة في حد ذاتها، ويمكن أن تعطي مصدرا للميزة التنافسية.¹

¹ Joel A. C. Baum and TIMOTHY J. ROWLEY, ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT: NETWORK STRATEGY, VOLUME 25, Emerald Group Publishing, Bingley. 2008, p. 5.

ومع ذلك، هناك عيوب للمشاركة في الشبكات فيمكن أن تكون عائقاً للمؤسسة في شراكاتها، والحيلولة دون إقامة تحالفات مع الآخرين؛ وخاصة في بعض أنواع الشبكات، مثل keiretsus اليابانية، حيث تلتزم المؤسسة بمساعدة المؤسسات الأخرى في الشبكة كلما كانت بحاجة للمساعدة؛ ويمكن لهذه الالتزامات أن تصبح عبئاً على أداء المؤسسة الفردي مع مرور الوقت.¹

المطلب الثالث: إتحاد الأعمال

الفرع الأول: مفهوم إتحادات الأعمال

يعتبر إتحاد الأعمال أحد مميزات البيئة التنافسية المتطورة، حيث أدركت المؤسسات أهمية التكاتف والعمل معاً لمواجهة مختلف التغيرات البيئية. ويمكن سرد التعاريف التالية حول اتحاد الاعمال:

تعريف 1: الاتحادات أو الشراكات التعاونية تتكون من مجموعة من المؤسسات التي لديها احتياجات متماثلة، والوقوف صفا واحدا لتأسيس كيان لتلبية تلك الاحتياجات من خلال التكاتف معاً، تكون هذه المؤسسات قادرة على تحقيق مزيد من البحث بأقل كلفة معقولة مقابل محاولة إحدى المؤسسات أو مجموعة صغيرة من المؤسسات أن تنجز ذلك بمفردها.²

تعريف 2: هو قيام العديد من المؤسسات بتوحيد جهودها، من أجل تحقيق الهدف المشترك؛ وعادة ما يكون متمثلاً في الابتكار التكنولوجي.³

تعريف 3: إتحاد الأعمال هو إتحاد مؤقت لمؤسسات مستقلة مرتبطة لغرض معين بطريقة قابلة للإلغاء. عادة، المؤسسات تتكامل معاً وتستعين ببعضها البعض لاستغلال بسرعة فرص سانحة؛ حيث، تشترك المؤسسات في إطار إتحاد الأعمال في التكاليف والمهارات والكفاءات الأساسية التي تمكنهم من:⁴

- الرفع من مستوى جودة خدماتها؛
- الوصول إلى الأسواق الإقليمية و / أو العالمية؛
- توفير حلول عالية المستوى لا يمكن لأحد الأطراف الوصول إليها بقدراته الذاتية.

¹ Michael A. Hitt and all, *Op.cit.* 270.

² CATHY A. ENZ, *Op.cit.*, p. 75.

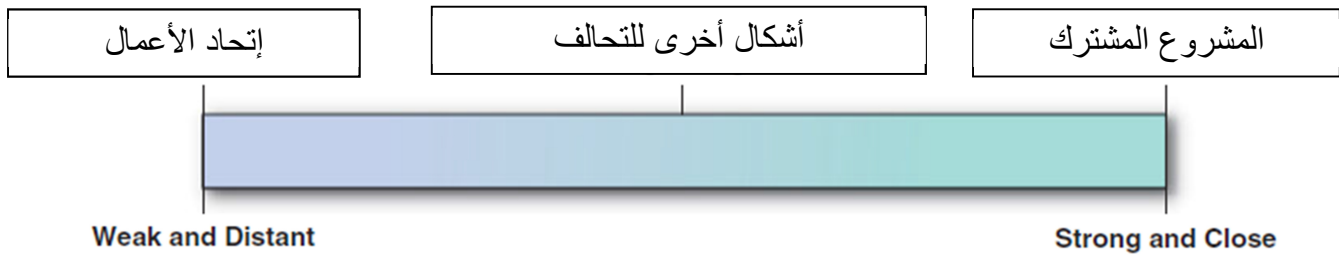
³ VITTORIO CHIESA, *Op.cit.*, p. 236.

⁴ Dimitris N. CHORAFAS, *Outsourcing, Insourcing and IT for Enterprise Management*, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2003, p. 26.

يشترط بعض الباحثين أن يكون مستوى المؤسسات في الإتحاد متقارب؛ حيث يشيرون إلى أن الإتحاد لا يكون مفيداً، إلا في حالة ما كانت المؤسسات التي ترغب في الدخول في إتحاد متقاربة، إضافة الى تنوع كفاءاتها.¹

نلاحظ من التعاريف تشابه إتحاد الأعمال مع المشروع المشترك، لكن الفرق يتمثل في أن المشروع المشترك عادة ينجر عنه إنشاء مؤسسة جديدة مستقلة، تعمل في اطار المصلحة المشتركة بين الشركاء؛ لكن إتحاد الأعمال هو تعاون مؤقت يجمع بين المؤسسات في الصناعات، من خلال تجميع مواردها للحصول على فوائد مشتركة.² أي بتعريف بسيط إتحاد الأعمال هو بحث المؤسسة عن مصلحتها من خلال التعاون مع مؤسسات لهم نفس المصلحة، والشكل 21 يوضح الفرق بين إتحاد الأعمال والمشروع المشترك.

شكل 21: المقارنة بين المشروع المشترك واتحاد الأعمال



Source: Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op.cit*, p. 197.

نلاحظ من الشكل أن الإتحاد أقل تفاعل وأقل قرب (التقارب بين المؤسسات المتحالفة) مقارنة بالمشروع المشترك، ويقوم على أساس مصالح واضحة ودقيقة؛ فالإتحاد مرهون بأهداف محددة وبمدة زمنية عادة ما تكون قصيرة نسبياً.

الفرع الثاني: أنواع إتحاد الأعمال

بالنظر الى الغرض الذي تكوّن لأجله الإتحاد، فيمكن أن تصنف على أنها إتحادات للبحوث، إتحادات خاصة أو محددة، وإتحادات الاستراتيجية

2. **كونسورتيوم البحوث:** يدل على الجهد البحثي التعاوني بين المؤسسات والجامعات والصناعات، و/ أو الحكومة، تهدف عادة إلى مساعدة المشاركين للحفاظ على موقفهم الريادي.³ مثل: الإتحاد لأجل الحصول على التكنولوجيا المتقدمة؛ وعلى سبيل المثال أيضاً، عندما أنشئت IBM تحالف البحوث مع

¹ Maria Fasli and Onn Shehory, *Agent-Mediated Electronic Commerce*, Springer, Heidelberg, 2007, p. 78.

² Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op.cit*, p. 197.

³ Arnold C. Cooper and all, *Op.cit*. P. 208.

شركة Sony للالكترونيات و Tohiba لبناء الجيل المقبل من رقائق الكمبيوتر، وكانت النتيجة "خلية رقاقة"، وهو معالج أقوى وأسرع عشرة أضعاف من الرقائق المستخدمة آنذاك في أجهزة الكمبيوتر المكتبية؛ وقد تم استخدام تلك الرقاقة عند كل مؤسسة من مؤسسات الاتحاد، حيث استخدمتها Sony في بلاي ستيشن 3، أما Tohiba فاستخدمتها في أجهزة التلفزيون عالية الوضوح، وشركة IBM في حواسيبها الفائقة.¹ اتحادات البحوث فعالة وعملية نوعا ما، لكن يعاب عليها أنها مؤقتة وظرفية فقط.

3. **كونسورتيوم الخاص أو المحدد:** كثير من هذه الاتحادات تتشكل وتُمول من قبل الموزعين، أي من خلال جهود المستخدمين النهائيين بهدف خفض تكاليف الشراء، وإقامة هاته الإتحادات عادة ما يكون استجابة لاعتبارات عملية واقتصادية واسعة، وهو ما يمثل في كثير من الأحيان توافق واسع في الصناعة.² مثل: إتحاد التصدير، إتحادات التسويق التي تساهم في توفير الخبرات الترويجية.³

4. وأخيرا، يتم تشكيل **إتحادات إستراتيجية** وتمويلها من قبل عدد قليل من المؤسسات لمصلحتهم الفردية، من أجل تشجيع اعتماد تقنية معينة مثل تكنولوجيا مفتوحة.⁴ وتسمى أيضا بالاتحادات الكاملة، التي توفر ليس فقط الخبرة في مجال محدد ولكن أيضا المساعدة في مجالات متعددة كالموارد البشرية والمشتريات.⁵ وُصفت بالاستراتيجية لأنها أطول مدة نوعا ما من النوعين السابقين، إضافة إلى أن الغرض منها متعلق بالمركز التنافسي للمؤسسات، فعادة ما تتشكل لاستفادة المؤسسات من بعضها البعض في تحسين أدائها.

الفرع الثالث: تقييم استراتيجية إتحاد الأعمال

يمكن أن نلخص أهم مزايا وعيوب استراتيجية إتحاد الأعمال في الجدول التالي:

جدول 5: تقييم إستراتيجية اتحاد الأعمال

عيوب استراتيجية إتحاد الأعمال	مزايا استراتيجية إتحاد الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - خطر انتهازية أحد الشركاء في العقود، واستغلال الموقف التعاوني من الشركاء لمصالحه الخاصة فقط؛ - يقلل الضغوط التنافسية التي تحفز الابتكار؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - الضغط الجماعي، والتعلم، وتحقيق وفورات في التكاليف من خلال تظافر الجهود في بعض المناطق؛ - الإتحاد طريقة أخرى لاكتساب المعرفة من مصادر خارجية؛

¹ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Op.cit*, p. 197.

² Arnold C. Cooper and all, *Op.cit*. p. 208.

³ Nigel Evans and all, *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Science, Oxford, 2003. p. 260.

⁴ Arnold C. Cooper and all, *Op.cit*. p. 208.

⁵ Idem.

عيوب استراتيجية إتحاد الأعمال	مزايا استراتيجية إتحاد الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - القصور التنظيمي؛ - الاتحادات تنسم بأنها مؤقتة، وهنا يطرح مشكلة جدية أطراف الإتحاد ومدى التزامهم بالتعاون المؤقت؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - قد يساهم الإتحاد في تقوية العنقود الصناعي للمؤسسات؛ - توفير حلول عالية المستوى لا يمكن لأعضائه التوصل إليها بالعمل وحدهم؛ - يجسد الإتحاد قاعدة لتبادل المعارف والأفكار بين الشركاء أو أطراف الإتحاد.

Source:

1. Meir Russ, *Knowledge Management Strategies for Business Development*, Business science reference, New York, 2010. p. 194.
2. JERRY N. LUFTMAN, *Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, New York, 1996. P. 257.
3. Dimitris N. CHORAFAS, *Outsourcing, Insourcing and IT for Enterprise Management*, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2003, p. 26.

نلاحظ من خلال الجدول انه عادة ما تقوم المؤسسات بتشكيل اتحادات داخل الصناعات لجمع ونشر المعلومات، فيما بينها والاستفادة من المزايا الأساسية للانتماء إلى إتحاد أعمال، وهي الضغط الجماعي، والتعلم، وتحقيق وفورات في التكاليف من خلال تظافر الجهود في بعض المناطق؛ بالإضافة إلى أن من مزايا الإتحاد المالي هو تقوية العنقود الصناعي وهذا ما يميز العنقود الصناعي الياباني كريتسو.¹ كما تطرقنا له سابقا بأنه من أقوى العناقيد في العالم، نتيجة تظافر الجهود التعاونية بين مؤسساته؛ حيث أن المؤسسات تملك مساهمات في رأسمال بعضها البعض وهو ما يعني إتحاد مالي.

ونلاحظ من الجدول أيضا أن لتبني المؤسسة استراتيجية إتحاد الأعمال بعض المخاطر في كون أن الإتحاد قد يتيح لأحد الأطراف باستغلاله لصالحه الخاص، وبما يخدم مركزه التنافسي، ومثال ذلك ما قامت به شركة فيات الإيطالية بالسيطرة وامتلاك أغلب المؤسسات التي شكلت معها في البداية إتحاد أعمال.²

الإتحاد هو شكل تعاوني يتيح للمؤسسات العمل في جو أقل تنافسية، لكن لهذا أثر سلبي كونه قد يضعف وتيرة الابتكار نتيجة الاستقرار النسبي في بيئة المؤسسة.

¹ John Thompson and frank Martin, *Strategic Management*, 5th, Ed, p. 583.

² ALFRED D. CHANDLER and all, *Op.cit*, p. 335.

المبحث الثالث: أشكال التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية، والتي تتمثل في إستراتيجيات الإمتياز، الترخيص، والمقاولة من الباطن، من خلال التطرق إلى مفهوم كل إستراتيجية وأهم أنواعها ثم تقييمها من خلال عرض لأهم مزاياها وعيوبها.

المطلب الأول: الإمتياز

الفرع الأول: مفهوم الإمتياز

الإمتياز في أبسط تعاريفه يمكن اعتباره توزيع الحقوق الحصرية لتقديم أنواع معينة من السلع والخدمات.¹ لكن هذا التعريف لا يوضح محتوى الإمتياز؛ ولهذا سنورد التعاريف التالية للإمتياز، من أجل توضيحه أكثر:

تعريف 1: الامتياز هو قيام مؤسستين مستقلتين باتفاق تعاقدي، ينجر عنه حصول إحدى المؤسستين (المستفيدة من الامتياز) على الحق في تشغيل مشروع اقتصادي، في موقع معين، لفترة محددة تحت العلامة التجارية للمؤسسة الأخرى (مانحة الامتياز)؛ مقابل تعهد المستفيد من الإمتياز بإعطاء مانح الامتياز مزيج من الرسوم والإتاوات، وعادة تكون في شكل نسبة مئوية من رقم الأعمال.²

تعريف 2: الامتياز هو اتفاق لتعاون تجاري واقتصادي وبشري، مسجل بعقد ينص على أن يوفر مانح الامتياز ترخيص علامته التجارية وينقل خبراته ومساعدة الممنوح في عمله.³

يعتبر الامتياز كأحد أشكال استراتيجية التحالف والشراكة كونه استراتيجية تعاونية بين المؤسسات؛ تقوم من خلالها إحدى المؤسسات (مانح الامتياز) باستخدام الامتياز كعلاقة تعاقدية للتحكم في تنظيم تقاسم الموارد والقدرات مع الشركاء (حامل الامتيازات). وغالبا ما يتحدد النجاح في هذه التحالفات الاستراتيجية، عندما يتمكن مانح الامتياز بنسخ نجاحه عبر عدة شركاء بطريقة فعالة من حيث التكلفة؛ وتشير البحوث إلى أن الكثير من نتائج الابتكار واجهت صعوبات لتكرار هذا النجاح.⁴

من خلال التعريفات السابقة للإمتياز يظهر أن مفهوم الامتياز يقوم على العناصر التالية:

¹ John Lipczynski and John Wilson, *The Economics of Business Strategy*, Pearson Education, Harlow, 2004. P. 297.

² CATHY A. ENZ, *Op.cit*, p. 376.

³ Michel Kahn, *Franchise et partenariat*, 5eme Ed, Dunod, Paris, p. 10.

⁴ Michael A. Hitt and all, *Op.cit*, p. 271.

1. **الشركة صاحبة حق الإمتياز Franchiser**، ويطلق عليها الشركة الأصلية وهي الشركة التي حققت نجاحا في مجال نشاطها او عملها، وتحاول نقل تجربتها الى غيرها او آخرين.... مقابل تحقيق فوائد من ذلك او مزايا...
2. **مشتري الإمتياز Franchisee**، ويطلق عليه أحيانا (الفرع) وهي مؤسسة تود الاستفادة من خلال شراء حق إستخدام العلامة التجارية وحق تلقي المساعدة في مجالات الإنتاج والبيع والتوزيع، وهي تدفع مقابل ذلك "حق الإمتياز"؛
3. **عقد**: اتفاق الامتياز يجري وفق عقد قانوني من اجل ضمان حقوق جميع الاطراف وايضا ضمان التزام كل طرف بتعهداته؛
4. **ثمن حق الملكية Royalty** وتمثل الاتاوة التي يدفعها المستثمر لمانح الإمتياز، وهو مبلغ عادة يدفع سنويا قد يكون ثابتا و / أو نسبة من المبيعات نظير تقديم حق استخدام الإسم والعلامة التجارية وعمليات الإنتاج وسر المهنة، وتكلفة الإعلانات وغيرها.
5. **استراتيجية**: استراتيجية الامتياز يكون أكثر نجاحا، عندما الشركاء (مانح الامتياز والمستفيد من الامتياز) يلتزمون بالعمل معا بشكل وثيق. ولتحقيق ذلك لابد لمانح الامتياز ان يضع خطة تتجسد في برامج لنقل المعرفة والمهارات اللازمة للتنافس بنجاح على المستوى المحلي إلى حاملي الامتيازات.

وتتميز استراتيجية الامتياز بالخصائص التالية:

- **الامتياز يشجع التعاون ويقلل من المنافسة**: في اطار الامتياز لا توجد منافسة لان كل مؤسسة تعمل في مجال جغرافي محدد ومنفصل، لكن قد تحدث منافسة غير مباشرة بين المستفيدين من الامتياز، تتمثل في الضغوط التنافسية على الوكيل الحصري، في خطر عدم تجديد عقد الامتياز معه في حال لم يحقق مستوى يرضي المؤسسة المانحة.¹
- **الامتياز هو من استراتيجيات النمو المفضلة للمؤسسات في الدول المتقدمة**: أكدت العديد من الدراسات أن في الولايات المتحدة، الامتياز هو وسيلة ناجعة لبدء مشروع جديد، فنحو 70 في المئة من الفنادق التابعة لسلسلة هي مشاريع امتياز، على الرغم من أن هذه النسبة هي أقل بكثير في أجزاء أخرى من العالم. فالامتياز له أيضا شعبية ليس في صناعة المطاعم، ومختلف صناعة المواد

¹ John Lipczynski and John Wilson, *Op.cit.* p. 297.

الغذائية فقط بل في العديد من الصناعات الأخرى.¹ حيث انتشرت ظاهرة الامتياز لتشمل جميع القطاعات الصناعية والخدمية على حد سواء.²

– الامتياز أقل مخاطرة من اعتماد المؤسسة على نفسها للقيام بالعمل: الامتياز كغيره من الاستراتيجيات لا يخلو من المخاطر فكما يمكن من خلال الامتياز أن يتحقق النجاح المذهل، يمكن أيضا تحقق الفشل الخطير، لكن مع ذلك تشير الدراسات أن احتمال الفشل يصبح أقل عند انضمام المؤسسة إلى سلسلة تضم العديد من الوحدات.³

الفرع الثاني: أنواع الامتياز

يوجد ثلاث أنواع للامتياز، حيث تم هذا التصنيف اعتمادا على دور كل من مانح الامتياز والممنوح في سلسلة الامتياز.⁴

1. امتياز صناعي أو إنتاجي: تم تعريفها من قبل محكمة العدل التابعة للاتحاد الأوروبي بأنه "عقد يمنح الحق بموجبه للمستفيد من الامتياز بالقيام بالتصنيع بنفسه، ووفقا لتعليمات صاحب الامتياز، والمنتجات يتم بيعها تحت العلامة التجارية لصاحب الامتياز" (على سبيل المثال؛ منح امتياز لتصنيع المشروبات الغازية ومنتجات الألبان، وما إلى ذلك). فصاحب الامتياز في هذه الحالة عادة ما يمتلك نظام التصنيع الأصلي أو براءات الاختراع التي يقوم بتوفيرها لمصنعين آخرين هم المستفيدين من الامتياز.⁵

2. امتياز التوزيع: ويسمى أيضا بالامتياز التجاري وهو نظام تسويق رأسي تعاقدية، يُنظم توزيع السلع أو الخدمات، ويتم هذا الاتفاق من خلال عقد، تمنح بموجبه مؤسسة (مانح الامتياز) إلى مؤسسة أخرى (المستفيد من الامتياز) الحق في تشغيل الأعمال التجارية في منطقة محددة، ومعايير محددة ومع اسم أو علامة تجارية معينة، مقابل اتاوات على المبيعات متفق عليها.⁶ مثل: وكلاء السيارات؛⁷ حيث في هذه الحالة شبكة امتياز يكون محورها المؤسسة المصنعة، وأما الوكلاء هم المستفيدين من امتياز تجاري.

¹ CATHY A. ENZ, *Op.cit.* p. 376.

² Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, *Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché*, 7^{ème} Ed, Dunod, 2008. P. 435-437.

³ CATHY A. ENZ, *Op.cit.* p. 376.

⁴ *Ibid*, p. 22.

⁵ Idem.

⁶ Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, *Op.cit*, p. 435-437.

⁷ CATHY A. ENZ, *Op.cit.* p. 376.

3. **امتياز الخدمات:** مفهوم امتياز الخدمات يقوم على توفير الدعم والمزيد من الخدمات للمهنيين أو المستهلكين (على سبيل المثال. شركات النقل، تأجير السيارات، والفنادق، وغيرها).¹ مثل خدمات ما بعد البيع.

الفرع الثالث: تقييم إستراتيجية الامتياز

1. **مزايا إستراتيجية الإمتياز:** مزايا الامتياز تشمل المانح والمستفيد، والجدول 6 يلخص اهم مزايا إستراتيجية الإمتياز.

جدول 6: مزايا المانح والمستفيد من الإمتياز

مزايا المستفيد	مزايا المانح
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة بشكل رئيسي من التجربة والسمعة والضمان المتعلقة بصورة العلامة التجارية لمانح الامتياز. امتلاك القدرة على بدء عمل تجاري برأس مال صغير. - الحد من المخاطر وعدم اليقين التي تصاحب انطلاق مشروع جديد؛ - تلقي الدعم المستمر الذي يقدمه مانح الامتياز. - امكانية الوصول إلى أعلى المواقع، وذلك بفضل الشهرة والقوة المالية للمانح الامتياز. - الاستفادة من البحوث والتطوير المستمر للمنتجات أو الخدمات الجديدة. - المحافظة على الاستقلالية، والاستفادة من مزايا الانتماء إلى مؤسسة كبيرة. - تلقي المشورة الفنية في نظم مراقبة الجودة، ونظم المحاسبة والرقابة الإدارية،... 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الوصول إلى مصدر لرأس المال دون اضعاف السيطرة على نظام التسويق. - تجنب التكاليف الثابتة الباهظة لنظام التوزيع عبر المخازن الخاصة. - التعاون مع رجال الأعمال المحليين واحتوائهم بشكل جيد في مدينة أو منطقة أو بلد. - توفير إيرادات جديدة على أساس الخبرة التقنية - إجراء الزيادة السريعة في المبيعات، والنجاح من خلال أثر "كرة الثلج". - الاستفادة من وفورات الحجم من خلال تطوير نظام الامتياز. - الاستفادة من زيادة القوة التفاوضية على الموردين لسلسلة امتياز. - السيطرة على أنشطة الامتياز إلى الحد المنصوص عليه في اتفاقية الامتياز.

Source:

1. Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, *Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché*, 7eme Ed, Dunod, 2008. P. 435-438
2. Heather Barnwell, *Test of Professional Competence in Management Accounting*, Elsevier, Oxford, 2006. P. 152.
3. Tony Morden, *PRINCIPLES OF STRATEGICMANAGEMENT*, 3^{ed} edition, Ashgate Publishing Ltd, England, 2007, p. 554-555

¹ Michel Kahn, *Op.cit.* p. 23.

يعرض الجدول 6 أهم مزايا استراتيجية الامتياز سواءا لمانح الامتياز أو للمؤسسة المستفيدة من الامتياز، حيث يعتبر العمل بشكل تعاوني، في إيجاد سبل لتعزيز اسم العلامة التجارية للمؤسسة الأصلية، من أهم المزايا التي تشجع المؤسسات على منح الامتياز؛ كذلك من المزايا المشتركة أن الامتياز هو حق، يحمي المؤسسات من المنافسة خلال فترة زمنية. وهدف المؤسسات عند منح الامتيازات هو تكوين مؤسسة فعالة توفر المنتجات بأسعار تنافسية في أسواق جديدة. الامتياز هو مفيد عندما لا يمكن للمؤسسات من زيادة حجمها ونتاجها لتحقيق مزايا اقتصاديات السلم وايصال منتجها إلى أسواق جديدة.

أما بالنسبة للمستفيد من الامتياز، فالامتياز يوفر فرصة الانطلاق السريع في ميدان الأعمال، فالامتيازات سمحت للكثير من المؤسسات الناشئة من الدخول بقوة إلى الأسواق تحت مظلة المؤسسة الأصلية مانحة الامتياز التي تكلفت بتوفير الدعم والكفاءات اللازمة.

2. **عيوب الامتياز:** عيوب الامتياز تشمل المانح والمستفيد، والجدول 7 يلخص أهم عيوب إستراتيجية الإمتياز.

جدول 7: عيوب إستراتيجية الإمتياز

صاحب الامتياز	المستفيد من الامتياز
- انخفاض الأرباح لأنها يجب أن تكون مشتركة مع الممنوح؛	- تدخلات مانح الامتياز في الممنوح في المجالات التالية:
- تحتاج إلى مراقبة الممنوح لضمان اتساق خدمة المنتج (جودة، والتسعير، مجموعة من المنتجات، أساليب البيع)؛	- فحص الهيكل والتنظيم والقدرة المالية للمستفيد من الامتياز؛
- خطر أن سوء الأداء للمستفيد من الامتياز سيضر العلامة التجارية للمؤسسة الاصلية؛	- السيطرة على المعايير والإجراءات التشغيلية للممنوح؛
- مشكلة حماية رأس المال الفكري من ان يتم نسخها من قبل المستفيدين من الامتياز، الذي سيصبحون في وقت لاحق منافسين.	- ورغم ذلك، يتحمل الممنوح عادة معظم التكاليف، بسبب تكلفة الإنشاء، أي أنه يتحمل معظم المخاطر.
	- الامتياز نظام توزيع متكامل يسيطر عليه مانح الامتياز لكن بتمويل من المستفيد من الامتياز.

Source:

1. Heather Barnwell, *Test of Professional Competence in Management Accounting*, Elsevier, Oxford, 2006. P. 152.
2. Nigel Evans and all, *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003. P. 258.
3. Tony Morden, *Op.,cit*, p. 554-555
4. Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, *Op.,cit*, p. 435-438

نلاحظ من الجدول السابق أن من بين عيوب استراتيجية الامتياز، بالنسبة للمؤسسة المانحة، خطر تأثر سمعتها بالأداء الضعيف لشبكة الامتياز، إضافة الى خطر آخر لا يقل أهمية، يتمثل في إمكانية أن يصبح المستفيد من الامتياز منافسا قويا للمؤسسة مستقبلا بعد نسخه للكفاءات الأساسية للمؤسسة أو تطويرها.

وبالنسبة للمستفيد من الامتياز، فإن أهم عيوب استراتيجية الامتياز، تتمثل في التدخلات الكثيرة التي تفرضها المؤسسة مانحة الامتياز، إضافة إلى خطر تحمل معظم الأعباء في حالة الفشل.

المطلب الثاني: الترخيص

الفرع الأول: مفهوم الترخيص

قبل التطرق الى مفهوم الترخيص الذي يتم بين المؤسسات، نذكر الترخيص الضمني أو غير الرسمي، وهو من المستهلك للمؤسسة؛ بمجرد موافقته على إقتناء أحد منتجاتها، فهو ضمنا أعطاها ترخيص لمزاولة نشاطها.¹

أما الترخيص في مجال الأعمال، فهو ترتيبات السماح لمؤسسة بتصنيع منتج أو خدمة تم تصميمها من قبل مؤسسة أخرى، ومحمية بحقوق الملكية الفكرية كالعلامة التجارية وبراءات الاختراع.²

اتفاقية الترخيص، تعني منح المرخص (مانح الترخيص) حقوق إلى شركة أخرى (المرخص له)، لتصنيع، تجميع، استخدام براءات الاختراع أو اسم العلامة التجارية، مقابل قيام المرخص له بدفع رسوم الترخيص، ويدفع عمولة إلى المرخص محسوبة على أساس حجم الوحدة أو قيمة المبيعات المحققة.³

التراخيص هي مشابهة جدا للامتياز في جوانبها المالية. ومع ذلك، فإن الاختلاف الجوهرى بينهما يكمن في أن التراخيص ليست مثل الامتيازات من حيث أن درجة السيطرة المركزية والدعم يكونان عادة قليل جدا.⁴

ويتضمن مفهوم الترخيص تثمين لأهمية وقيمة رأس المال الفكري من خلال كسب عائدات لموارد قائمة على المعرفة (براءات الاختراع، اسم العلامة)، من دون الحاجة إلى الاستثمار في الصناعات التحويلية. وتجنب مشاكل علاقات الإنتاج والعمل، وتمكين رجال الأعمال للتركيز فقط على المجالات التي لديهم فيها خبرة وميزة تنافسية.⁵

¹ Philip sadler, *Strategic Management*, Kogan Page Limited, London, 2003. p. 73.

² John Thompson and frank Martin, *Op.cit*, p. 594.

³ Tony Morden, *Op.cit*, p. 555.

⁴ Neil Botten and Adrian Sims, *Management Accounting –Business Strategy*, Cima. p. 280.

⁵ John Thompson and frank Martin, *Op.cit*, p. 594.

الترخيص هو احد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها كشكل من أشكال تطوير الأعمال أو طريقة للدخول إلى السوق الدولية، نظرا لقوة الحماية العالمية لحقوق النشر والملكية الفكرية للشركات، وتجاهل ذلك قد يؤدي الى وقوع المؤسسة في تقديم منتجات ذات علامة تجارية أو حقوق براءة اختراع محمية مما يؤدي الى اعتبار منتجاتها كنسخ غير قانونية أو "مزيفة". هذه المشكلة على سبيل المثال واجهت العديد من مصنعي الأحذية والساعات الرياضية ذات العلامات التجارية، والتي تم نسخها بشكل غير قانوني وصدرت من عدد من الدول في جنوب شرق آسيا؛ لذا قد يوفر منح الترخيص الوصول إلى واحد أو عدد من الأسواق الخارجية دون الاستثمار في القدرات التشغيلية أو الهياكل الدولية.¹ لكن هذا لا يعني ان تكاليف الترخيص منعدمة بل سوف يكون هناك بعض التكاليف المترتبة على ذلك لاجل التوصل إلى اتفاق ترخيص مقبول.²

وتعتبر استراتيجية الترخيص الطريق الأسرع لتطوير واستغلال فرص عمل جديدة خاصة في الحالات التالية:³

- في مجال المنتجات ذات الابتكار التكنولوجي السريع؛
- حالة المنتجات ذات دورات حياة قصيرة؛
- مواجهة المنافسة الشديدة وانتشار الاسلوب التنافسي: "أنا أيضا" الذي يعني حدوث النسخ السريع أو إدخال منتجات مشابهة من قبل المنافسين.

ويشكل الترخيص الدولي مرحلة تمهيدية قبل الاستيطان واقامة فروع انتاجية، لما يوفره من استطلاع للسوق ومعرفة المركز التنافسي المحتمل للمؤسسة قبل الدخول الفعلي وبأقل التكاليف،⁴ كما أن تكلفة الدخول إلى سوق أخرى (وتطوير أعمال هناك) تعتبر كبيرة جدا، اضافة الى ان الوصول إلى الأسواق المحلية لدول اخرى محدودة بسبب ارتفاع معدلات رسوم الاستيراد وحصص الاستيراد، أو الحظر القانوني على الشركات الأجنبية.

¹ TONY MORDEN, *Op.cit*, p. 555.

² Jaspar Robertson, *Management Accounting Risk and Control Strategy*, CIMA Publishing, OXFORD , 2005, p. 215.

³ TONY MORDEN, *Op.cit*, p. 556.

⁴ Jean-Marie Ducreux et all, *Op,cit*, p. 108.

الفرع الثاني: أنواع التراخيص

1. ترخيص العلامة

ان استغلال الغير للعلامة التجارية للمؤسسة بدون اذن يعد تعديا على حقوق الملكية، يعاقب عليه القانون، ولهذا ظهرت اتفاقية ترخيص العلامة؛ ويقصد به استغلال المؤسسة لعلامتها التجارية من خلال الترخيص.

ترخيص العلامة: هو عقد يقوم بموجبه مالك علامة تجارية بمنح طرف آخر الحق في استخدام علامته التجارية على منتجاته والاستفادة التجارية بشروط محددة، ويقتصر عادة على منطقة جغرافية محددة وفق الوقت محدد، وتكون حصرية أم لا.¹

ولترخيص العلامة التجارية جانب استراتيجي يتمثل في بناء وصيانة السمعة الجيدة مع مختلف أصحاب المصلحة للمؤسسة من خلال هوية العلامة التجارية القوية.²

2. ترخيص التكنولوجيا:

ويسمى أيضا بترخيص براءات الإختراع، وهو الإيجار الذي يخول صاحبه استخدام حقه في فرض دفع تعويض (الإتاوات)، على كل من يرغب في استخدام التكنولوجيا.³

ويرتبط قرار منح تراخيص تكنولوجيا بقرارات استراتيجية، لما قد يؤثر ذلك على القدرات التنافسية للمؤسسة، ففتح المجال أمام المؤسسات الأخرى للحصول على التكنولوجيا قد يساهم في إنشاء منافسين "جديدين"، الأمر الذي من شأنه أن يلعب دورا في تحفيز الطلب في السوق، ورفع حواجز الدخول، مما يحقق للمؤسسة أرباحا أعلى من تلك التي يمنحها احتكار السوق.⁴

ومن جانب آخر لأجل محافظة المؤسسة على قوة مركزها التنافسي وتفردها في السوق، فترخيص التكنولوجيا من الأفضل أن لا يشمل التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة حاليا.⁵

الفرع الثالث: تقييم إستراتيجية الترخيص

يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب منح التراخيص في الجدول التالي:

¹ Catherine LEGER-JARNIOU et Georges KALOUSIS, *LA BOITE A OUTILS de la Creation d'entreprise*, Dunod, Paris, 2016, p. 68.

² Philip sadler, *Op.cit*, p. 73.

³ Catherine LEGER-JARNIOU et Georges KALOUSIS, *Op.cit*, p. 78.

⁴ VITTORIO CHIESA, *Op.cit*, p. 27.

⁵ Erik Beulen and all, *Managing IT Outsourcing*, Routledge, New York, 2006, p. 263.

جدول 8: تقييم إستراتيجية الترخيص

المزايا	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> - طريقة سريعة وسهلة لزيادة شهرة المؤسسة؛ - لا وجود لمخاطر تجارية يتحملها مانح الترخيص؛ - الرسملة السريعة والتثمين السريع للعلامات التجارية؛ - في حال منح المؤسسة لتراخيص متعددة، الترخيص هو وسيلة لتسريع الوعي بالعلامة التجارية من قبل الجمهور وعلى نفس المنوال لسمعتها؛ - يمكن للمؤسسة استخدام ترخيص التكنولوجيا كشكل من أشكال الحماية ومنع الداخلين الجدد إلى هذه الصناعة؛ - توفير موارد مالية للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة مراقبة جودة الانتاج؛ - سوء استخدام العلامة التجارية للمؤسسة، يعني خطر التأثير على سمعة المؤسسة الاصلية؛ - امكانية تطوير التكنولوجيا من قبل المستفيد.

Source: 1. Michel Kahn, **Franchise et partenariat**, 5eme Ed, Dunod, Paris.p. 166-167.

2. Neil Botten and Adrian Sims, **Management Accounting –Business Strategy**, Cima. P. 64.

نلاحظ من الجدول السابق أن أهم مزايا إستراتيجية الترخيص تتمثل في: اختراق سهل للأسواق وسريع وخاصة الاسواق الدولية، كما قد تساهم في زيادة وعي الجمهور بالعلامة ومنها زيادة قيمتها، فعلى سبيل المثال،¹ قد تجد علامة شركة Marlboro على منتجات رياضية، ونفس الحال لعلامة شركة Ferrari (السيارات)، قد تتبناها شركات تنتج الملابس والعطور وتضعها على منتجاتها.

إضافة إلى أن ترخيص براءات الاختراع قد يشكل حاجزا قانوني من قبل المؤسسة على الداخلين الجدد، ويمكنها من المحافظة على ميزتها التنافسية.²

أما أهم العيوب فتمثلت في كون إستراتيجية الترخيص لا تعطي المؤسسة المانحة الحق في الرقابة على المستفيدين، الأمر الذي قد يسبب ضررا على سمعة المؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية تطوير التكنولوجيا من قبل المستفيد.

أما بالنسبة للمرخص له فإن أهم المزايا التي يحصل عليها من وراء الترخيص هو أن: الترخيص أحد الشروط الأساسية لإمتلاك التكنولوجيا.¹

¹ Michel Kahn, **Op.cit**, p. 166.

² Neil Botten and Adrian Sims, **Op.cit**. P. 64.

أما أهم العيوب بالنسبة للمرخص له فتتمثل في: غياب الطريق للخروج في حالة إذا كان يعتمد الإنتاج على ترخيص، لأنه إذا كان المؤسسة تريد بيع المصنع، فالمؤسسة المرخصة للتكنولوجيا لها الحق في سحب الترخيص وبالتالي لا أهمية للمصنع دون الحصول على الترخيص.²

المطلب الثالث: المقاول من الباطن

حيث تقوم المؤسسة، بتفويض جزء من عملياتها، إلى طرف خارجي وفقا لدفتر شروط محدد.

الفرع الاول: مفهوم المقاول من الباطن

يعتبر التعاقد من الباطن الصناعي آلية فعالة لتنظيم الإنتاج الصناعي؛ من خلال إنشاء اتفاقات تعاونية بين وحدات تكميلية مختلفة للإنتاج، كالعلاقة بين المؤسسة ومختلف مورديها أو المقاولين من الباطن.³

في هذا النوع من الاتفاق، المؤسسة تعهد الى شركة أو عدة شركات لتصنيع قطع الغيار او المكونات، او تركيب جزئي أو توفير خدمات إضافية، هذه المهام هي ضرورية لإنجاز المنتج النهائي للمؤسسة.

ونتيجة لذلك، يتعهد المتعاقدين من الباطن بمتابعة النشاط المحدد وفق متطلبات المؤسسة، وهذا بدوره يتيح لهم تحقيق مستويات أعلى من التخصص في مجالات أو مهام معينة.

ومنه يمكن تعريف المقاول من الباطن، أنها:

تعريف 1: علاقة اقتصادية حيث يطلب كيان مستقل، (المؤسسة)، من كيان مستقل آخر، (المتعاقدين من الباطن أو المورد)، إجراء الإنتاج أو توريد بالمواد، او جزء، او تركيب أو القيام بمهمة تصنيعية وفقا لمواصفات المؤسسة.⁴

تعريف 2: ويعرف عقد المقاول من الباطن بأنها "العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بتوكيل جزء من عملها أو عمل كامل، إلى مؤسسة أخرى تتعهد بإنجاز العمل وتحت مسؤوليتها وتسمى مقاول من الباطن."⁵

¹ Jacques BoJIN et Jean-Marc SCHOETIL, *L'essentiel de la stratégie*, Groupe Eyrolles, Paris, 2013. P.365.

² Neil Botten and Adrian Sims, *Op.cit*, 285.

³ UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, *International Subcontracting versus Delocalization?: A survey of the literature and case-studies from the SPX network*, Vienna, Austria, 2003, p. 2.

⁴ *Ibid*, p. 2.

⁵ Conseil économique social environnemental des Pays de la Loire, *La sous-traitance: Sortir de la crise: elements de conjuncture Quelles conditions de reussite pour une sous-traitance industrielle regionale perenne ?*, France, 2e semestre 2011.p. 17.

تُحدد مواصفات ومتطلبات المؤسسة للعمل المراد انجازه ضمن دفتر شروط، ولهذا فإن من المهم للمؤسسة قبل إجراء الإتفاق أن تحدد نموذج المقابلة من الباطن الذي ستستخدمه أي شكل دفتر الشروط.¹ حيث يعتبر المقاول من الباطن مورد للمؤسسة؛ إذ يلتزم المورد بتحمل المسؤولية على النتائج الشاملة (والتي تقاس بالثلاثي الجودة والتكلفة والوقت)؛²

من التعاريف السابقة تم استخلاص الخصائص التالية لاتفاق المقابلة من الباطن:³

- أولاً التعاقد من الباطن يتضمن وحدتين مستقلتين، وبقاء كل شركة مستقلة من الناحية القانونية لا يعني بالضرورة أنها سوف تكون مستقلة اقتصادياً؛
- ثانياً، في إتفاق التعاقد من الباطن، يوفر المقاول من الباطن المنتجات أو الخدمات وفقاً للشروط التي وضعها الموكل؛ بدون زيادة أو نقصان؛
- ثالثاً، البضائع المنتجة مطلوبة لتتوافق مع المواصفات المعدة للموكل (المؤسسة)، مما يجعل من الصعب جداً بيعها لزيائن آخرين؛
- رابعاً، المؤسسة الموكلة عادة ما توفر المعدات المادية المتخصصة و / أو المساعدة التقنية الجارية للمتعاقد من الباطن لضمان مواصفات المنتج والجودة.

المقابلة من الباطن هي إستراتيجية من خلالها تحقق المؤسسة وفورات التخصص من خلال اخراج أنشطة الإنتاج غير الأساسية لتحقيق ميزة التكلفة. كذلك أن المنطق الاقتصادي لاختيار المقابلة من الباطن يخضع لنظرية تكليف التبادل من أجل الحصول على موردين بتكلفة منخفضة مقارنة بتكلفة الإنتاج؛ لكن بخلاف تحقيق وفورات تكلفة الإنتاج والاستحواذ على أصول التكميلية، فإنه كذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار خصوصية الاصول وايضا طبيعة النشاط او المهمة المراد ايكالها للمتعاقد.⁴

يجب إجراء اللجوء إلى التعاقد من الباطن مع اليقظة؛ من أجل تجنب إخراج الأنشطة التي تمثل جوهر مهنة المؤسسة (الأنشطة التي تملك فيها المؤسسة كفاءات أساسية)، فالمؤسسة يجب أن تحافظ على التحكم في هذه الأنشطة لأنها تحدد مركزها التنافسي على المدى الطويل؛ أما باقي الأنشطة، فيمكن فيها الاستعانة بمصادر خارجية إذا كان ذلك يوفر مزايا اقتصادية للمؤسسة؛ ومع ذلك فإنه من الضروري أن تحذر

¹ Nick Krym, *Outsource It!*, Pragmatic Programmers, Dallas, 2012. P. 235.

² Pascal Corbel, *Technologie, Innovation, Stratégie: De l'innovation technologique à l'innovation stratégique*, lextenso edition, france, 2009, p. 134.

³ Gordon Hunter, *Op.cit*, p. 1220-1221.

⁴ *Ibid*, p. 1222.

المؤسسة من الوقوع في حالة تبعية لمورديها بسبب الإفراط في استخدام استراتيجية المقاوله من الباطن، وهو ما يعني في بعض الأحيان تطوير أو الحفاظ على إمدادات بديلة و/ أو الاحتفاظ بسيطرة جزئية على بعض الأنشطة التي أسندت لأطراف خارجية للقيام بها.¹

الفرع الثاني: أنواع المقاوله من الباطن

لقد أدى نمو المقاوله من الباطن الصناعية لتطوير نوعين رئيسيين من علاقات التعاقد من الباطن، مقاوله من الباطن على أساس القدرات ومقاوله من الباطن على أساس التخصص.

1. التعاقد من الباطن لزيادة القدرة:

النوع الأول من علاقة التعاقد من الباطن هو التعاقد من الباطن على أساس القدرات. في مثل هذه الحالة، السبب الرئيسي للتوجه نحو علاقة التعاقد من الباطن هو أن المؤسسة غير قادرة على تلبية الطلب على منتجاتها،² أو لا تمتلك القدرات الكافية للقيام بتصنيع عنصر معين؛³ وبعبارة أخرى، قد وصلت المؤسسة الى الحد الأقصى لطاقتها الانتاجية، ومن أجل تلبية الطلب في السوق لمنتجاتها، تتوجه الى مؤسسة أخرى (مقاوله من الباطن) بتحويل الطلبات الزائدة على قدرتها إليها، على الأقل لفترة مؤقتة من الزمن. وهذا يمثل تعاون أفقي تكميلي للإنتاج.⁴

2. التعاقد من الباطن المتخصص:

في هذه الحالة، تعتمد المؤسسة على خدمات محددة لمقاول من الباطن أو مجموعة من المقاولين من الباطن الذين يمتلكون المعدات أو الآلات والعمالة الماهرة،⁵ للقيام بمهام معقدة وبكل دقة؛ وبالتالي، فإن هذه الشراكة قد تتضمن حصول المؤسسة على اجزاء لمنتجات نهائية أو مكونات أو لوازم، التي تتطلب مستوى أعلى من الخبرة التقنية، لا تملكها المؤسسة؛ في مثل هذه الحالة، تكون المؤسسات مرتبطة عموديا بأصول و / أو تقنيات التكميلية.⁶

كما يمكن أن تكون المقاوله من الباطن المتخصصة خيارا قابلا للتطبيق لا سيما في الحالات التي تعاني فيها المؤسسة من ضغوط على الموارد الداخلية، من خلال تحويل بعض عناصر عبء العمل

¹ Jacques BoJIN et Jean-Marc SCHOETIL, *Op.cit.* P. 74-75.

² Conseil economique social environnemental des Pays de la Loire, *Op.cit.*p. 17.

³ UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, *Op.cit.* P. 4.

⁴ *Ibid.* P. 5.

⁵ Conseil economique social environnemental des Pays de la Loire, *Op.cit.*p. 17.

⁶ UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, *Op.cit.* P. 5.

الحالية إلى مقدمي خدمات خارجيين؛ حيث يمكن تخصيص الموارد الداخلية لأهداف الأعمال ذات أهمية إستراتيجية، بهدف تحقيق أعلى كفاءة وميزة تنافسية¹.

الفرع الثالث: مزايا التعاقد من الباطن

يمكن تلخيص أهم مزايا إستراتيجية المقاوله من الباطن، في الجدول 9.

جدول 9: مزايا إستراتيجية المقاوله من الباطن

بالنسبة للمتعاقد:	المزايا للمؤسسة:
- كفاءة وإنتاجية عالية؛	- تخفيض التكاليف؛
- تشغيل الطاقة الإنتاجية الإضافية؛	- جودة عالية؛
- اقتصاديات الحجم؛	- آلية فعالة للاستجابة للطلب المتذبذب.
- نقل التكنولوجيا لأجل التحسين.	

Source: UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, *International Subcontracting versus Delocalization?: A survey of the literature and case-studies from the SPX network*, Vienna, Austria, 2003. P. 8-9;10-12.

نلاحظ من الجدول 9 أن أهم مزايا إستراتيجية المقاوله من الباطن للمؤسسة تتمثل في: تخفيض التكاليف رغم الجودة العالية، وهذا راجع لأثر التخصص، فالمقاول من الباطن يُفترض به أن يملك القدرات التي تؤهله للقيام بالنشاط المخرج أفضل وبأقل تكلفة من المؤسسة؛ باعتبار أنه متخصص في ذلك النشاط؛

كما أن لإستراتيجية المقاوله من الباطن بعض الآثار السلبية والتي نذكر منها:

الافراط من إسناد الأنشطة لأطراف خارجية عبر إستراتيجية المقاوله من الباطن، يمكن أن يؤدي إلى ضعف المؤسسة على المدى الطويل، بسبب فقدان الكفاءات الأساسية، وعدم القدرة على التعلم والابتكار، لأن المؤسسة بإخراجها للنشاط تفقد القدرة على تعلمه.²

¹ Bruce Walters and Zaiyong Tang, *IT- Enabled Strategic Management: Increasing Returns for the Organisation*, Idea Group Publishing, Hershey, 2006. P. 252.

² David Langford and Steven Male, *Strategic Management in Construction*, 2nd Ed, Blackwell Publishing, Oxford, 2001. P. 88.

خلاصة الفصل

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل، إلى دوافع وأشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة؛ حيث تطرقنا إليها باختصار شديد، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- يمكن تلخيص أهم أسباب تبني إستراتيجيات التحالف والشراكة، إلى أسباب دفاعية وأخرى أسباب هجومية،
- تعتبر نظرية تكاليف التبادل من بين النظريات المفسرة لتبني إستراتيجية التحالف والشراكة؛
- يعتبر أثر التعاضدية من أهم محفزات تبني المؤسسات لإستراتيجية التحالف والشراكة؛
- يوجد لاستراتيجية التحالف والشراكة أشكال ذات طبيعة تعاقدية: الترخيص، الامتياز والمقاولة من الباطن؛
- يوجد لاستراتيجية التحالف والشراكة أشكال ذات طبيعة تعاونية: المشروع المشترك، اتحاد الأعمال وشبكة الأعمال.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للقدرات التنافسية

تمهيد

اتفق الباحثون لفترة من الزمن أن التمايز في أداء المؤسسات، مرده لتأثيرات البيئة الخارجية، ومدى تأقلم المؤسسات مع بيئتها الخاصة عن طريق بناء إستراتيجيات تنافسية ملائمة، إلا أن هذه المقاربة المسماة بالمقاربة الهيكلية، (وذلك لإعتمادها على هيكل الصناعة في تفسير أسباب تمايز أداء المؤسسات المنتمية لنفس الصناعة)، قد أثبتت قصورها على المدى الطويل؛ لأن المؤسسات في المدى الطويل، يمكنها تبني نفس إستراتيجيات المؤسسات المتفوقة في الأداء، وبذلك تُحسن من أدائها.

وعليه ظهر فكر أكثر واقعية، يستند في تحليله لتمايز الأداء بين المؤسسات المنتمية لنفس الصناعة، إلى ما تمتلكه هاته المؤسسات من موارد وكفاءات؛ وبذلك حظيت موارد وكفاءات المؤسسة بإهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية؛ بإعتبارها من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك، هي عامل محدد لإستمراريتها وبقائها، كل ذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة.

إلا أننا في هذا البحث لسنا هنا لتبني هذه المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات؛ وإن كنا سنشير إليها ضمن المطلب الأول، بهدف التعرف على أهم النظريات التي ساهمت في إبراز أهمية ومكانة القدرات التنافسية المؤسسة. ونهدف من وراء هذا الفصل، إلى تبيان الأسس العلمية لتحليل القدرات التنافسية للمؤسسة؛ حيث يتمحور موضوع البحث حول تحليل القدرات التنافسية للمؤسسة، وانطلاقنا من تصور أساسي هو أن تحليل القدرات التنافسية يتمثل دوره في الحصول على نتائج تقييمية للموارد والكفاءات المتوافرة لدى المؤسسة حول نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

ومما سبق سنتناول في هذا الفصل، ثلاث مباحث؛ هي كالتالي:

المبحث الأول: أساسيات حول القدرة التنافسية

المبحث الثاني: القدرات التنافسية الإستراتيجية

المبحث الثالث: آليات تعزيز القدرات التنافسية

المبحث الأول: أساسيات حول القدرة التنافسية

باعتبار أن القدرة التنافسية تتمثل في موارد وكفاءات المؤسسة التي تمكنها من المنافسة، وحتى إمكانية تحقيق ميزة تنافسية، فسننظر في هذا المبحث للمصطلحات الأساسية للموضوع، المتمثلة في: مصطلح الموارد ومصطلح الكفاءات، وهذا بعد التعرف على مدخل الموارد والكفاءات.

المطلب الأول: أساسيات حول مدخل الموارد والكفاءات

مدخل الموارد والكفاءات هو مجموعة النظريات التي اهتمت بدراسة موارد وكفاءات المؤسسة، لهذا سننظر في هذا المطلب إلى أهم الأفكار التي جاءت بها هاته المقاربة إضافة إلى أهم الانتقادات التي لاقتها.

الفرع الأول: مدخل الموارد والكفاءات كمفسر للقدرة التنافسية

يعتبر مدخل الموارد والكفاءات نقلة نوعية في مستوى التفكير الإداري عموماً والإستراتيجي خصوصاً؛ حيث تُعرف المؤسسة حسب هذا المدخل بأنها: "مجموعة من الكفاءات التنظيمية الأساسية التي تسمح بتبصر الحلول الإستراتيجية وتميئتها، وذلك بنقل الكفاءة إلى ميدان جديد أو الإستغلال الأقصى للكفاءة الأساسية الحالية"¹، ومنه تغير الرؤية للمؤسسة من مجموعة وحدات إستراتيجية إلى محفظة من الكفاءات الأساسية.

أستلهمت نظرية الموارد والكفاءات من أفكار الباحثة Edith Penrose، وتطورت مع أعمال Briger و Wernerfelt و Jay Barney²؛ حيث تعود جذور المقاربة بالموارد والكفاءات في مجال علوم التسيير إلى سنة 1959؛ حين قامت الباحثة Edith Penrose بنشر كتابها "نظرية نمو المنشأة"³، التي هدفت من خلاله إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدود هذا النمو، ويعتبر الباحث Wernerfelt أول من أطلق هذه التسمية (المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات)، وذلك من خلال مقال نُشر في مجلة الإدارة الإستراتيجية^{**} سنة 1984، يشرح فيه أسباب تمايز المؤسسات التي تعمل داخل نفس الصناعة، ومن بعده قام في العام نفسه (1984) الباحث Rumelt بنشر ورقة بحثية ثانية حول نظرية الموارد في ملتقى حول الإدارة الإستراتيجية، أما ثالث مقال فكان بواسطة الباحث Barney سنة 1986، ثم توالى العديد من الدراسات في مجال نظرية الموارد

¹ Cecile DEJOUX, *Les Compétences au cœur de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p.184.

² Samy CHELLY Abdelfetah GHORBEL, *LA « RESOURCE BASED VIEW » : UN CADRE D'ANALYSE AU SERVICE DE L'INGENIERIE TECHNOPOLITAINE*, XII° Colloque du GRERBAM - Sfax 4- 6 septembre 2006

* The Theory of the growth of the firm.

³ Jay B. BARNEY and Delwyn N. CLARK, *Resource-Based Theory*, OXFORD University Press, Oxford, 2007, p.11.

** journal of strategy management.

والكفاءات¹، وتعتبر أبحاث كل من: C. K Prahalad و Gary Hamel حول الكفاءات المحورية سنة 1991، نقلة نوعية فاقت كل التوقعات حيث أعطيا تفسيراً قويا لأسباب تفوق المؤسسات في مجالها².

كما تجدر الإشارة إلى أن مدخل الموارد مبني على افتراضين رئيسيين³:

- **الموارد غير متجانسة:** وتعني أن المؤسسات لا يمكن ان تملك نفس الموارد، على اعتبار ان الموارد تتمتع بعناصر خاصة بكل مؤسسة، كالثقافة والتاريخ وفلسفة الادارة وغيرها؛
- **الموارد صعبة الانتقال بين المؤسسات:** وتعني حرص المؤسسات على المحافظة على مواردها وحمايتها من المنافسين، لهذا فإن انتقال الموارد بين المؤسسات حسب هذا المدخل هو حالة استثنائية فقط.

ويمكن تلخيص أهم البحوث التي أثرت مدخل الموارد والكفاءات في الجدول التالي:

جدول 10: أهم نظريات ورواد مدخل الموارد والكفاءات

الفكرة الأساسية	النظرية وأهم روادها
<ul style="list-style-type: none"> • المؤسسات تخضع للانتقاء الطبيعي؛ (Darwinisme Social) • بقاء المؤسسات مشروط بـ"الروتينات التنظيمية" أو "الروتينات الجينية" التي تمتلكها. 	<p>النظرية التطورية في الاقتصاد Penrose 1959, Nelson & Winter 1982</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد على مواردها الخاصة، وتعتمد أيضا على الخصائص النادرة التي تتحدد بها هذه الموارد. 	<p>النظرية المستندة على الموارد (RBV) Wernefelt 1984, Rumelt Alchian, Barney 1986</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمدراء يعتمد على الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة؛ • التغيير التنظيمي يكون انطلاقا من الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية. 	<p>الرؤية المستندة على الكفاءات (CBV) Prahalad et Hamel 1990, Stalk, Heene, Barney, Dosi</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الميزة التنافسية تعتمد على المعارف والخبرات الداخلية والخارجية، الصريحة وخاصة الضمنية منها. 	<p>الرؤية المستندة على المعرفة أو إدارة المعرفة (KBV ou KM) Grant, pender, Kogut, Conner</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التغيير التنظيمي هو نتيجة تحول الروتينات الساكنة إلى روتينات ديناميكية؛ • على المدراء الاعتماد على قدرات الإبداع، الاتصال، التفاوض. 	<p>القدرات الديناميكية (CDBV) Teece, Pisano, Sheven 1997</p>

Source: Jean-Jacques PLUCHART, *MASTER STRATEGIE*, Edition ESKA, Paris, 2009, p.181.

¹ Jay B. BARNEY and Delyn N. CLARK, *Op.cit.* p. 16.

² Xavier Deroy et all, *Formes de l'agir strategique*, De boeck, Paris, 2007. P. 74.

³ Frank T. Rothaermel, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2nd ED, McGraw-Hill Education, New York, 2015. P. 104.

يلخص الجدول رقم 10 أهم النظريات التي يحتويها مدخل الموارد والكفاءات، وتشارك هذه النظريات في اتفاقها أن سبب اختلاف أداء المؤسسات التي تنتمي لنفس الصناعة، يرجع إلى اختلاف البيئة الداخلية لهاته المؤسسات؛ وتعتبر هذه النظريات المكونة لمدخل الموارد والكفاءات كمراحل تطور لهذا المدخل، وتتمثل هذه النظريات في:

1. النظرية التطورية في الاقتصاد: ترى أن المؤسسات تطور نفسها من أجل التأقلم مع بيئتها، من خلال الروتينيات التنظيمية التي تمتلكها؛ وبالتالي تختلف المؤسسات فيما بينها باختلاف الروتينيات التنظيمية.
 2. النظرية المستندة على الموارد: ترى أن المؤسسات تختلف فيما بينها باختلاف نوعية الموارد التي تمتلكها.
 3. النظرية المستندة على الكفاءات: ترى أن المؤسسات تختلف فيما بينها لاختلاف كيفية استغلالها للموارد، أي في القدرة على استغلال الموارد وليس في الموارد في حد ذاتها.
 4. النظرية المستندة على المعرفة: ترى أن أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ويصعب تقليدها هي معارف وخبرات المؤسسة. هذه النظرية تفترض أن المؤسسات تكون أكثر فعالية في الأسواق عند اهتمامها بالمعرفة من حيث اكتسابها وتطبيقها في مختلف أنشطتها وعملياتها؛ إضافة إلى أهمية القدرات التنظيمية لدمج وتنسيق المعرفة، لتحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية.¹
 5. النظرية المستندة على القدرات الديناميكية: ترى أن إختلاف أداء المؤسسات يرجع إلى القدرات الديناميكية التي تمتلكها المؤسسة: وهي القدرات التي يتم من خلالها استغلال الموارد والكفاءات والمحافظة عليها وأيضاً تجديدها.
- بشكل عام يستند مدخل الموارد إلى فكرة بسيطة، مفادها أن المنظمات تختلف فيما بينها بسبب امتلاكها مجموعة متفردة من الموارد تمثل المصدر الرئيس للعوائد والأرباح التي تتحصل عليها المؤسسات، بمعنى أدق؛ أن الاختلاف بين أداء المؤسسات يعود بالدرجة الأساسية إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسات أكثر من كونه دالة لخصائص الصناعة التي تعمل فيها²، فحسب النظريات الكلاسيكية فإن نجاح المؤسسة هو دالة لكل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية بالإضافة إلى التفاعل بين البيئتين، أما مدخل الموارد والكفاءات فيرى أن نجاح المؤسسة يرتبط بالكفاءات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة، فهي وحدها من يسبب الفرق في الأداء بين المؤسسات؛ أي أن نجاح المؤسسة هو دالة لكفاءاتها الأساسية³:

¹ Bruce Walters and Zaiyong Tang, *Op.cit*, p. 22.

² إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، *الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي*، دار المناهج، عمان، 2008، ص: 85.

³ Lou Van BEIRENDONCK, *Management des Compétences*, Edition de Boeck Université, Bruxelles, 2004, p.15.

حسب النظريات { Succès de l'entreprise = F(Organisation interne de l'entreprise, Environnement) الكلاسيكية

{ حسب مدخل الموارد } Succès de l'entreprise = F(Compétence principale1, Compétence principale2, Compétence principale3...)

إن الانتقال من النظرة الخارجية إلى النظرة الداخلية للمؤسسة في تفسير تمايز الأداء يتطلب تغييرا في محور التركيز؛ فالإستراتيجية تركز تقليديا على العميل، حيث يُنظر لرسالة المؤسسة عادة من منظور خدمة احتياجات العملاء، وذلك ما أدى في حالات كثيرة بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجيات استنزفت مواردها. وبذلك كان من نتائج التركيز على الموارد في بناء الإستراتيجية، إعادة توجيه انتباه المؤسسة إلى ما تستطيع تقديمه حقا، وليس التركيز على خدمة سوق منتجات معينة¹.

الفرع الثاني: أهم الانتقادات لمقاربة الموارد والكفاءات

بالرغم من كل ذلك، يبقى مدخل الموارد إنتاج بشري، ولا بد وأن يلاقي بعض الانتقادات. ومن أهم الانتقادات التي تعرض لها هذا المدخل، هي:²

1. عدم وضوح الفرضية الأساسية للنظرية المتمثلة في أن اختلاف أداء المؤسسات، راجع إلى اختلاف ما تمتلكه من موارد وكفاءات، لأنها لا تشرح أسباب هذا الاختلاف بين المؤسسات في الموارد والكفاءات؛
2. النظرية قائمة على مفاهيم واصطلاحات (موارد، ميزة تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية)، وهي مفاهيم نظرية بحتة وغامضة ميدانيا، مما يعني النقص في الميدان التجريبي، وبالتالي الشك في مصداقية النظرية على اعتبار انه إذا تمت الدراسات في مضامين وحالات مختلفة لن تعطي نفس النتائج؛
3. القليل من المؤسسات القادرة على استغلال امثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية.
4. الخلط الاصطلاحي العام بين العديد من الباحثين الذين اقترحوا هاته المقاربة منذ سنوات 1990s غالبا ما تم استخدام مفاهيم الموارد والمعرفة والمهارة والقدرة والكفاءة، والكفاءة الاساسية بطريقة غامضة ومتداخلة. فبعضهم يخلط بين مفهوم الكفاءة والقدرة، وآخرون يخلطون بين مفهوم الكفاءة الاساسية والكفاءة المتميزة
5. مشكلة تكرار للمعنى الناجمة عن حلقة مفرغة في تحديد علاقة الموارد بالاستراتيجية؛ حيث يتم بناء وتنفيذ الاستراتيجية من خلال الموارد الاستراتيجية، في حين تسمح الاستراتيجية الجيدة بتنمية الموارد الاستراتيجية.

¹ فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص: 250-251.

² Cecile DEJOUX, Op.cit. p.193.

6. صلة ضعيفة بين النظرية الاستراتيجية والممارسة، الناجمة عن عدم وجود تشغيل قادر على ترجمة الأفكار المفاهيمية إلى ممارسات إدارية وتنظيمية واضحة وواقعية.¹
7. فشل المقارنة في معالجة كيفية تعامل المؤسسات مع حالة تآكل الكفاءات عبر الزمن، أو كيفية اكتساب المؤسسات لكفاءات جديدة.²

ورغم واقعية الانتقادات التي تطرقنا لها سابقا، يبقى مدخل الموارد والكفاءات ليس أحدث تفسير علمي للقدرات التنافسية فقط، بل أفضل تفسير لها لحد الآن؛ فقد كان هو السبب الأساسي في تغيير التفكير الاستراتيجي لإدارة المؤسسات، حيث أعطى رؤية مغايرة وأدق لتفسير نشاط المؤسسة في بيئتها، وحدد تعريفا أوضح لدور المؤسسة وساهم بإنتقاله من: "ماذا يجب على المؤسسة أن تفعل؟" إلى: "ماذا يمكن للمؤسسة أن تفعل؟"

المطلب الثاني: مفهوم موارد المؤسسة وأنواعها

الفرع الأول: مفهوم الموارد

ترتبط دراسة الموارد الاقتصادية بالكثير من فروع المعرفة، إلا أن دراستها ترتبط بصفة خاصة بدراسة علم الاقتصاد، حيث تعتبر دراسة الموارد الاقتصادية فرعا من فروع المعرفة الاقتصادية، حيث يتحدد مستوى الرفاهية في الاقتصاد بقدر ما تتوفر لديه من موارد وأيضا قدرات استغلال تلك الموارد في إشباع الحاجات المتعددة والمتزايدة لأفراد المجتمع؛³ ويقصد بالموارد بصفة عامة مدخلات العملية الإنتاجية للمؤسسة،⁴ وقد صيغت عدة مفاهيم للموارد، نذكر منها؛ ما يلي:

تعريف 1: الموارد تشكل القاعدة النشطة في عملية الإنتاج الإجمالية للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة. لذا تعتبر موارد المؤسسة كمصدر للميزة التنافسية.⁵

تعريف 2: الموارد هي كل الأصول مثل أموال نقدية والمباني والآلات، أو الملكية الفكرية، التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. وتكون إما موارد ملموسة أو غير ملموسة.⁶

¹ RON SANCHEZ and AIME´ HEENE, *Op.cit.* p. 99-100.

² Joe Tidd, *FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT TO STRATEGIC COMPETENCE: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation*, 2nd Ed, Imperial College Press, Singapore, 2006. 14.

³ إيمان عطية ناصف، *مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص: 9.

⁴ Michael A. Hitt and all, *Op.cit.*, p. 78.

⁵ Anne Dietrich et all, *Op.cit.* P. 80.

⁶ Frank T. Rothaermel, *Op.cit.* p. 101.

تعريف 3: الموارد هي موجودات المؤسسة وتمثل اللبنة الأساسية لها؛ وتشمل الأصول الملموسة، المتمثلة في المنشآت والمعدات، والموارد المالية، والموقع، والأصول البشرية، من حيث عدد الموظفين، مهاراتهم، والتحفيز، والأصول غير الملموسة، مثل براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر، والثقافة، وسمعة المؤسسة.¹

تعريف 4: الموارد هي: عوامل النشاط الاقتصادي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيها.²

من التعريفات السابقة، نستنتج أن الموارد هي كل شيء يمكن للمؤسسة أن تستخدمه في نشاطها اليومي، لأجل تحقيق أهدافها وتوليد قيمة مضافة، حيث تنتشر الموارد في مختلف وظائف المؤسسة، سواء في وظيفة الشراء، تخزين، إنتاج، تسويق، بحث وتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة إمكانية تحديد أهدافها، وأيضاً بالموارد تحقق المؤسسة أهدافها.

كما تجدر الإشارة أن مدخل الموارد يستخدم مصطلح الموارد أكثر مما يشير إليه تعريفه الاصطلاحي، حيث ضمن المقاربة بالموارد فإن مصطلح المورد يشمل كل الأصول وكذلك القدرات والكفاءات التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.³

الفرع الثاني: تصنيف الموارد

كما رأينا سابقاً فإن الموارد تشمل الموارد المالية، المادية، الاجتماعية أو البشرية، التكنولوجية، والعامل التنظيمي؛ التي تساعد المؤسسة في توليد قيمة للمستهلكين⁴؛ لكن من منظور عام فإن أغلب الباحثين يصنفون موارد المؤسسة إلى فئتين: الملموسة وغير الملموسة⁵، كما هو موضح بالشكل 22

¹ Thomas L. Wheelen and all, *Op.cit.* P. 138.

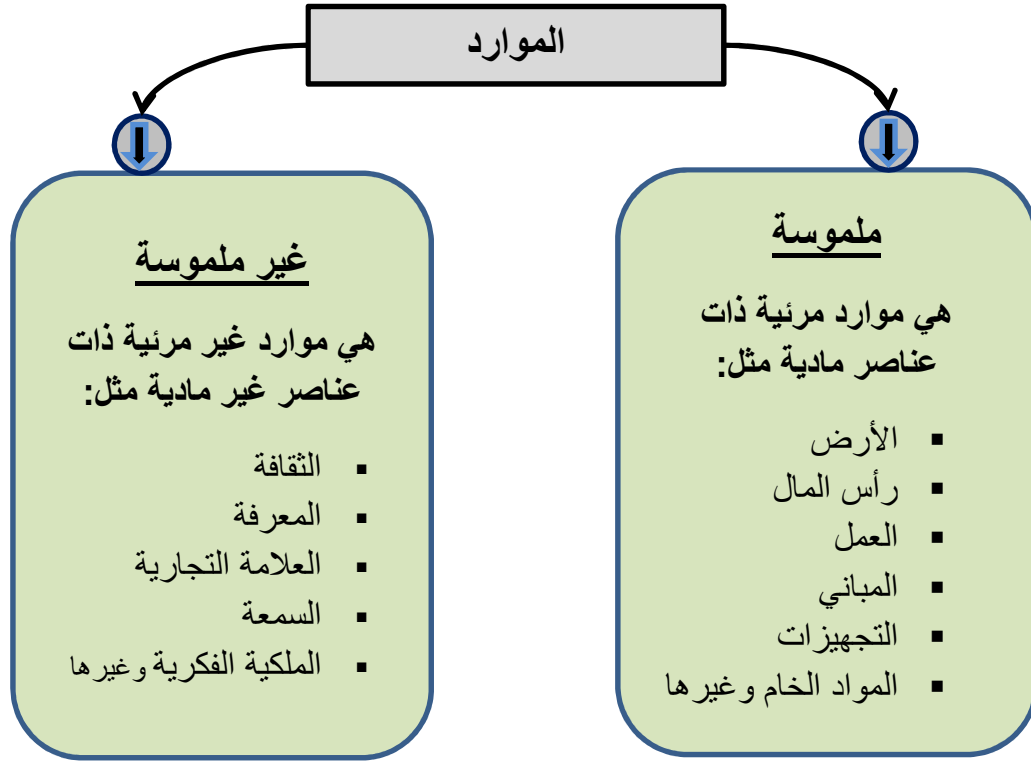
² Per Jenster and David Hussey, *Company Analysis: Determining Strategic Capability*, John Wiley & Sons. Ltd, New York, 2001. P. 20.

³ Frank T. Rothaermel, *Op.cit.* p. 103.

⁴ شارلز هل وجاريت جونز، *الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل*، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، ط 6، دار المريخ، الرياض، 2008، ص: 185.

⁵ Frank T. Rothaermel, *Op.cit.* P. 102.

شكل 22: تصنيف الموارد



Source: Frank T. Rothaermel, *Op.cit*, p. 103.

كما يتضح من الشكل 22 يتم تصنيف موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة كالتجهيزات والمباني والعقارات والأموال وغيرها من الموارد التي لها كيان ملموس داخل المؤسسة؛ وموارد غير ملموسة كالمعرفة وسمعة المؤسسة وتاريخها، ...

غير أن هذا التقسيم يُهمل نوعاً مهماً من الموارد وهي الموارد البشرية التي لها خصائص تميزها عن سائر الموارد، نلاحظ من الشكل 22 أن المورد البشري موجود في الموارد الملموسة تحت مسمى عنصر العمل، وموجود في الموارد غير الملموسة تحت مسمى المعرفة، أي أن هذا التقسيم يوزع خصائص المورد البشري على كلا الصنفين، وهذا يتنافى مع الواقع، حيث لا يمكن فصل الجزء المادي عن الجزء المعنوي في المورد البشري؛ ولهذا من أجل تحليل أكثر دقة فمن الأفضل إدراج الموارد البشرية ضمن صنف مستقل خاص بها، أي أن موارد المؤسسة تنقسم إلى ثلاث أصناف: موارد ملموسة، موارد غير ملموسة (معنوية) وموارد بشرية.

وسنتطرق إلى هذه الأنواع بنوع من الإيجاز:

1. موارد ملموسة: وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس،¹ وتشتمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة، وتضم كل هياكل المؤسسة، التكنولوجيات، التجهيزات، المواد الأولية والموارد المالية؛ ويمكن ذكر الخصائص التالية للموارد الملموسة:

- الموارد الملموسة هي الأصول التي يمكن ملاحظتها وقياسها فمعدات الإنتاج، ومرافق التصنيع، ومراكز التوزيع، وهياكل الإبلاغ الرسمية هي أمثلة على موارد ملموسة؛
- الموارد الملموسة ذات طبيعة متنوعة: حيث تشمل موارد مادية، مالية، تنظيمية؛ (كما هو موضح بالجدول 11)؛
- يمكن تقييم الكثير من الموارد المادية من خلال البيانات المالية؛
- من الصعب الاستفادة من الموارد المادية في أكثر من نشاط في نفس الوقت- على سبيل المثال، الطائرة مورد ملموس، حيث "لا يمكنك استخدام نفس الطائرة على خمسة طرق مختلفة في نفس الوقت. ولا يمكنك وضع نفس الطاقم على خمسة طرق مختلفة في نفس الوقت. والشيء نفسه ينطبق على الاستثمارات المالية التي قمت بها في الطائرة".²

جدول 11: أنواع الموارد الملموسة

موارد مالية	قدرة المؤسسة على الاقتراض
موارد تنظيمية	قدرة المؤسسة على توفير مصادر مالية داخلية
موارد مادية	وتشمل الهيكل الرسمي للمنظمة ومواردها التي تمكنها من التخطيط والرقابة والتحكم
موارد تكنولوجية	مختلف التجهيزات والآلات والمباني والعقارات التي تمتلكها المؤسسة إضافة الى المواد الخام أيضا
	ويشمل مخزونها التكنولوجي: براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الملكية، والأسرار المهنية.

Source: Michael A. Hitt and all, *Op., Cit.* p. 78.

¹ Gery JHONSON et al, *Op.cit.* p. 115.

² Michael A. Hitt and all, *Op.cit.* p. 78-80.

2. موارد غير ملموسة: وتسمى أيضا بالموارد المعنوية وتتميز بأنها: "أصول قابلة للتعيين، غير نقدية وبدون جوهر مادي"¹، وتضم الهيكل الرسمي للمؤسسة، التخطيط والمراقبة، العلاقات غير الرسمية، الشهرة والجودة وغيرها. ويمكن ذكر الخصائص التالية للموارد غير الملموسة:
- الموارد غير الملموسة هي الأصول التي لها جذور عميقة في تاريخ المؤسسة وتكونت بالتراكم عبر الزمن، وهي جزء لا يتجزأ من أنماط فريدة من نوعها من الروتين؛
 - الموارد غير الملموسة صعبة نسبيا على المنافسين للتحليل والتقليد؛ فالمعرفة والثقة بين المديرين والموظفين، القدرات الإدارية، إجراءات تنظيمية، القدرات العلمية والقدرة على الابتكار، إسم العلامة التجارية، وسمعة المؤسسة حول سلعتها أو خدماتها، وكيف يتفاعل موظفي المؤسسة مع الغير (مثل تفاعل الموظفين مع العملاء، والموردين) هم موارد غير ملموسة.
 - الموارد غير الملموسة متنوعة فتشمل العديد من العناصر: كإجراءات التنظيمية، الابتكار، والسمعة؛ كما هو موضح بالجدول 12؛
 - الموارد غير الملموسة لها قيمة لكن لا تظهر في البيانات المالية، والتصريحات المحاسبية لأصول المؤسسة.²

جدول 12: أنواع الموارد غير الملموسة

المعرفة، الثقة، قدرات إدارية، روتين تنظيمي	موارد معنوية
الأفكار، قدرات علمية، القدرة على الابتكار	موارد إبتكارية
الصورة لدى المستهلك، إسم العلامة التجارية، العلاقة مع أصحاب المصلحة، جودة المنتج..	السمعة

Source: Michael A. Hitt and all, *Op.Cit.*, p. 79.

3. موارد بشرية: تضم جميع الأفراد داخل المؤسسة والعلاقات الاجتماعية، التكوين، تجارب مختلف إطارات المؤسسة، أما الجزء من المؤسسة المسؤول عن هذا المورد فهي إدارة الموارد البشرية، التي "تتكون من معايير (سياسات، إجراءات...) وأنشطة (توظيف، تكوين...) تحرض وتدفع الموارد البشرية إلى الفعالية، وتحقيق أداء أمثل للأفراد والمؤسسة، وهي مدخل يعتبر الأفراد كمورد وليس كتكلفة"³.

¹ Ahmed BOUNFOUR, *Le Management des Ressource Immatérielles*, Dunod, Paris, 1998, p. 37.

² Michael A. Hitt and all, *Op.cit.* p. 78-80.

³ Lakhder SEKIOU et al, *gestion des ressources humaines*, 2^{ème} ED, Édition De Boeck Université, canada, p.10.

وامتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذات كفاءة يزيد من قدراتها التنافسية؛ فعلى سبيل المثال في عام 2008، تصدرت شركة Google الترتيب كأفضل مكان للعمل، وذلك بفضل بيئة العمل، والمرافق والخدمات المقدمة للموظفين حيث ساهمت في امتلاكها للكثير من المواهب.¹

في الواقع تكون هاته الموارد متداخلة، فالموارد غير الملموسة ضرورية لتشغيل واستغلال الموارد الملموسة؛ على الرغم من أن أغلب أصول الإنتاج هي ملموسة، فإن العديد من العمليات اللازمة لاستخدامها هي أصول غير ملموسة. مثل عمليات مراقبة الجودة، وعمليات التصنيع فريدة من نوعها.² وبطبيعة الحال دون أن ننسى دور وأهمية المورد البشري في مزج الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة. ورغم ذلك التداخل فإن دراسة موارد المؤسسة من خلال تصنيفها حسب طبيعتها، يفيد المؤسسة في تحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع مواردها.

إن ما تطرقنا له خلال هذا المطلب حول تصنيف موارد المؤسسة يستند إلى معيار حسب طبيعة الموارد، ويوجد تصنيف آخر لموارد المؤسسة حسب أهمية المورد؛ حيث تُصنف الموارد إلى: موارد عادية، وموارد استراتيجية.

- الموارد عادية: وهي الموارد التي تستخدمها المؤسسة في سيرها الجاري أو اليومي، كمخزون المواد الأولية، معدات النقل، الطاقة الكهربائية وغيرها.
- وموارد إستراتيجية*: وهي الموارد النادرة، أو الموارد المفتاحية التي تمثل نقاط قوة بالنسبة للمؤسسة، وتشكل الركيزة الأساسية في بناء الإستراتيجية، إذ يساهم هذا النوع في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؛ من خلال التفوق على المنافسين. ومن أمثلة هذه الموارد: المهارات الفردية والجماعية التي تتوفر عليها المؤسسة، وفرصة السيولة المالية، بعض الآلات والتجهيزات غير المتاحة لكل المنافسين وغيرها.

المطلب الثالث: الموصفات النظرية لكفاءات المؤسسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الكفاءة ثم إلى مستويات الكفاءة: حسب الفرد والجماعة والمؤسسة ككل. ثم نتطرق إلى أنواع كفاءات المؤسسة.

¹ Manuel Cartier, *Op.cit.* p. 39.

² Michael A. Hitt and all, *Op.cit.* p. 80.

* سيتم التطرق إلى الموارد الإستراتيجية بالتفصيل خلال المبحث الثاني لهذا الفصل.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

يعود أصل استخدام مصطلح الكفاءة إلى علم النفس؛ حيث أُستخدِم سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم تجسّد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به عالم النفس "ماك سيلاند" (Mc Celland) سنة 1970، في إطار الحركة الأمريكية لتنمية الكفاءة في مجلة عالم النفس الأمريكي؛ من خلال مقال بعنوان "فحص الكفاءة أولى من فحص الذكاء"¹؛ كما أن كفاءة المؤسسة تعني لغويا حسب قاموس ويبستر (Webster): "القدرة على فعل شيء حسن"²، ويمكن تعريف الكفاءة كالتالي:

تعريف 1: يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل"³

تعريف 2: تعرف الكفاءة بأنها: "تجمع (تراكم) للمعارف (أي ما تتعلمه في المدرسة)، والدراية (وهي ما تتعلمه في عملك ومن التجارب اليومية في الحياة الاجتماعية)، والمهارات (وهي القدرة على تطبيق المعرفة والدراية)".⁴

تعريف 3: وبشكل آخر تعرف الكفاءة على أنها: "تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف، الخبرات، التجارب، المؤهلات والمواهب المكتسبة مع مرور الوقت سواء للفرد أو المؤسسة"⁵.

من التعريفات السابقة نستنتج أن الكفاءة هي: القدرة على استغلال الموارد من أجل تحقيق غاية معينة.

وتتميز الكفاءة بالخصائص التالية:⁶

- **الكفاءة غير نهائية:** قدرة الفرد أو المؤسسة على إنجاز مهمة معينة، لا تنتهي مع المهمة المنجزة، بل تعني أنه يمكن إنجاز جميع المهام المشابهة لها؛
- **الكفاءة مكتسبة:** بمعنى يمكن لأي كان سواء مؤسسة أو فرد أن يصبح كفاء؛ فمثلا للفرد يتم الحصول على الكفاءة من خلال التعلم في المدرسة أو مكان العمل، ومن خلال تعليمات العمل

¹ Commission européenne, Le développement des compétences dans les PME, Observatoire des PME européennes, 2003, NO. 1, p. 13.

² <http://www.Learnersdictionary.com/search/competence>

³ Lou Van BEIRENDONCK, *Op.cit*, p. 16.

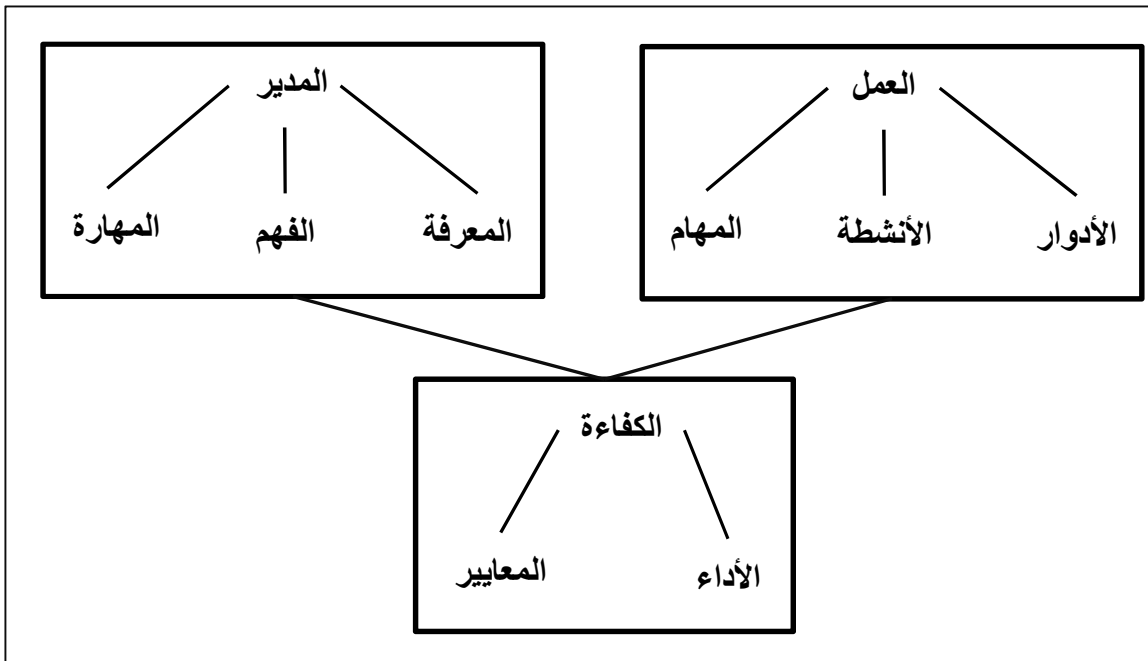
⁴ Commission européenne, *Op.cit*, p.14.

⁵ Jean-Yves BUCK, *le management des connaissances et des compétences: en pratique*, 2^{ème} ED, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p.106.

⁶ Anne Dietrich et all, *Op.cit*. P. 11.

- ذاته. وبعض مهارات محددة للفرد لا يمكن التعبير عنها لكنها تظهر أثناء أداء المهمة، ويمكن إكتسابها من خلال آلية التفاعل الإجتماعي، وتسمى بالمهارات الضمنية؛
- **الكفاءة هي نموذج منهجي:** فالكفاءة عناصر متفاعلة لتحقيق غاية معينة، عبر خطوات منتظمة ومتتابعة لإنجاز العمل؛
 - أنها **افتراضية:** الكفاءة هي مفهوم مجرد، يمكن أن نلاحظ فقط مظاهره، ويُستدل عليه من العمل الفعلي المنجز.

شكل 23: خصائص الكفاءة



Source: Jonathan Winterton and Ruth Winterton, *Developing Managerial Competence*, Routledge, London, 2002, p. 27.

يوضح الشكل تفاعل لثلاث عناصر هي المدير الذي يملك مجموعة معارف ومهارات إضافة إلى الفهم، ومتطلبات العمل التي تتمثل في المهام، الأنشطة والأدوار، والكفاءة التي تربط بين العمل وشاغل العمل من خلال تقييم الأداء حسب معايير مرجعية. ومنه يصبح المدير ذا كفاءة إذا إستغل موارده بطريقة تتناسب مع معايير أداء العمل. ومن خلال الشكل يظهر أن للكفاءة الخصائص التالية:

- تظهر الكفاءة في سياق وظيفة معينة أو أثناء القيام بمهمة معينة؛
- ترتبط الكفاءات إيجابا مع الأداء المتفوق؛
- يمكن وصف الكفاءات من حيث معايير محددة للقيام بالعمل.

الفرع الثاني: مستويات الكفاءة

سيتم في هذا الفرع إسقاط لمفهوم الكفاءة الذي مر بنا سابقا، على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل؛ بحيث تنتج ثلاث مستويات هي: الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية، الكفاءة التنظيمية.

أولاً- الكفاءة الفردية: وتُعرف الكفاءة الفردية بأنها: "مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد، والتي تُمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية ونجاعة عالية"¹.

تعريف 2: هي مزيج من السلوكيات قابلة للتعلم التي تشمل الاتجاهات (الرغبة في القيام به) والمهارات (كيفية القيام)، والمعرفة (ماذا تفعل)، والخبرات العملية (التعلم مثبت)، ومواهب طبيعية لشخص من أجل إنجاز على نحو فعال لهدف واضح في سياق معين.²

تعريف 3: هي مجموعة من الميزات التي تمكن الشخص من تحقيق أداء متفوق في وظيفة أو دور أو موقف.³

الكفاءات الفردية: هي خصائص لدى الأفراد الذين يستخدمونها بطرق مناسبة تتفق مع تحقيق الأداء المطلوب. وتشمل هذه الخصائص المعرفة والمهارات وجوانب التصور الذاتي، والدوافع الاجتماعية، والصفات، وأنماط التفكير والعقليات، وطرق التفكير والشعور والتصرف.⁴

ويجدر التأكيد هنا أن السلوكيات المناسبة المرتبطة بالكفاءة قد تختلف لثقافة المؤسسة التي هي أساس الكفاءة؛ حيث تشير ثقافة المؤسسة للمعتقدات غير المعلنة المشتركة بين الأفراد في المنظمة حول الطرق الصحيحة والخاطئة للتصرف.⁵ فتقافات المؤسسات تنشأ وتتمو داخل الثقافات الأخرى (عائلية، وطنية أو إقليمية وأيضاً الاجتماعية والمهنية وحتى من المدارس)؛ وتمتج بها، لكنها تبقى فريدة من نوعها لأنه تستمد أيضاً من خبرات المؤسسة وأعمالها الأساسية.⁶

وقد تطور مفهوم الكفاءة الفردية كما يوضحه الشكل التالي:

¹ Lou Van BEIRENENCK, Op.cit, p.16.

² Charles H. Matthews and Ralph F. Brueggemann, *Innovation and Entrepreneurship: A Competency Framework*, Routledge, New York, 2015, p. 11.

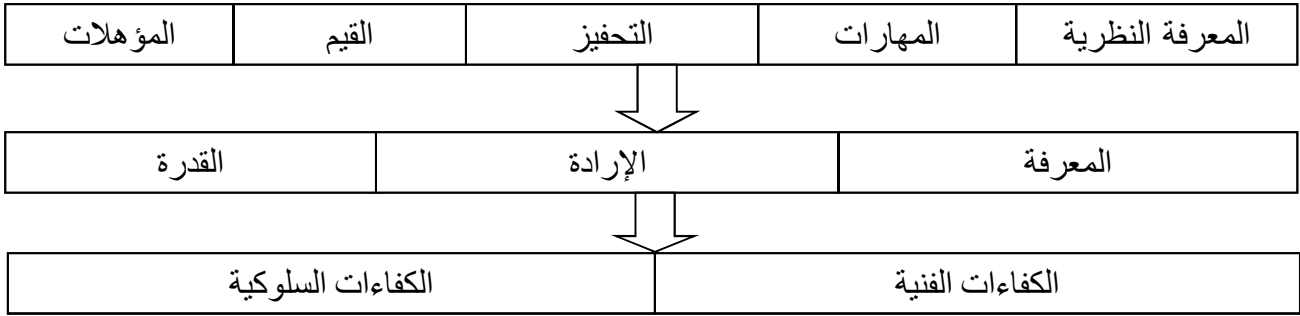
³ Jean-Marie Ducreux et all, *Op.cit*, p.

⁴ DAVID D. DUBOIS and all, *Competency-Based Human Resource MANAGEMENT*, Davies-Black Publishing, California, 2004, p. 15.

⁵ *Ibid*, p. 20.

⁶ Olivier DEVILLARD et Dominique REY, *Culture d'entreprise: un actif stratégique*, Dunod, Paris, 2008. p. 60.

شكل 24: تطور مفهوم الكفاءات الفردية



Source: Lou Van BEIRENDONCK, *Management des compétence*, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2004, p.20.

من الشكل السابق نلاحظ أن النظر إلى مفهوم الكفاءة الفردية قد تطور؛ حيث كان الباحثون ينظرون إلى الكفاءة الفردية على أساس أنها مزيج من: المهارات، ميولات، القيم والمؤهلات، ثم تطور المفهوم ليصبح مزيج من المعرفة والإرادة والقدرة، ومن أحدث المفاهيم مفهوم بسيط يميز بين الكفاءات الفنية التي تسمى أيضا بالكفاءات المهنية، وبين الكفاءات السلوكية. ومنه يمكن أن نستنتج أن الكفاءات الفردية تتكون من كفاءات سلوكية وكفاءات فنية؛ فيما يتعلق بالكفاءات الفنية أو الإدراكية فيمكن أن تكون على سبيل المثال: كالقدرة على انجاز ملف وورد، أو قراءة ميزانية مالية، أو معرفة قوانين وتشريعات اجتماعية وغيرها؛ أما الكفاءات السلوكية فتتمثل خصوصا في: القدرات الاجتماعية، الميل إلى حل المشاكل، القدرة على القيادة والتوجيه وغيرها. وبالتالي يمكن اعتبار الكفاءات الفردية كسلسلة من التصرفات ذات الخصائص الفنية والسلوكية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

ثانياً - الكفاءة الجماعية: تعرف بأنها: قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...)، على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة².

تعريف 2: هي مزيج متناغم من الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق داخل المنظمات³.

تعد الكفاءات الجماعية نتيجة مساهمة، تعاون وتعاضد بين العديد من الكفاءات الفردية؛ حيث لا يمكن للكفاءة الجماعية أن تكون مبنية بكفاءة فردية واحدة، وأيضا لكل كفاءة جماعية بناؤها الخاص، فهي تتشكل من مزج وتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية⁴، فالكفاءة الجماعية ليست مجموع الكفاءات الفردية⁵، ومثال

¹ Lou Van BEIRENDONCK, Op.cit, p. 21.

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، ورقة، ص: 21.

³ Charles H. Matthews and Ralph F. Brueggemann, *Op.cit*, p. 11.

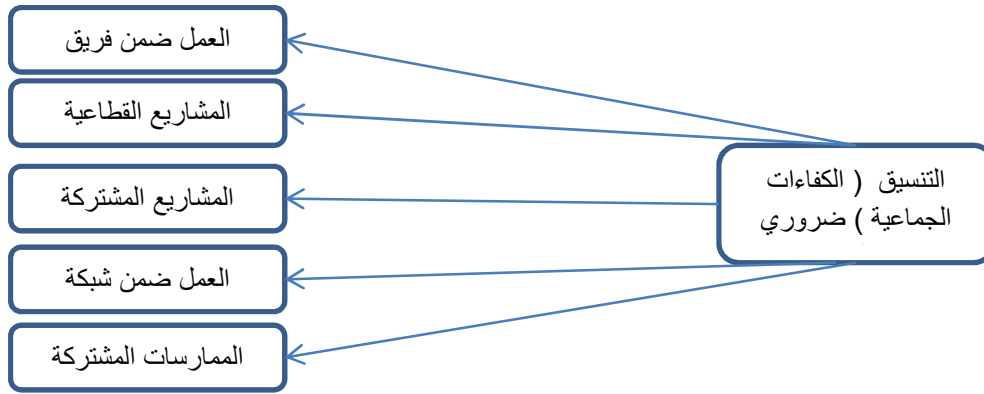
⁴ Guy le BOTERF, *ingénierie et évolution des compétences*, 4^{ème} ED, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p.154.

⁵ Guy Le Boterf, *REPENSER LA COMPÉTENCE*, Éditions d'Organisation, Paris, 2008, p. 96.

ومثال ذلك: فريق كرة القدم يتكون من أفضل لاعبي العالم ومع ذلك يحتاج الى مدرب من اجل التنسيق فيما بينهم. ونفس الامر ينطبق على جماعات العمل في المؤسسة، فإضافة إلى الكفاءة الفردية لأفرادها لابد من توفر التنسيق بينهم لبناء كفاءة جماعية؛ وهذا ما يميز الكفاءة الجماعية فهي بناء خاص بالمؤسسة، ولا يوجد مثله في سوق العمل.

الكفاءة الجماعية: لها عدة مجالات ومستويات ولا ينحصر مفهومها فقط على مستوى الأفراد، بل يمتد لأكثر من ذلك، كما هو موضح في الشكل 25:

شكل 25: مضامين الكفاءة الجماعية



Source: GUY LE BOTERF, **INGÉNIERIE ET ÉVALUATION DES COMPÉTENCES**, 5eme ED, Éditions d'Organisation, Paris, 2006. P. 117.

يتضح من خلال الشكل أن الكفاءة الجماعية قد تتكون من مجموعة من الأفراد، أو أيضا يمكن أن تشمل مجموعة من المؤسسات على مختلف المجالات التي تجمعهم للعمل معا؛ مثل المشاريع المشتركة أو شبكات الأعمال، فالمؤسسات تحتاج إلى تنسيق فيما بينها لتكوين كفاءة جماعية تساهم في نجاح التحالف.

ثالثا - الكفاءة التنظيمية: تعرف الكفاءة التنظيمية على أنها " قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها، من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة"¹، ويؤكد بعض الباحثين أن كفاءة المؤسسة لا تعني كمية من الموارد، فالكفاءة هي معرفة مزج هذه الموارد بكيفية فعالة².

أما عن علاقة الكفاءات الفردية بالكفاءات التنظيمية: الكفاءات الفردية والكفاءات الأساسية للمنظمة من الواضح أن بينهما علاقات وثيقة: حيث يتم بناء الكفاءات التنظيمية بالدرجة الأولى من خلال تكامل وتنسيق

¹ Anne DIETRICH, **le management des compétences**, Vuibert, Paris, 2008, p.3.

² Laurence LEHMANN-ORTEGA et all, **Op.cit**, p. 97.

الكفاءات الفردية ومزجها مع مختلف الموارد الأخرى في المؤسسة. ومن هنا تأتي الأهمية للمنظمة في إدارة "مخزونها" من الكفاءات الفردية، سواء الحاليين والمحتملين.¹

كذلك فالكفاءات التنظيمية هي مزيج استراتيجي من العوامل: المهارات الفردية، والعوامل التنظيمية التي هي المعدات، وثقافة المؤسسة وهيكلها. ويمكن أن يضاف إليها الظروف الاقتصادية والتكنولوجية الحالية؛ وهذا يعني أن الكفاءات التنظيمية سوف تكون أكثر فعالية عندما يمكن الاعتماد على التماسك القوي بين ثلاثة جوانب رئيسية هي: الكفاءات الفردية، والمعرفة التقنية وثقافة المؤسسة.²

لقد عرضنا العديد من التعاريف للكفاءة وفي مختلف مستوياتها، إلا أن هذه التعريفات الكثيرة، ليست متناقضة؛ ولكن ليس هناك تعريف دقيق وواضح لمفهوم الكفاءات وهذا راجع لسببين:³

1. ليس للكفاءة قيمة تشغيلية إلا في الحالة التي تكون فيها هذه الكفاءات في خدمة أهداف المؤسسة؛ غير أن هذه الأخيرة (الأهداف) متغيرة ومتنوعة وبالتالي التعريف الخاص بالكفاءات يكون متنوع؛
2. أن التحديات (الرهانات) الظاهرة أو الضمنية المتعلقة بمسار الكفاءات، تكون مختلفة حسب الأدوار والأنظمة، وبالتالي فالتعريف يكون موحٍ برهانات السلطة الموجودة، جذتها نقاط قوتها ونقاط ضعفها، علاقة السلطة بالشركاء، وهذه أيضا متنوعة.

الفرع الثالث: أنواع كفاءات المؤسسة

يوجد العديد من التصنيفات لكفاءات المؤسسة، والتي تختلف باختلاف معايير التصنيف؛ وقد اخترنا التصنيف من منظور عمليات المؤسسة لشموليته؛ بحيث تصنف كفاءات المؤسسة إلى أربع أصناف، هي:⁴

1. **الكفاءات (القدرات) الإدارية:** ترتبط تقليديا بالإدارة، وتعني امتلاك المؤسسة للقدرة على التسيير الصحيح كعمليات التنظيم، المراقبة، إدارة المعلومات وتحفيز الأفراد للعمل وغيرها.
2. **الكفاءات الوظيفية:** وتسمى أيضا بكفاءات المهنة، وهي قدرة المؤسسة على ممارسة نشاطها، ويكون هذا النوع من الكفاءات مدمجا داخل مصالح المؤسسة وبين وظائفها، كالقدرة على الإنتاج والبحث والتطوير وغيرها؛ وتشمل أيضا إدارة وتطوير العلامة التجارية والمبيعات والتسويق والتوزيع والخدمات اللوجستية،

¹ Claude LÉVY-LEBOYER, *LA GESTION DES COMPÉTENCES: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, 2eme ED, Éditions d'Organisation, Paris, 2009. P. 132.

² *Ibid.* P. 133.

³ Daniel PEMARTIN, *La compétence au cœur de la GRH*, Edition EMS, Colombelles (France), 2005. p. 56.

⁴ Michel KALIKA et al, *Op.cit*, p. 118-119.

والدعم التقني، وما إلى ذلك - وكل تلك الكفاءات التي تساعد على وضع المؤسسة على مقربة من عملائها.¹

1. **الكفاءات العرضية (Transversalité):** وهي كفاءات صعب التحكم فيها لكونها تكون مشتركة بين الوظائف أو بين المؤسسات، ومن خصائصها أنها خفية وكذلك إذا لم تتحكم فيها المؤسسة فإنها سوف تذهب للآخرين، وهي نوعان كفاءات عرضية داخل المؤسسة، مثل القدرة على تطوير منتجات جديدة، تسيير الجودة وخدمة العملاء؛ والنوع الثاني كفاءات عرضية بين المؤسسات، مثل: علاقة المؤسسة بالموردين وعلاقتها بالموزعين، وتشمل أيضا الجودة، وإدارة الوقت، وإدارة المخزون في الوقت المناسب وغيرها، من الكفاءات والتي تسمح للمؤسسة أن تفعل أشياء بسرعة أكبر، بمرونة، أو مع وجود درجة عالية من الموثوقية مقارنة بالمنافسين؛²
2. **الكفاءات الفردية أو المهنية:** وهي عبارة عن مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي تتوفر في بعض الأفراد داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: القدرة التنافسية والميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا الفرع إلى تعريف الميزة التنافسية وما هي أنواعها وما هي خصائص الميزة التنافسية.

1. **تعريف الميزة التنافسية:** يوجد العديد من التعاريف للميزة التنافسية، منها:

تعريف 1: يمكن تعريفها كما يقول بورتر "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة، أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين؛ حيث يكون من الممكن تجسيدها ميدانيا".³

تعريف 2: وتعرف أيضا، بأنها: "تدل على أن للمؤسسة أفضلية تجارية مقابل منافسيها، أي أن منتجاتها وخدماتها هي الأفضل في نظر العميل؛ ويصفة أدق سعر منتجاتها وشروط التسليم مغرية".⁴

تعريف 3: وحسب شارلز هل، "نستطيع القول أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية، عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".⁵

¹ Per Jenster and David Hussey, *Op.cit*, p. 217.

² *Idem*.

³ Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEdition, Paris, 1993, p. 48.

⁴ Christine DESTRUHAUT, *Les mots clés de management*, édition Breal, France, 2005, p. 107.

⁵ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 183.

ويمكننا تعريف الميزة التنافسية على أنها: الحالة التي تكون فيها منتجات المؤسسة أفضل من منتجات المنافسين، في نظر الزبائن الحاليين والمحتملين.

أما في ما يخص أنواع الميزة التنافسية: فعادة ما يتم التفريق بين نوعين من الميزة التنافسية:

- ميزة التكلفة الأقل: وهي الميزة التي تحققها المؤسسة، إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها؛¹

- ميزة التميز: وتحقق عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.²

2. خصائص وصفات الميزة التنافسية: تكون على النحو الآتي:³

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية، فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي، على ما تمتلكه المؤسسة من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها، وهذا ما يدفعنا إلى معرفة خصائص الموارد والكفاءات المولدة للميزة التنافسية في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: علاقة الميزة التنافسية بالقدرة التنافسية

أما بالنسبة للعلاقة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية، فهذا واضح؛ حيث أن القدرة التنافسية هي أساس الميزة التنافسية، بمعنى أنه من خلال القدرات التنافسية يتم تحقيق الميزة التنافسية.

القدرة التنافسية هي مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولذلك فمن خلال القدرة يتم تحديد الرؤية الأنسب، تحديد نوايا واقعية، لتناسب مع الموارد لاستغلال الفرص وإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.⁴

¹ Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Op.cit, p. 85.

² Ibid. p. 152.

³ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، *الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل*، دار وائل، عمان، 2007، ص: 356.

⁴ Michael Armstrong, *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A GUIDE TO ACTION*, 3rd ED, KOGAN PAGE, London, 2006. p. 22.

أكد الباحثين براهالاد وهامل منذ سنة 1990 أن الميزة تنافسية تتبثق على المدى الطويل عندما تمتلك المؤسسة "قدرة تنافسية التي تكون بها متفوقة على منافسيها، حينما تتعلم أسرع وتطبق التعلم على نحو أكثر فعالية من منافسيها".¹

وقد جرى التمييز من قبل الباحث J. Barney سنة 1991 بين الميزة التنافسية التي تتمتع بها شركة في الوقت الحاضر ولكن يمكن للبعض الآخر أن يكون قادرا على نسخها وتقليدها، وبين الميزة التنافسية المستدامة، والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها. وهذا يؤدي إلى مفهوم مهم حول القدرات التنافسية المتميزة.²

وقد توصل الباحث Kay سنة 1999 إلى: "إن فرص الشركات للحفاظ على ميزة تنافسية تحددها قدراتها". والقدرة المميزة أو الكفاءة يمكن وصفها بأنها سمة هامة. "القدرة تمنح التفوق للمنظمة".³

وسنتعرف في العنصر القادم بالتفصيل على القدرات الاستراتيجية وكيفية بنائها للمزايا التنافسية

¹ Michael Armstrong, *Op.cit.* P. 21.

² *Idem.*

³ *Idem.*

المبحث الثاني: القدرات التنافسية الإستراتيجية

القدرة التنافسية مستمدة من القدرة على بناء وبتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين الكفاءات الأساسية التي تفرز منتجات غير متوقعة؛ ويمكن العثور عليها في المصادر الحقيقية للميزة، في قدرة الإدارة على تعزيز الابداع ومهارات الإنتاج والكفاءات التي تمكن المؤسسات من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة؛ لهذا سنتطرق خلال هذا المبحث الى مفاهيم أساسية حول الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة باعتبارهم قدرات تنافسية استراتيجية للمؤسسة، وكذلك سنتطرق إلى خصائص هذه القدرات الاستراتيجية.

المطلب الأول: الكفاءات الأساسية

القدرات الإستراتيجية هي كفاءات المؤسسة المكونة لمهنتها، ونميز بين الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة.

الفرع الأول: الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة

أولاً: مفهوم الكفاءة الأساسية

قام كل من C.K Prahalad & G Hamel ببحث، توصلوا فيه إلى وجود بعض الكفاءات داخل المؤسسة تساهم في تشكيل ميزة تنافسية؛ وتسمى بالكفاءات الأساسية، ويمكن أن تستفيد المؤسسة من ميزة تنافسية، إذا تمكنت من تحديد كفاءاتها الأساسية. والتي يمكن تعريفها كما يلي:

تعريف 1: "تجميع فريد ووحيد، بطيئة التكون وصعبة التقليد، من مهارات وتكنولوجيا وخبرات؛ تساهم في قيمة المنتجات أو الخدمات، وتُسهم في الميزة التنافسية"¹؛ الكفاءات الأساسية هي مزيج من التقنيات الفردية ومهارات الإنتاج.²

تعريف 2: "نقاط قوة فريدة من نوعها، تسمح للمؤسسة بتمييز منتجاتها وخدماتها عن مثلها لدى منافسيها، وإضفاء قيمة أعلى للعملاء أي تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة وبتكلفة أقل. كما أن الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من الكفاءات الأساسية."³

تعريف 3: الكفاءات الأساسية هي الكفاءة الجماعية التي تشمل السلوكيات القابلة للتعلم والتي تتجسد في أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهداف المنظمة ومواجهة البيئة التنافسية.⁴

¹ Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, *Les outils de la stratégie*, 2^{ème} tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006, p.39

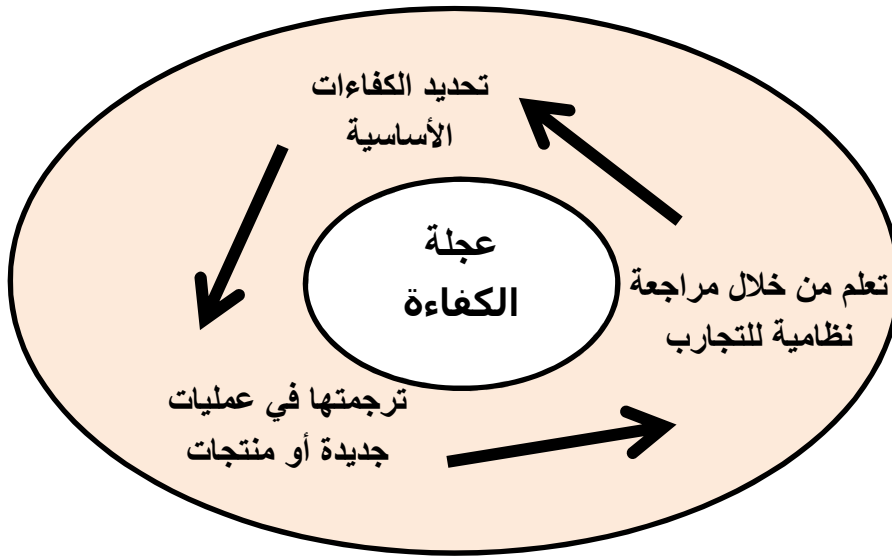
² Gerhard Plenert and Tom Cluley, *Driving Strategy to Execution Using Lean Six Sigma: A Framework for Creating High Performance Organizations*, CRC Press, New York, 2012. P. 113.

³ Frank T. Rothaermel, *Op.cit.* P. 100.

⁴ Charles H. Matthews and Ralph F. Brueggemann, *Op.cit.* P. 12.

ويمكن تعريف الكفاءات أيضا من منظور التعلم؛ فالكفاءات الأساسية هي التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتجسد بكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات.¹ فيجب على المؤسسة التعلم من المشاريع الناجحة وغير الناجحة، واستخدام هذه الخبرة لتحسين الكفاءات الموجودة، وعند الضرورة تطوير كفاءات جديدة.² وهذا ما يعرف بعجلة الكفاءة، كما هو موضح بالشكل 26.

شكل 26: عجلة الكفاءة



Source: Joe Tidd, *FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT TO STRATEGIC COMPETENCE: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation*, 2nd Ed, Imperial College Press, Singapore, 2006. P. 7.

من الشكل 26 يتضح أن الكفاءة الأساسية تتكون وتتطور من خلال عملية مستمرة للتعلم، تبدأ من الكفاءة الأساسية الحالية، ثم من خلال التجارب سنتعرف المؤسسة على تقنيات عمل جديدة، ومحاولة المؤسسة الاستفادة من تجاربها ستؤدي الى تطوير كفاءاتها الاساسية وهكذا.

ومما سبق يمكننا تعريف الكفاءات الأساسية بأنها: "مزيج من خبرات ومعارف وقيادة متطورة لتنظيم العمل وتوليد القيمة، وهي ما يميز المؤسسة عن غيرها".

¹ Michael H. Zack, *Knowledge and Strategy*, Butterworth-Heinemann, Boston, 2008. p. 45.

² Joe Tidd, *Op.cit*, p.5.

كما أن بناء الكفاءات الأساسية للمؤسسة، يتطلب تضافر جهود كل الفاعلين في المؤسسة¹؛ فالميزة تنافسية يمكن العثور عليها في الكفاءات الأساسية للمؤسسة؛ ومن خلال تطوير هذه الفكرة، ظهر مصطلح: الكفاءات المتميزة.

ثانياً: علاقة الكفاءة الأساسية بالكفاءة المتميزة

أما فيما يخص الكفاءات المتميزة وعلاقتها بالكفاءات الأساسية، فإن نجاح ونمو الأعمال وتميزها يعتمد على القرب من العملاء وفهم احتياجاتهم، مصدر هذا التميز هو امتلاك كفاءة أساسية أو أكثر، يتم من خلالها تطوير النشاط؛ "هذه الكفاءات الأساسية التي تميز نشاط المؤسسة بعيداً عن شدة المنافسة، يتم تجميعها معا وتسمى بالكفاءات المتميزة"². فتحديد الكفاءات المتميزة أمر حاسم في بناء الإستراتيجية التنافسية؛ وللتعرف على إمتلاك المؤسسة للكفاءات المتميزة، يتم طرح السؤال التالي: ما الذي جعل المؤسسة أفضل من غيرها؟ الإجابة عن هذا السؤال هو الكفاءات المتميزة³ والتي يمكن تعريفها كما يلي:

تعريف 1: العمليات الرئيسية التي تسمح للمنظمة بتقديم المنتج / خدمة لعملائها أفضل من منافسيها، والتي تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة؛ كون أن هذه العمليات فريدة من نوعها، ومن الصعب نسخها⁴.

تعريف 2: الكفاءات المتميزة: هي توافق عوامل النجاح الحرجة والكفاءات الأساسية، وهذا ما سيوفر للشركة ميزة تنافسية محتملة⁵.

تعريف 3: الكفاءة المتميزة تعني أن المؤسسة لديها الأفضلية مقارنة مع المنافسين؛ وتنشأ الكفاءة المتميزة من مزيج من الكفاءات الأساسية المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية⁶.

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الكفاءة المتميزة هي كفاءة أساسية حققت ميزة تنافسية وأفضلية للمؤسسة على منافسيها (كما هو موضح بالشكل 26)، لكن هناك إعتراف متزايد أن الكفاءات المتميزة تنشأ من خلال مهارات عالية للموظفين، والثقافات التنظيمية المتميزة وطرق الإدارة والنظم⁷.

¹ Jean-Jacques PLUCHART, *MASTER STRATEGIE*, Edition ESKA, Paris, 2009, p. 182.

² Peter WILSON and Sue BATES, *Op.cit*, p. 21.

³ Gerhard Plenert and Tom Cluley, *Op.cit*, p. 113.

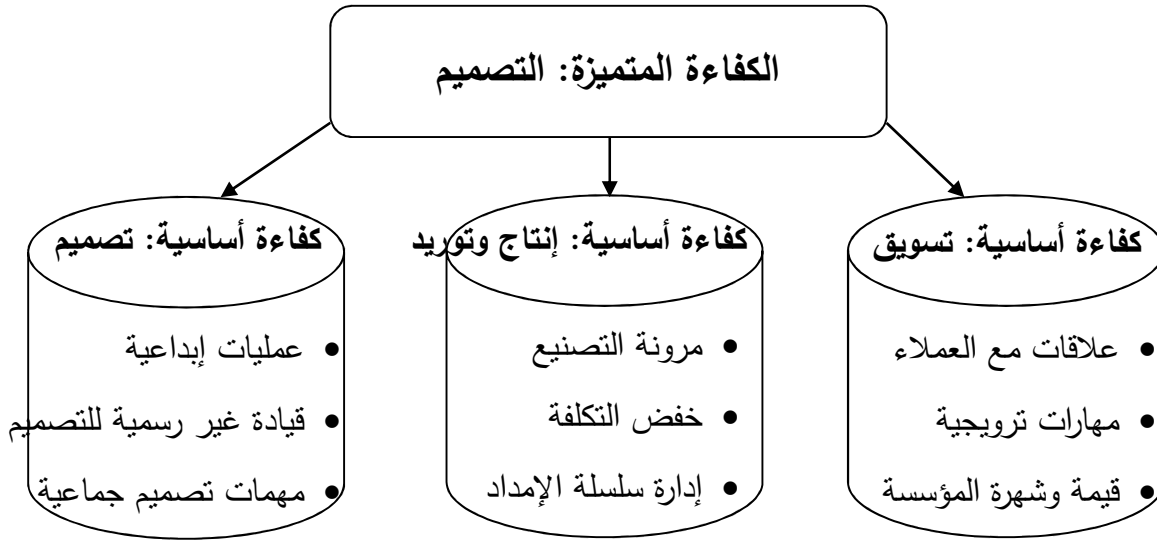
⁴ Meir Russ, *Knowledge Management Strategies for Business Development*, Business science reference, New York, 2010, p. 192.

⁵ JOHN WARD and JOE PEPPARD, *Op.cit*, p. 46.

⁶ Charles H. Matthews and Ralph F. Brueggemann, *Op.cit*, p. 12.

⁷ Charles R. Greer, *Strategic Human Resource Management*, 2nd ED, Pearson, New Jersey, 2003, p. 203.

شكل 26: مثال عن علاقة الكفاءة المتميزة بالكفاءات الأساسية



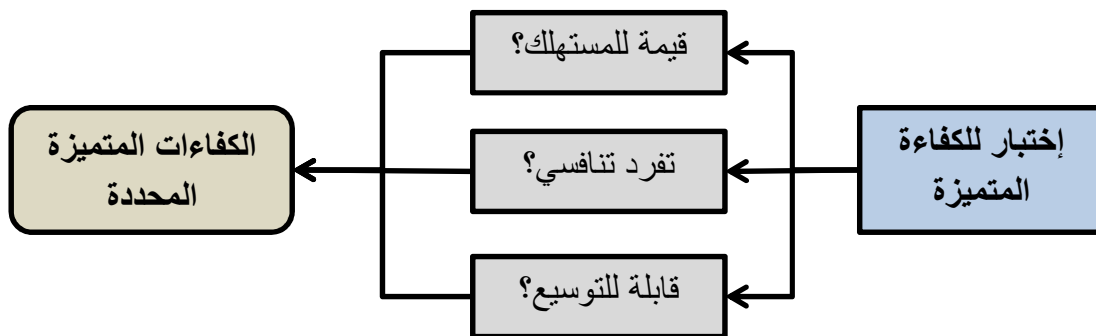
Source: Peter WILSON and Sue BATES, Op.cit, p. 21.

نلاحظ من الشكل 26 الذي يمثل مثال عن مؤسسة صناعية تمتلك كفاءة متميزة، تتمثل في مظهر منتجاتها ودقة تصميمها الفريد، أصل هذه الكفاءة المتميزة هو تجمع ثلاث كفاءات أساسية؛ وهذه الكفاءات الأساسية هي مندمجة في وظائف الإدارات الرئيسية من: تسويق وإنتاج وتوريد وتصميم، أي أن هذه المؤسسة لها كفاءة تسويقية نتجت عن قدرتها على استغلال مواردها التالية: علاقاتها مع العملاء، المهارات الترويجية وشهرة المؤسسة.

ثالثاً: خصائص الكفاءة المتميزة

يشير هامل وبراها لاد إلى أن هناك ثلاثة إختبارات من خلالها المؤسسة قد تحدد الكفاءات الأساسية. كما هو موضح بالشكل 27.

شكل 27: خصائص الكفاءة المتميزة



Source: TONY MORDEN, *PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT*, 3rd Ed, Ashgate Publishing, New Jersey, 2007 . p.434

يُظهر الشكل 27 الخصائص الثلاث الواجب توافرها في الكفاءة الأساسية لتصبح كفاءة متميزة، وهي:¹

الاختبار الأول: قيمة للعملاء

الكفاءات الأساسية تساهم في تقديم منتجات تلبي متطلبات العملاء؛ حيث أنه كلما كانت القيمة المدركة لمنتجات المؤسسة أكبر من قيمة منتجات المنافسين زادت أهمية الكفاءة الأساسية.

فعلى سبيل المثال: المنتجات الألمانية لديها سمعة عالمية بالقوة والمتانة، الناس على استعداد لدفع أسعار أعلى للمنتجات التي لديهم نحوها ثقة في قدرتها على تلبية حاجاتهم؛ فمن لديه الصبر على قضاء ليلة شتاء باردة على الطريق السريع! بسبب اقتناؤه لسيارة غير موثوق بها.

الاختبار الثاني: تفرد تنافسي

وينبغي أن تكون الكفاءات الأساسية متفردة تنافسيا، ويصعب على المنافسين تقليدها؛ فتوفر ميزات فريدة من نوعها للكفاءات الأساسية للمنتج، ستمكن المؤسسة من الاستجابة لرغبات العملاء بعروض أفضل مما يقدمه المنافسين. عادة ما تنتج من دمج مهارات متعددة أو التكنولوجيات الأساسية، هذا التكامل هو ما يعطيها طابعها الفريد.²

الاختبار الثالث: قابلية التوسيع

"الكفاءة الأساسية هي النواة التي تشكل الأساس للدخول إلى أسواق المنتجات الجديدة؛ فالكفاءات الأساسية تشكل مصدرا رئيسيا للممارسات الجديدة والتكنولوجيات الجديدة، والمنتجات الجديدة، وعمليات جديدة. فكفاءة إنتاج شاشات مسطحة (بلازما) تتيح إمكانية الوصول إلى أسواق أجهزة الكمبيوتر المحمول، وأجهزة التلفاز وكاميرات الفيديو الرقمية أيضا.³

الفرع الثاني: من الكفاءات الأساسية إلى المنتجات المحورية

أولا: مفهوم المنتجات المحورية

الرابط الموجود بين الكفاءات الأساسية والمنتجات النهائية، هو ما نسميه المنتجات المحورية؛ والتي تمثل تجسيد مادي لواحد أو أكثر من الكفاءات الأساسية؛⁴ فالمنتجات المحورية هي اللبنة الأساسية في إنهاء

¹ TONY MORDEN, *Op.cit*, p. 433-434.

² Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETIL, *Op.cit*, p. 63.

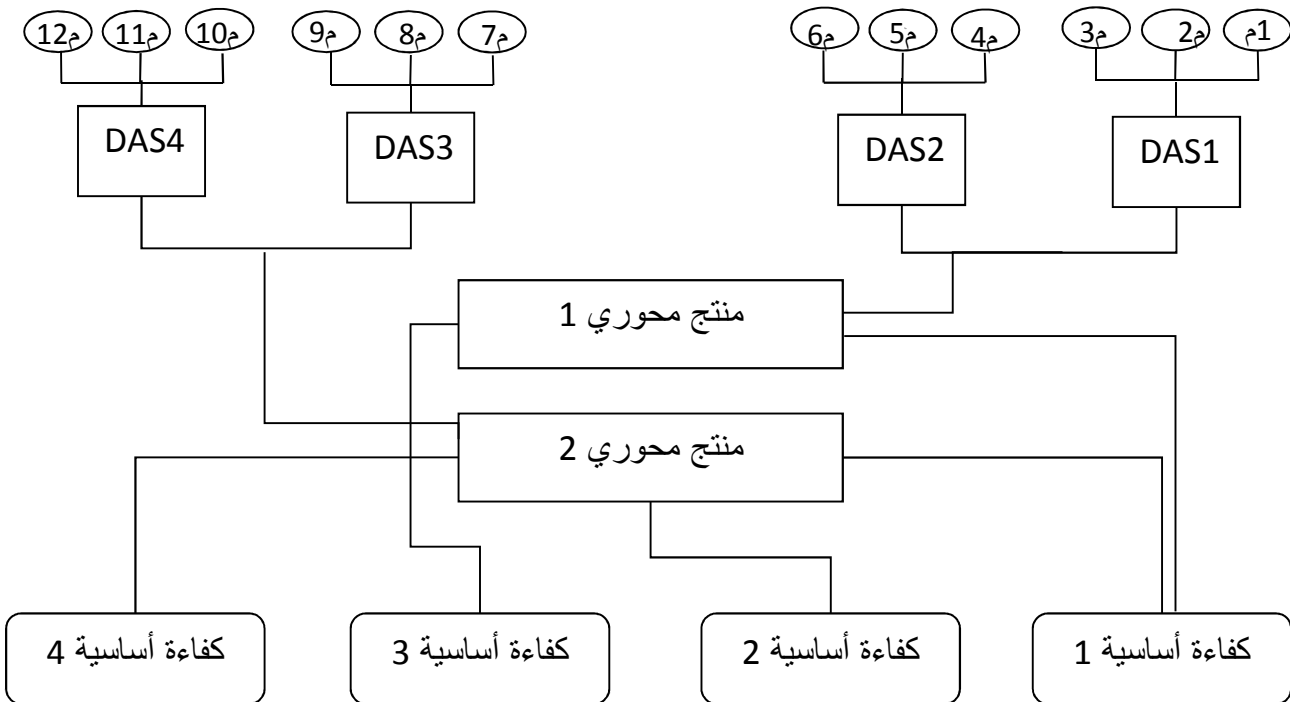
³ *Idem*.

⁴ Michael H. Zack, *Op.cit*, p. 50.

صنع المنتجات النهائية،¹ وبالتالي فتحديد المنتجات المحورية أمر بالغ الأهمية، فهو يساهم في توزيع فعال وكفاء للميزانية والتقليل من التكاليف.

لقد ساهم تطور مفهوم المنتجات المحورية في ظهور نموذج "شجرة الكفاءات"؛ الذي يعتبر المؤسسة المتنوعة شجرة كبيرة؛ يمثل الجذع والأغصان الرئيسية فيها: المنتجات الأساسية، والفروع الأصغر هي وحدات الأعمال؛ أما الأوراق والأزهار والفواكه فهي المنتجات النهائية؛ ونظام الجذر الذي يوفر الغذاء، القوت، والإستقرار فهو الكفاءات الأساسية. وعليه فإن تقييم قوة المنافسين من خلال النظر فقط في منتجاتهم النهائية هو تقييم قاصر، وهو نفس طريقة الحكم على قوة شجرة بالنظر فقط في أوراقها؛² بمعنى أن الحكم على قوة المنافس من منظور منتجاته كما أننا نقوم بتقييم قوة الشجرة من أوراقها فقط، بل الأحرى أن يتم تقييم المنافسين من مستوى الكفاءات الأساسية التي يمتلكونها ومنتجاتهم الأساسية، كما هو موضح بالشكل 28.

الشكل 28: دور الكفاءات الأساسية في المؤسسة



Source: Emmanuel METAIS, *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*, Edition Economica, Paris, 2004, p. 50.

¹ John BASCHAB and Jon PIOT, *The Professional services firm Bible*, Published by John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, p.434.

² HENRY MINTZBERG and all, *Op.cit*, p. 217.

نلاحظ من الشكل 28 تمثيل لمؤسسة تملك أربع (4) كفاءات أساسية، ساهمت هذه الكفاءات في تكوين منتجين مركزيين، حيث بإضافة بعض الأجزاء والعناصر لهذين المنتجين المركزيين تمكنت المؤسسة من إنتاج اثنا عشر (12) منتجا نهائيا يتوزعون إلى أربع (4) وحدات أعمال إستراتيجية.

وأخير فإن التفكير من خلال المنتجات المحورية يمنح المؤسسة القدرة على التمييز بين مساهمة العلامة التجارية ومساهمة الصناعات التحويلية في التفوق؛ فإذا كان قياس قيمة العلامة التجارية يتم عبر ازدهار سوق المنتج النهائي، فإن قياس كفاءة الصناعة التحويلية يتم عبر قدرة منتجاتها المحورية. هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى، فإن السيطرة على المنتجات الأساسية أمر بالغ الأهمية، لأن المركز المهيمن في المنتجات الأساسية يسمح للمؤسسة بالتحكم التام في أسواق المنتجات النهائية.¹

المطلب الثاني: خصائص القدرات الاستراتيجية

الفرع الأول: الخصائص

القدرات تختلف من مؤسسة لأخرى؛ لا يوجد مؤسسة تمتلك نفس القدرات مع المنافسين، أو لديها قدرات مختلفة جذريا عبر تاريخها، فالإختلاف في القدرات بين المؤسسات وراء هذه الاختلافات الكبيرة في الأداء بينها، وكما رأينا سابقا فالكفاءات المتميزة هي مصدر الميزة التنافسية، والكفاءة المتميزة والكفاءة الأساسية وموارد المؤسسة إذا ما ساهمت في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، فتعتبر قدرة إستراتيجية.

ولقد اقترح Jay Barney أنه من أجل أن تكون قدرات المؤسسة مولدة للميزة التنافسية؛ يجب أن تتوفر فيها أربع خصائص، يصطلح على تسميتها؛ ب: VRIO من خلال تجميع الحروف الأولى لأربع لمصطلحات لاتينية، كما هي موضحة في الجدول 13، الذي يلخص طريقة VRIO:

¹ Michael H. Zack, *Op.cit.* P. 51-52.

جدول 13: طريقة VRIO للقدرات الاستراتيجية

الاختصار	الخاصية	الشرح
V	القيمة Valeur	أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة؛ بمعنى: هل تسمح هذا المورد للمؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات؟ إذا كان الجواب نعم؛ فهو مولد للقيمة.
R	الندرة Rareté	أن يتصف المورد بالندرة، وتأتي في إطار عدم استطاعة المنافسين الآخرين، الحصول على نفس المورد؛ كم من المؤسسات المنافسة قد تحصلت على هذا المورد المولد للقيمة؟ إذا كان الجواب: قليلة جدا، فيمكن أن يكون هذا المورد مكونا للميزة التنافسية.
I	التقليد Immutabilité	والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليده عالية جدا؛ وهل تلك المؤسسات التي لم تحصل على هذا المورد، لديها عائق في التكاليف، وهي تسعى نحو الحصول عليه أو تطويره؟ إذا كان الجواب: نعم، فإن امتلاك مثل هذا المورد (V+R+I) هو مصدر للميزة التنافسية، وإذا كان الجواب: لا، فإن هذا المورد (V+R) لا يزودنا إلا بميزة تنافسية مؤقتة.
O	التنظيم Organisation	أن يكون لدى المؤسسة القدرة التنظيمية، والإدارية على استغلال فعال للمورد، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ على هذا المورد، وعلى تجديده. هل تمتلك المؤسسة قدرات تنظيمية تحافظ وتساعد على تحديث هذا المورد؟ إذا كان الجواب نعم، فالمؤسسة تملك ميزة تنافسية مستدامة.

Source: Michel KALIKA et al, *Management: stratégie et organisation*, 7^{ème} ED, Dunod, Paris, 2008. p. 137.

في حين ترى كتابات أخرى، أنه لكي تكون موارد المؤسسة موارد إستراتيجية؛ لا بد وأن يتوفر فيها أيضا أربع خصائص، لكن تسمى بـ: VRIS؛ أما بالنسبة للخصائص المختصرة في هذا الاختصار (VRIS)، فهي: نفسها الخصائص السابقة ناقصا منها خاصية التنظيم، ومضاف إليها خاصية الإحلال (Substituabilité) أو

الاستبدال¹ وتعني أنه: يصعب على المنافسين إيجاد مورد آخر يحل محل هذا المورد، وإن وُجد مورد آخر فإنه من الناحية الاقتصادية غير محفز، أي أن تكاليفه عالية جدا.

من خلال الجمع بين الطرحين (طريقة VRIO وطريقة VRIS) فإننا نتحصل على طريقة VRISO، وتعني أن المورد الإستراتيجي المولد لميزة تنافسية: هو مورد تتوفر فيه خمس خصائص أساسية هي:

1. أن يكون مولد للقيمة؛ (Valeur)
2. أن يكون نادرا؛ (Rareté)
3. أن يكون صعب التقليد من قبل المنافسين؛ (Immutabilité)
4. أن يكون صعب إحلاله أو استبداله بمورد آخر؛ (Substituabilité)
5. أن تكون للمنظمة القدرة على إدارته. (Organisation)

وفيما يلي شرح موجز لكل خاصية من هذه الخصائص:

1. مولدة للقيمة: يعتبر المورد مولدا للقيمة في الحالات التالية:

- أن يكون هذا المورد أو القدرة يساهم في الأنشطة الأساسية للمؤسسة، التي على أساسها قامت العلاقة بين المؤسسة وزبائنهما؛ مثلا: فرضا مؤسسة سياحية تملك أراضي تخفي معادن ثمينة ورغم كونها ثمينة إلا أنها لا تعتبر موردا ذا قيمة للمؤسسة؛ لأنها ليست جزءا من أعمالها الأساسية؛²
- يوفر قيمة للعملاء ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية؛³
- يسمح للمؤسسة باستغلال الفرص أو تحييد التهديدات في البيئة الخارجية، باستخدام القدرات بشكل فعال لاستغلال الفرص؛⁴

2. الندرة: القدرات النادرة: هي القدرات التي يمتلكها عدد قليل من المتنافسين، وعند تقييم هذا المعيار يتم الإجابة عن السؤال الأساسي التالي: "كيف تمتلك العديد من المؤسسات المتنافسة هذه القدرات القيمة؟"؛ فالقدرات التي يمتلكها العديد من المنافسين من غير المرجح أن تكون مصادر للميزة التنافسية لأحد منهم. بدلا من ذلك، تعتبر الموارد والقدرات القيمة ولكنها شائعة (أي ليست نادرة) مصادر التكافؤ التنافسي.⁵

¹ Tugrul ATAMER et Roland CALORI, *Diagnostic et décision stratégiques*, 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2004, p.228.

² Lehmann ORTIGA et al, *Op.cit*, p. 169.

³ Thomas L. Wheelen and all, *Strategic Management and Business Policy: TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY*, 13th Ed, PEARSON, New Jersey, 2012, p. 138.

⁴ Michael A. Hitt and all, *Op.cit*, p. 82.

⁵ *Ibid*. p. 83.

3. **صعبة التقليد***: القدرات باهظة الثمن في التقليد هي القدرات التي لا يمكن للمؤسسات الأخرى أن تستنسخها بسهولة.¹ وبمعنى آخر هذا المعيار يشير إلى مدى قدرة المنافسين لجمع الموارد والقدرات اللازمة لمحاولة التحدي التنافسي بمحاكاة قدرات المؤسسة المتميزة.² فمن الأفضل للمؤسسة أن يمتاز موردها بعدم قابليته للنقل أو الاستنساخ؛ على سبيل المثال، قد يكون من الصعب للغاية بالنسبة لمنتج التمور تكرار الموارد الرئيسية لدقلة نور الجزائرية التي لها ميزة جغرافية مرتبطة بالأرض والمناخ، وخاصة إذا كان هذا المقلد موجودا في أوربا.

4. **صعبة الاحلال**: قدرات غير قابلة للإحلال هي القدرات التي ليس لديها ما يعادلها إستراتيجيا؛ فوجود إثنين من قدرات المؤسسة ذات قيمة لكن متكافئين إستراتيجيا (يعتبران بديلين لبعضهما)؛ يعني إمكانية إستغلالهما بشكل منفصل لتنفيذ الإستراتيجيات ذاتها؛ وبالتالي إمكانية الإستغناء عن أحدهما. بشكل عام، القيمة الإستراتيجية للقدرات تزيد عندما يصبح أكثر صعوبة إيجاد مورد ليحل محلها.³

5. **قابلية التنظيم**: من خصائص الموارد الاستراتيجية: **قابلية التنظيم والاستغلال**: فحيازة مجرد مورد ذا قيمة ونادر وصعب الاحلال هو أمر ضروري جدا، لكنه غير كافي. في الواقع، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التحكم فيه للإستعمال، وهذا من خلال تنظيم هياكلها وعملياتها من أجل استخراج القيمة واستغلالها للحصول على ميزة تنافسية، ويجب أن تكون المؤسسة أيضا قادرة على تحقيق القيمة المحتملة لهذه القدرة.⁴

الفرع الثاني: تحليل الخصائص

من غير الممكن توفر جميع الخصائص السابقة في كل موارد المؤسسة، ولهذا تقوم المؤسسات باستخدام المعايير السابقة في تقييم مواردها من أجل تحديد درجة أهمية المورد وسياسة استغلاله، حيث يتم كما يلي:

لما تمتلك المؤسسة مورداً ذا قيمة، فهذا يعني إمكانية إستغلاله في المجال التنافسي للصناعة فقط دون إمكانية تحقيق ميزة تنافسية منه. أما إذا كان المورد إضافة إلى كونه ذا قيمة فهو أيضا نادر، فإنه سيساعد في تحقيق ميزة تنافسية، على الرغم من أنها قد تكون مؤقتة. لأن الميزة التنافسية المستدامة القوية لا تركز

* سنتطرق لهذا العنصر في المطلب الموالي بنوع من التفصيل

¹ Michael A. Hitt and all, *Op.cit*, p. 83.

² Thomas L. Wheelen and all, *Op.cit*, p. 141.

³ Michael A. Hitt and all, *Op.cit*. p. 83.

⁴ Franck Brulhart, *Les 7 points clés du diagnostic stratégique: Avec la Méthode des Cas*, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p. 79.

على توفر عامل الندرة فقط؛ بل أيضا لا بد أن يكون المورد من الصعب تقليده أو إيجاد بديل له. وأخيرا، فإن هذه الشروط الثلاثة غير كافية لبناء ميزة تنافسية إذا لم يكن لدى المؤسسة القدرة على استغلال هذه الموارد.¹ ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

جدول 14: تحليل خصائص القدرات الاستراتيجية

هل هذا المورد أو القدرة مولدة للقيمة؟	هل هذا المورد أو القدرة نادرة؟	هل هذا المورد أو القدرة صعبة التقليد؟	هل هذا المورد أو القدرة غير قابلة للإحلال؟	الآثار (العواقب) التنافسية
لا	لا	لا	لا	عبي تنافسي (عكس ميزة)
نعم	لا	لا	نعم/لا	تكافؤ تنافسي
نعم	نعم	لا	نعم/لا	ميزة تنافسية مؤقتة
نعم	نعم	نعم	نعم/لا	ميزة تنافسية مستدامة

Source: Michael A. Hitt and all, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*, 9thEd, South-Western, Mason, 2011, p. 85.

ويبين الجدول 14 التبعات التنافسية وضمانات الأداء الناتجة عن مزيج من المعايير الأربعة للاستدامة. فامتلاك الموارد ذات الخصائص: قيمة، نادرة، ومكلفة التقليد، وقدرات غير قابلة للإحلال يعني إمكانية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ أما بخصوص القدرات التي لا تتوفر فيها كل الخصائص، فالجدول يقترح على المؤسسة أن لا تهتم بالقدرات التي لا تتوفر فيها أي معيار بل يجب التخلص منها، كونها موارد مستهلكة للقيمة فقط؛ وهي القدرات التي تقع في السطر الأول من الجدول (أي الموارد والقدرات التي ليست ذات قيمة ولا النادرة والتي ليست صعبة التقليد والتي لها بدائل الاستراتيجية موجودة).

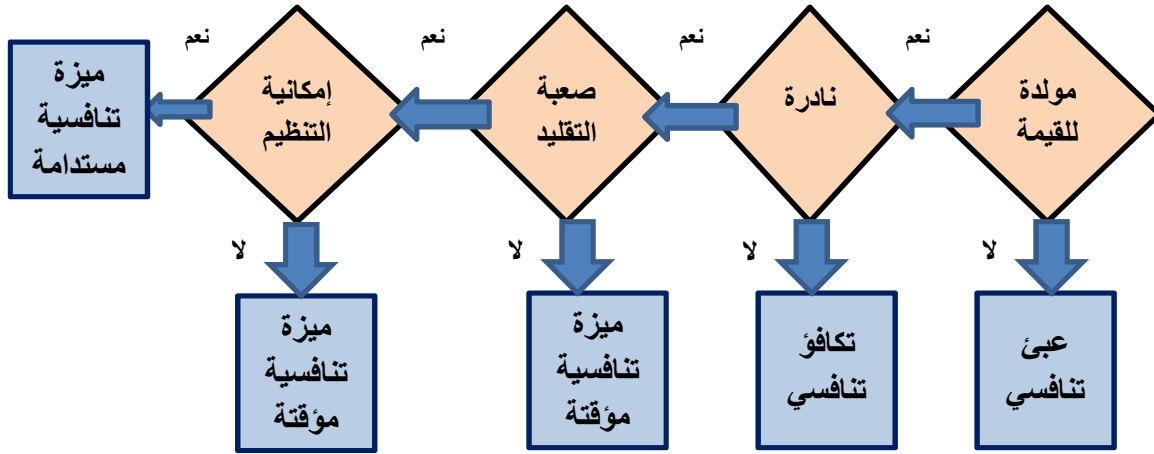
وسيتم دعم القدرات ذات العوائد فهي ضرورية لأنها تحقق تكافؤ تنافسي مع المنافسين، وفي حال كانت مولدة للقيمة ونادرة فهي قد تحقق ميزة تنافسية مؤقتة، وكذلك تهتم المؤسسات بالقدرات التي تؤدي إلى تحقيق

¹ Franck Brulhart, *Op.cit*, p. 79.

التكافؤ تنافسي. في مثل هذه الحالات، فإن شركات تغذي هذه القدرات في حين تحاول في الوقت نفسه تطوير القدرات التي يمكن أن تسفر عن أي ميزة تنافسية مؤقتة أو مستدامة.¹

ويمكن زيادة شرح ذلك من خلال استخدام نموذج شجرة القرار كما هو موضح في الشكل 29.

شكل 29: شجرة قرار تحليل الخصائص



Source: Frank T. Rothaermel, *Op.cit*, p. 105.

وفقا لهذا النموذج، يمكن للمؤسسة الحصول والحفاظ على ميزة تنافسية فقط عندما تمتلك الموارد التي تلبى جميع المعايير (VRIO). أما بالنسبة لكيفية تعامل المؤسسة مع بقية قدراتها التي لا تتوفر فيها جميع الخصائص؛ فيكون حسب موقف كل قدرة من توفر الخصائص، ومن خلال استخدام شجرة القرار في تحليل قدرات المؤسسة، فإن أي قدرة تنافسية للمؤسسة يمكن أن تأخذ أربع حالات، هي:

1. لا يتوفر فيه أي خاصية من خصائص القدرات الاستراتيجية: في هذه الحالة يعتبر هذا المورد عبئ على المؤسسة وعليها التخلص منه؛
2. تتوفر فيه خاصية واحد فقط وهو أنه مولد للقيمة: وعندها يمكن للمؤسسة استخدام هذا المورد لأجل تحقيق التكافؤ التنافسي مع المنافسين، لأنه مفيد ومتوفر لدى أغلب المنافسين؛
3. مولد للقيمة وغير متوفر إلا عند عدد قليل من المؤسسات (نادر): يمكن استغلال هذا المورد في تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة لأنه سرعان ما سيتم تقليده من قبل المنافسين؛
4. مولد للقيمة ويتميز بالندرة وغير قابل للتقليد: يمكن استغلال هذا المورد في تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة، حتى ينتهي هذا المورد، لأن المؤسسة لا تملك القدرة على تطويره أو تجديده.

¹ Michael A. Hitt and all, *Op.cit*, p. 85.

المطلب الثالث: حماية وتحسين القدرات التنافسية

على الرغم من أنه لا توجد ميزة تنافسية يمكن أن تستمر إلى ما لا نهاية، إلا أنه يمكن للعديد من الشروط ان تُوفر بعض الحماية للمؤسسة الناجحة، من خلال جعلها أكثر صعوبة على المنافسين لتقليد مواردها، أو كفاءاتها التي تمثل مصدر ميزتها التنافسية؛ سنتطرق أولاً إلى حماية القدرات التنافسية من التقليد ثم إلى تطوير القدرات.

الفرع الأول: حماية القدرات التنافسية من التقليد

لما تملك المؤسسة كفاءة متميزة وتقوم باستغلالها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، سيسعى المنافسين بكل ما في وسعهم للتعلم وتقليدها بمختلف السبل والوسائل؛

فجهود المنافسين قد تتراوح من الهندسة العكسية (التي تتطوي على تفكيك منتج المنافس من أجل معرفة كيف يعمل)، إلى استخدام موظفين أو شراء ندم موظفين لدى المؤسسات الرائدة، لإنتهاك براءات الاختراع واكتشاف الكفاءات المتميزة.¹ لهذا فإضافة إلى الخصائص التي تجعل من القدرة التنافسية قدرة إستراتيجية مولدة للميزة التنافسية، لا بد من توفير خصائص أخرى في الموارد لأجل أن يصعب على المنافسين تقليدها، وتحافظ المؤسسة على إستدامة ميزتها التنافسية.

وبالرغم من أن القانون يمكن أن يساعد في حماية موارد معينة، مثل براءات الاختراع للتكنولوجيا أو العلامات التجارية، لكن تبقى هذه الحماية مؤقتة مع إمكانية التحايل عليها. لهذا سنسرد العديد من الخصائص التي لو توفرت في المورد ستجعل منه صعباً أمام التقليد.

1. **التعقيد:** بمعنى أن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تكون صعبة التقليد؛ بسبب تعقيدها، وهذا راجع لتداخل الأنشطة الداخلية للمؤسسة، فالقيمة تتولد داخل المؤسسة بتفاعل العديد من الأنشطة الأساسية والمساعدة مع بعضها البعض، بالإضافة إلى أن للمؤسسة علاقات خارجية عديدة تربطها مع عملائها وشركائها، وهذه العلاقات تساهم في تعقد فهم الغير للكفاءات الأساسية للمؤسسة؛²

2. **الثقافة والتاريخ:** ما يزيد من خصوصية الكفاءات المتميزة للمؤسسة، هو أن هذه الكفاءات تكون نابعة من تاريخ المؤسسة وتجاربها السابقة، واحتوائها على العديد من القيم المستمدة من ثقافة المؤسسة، وأيضاً أن الكفاءات الأساسية تتكون في المؤسسة من خلال ما يسمى بالتعلم التنظيمي، أي بإستفادة المؤسسة من خبراتها وتجاربها عبر كل تاريخها؛³ فحتى لو يتعرف المنافس على قيمة موارد وقدرات المؤسسة، فلن يمكنه

¹ Thomas L. Wheelen and all, *Op.cit*, p. 140.

² Gerry JOHNSON et al, *Op.cit*, p. 126-127.

³ *Idem*.

أن يحصل عليها في شكلها الكامل المتوفر لدى المؤسسة، بل سيكون من السخف بشكل عام تحقق ذلك من وجهة النظر الاقتصادية (ضغط الوفورات السالبة).¹

3. **الغموض السببي:** صلابة الكفاءات المتميزة، يمكن أن تنتج عن صعوبة التمييز بين الأسباب والآثار التي ساهمت في الميزة التنافسية، ففي الواقع الميداني للمؤسسات يصعب التمييز بين مظاهر الكفاءة المتميزة (الأسباب) ومظاهر الميزة التنافسية (الآثار)، كمثال على ذلك ماذا نقول عن مؤسسة سيارات تتميز بجمال تصميم سياراتها؟ هل لديها ميزة تنافسية تتمثل في تميزها من خلال تصاميمها؟ أم أن لهذه المؤسسة كفاءة متميزة تتمثل في التصميم؟ عدم القدرة على التمييز يطلق عليها تسمية "الغموض السببي".² وهذه الصعوبة في التفسير ليس فقط بالنسبة للمراقب الخارجي، بل أيضا نفس الأمر لموظفي المؤسسة، وبعبارة أخرى، فإن الغموض السببي يمنع أي شخص، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، من تحديد بالضبط أسباب نجاحها، ناهيك عن استنساخ هذا النجاح السابق في الوضع التنافسي الجديد.³

4. **حالة التكامل بين الموارد:** الموارد منفصلة عن سياقها الطبيعي وعن المكملات المعتادة غالبا ما يؤدي إلى فقدانها لقيمتها وكفاءتها العالية؛ ومثال ذلك، الفشل الذي يُمنى به أحيانا بعض القادة بعد الشهرة المحققة، وذلك بعد إنتقالهم من مؤسسة إلى أخرى. فالقيمة التي تم إنشاؤها في الغالب لا تنتقل مع المورد بل لها خصوصية وارتباط بالمؤسسة الأصلية أيضا.⁴

5. **متانة المورد:** هي معدل استمرارية وسمود موارد المؤسسة الأساسية، والقدرات، أو الكفاءات الأساسية أمام انخفاض قيمتها مع مرور الزمن؛ فالتكنولوجيا الجديدة مثلاً يمكن أن تجعل الكفاءات الأساسية للمؤسسة بالية أو غير ذات أهمية.⁵ ، حيث يتم بناء دورة حياة المورد بالنظر إلى مدى ديمومته وسموده أمام النسخ والتكرار من قبل المنافسين، كما هو موضح بالشكل 30.

¹ Laurence LEHMANN-ORTEGA et al, *Op.cit*, p. 170.

² Gerry JOHNSON et al, *Op.cit*, p. 126-127.

³ Laurence LEHMANN-ORTEGA et al, *Op.cit*, p. 170.

⁴ *Ibid*, p. 172.

⁵ Thomas L. Wheelen and all, *Op.cit*, p. 140.

شكل 30: سلم متانة المورد



Source: Thomas L. Wheelen and all, *Strategic Management and Business Policy: TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY*, 13th Ed, PEARSON, New Jersey, 2012, p. 141.

يتبين من الشكل 30 أن موارد المؤسسة وقدراتها يمكن وضعها على سلسلة متصلة تبدأ من درجة أنها دائمة ولا يمكن تقليدها (ليست قابلة للتحويل، أو تكرار) من قبل مؤسسة أخرى إلى درجة موارد سهلة التقليد. حيث يلاحظ من الشكل أن هناك موارد بطيئة الدورة، لأنها محمية بموجب براءات الاختراع، أو الجغرافيا، أو علامات تجارية قوية، أو معرفة ضمنية. هذه الموارد والقدرات هي كفاءات متميزة لأنها توفر ميزة تنافسية مستدامة؛ مثلاً: تكنولوجيا الحلاقة جيليت هو مثال جيد للمنتج؛ حيث تتميز بدورة حياة بطيئة. ويشمل الطرف الآخر موارد ذات دورة سريعة، حيث تواجه ضغوط تقليد عالية لأنها استناداً إلى مفهوم التكنولوجيا يمكن أن تتكرر بسهولة، مثل وولكمان سوني. وفي حال ما كانت المؤسسة لديها موارد ذات دورة سريعة، فالطريقة الأفضل لضمان النجاح والتفوق في المنافسة هو من خلال زيادة سرعة التدفقات من المختبر إلى السوق،¹ أي تبني سياسة التحسين المستمر؛ وإلا، فإنه لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حقيقية.

6. **تركيز الاهتمام على الموارد غير الملموسة:** بالمقارنة مع الموارد المادية فإن الموارد غير الملموسة هي مصادر متفوقة. "نجاح المؤسسة يكمن أكثر في القدرات الفكرية وأنظمتها أكثر من أصولها المادية. [وعلاوة على ذلك]، القدرة على إدارة العقل البشري وتحويله إلى منتجات مفيدة وخدمات، تحولت بسرعة إلى المهارة التنفيذية الأعلى في هذا العصر.

لأن الموارد غير الملموسة هي أقل وضوحاً وأكثر صعوبة للمنافسين لفهم، شراء، تقليد، أو إيجاد بديل لها، فالمؤسسات تفضل الاعتماد عليها بدلاً من التركيز على الموارد المادية كأساس لقدراتها والكفاءات الأساسية.

¹ *Ibid.* P. 141.

على سبيل المثال، تبادل المعرفة بين الموظفين لا يقلل من قيمتها، على العكس من ذلك، تقاسم الأشخاص لمعارفهم الفردية في كثير من الأحيان المزج بينها يؤدي إلى توليد معارف إضافية أخرى جديدة إلى كل منهم، وهذا سيسهم في تحسين الأداء للمؤسسة.¹

كذلك من السهل نسبياً تعلم وتقليد مؤسسة أخرى للكفاءات الأساسية أو القدرة إذا كانت تأتي من المعرفة الصريحة، أي تلك المعرفة التي يمكن التعبير عنها بسهولة وإبلاغها. هذا النوع من المعرفة ضعيف أمام أنشطة الاستخبارات للمنافسين، حيث يمكنهم بسهولة التعرف عليها وبسرعة. في مقابل المعرفة الضمنية، التي لا يمكن ملاحظتها بسهولة لأنها متجذرة بعمق في تجربة الموظف أو في ثقافة المؤسسة. فالمعرفة الضمنية هي معرفة غير واضحة وأكثر قيمة، ومن المرجح أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة لأنها أصعب بكثير على المنافسين للتقليد. كما أوضح Michael Dell، مؤسس شركة كمبيوتر ديل بقوله: "يمكن للأخريين أن يفهموا ما نفعله، لكنهم لا يستطيعون القيام به." ولهذا فالقدرات الاستراتيجية للمؤسسة تنشأ كمزيج من العديد من الموارد، لكن حتماً المعرفة الضمنية تمثل أحد الموارد المهمة المكونة للكفاءات الأساسية للمؤسسة.²

الفرع الثاني: تحسين مستوى كفاءات المؤسسة

حيث تحتاج المؤسسات إلى أن تصبح أكثر نجاحاً وأقل عرضة للأزمة، سوف يكون من الضروري بالنسبة لهم تحسين قدراتهم التنافسية من خلال تقييم ومراجعة مستوى الكفاءات.

وقد تم تكييف نموذج مستويات الكفاءة الفردية من مايو وكروغر (1988)، وإسقاطه على كفاءة المؤسسة في سياق تنظيمي. فنتج عنه ما يلي:³

1. **مؤسسة غير كفأة وبدون وعي:** إضافة إلى ضعف كفاءتها وفعاليتها وتدهور أدائها، فالمؤسسة ليست على دراية بجوانب النقص فيها وبمجالات تحسين أدائها؛
2. **مؤسسة كفأة دون وعي:** يتميز أداء المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية، ولها القدرة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة فيها، ومع ذلك المؤسسة تعتبر نجاحها مجرد صدفة فهي لا تملك نموذجاً إدارياً واضحاً؛ وهذا يطرح مشكلة مدى قدرتها على المحافظة على تفوقها؛

¹ Michael A. Hitt and all, *Op.cit*, p. 79.

² Thomas L. Wheelen and all, *Op.cit*, p. 141.

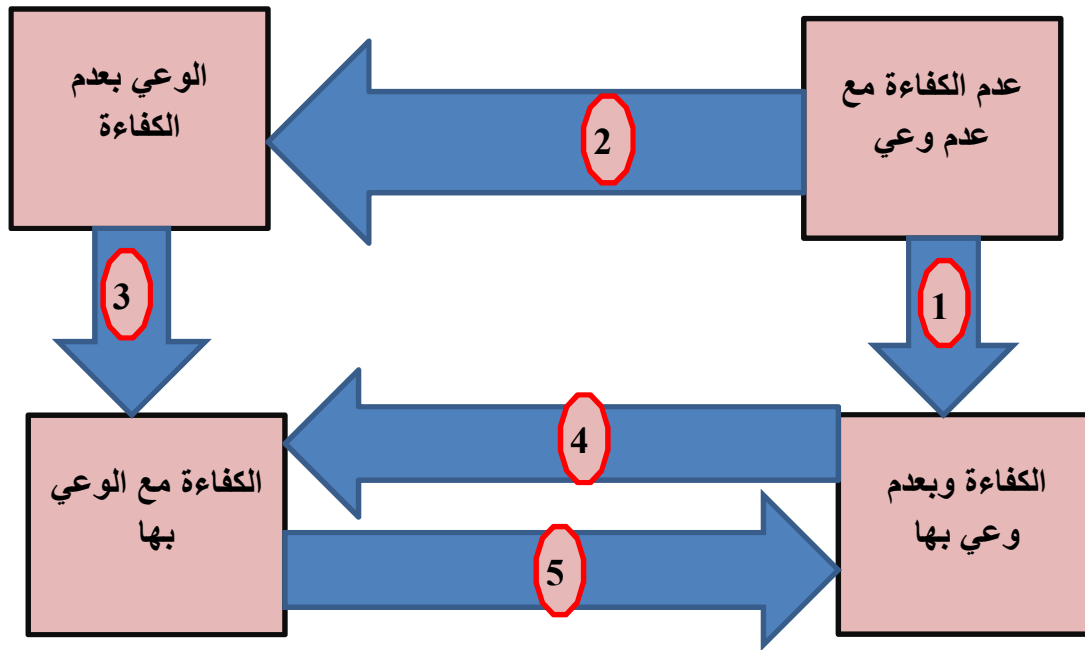
³ John Thompson and frank Martin, *Op.cit*, p. 318.

3. **المؤسسة غير كفأة وبوعي:** لديها وعي واضح ومشارك من عوامل النجاح الرئيسية، والمدراء يعترفون بالنتائج السيئة المحققة، ويحاولون التحسين مستقبلاً؛

بمعنى آخر لدى المؤسسة الوعي بمتطلبات العمل والأداء ولكن عدم القدرة على تحقيقها؛¹

4. وأخيراً، فإن **المؤسسة كفأة وبوعي:** الإدارة تعتبر نجاحها كان مخططاً له، ويتميز أداء المؤسسة بكفاءة وفعالية وهذا يدفعهم إلى التحسين المستمر والمتقطع عند الضرورة.

شكل 31: مراحل تحسين كفاءة المؤسسة



Source: John Thompson and Frank Martin, *Strategic Management*, 5th, Ed, p. 318.

ويوضح الشكل 30 متطلبات الانتقال من مستوى إلى آخر؛ حيث تكون البداية ان المؤسسة عاجزة وغير واعية (السهم 1) فنتبع سياسة تحسين في إنتاجيتها وكفاءتها، وقد يمكنها أيضاً تحسين الفعالية إلى حد ما، ولكن قد لا يصبح فعالاً بشكل صحيح لأنه فشل في توضيح عوامل النجاح الرئيسية.

أو بدلاً من ذلك المؤسسة نفسها، قد تصبح أكثر وعياً من خلال: أولاً محاولة توضيح عوامل النجاح الرئيسية (السهم 2)، ثم في وقت لاحق، تقوم بجهود حثيثة لتحسين النجاعة والفعالية (السهم 3) لتوليد الكفاءة.

¹ Marcus Stuart Bowles, *Relearning to e-learn: strategies for electronic learning and knowledge*, MELBOURNE UNIVERSITY PRESS, Victoria, 2004, p. 52.

السهم 4 و 5، وربط أسفل اثنين من المربعات، تشير إلى وجود انسجام بين البيئة والقيم والموارد، مما يعني أن المؤسسة قد أصبحت كفأة وبوعي، ثم يتم استيعاب هذه الكفاءات والنموذج التنافسي المرتبط بها في الثقافة وقيم المنظمة؛ حيث سيصبح تلبية عوامل النجاح الرئيسية يحدث تقريبا تلقائيا ودون وعي (السهم 4)، وهناك إلتزام مستمر بالتحسين المستمر.

هذا يمثل إشارة فقط عن أهمية تحسين الكفاءات باعتبارها قدرة تنافسية للإستمرارية المؤسسات وتحسين أدائها، ولهذا سنتطرق في المبحث القادم بنوع من التفصيل إلى آليات تعزيز القدرات التنافسية.

المبحث الثالث: آليات تعزيز القدرات التنافسية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم الآليات التي تتبعها المؤسسات لأجل تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: القدرات الديناميكية

الفرع الأول: مفهوم القدرات الديناميكية

رغم ظهور الكثير من النظريات المدعمة لمدخل الموارد وكان آخرها وأقواها نظرية الكفاءات الأساسية لهامل وبراهالاد 1991، التي أثرت التفكير الاستراتيجي وأعطت تفسيراً قوياً لأسباب تفوق المؤسسات؛ ومع ذلك، فقد ظهرت مدرسة فكرية تعتمد نفس المبدأ الأساسي في أن تفوق المؤسسة ينبع من داخلها، لكن تنتقد اعتماد مفهوم الكفاءات الأساسية كمصدر للميزة التنافسية.

حيث يرى بعض الباحثين بأن "الكفاءات الأساسية ليست كافية كأساس لبناء ميزة تنافسية، حيث أن هذا التفكير ضيق وتقني؛" لأنها تفتقر إلى توضيح الآليات التي تضمن الحفاظ على الكفاءات الأساسية من المنافسين. وبعبارة أخرى، إن المشكلة ليست فيما تملك فقط، ولكن كيف يمكنك استخدامه لتحقيق الفرق.¹

قام الباحث Teece david في عام 1997 بنشر بحث يتناول قدرة المؤسسة على بناء وحماية وتوزيع مواردها من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية أو زيادتها؛² وأطلق على ذلك النوع من القدرات إسم: "القدرات الديناميكية".

المؤسسات الرائدة في السوق العالمية التي تتبنى "استراتيجية تعتمد على الموارد؛" يمكن أن تثبت الاستجابة في الوقت المناسب بإبتكار منتجات سريعة ومرنة، إلى جانب القدرة على إدارة وتنسيق وإعادة توزيع الصلاحيات الداخلية والخارجية على نحو فعال. إضافة على ذلك، سعيها إلى حماية إبتكاراتها من خلال تسجيلها عبر الوسائل القانونية لحفظ حقوق الملكية. ومع ذلك، فإن هذه الإستراتيجية غالباً ما تكون غير كافية لدعم ميزة تنافسية مستدامة؛ لأنها قد لا تصلح في حال حدوث تغيرات بيئية مفاجئة؛ فتحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية يحتاج إلى توفر "القدرات الديناميكية (الحيوية)؛" ويشير مصطلح "ديناميكية" إلى القدرة على تجديد كفاءات المؤسسة، لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، فمن الصعب تحديد طبيعة المنافسة في المستقبل وفي الأسواق. أما مصطلح "قدرات" فيؤكد على الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في

¹ Per Jenster and David Hussey, *Op.cit*, p. 224.

² Manuel Cartier, *Op.cit*, p. 40.

التكيف على نحو ملائم، ودمج، وإعادة تشكيل الكفاءات التنظيمية الداخلية والخارجية، والموارد، والكفاءات الوظيفية لتتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة.¹ ويمكن سرد التعاريف التالية حول القدرات الديناميكية:

تعريف 1: قدرة المؤسسة وبشكل هادف، على تمديد أو تعديل قاعدة مواردها.²

تعريف 2: قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية، لمعالجة التغير السريع في البيئات. وبالتالي تعكس القدرات الديناميكية قدرة المؤسسة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من ميزة تنافسية حسب تقلبات أوضاع السوق.³

تعريف 3: قدرة المؤسسة على إعادة تركيب وإعادة تشكيل للموارد والقدرات التي تؤدي إلى الابتكار.⁴

نلاحظ من التعاريف السابقة أنها متشابهة كثيرا ومقاربة؛ لأنها كلها مشتقة من تعريف أصحاب النظرية "Teece وآخرون عام (1997)" حيث قاموا بتعريف القدرات الديناميكية أنها: "القدرة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بشكل سريع للبيئات المتغيرة"⁵

من تعريف القدرة الديناميكية، نلاحظ زيادة أهمية أدوار المديرين في متابعة تطورات البيئة وفهمها؛ فالمؤسسات التي تواجه الابتكار والتغير التكنولوجي السريع، تتطلب، المواءمة الناجحة للموارد والقدرات مع الظروف البيئية المتغيرة، وكذلك دمج قدراتها الحالية مع الكفاءات التي تم تطويرها حديثا.⁶

إضافة لما سبق فالقدرات الديناميكية ضرورية للمؤسسات لتجاوز مفهوم الميزة التنافسية قصيرة الأجل الى كسب ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك من خلال تحقيق توافق ديناميكي بين قوتها الداخلية والبيئة الخارجية. وهذا يعني، أن تكون المؤسسة قادرة على تغيير قاعدة مواردها حسب التغيرات في البيئة الخارجية. فيجب أن يكون الهدف هو تنمية الموارد والقدرات والكفاءات التي تدعم التوافق الاستراتيجي مع بيئة المؤسسة؛ بدلا من إنشاء إنسجام ثابت، لأن نقاط القوة الداخلية للمؤسسة تتغير مع بيئتها الخارجية بطريقة ديناميكية.⁷

¹ Michael H. Zack, *Op.cit.* P. 86.

² Mohamad Faizal Ahmad Zaidi and Siti Norezam Othman, "*Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition*", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 8, August 2012. P. 369.

³ Michael H. Zack, *Op.cit.* P. 88.

⁴ Richard A. Bettis, *Strategy in Transition*, BLACKWELL PUBLISHING, Malden, 2005. P. 8.

⁵ David J. Teece and Gary Pisano and Amy Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 no: 7, 1997.

⁶ Richard A. Bettis, *Op.cit.* P. 9.

⁷ Frank T. Rothaermel, *Op.cit.* P. 114.

وخلافاً للتعريف المذكورة أعلاه؛ حيث تشير القدرة الديناميكية إلى المعرفة البنائية للقدرات المختلفة والقدرة على التنسيق والجمع، وإعادة تجميع القدرات الداخلية والخارجية؛ لابد أن نميز بوضوح بين القدرة على تنسيق وتكامل القدرات والقدرة على استكشاف السوق واستغلال التكنولوجيا، على الرغم من أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض.¹

مما سبق يمكن استخلاص الخصائص التالية للقدرات الديناميكية:²

- تكون القدرة الديناميكية عادة في شكل (العمليات / مهارات / روتين / القدرات) أي تركز على الأصول غير الملموسة.
- ثانياً، تم تصميم القدرات الديناميكية لتغيير قاعدة الموارد التي يمكن أن تكون داخلية و / أو خارجية للمؤسسة؛
- ثالثاً، القدرات الديناميكية هي تغيير قاعدة الموارد، حيث يمكن استخدامها ليس فقط لتجديد الموارد ولكن أيضاً لإعادة نشر وتكرارها، خفض النفقات، وحتى لتدميرها؛
- رابعاً، على الرغم من أن القدرات الديناميكية يمكن استخدامها بشكل فعال للإستجابة للتغير السريع في البيئة، فيمكن أن تُستخدم أيضاً في أنواع أخرى للبيئة؛ لكن تزداد أهمية القدرات الديناميكية مع بيئات سريعة التغير؛
- هناك ست وظائف التي يمكن أن تقوم بها القدرات الديناميكية على الموارد (بما فيها الكفاءات)، هي: تجديد، دمج، إعادة نشر، تكرار، تقليص، إنهاء القدرات؛ وبعبارة أخرى، القدرات الديناميكية ليس فقط لإيجاد موارد، بل يمكن أيضاً أن تستخدم للقضاء على الموارد عندما يقتضي الأمر؛
- خامساً: إن الهدف الرئيس من القدرات الديناميكية هو ليس فقط لتحقيق ميزة تنافسية، ولكن الأهم من ذلك هو المحافظة على الميزة التنافسية في ظل بيئة مليئة بالتحديات.

الفرع الثاني: آلية عمل القدرات الديناميكية

لفهم كيفية تطوير القدرات الديناميكية للموارد غير الملموسة الأخرى؛ فلا بد أن نميز بين مخزون الموارد وتدفقات الموارد؛ مخزون الموارد هو مستوى المؤسسة الحالي من الموارد غير الملموسة؛ أما تدفقات الموارد فتمثل مستوى الإستثمارات للحفاظ على الموارد أو زيادتها في المؤسسة.

¹ RON SANCHEZ and AIME' HEENE, *Op.cit.* p. 9.

² Mohamad Faizal Ahmad Zaidi and Siti Norezam Othman, *Op.cit.*, p. 373.

لشرح الفروق بين مخزون الموارد وتدفقات الموارد تم اقتراح تمثيل مفيد، يتمثل في حوض مائي، الذي يتم ملؤه بالماء؛ كمية الماء في الحوض تشير إلى مستوى مخزون محدد من الموارد غير الملموسة في المؤسسة، مثل: تطوير المنتجات الجديدة والخبرات الهندسية والقدرة على الابتكار، سمعة ونوعية المنتجات، وغير ذلك.

يتم تشكل مخزونات الموارد غير المادية من خلال الاستثمارات عبر الزمن، والتي تتمثل في التدفقات من الموارد وتظهر في التمثيل على شكل حنفيات مختلفة، التي يتدفق منها الماء في الحوض، وترمز هذه الحنفيات المختلفة إلى استثمارات المؤسسة المختلفة في الموارد غير الملموسة المختلفة، فالإستثمارات في بناء القدرة على الابتكار، على سبيل المثال، تختلف عن الاستثمارات في الخبرة في مجال التسويق. لهذا تم تمثيل كل تدفق إستثماري بصنبور مختلف.¹

شكل 32: تمثيل للقدرات الديناميكية



Source: Frank T. Rothaermel, *Op.cit*, p. 115.

يشير مقدار تسرب المياه خارج الحوض إلى التدفقات السلبية في مخزونات الموارد غير المادية للمؤسسة، فقد يحدث تسرب للموارد من خلال دوران الموظفين، لا سيما إذا ترك الموظفين الرئيسيين العمل، كما أن التسرب الكبير في الموارد يمكن أن يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية للمؤسسة؛ وكذلك تعتبر حالة تسرب كبير إذا لم تشارك المؤسسة في نشاط معين لبعض الوقت، ومنه تناسي كيفية القيام بهذا النشاط؛ ومنه انخفاض في مخزون الموارد. ووفقا لمنظور القدرات الديناميكية، فإن مهمة المديرين، هي إختيار الإستثمارات المناسبة (أي فتح الحنفيات وإلى أي مدى) من أجل أفضل وضع للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة متغيرة، وعلاوة على ذلك، يتعين على المديرين أيضا مراقبة مخزون الموارد غير المادية الموجودة، ومعدلات

¹ Frank T. Rothaermel, *Op.cit*, p. 114.

الاستنزاف من التسرب أو النسيان. يوفر هذا المنظور فهم ديناميكي لتنمية القدرة على التكيف، مما يتيح للمؤسسة الاستمرار في بيئة خارجية متغيرة.¹

المطلب الثاني: الابتكار كقدرة تنافسية

يقصد بالابتكار استغلال تغيرات على مستوى الإبداع أو الاختراع وتجسيدها مما يوفر قيمة للمؤسسة، ويمكن تصنيف الابتكار كالتالي:

الفرع الأول: أنواع الابتكار

اقترح بعض الباحثين مجموعة واسعة من التصنيفات للابتكار، بينما حاول البعض الآخر تبسيطها إلى تصنيفات رئيسية؛ حيث اقترح الباحث Geoffrey Moore التصنيف واسع النطاق، والذي يشمل الأنواع التالية:²

1. **الابتكار التخريبي أو الجذري:** عادة ما يثير الكثير من الاهتمام، ولا سيما في الإعلام، لأن الأسواق فيه تبدو كما لو أنها ظهرت من العدم، وعادة ما ينتج عنه مصادر جديدة هائلة من الثروة؛ وكثيرا ما يحدث في المجالات التكنولوجية، مثل: اعتلاء شركة آبل لعرش الهواتف المحمولة، أو في الموضوعات سريعة الانتشار مثل لعبة بطاقة جامع بوكيمون Pokimon go أو موقع تواصل اجتماعي وغيرهم.
2. **الابتكار التطبيقي:** يقوم بتوظيف التكنولوجيات الحالية في أسواق جديدة لخدمة أغراض جديدة، كما هو الحال عندما تم تطبيق أجهزة الكمبيوتر التفاعلية في مجال السوق المصرفية، مما أدى إلى إنشاء أجهزة الصراف الآلي، ونفس الأمر عندما قامت شركة OnStar بتركيب أنظمة تحديد المواقع العالمي (GPS) في السيارات لتقديم خدمة المساعدة على الطريق. ..
3. **ابتكار المنتجات:** يعتمد على تطوير إصدارات جديدة من العروض المقدمة في الأسواق الحالية عادة ما يتمثل في شكل تحسينات، مثلا: عندما تطلق شركة إنتل معالج جديد أو شركة تويوتا لسيارة جديدة. يمكن أن يكون التحسين في مجال زيادة الأداء، أو خفض التكاليف، أو تحسين قابلية الاستخدام، أو أي تحسين آخر في المنتج.

¹ Frank T. Rothaermel, *Op.cit*, p. 115-116.

² Thomas H. Davenport and all, *Strategic Management in the Innovation Economy Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Publicis Corporate Publishing, Erlangen, 2006, p. 128.

4. **الابتكار في العملية:** يجعل العمليات الإنتاجية الحالية أكثر فعالية أو كفاءة، ومن الأمثلة على ذلك تبسيط شركة Dell نظامها لسلسلة وتلبية طلبات توريد أجهزة الكمبيوتر، وتحسين شركة وول مارت من عمليات الجرد المدارة من بائعين من خلال نظام الساتيليت.
5. **الابتكار التسويقي:** يحسن من العمليات المرتبطة بالعلاقة مع العملاء، مثل: تسويق بالاتصالات (مثل ما تم استخدام الشبكة والتسويق الفيروسي لفيلم سيد الخواتم الثالث) أو من خلال تحسين معاملات المستهلكين (كآليات التجارة الإلكترونية لموقع أمازون وفكرة المزادات على الانترنت لموقع ebay).
6. **الابتكار في نموذج الأعمال:** يعيد صياغة حاجات العملاء، وإعادة اكتشاف قيم للعملاء، ومنه إعادة تعريف دور المؤسسة ضمن نظام القيم؛ ومن الأمثلة لذلك: تطوير شركة جيليت من أمواس حلقة الى شفرات حلقة، وتحول IBM إلى خدمات الحاسوب حسب الطلب ودخولها مجال البرمجيات بقوة، وتوسع Apple إلى تجارة التجزئة الاستهلاكية.
7. **الابتكار الهيكلي:** هو إعادة هيكلة المؤسسة لعلاقاتها الصناعية، يشبه الابتكار في نموذج العمل لكن قد يتجاوز إلى مجالات نشاط مختلفة وجديدة.
8. **الابتكار الإداري:** تطبيق أفكار جديدة للإدارة من أجل أداء أفضل.
- اتساع نطاق والتداخل بين الأنواع المذكورة أعلاه من الابتكار يمكن أن يطرح مشكلة غموض، حول أي نوع من أنواع الابتكارات يجب أن تنتهج المؤسسة، ولماذا؟ في الواقع، إن معظم المؤسسات تتناول ابتكار المنتج بشكل منظم ورسمي، ولكن هذا يعني أن العديد من الأنواع الأخرى المحتملة للابتكار لم تعالج بجدية، لهذا فقد اقترح الباحثان: Clayton Christensen و Michael Raynor تصنيف أكثر بساطة وأكثر واقعية للابتكار، من خلال التمييز بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري فقط.¹
- الفرع الثاني: الابتكار كفاءة أساسية**

ولتفادي ذلك القصور في التحليل، حول المستوى الأمثل لتركيز المؤسسة مواردها على الابتكار، تعتبر مقارنة الكفاءات الأساسية حل لهذه المشكلة: من خلال إختيار الأشياء التي تكون فيها المؤسسة الأفضل، وتركيز الموارد المبتكرة وفقا لذلك (أي على تلك الأشياء).²

لكن تحديد الكفاءات الأساسية فعليا مسألة صعبة ومحفوفة بالمخاطر، وكذلك تركيز المؤسسات فقط على الأشياء التي تكون فيها أفضل، قد لا يضمن الحصول على ميزة تنافسية أو البقاء، فالابتكار لا يُعتبر كفاءة

¹ Thomas H. Davenport and all, *Op.cit*, p. 128.

² *Idem*.

متميزة ذات قيمة إلا إذا كان يضمن هذا الابتكار الطلب على منتجاته في الأسواق الناشئة، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة بالعمل بطريقة أفضل من غيرها.¹ وهذا يعني أن المبالغة في الابتكار ليس هو الحل؛ بل الأفضل أن يبقى الابتكار في إطار خصائص الكفاءة المتميزة. (أول خاصية: يولد قيمة للعملاء)

إن الابتكار يتطلب تنفيذ كفاءات متعددة، ولهذا فالإستراتيجية البحثية الحالية ركزت على أهمية الموارد والكفاءات في بناء الميزة التنافسية؛ فالقدرة على الابتكار يمكن إعتبارها شكلا من أشكال الكفاءة المتميزة، لأنها تُعتبر أحد العوامل المهمة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، من خلال تحويل كفاءات المؤسسة إلى كفاءات متميزة من خلال دمجها مع كفاءات أخرى.² لهذا سنتطرق إلى الكفاءات اللازمة للإبتكار على مختلف أشكاله: الإبتكار التدريجي والإبتكار الجذري.

1. **الإبتكار المستمر أو التدريجي:** من منظور الموارد والكفاءات فهذا يتطلب توافر للمؤسسة قدرتين هما:

أ. **القدرة على تحسين طفيف في منتجاتها الخاصة أو منتجات المنافسين.**

هذا هو الأسلوب المفضل للمؤسسات التي تعتمد على تقليد خصائص المنتج الرائد من خلال إغتنام الفرصة لإجراء تغييرات تحسينية سريعة؛ لكن الملاحظ أن هذا الأخير هو الأشهر غالبا، بالرغم أن هذه المؤسسات نادرا ما تكون المبادرة في طرح المنتجات الجديدة، لكن تقتنص الفرصة بأن تكون السبابة في إحداث التغييرات على المنتجات.³ لكن لا يكتمل هذا إلا اذا توافرت للمؤسسة سياسة تعلم رشيدة؛ فالشركات اليابانية للاكترونيات الاستهلاكية (باستثناء Sony) لفترة طويلة اتبعت هذا الأسلوب.

ب. **القدرة على التحسين باستمرار في عمليات التصنيع:**

مثال نموذجي من اليابان مرة أخرى: رمز أنظمة التحسين المستمر هو تويوتا التي ألهمت العديد من المؤسسات أساليب نظامية حديثة لتطبيق الجودة الشاملة: "Toyotian" أو "Toyotist"، من خلال مجموعة من الأدوات التنظيمية (بما في ذلك "دوائر الجودة الشهيرة") والتقنيات (على سبيل المثال، مخطط إيشيكاوا) لتعقب أسباب الأعطال وتصحيحها حيثما كان ذلك ممكنا.⁴

سياسة التحسين المستمر تحتاج إلى وظيفة لليقظة والمتابعة، ومرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات.

¹ Thomas H. Davenport and all, *Op.cit*, p. 128.

² Pascal Corbel, *Op.cit*, p. 320.

³ *Idem*.

⁴ Pascal Corbel, *Op.cit*, p. 321.

2. أسلوب الابتكار الجذري:

تستهدف بعض المؤسسات تقديم عدد من المنتجات المبتكرة جذريا، حيث أن كل منتج تقدمه المؤسسة يكون جديدا؟ مثل ما هو الحال مع شركة Sony مع المذياع المحمول ("والكمان") أو شركة Philips مع الأقراص المدمجة الصوتية. كذلك الحال أيضا مع شركة إنتل مخترع رقائق الذاكرة، و ROM قابل لإعادة الكتابة (RAM) والمعالج الدقيق؛ على الأقل في سنواتها الأولى، ومن الممكن أيضا ذكر ابتكارات جذرية خارج المنتج مثل ما قامت به شركة سالومون للتزلج بابتكار دمج ثلاثة أسواق، عبر ربط الرياضات الشتوية، والأحذية، والزلاجات.¹

وعلى الرغم من أن الاختراقات الجذرية قد تدمر أجزاء من الكفاءة وتعويضها بشكل مغاير تماما، فإنه من غير المحتمل أن تدمرها نهائيا فعلى الأقل الفكرة ستبقى وتتجلى في شكل جديد. فمثلا الإكتشافات الجديدة في مجال الحوسبة وغيرها من التكنولوجيات التي تعرف تطورا سريعا، تشير إلى أن الإنجازات الجذرية يمكن وصفها أفضل بأنها "زيادة للكفاءة" بدلا من أنها "تدمير الكفاءة".² بمعنى: حتى الابتكارات الجذرية فهي تعزيز للكفاءة، وليس تدمير لها.

وهذا يتطلب القدرات التالية:³

- **معارف إبتكارية:** ويتجسد ذلك من خلال قدرة أنشطة البحث والتطوير في تقديم منتجات ذات كفاءات جديدة أو مجموعات جديدة من الكفاءات. تقوم المؤسسات وخاصة في الصناعات القائمة على العلم بإقامة روابط مع الجامعات والمؤسسات البحثية الأساسية (المخابر)، ولا تقتصر المفاهيم المبتكرة على قسم البحث والتطوير فقط بل يمكن أن يُتصور في الأقسام الأخرى، بما في ذلك أقسام التسويق؛
- **قدرة تعليم العملاء:** هو ترسيخ المعرفة المدركة للعملاء حول المنتجات، وتكون بصفة رسمية، نظرا لصعوبات أبحاث السوق في حالة الإبتكارات الجديدة بشكل جذري؛
- **امتلاك مهارات اختراق السوق:** وهذا يشمل على وجه الخصوص مهارات التسويق الاستراتيجي للعثور على نقطة السعر المناسب للسماح بالاستهلاك والاستثمار، في وقت واحد، (لجعل المنتج سريع الاختراق بما فيه الكفاية لتتمكن المؤسسة من التمتع بفوائد الرواد)، وقد تشكل السمعة الجيدة وصورة العلامة التجارية بالنسبة للمستهلك، مزايا كبيرة في الحد من المخاطر المحتملة؛

¹ Pascal Corbel, *Op.cit*, p. 321.

² ALFRED D. CHANDLER and all, *Op.cit*, p. 205.

³ Pascal Corbel, *Op.cit*. p. 322.

- **قدرات مرونة التصنيع:** نظام التصنيع يجب أن يسمح بالتنقل السهل من منتج إلى آخر؛ هذا يكون على درجة مختلفة من المرونة في المؤسسات المتخصصة في إبتكار تدريجي التي تتميز بمرونة مقبولة، أما المرونة المطلوبة في المؤسسات التي تتبع نهج الابتكار الجذري فهو المستوى الذي يراعي، امكانية طرح منتجات جديدة مختلفة كثيرا عن المنتجات الحالية؛ أهمية المرونة تكمن في مواجهة خطر الفشل الذي من شأنه أن يتسبب في الخروج السريع من السوق. كذلك الحاجة إلى المرونة تفرض التضحية ببعض الكفاءة العملية (على عكس المؤسسات التي تتبنى التحسين المستمر، والتي تركز أكثر على الاتقان باستمرار)، على سبيل المثال باستخدام معدات أقل إنتاجية ولكن أكثر تنوعا.¹

الاختلاف بين السياستين هو اختلاف في البنية التحتية للمؤسسة، الثقافة، المرونة، الإبداع،...، وبعيدا عن الجدل النظري في إمكانية الجمع بين نوعي سياستي الإبتكار أو من عدمه، فإن الإبتكار سواءً كان إبتكار تحسيني أو جذري، له أهمية بالغة في تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة. فالمؤسسة بحاجة إلى الابتكار بشكل مستمر في الكفاءات الأساسية واللاستواجه خطر القصور، لأن نقاط القوة مع مرور الوقت تضمحل (يعني تهتك) وقد تصبح نقطة ضعف.

المطلب الثالث: علاقة الموارد والكفاءات بالإستراتيجية التنافسية

تختص الاستراتيجية التنافسية بتحقيق التوافق بين القدرات الداخلية للمؤسسة وبيئتها الخارجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.² وعليه فإن مفهوم الإستراتيجية التنافسية يركز على: عنصرين أساسيين: ميزة تنافسية، وقدرة تنافسية؛ لهذا سيتم في الفرع الأول مناقشة دور القدرات التنافسية من الموارد والكفاءات في بناء الاستراتيجية التنافسية؛ ثم نتطرق في الفرع الثاني إلى دور الاستراتيجية التنافسية في تعزيز قدرات المؤسسة.

الفرع الأول: دور القدرات التنافسية في بناء الاستراتيجية

الموارد والكفاءات الأساسية هي أساس الميزة التنافسية، لهذا فالمنافسة بين المؤسسات تبدأ من الموارد، لما لها من تأثير على ما يمكن للمدراء تصوره وما يمكنهم تنفيذه؛ وفي جانب الاستراتيجية؛ فإن المهمة الأساسية في صياغة إستراتيجية المؤسسة هي تقييم قدرات المؤسسة بالنسبة لمنافسيها، ويمكن بعد ذلك وضع إستراتيجية ناجحة لإستغلال هذه القوة النسبية.³

¹ Pascal Corbel, *Op.cit*, p. 322.

² Michael Armstrong, *Op.cit*, p. 20.

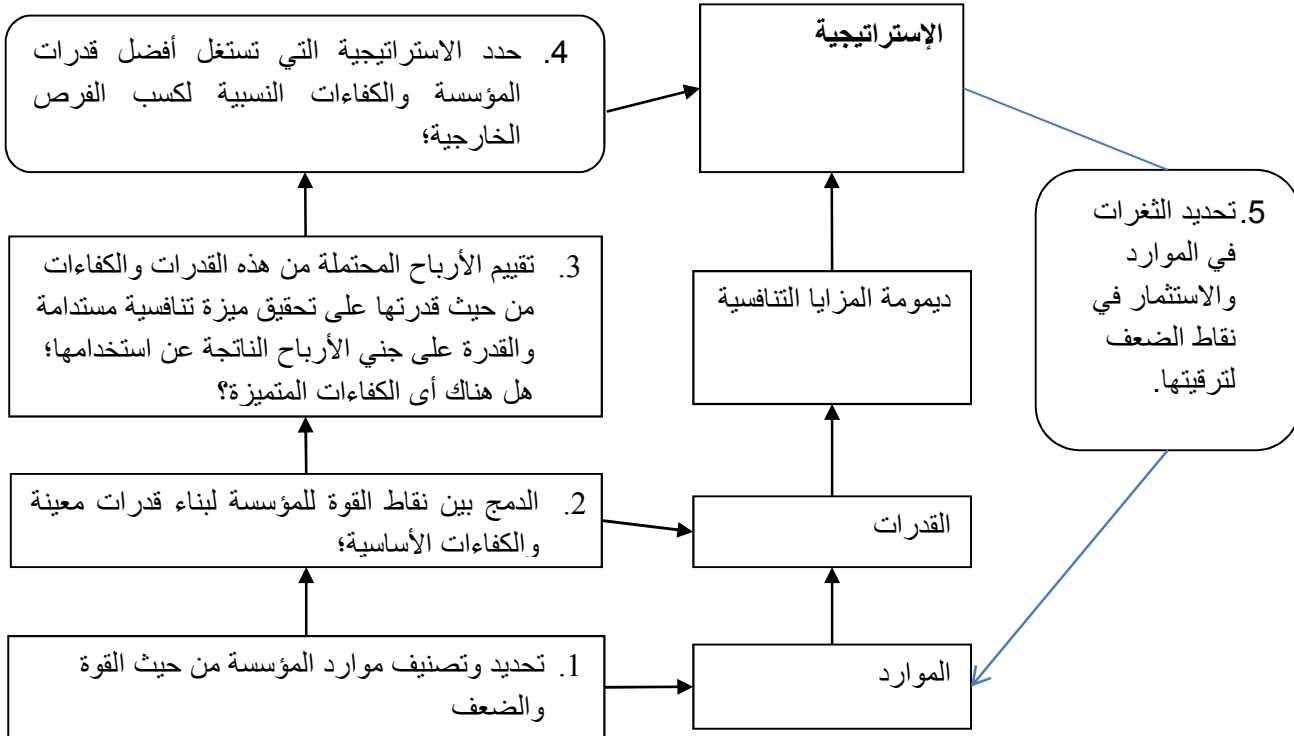
³ Graeme Salaman and David Asch, *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, Blackwell Publishing, Berlin, 2003, p. 80.

فمعرفة مواردنا يساعدنا على تحديد حدود خياراتنا، ومعرفة موارد منافسينا قد تساعدنا على تقدير احتمالات النجاح وإقتراح طرق للتقليل من آثار القصور لدينا.¹

يمكن تلخيص دور الموارد والكفاءات في بناء الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في النموذج الذي اقترحه الباحث Grant (الشكل 33)؛ حيث يُظهر أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تتحدد في المقام الأول من موقف مواردها، والتي على أساسها يتم صياغة إستراتيجية تستغل الموارد والكفاءات المتاحة لأجل تحقيق الميزة التنافسية، ويتم ذلك عبر خمس مراحل، كما يلي:²

1. تحديد وتصنيف موارد المؤسسة من حيث القوة والضعف؛
2. الدمج بين نقاط القوة للمؤسسة لبناء قدرات معينة والكفاءات الأساسية؛
3. تقييم الأرباح المحتملة من هذه القدرات والكفاءات من حيث قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والقدرة على جني الأرباح الناتجة عن إستخدامها؛ هل هناك أي كفاءات متميزة؟
4. تحديد الاستراتيجية التي تستغل أفضل لقدرات المؤسسة والكفاءات النسبية لكسب الفرص الخارجية؛
5. تحديد الثغرات في الموارد والاستثمار في نقاط الضعف لترقيتها.

شكل 33: دور موارد وكفاءات المؤسسة في بناء الإستراتيجية



Source: Michael H. Zack, *Knowledge and Strategy*, Butterworth-Heinemann, Boston, 2008, p. 4.

¹ ROBERT J. MICHAELS, *Op.cit*, p. 261.

² Thomas L. Wheelen and all, *Op.cit*, p. 139.

نلاحظ من الشكل 33 تمثيل توضيحي لخطوات بناء الاستراتيجية من خلال الموارد والقدرات المتوفرة للمؤسسة؛ حيث نلاحظ أن أول خطوة هي تحديد وتصنيف موارد المؤسسة من حيث القوة والضعف، وبعدها يتم الدمج بين نقاط القوة للمؤسسة لبناء قدرات معينة والكفاءات الأساسية؛ وبعد انتهاء عملية تحديد القدرات والكفاءات الأساسية للمؤسسة، يتم استخلاص الكفاءات المتميزة من خلال تقييم الأرباح المحتملة من القدرات والكفاءات عبر قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والقدرة على جني الأرباح الناتجة عن استخدامها؛ وعلى أساسها يتم وضع الإستراتيجية التي تستغل أفضل قدرات المؤسسة والكفاءات النسبية لكسب الفرص الخارجية؛ ومن خلال الاستراتيجية يتم أيضا تحديد الثغرات في الموارد والاستثمار في نقاط الضعف لترقيتها. من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية وضمان استدامتها. وهذا ما سنتعرف عليه أكثر في العنصر الموالي.

الفرع الثاني: الاستراتيجية التنافسية كآلية لتعزيز القدرات التنافسية

اعتبار مدخل الموارد المؤسسة كمجموعة من الكفاءات، ليس مجرد عمل يثري التفكير الاستراتيجي، ففي الواقع، يتم بناء الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة إلى حد كبير من أجل تطوير القدرات. حيث سيتيح للمؤسسة أن توفر المصادر الحقيقية للميزة التنافسية على المدى الطويل.¹ يؤكد Henry Mintezberg أن من بين أهم خصائص الإستراتيجية الجيدة أن تضمن **الجدوى** لمواردها مستقبلا؛² بمعنى أن الاستراتيجية يجب أن لا تستنزف الموارد المتاحة ولا إثارة مشاكل ثانوية غير قابلة للحل كالصراعات بين العمال أو تضارب مصالح، بل على العكس، لا بد أن تزيد من قيمة الموارد من أجل إستغلالهم مستقبلا في مزايا تنافسية أخرى، وهذا ما يندرج ضمن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، التي تركز على مبدأ التطوير المستمر للقدرات الاستراتيجية.

فتطوير القدرات الإستراتيجية هو عملية إعادة تحديد مجموعة مناسبة من الموارد والكفاءات، التي هي ضرورية للمؤسسة من أجل البقاء؛³ ويتم ذلك من خلال إستراتيجية المؤسسة.

إن العلاقة بين موارد وكفاءات المؤسسة والإستراتيجية ليست علاقة ذات اتجاه واحد، بل هي علاقة تبادلية فكل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر؛ حيث تشكل الكفاءات المتميزة الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة، والتي تقود إلى تحقيق ميزة تنافسية، هذه الأخيرة تحقق ربحية فائقة؛ ومع ذلك فإنه من الأهمية أن ندرك أن

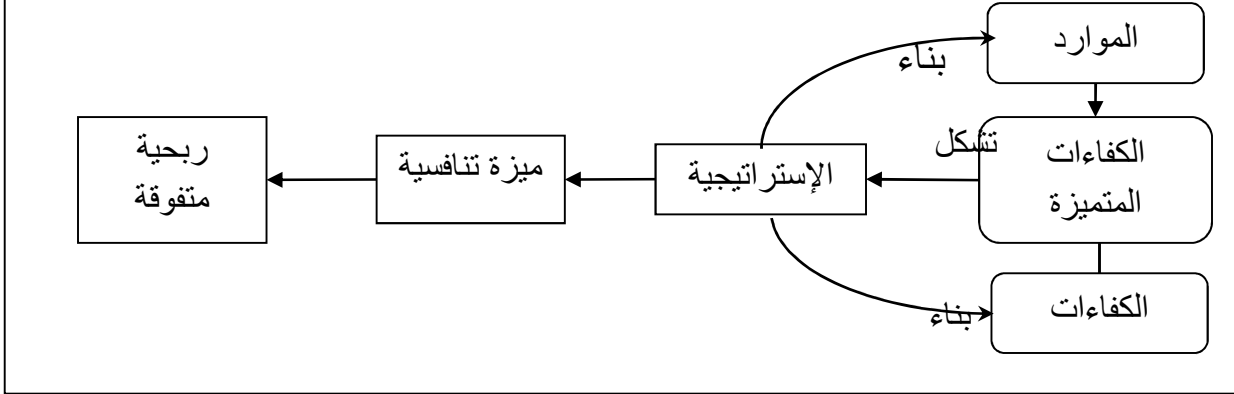
¹ Jacques BoJIN et Jean-Marc SCHOETIL, *Op.cit*, p. 65.

² HENRY MINTZBERG and all, *Op.cit*, p. 28.

³ G. T. LUMPKIN and JEROME A. KATZ, *ENTREPRENEURIAL STRATEGIC PROCESSES*, Elsevier Ltd, Oxford, 2007, p. 22.

الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة، يمكن أن تبني موارد وكفاءات جديدة، أو تدعم الموارد والكفاءات الحالية للمؤسسة، وبذلك تتعزز وتقوى الكفاءات المتميزة للمؤسسة. وهذا ما يبينه الشكل 34.

شكل 34: العلاقة التبادلية بين الموارد والكفاءات وبين الإستراتيجية



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 188.

إضافة إلى ما سبق فإن الكفاءات الأساسية التي لا تتغذى باستمرار تفقد في نهاية المطاف قدرتها على إنتاج ميزة تنافسية؛ فعندما لا تستثمر المؤسسة في التطوير المستمر أو التحسين لكفاءاتها الأساسية، سيكون منافسيها أكثر أفضلية منها لتطوير كفاءات تعادل أو تفوق ما لديها؛ وهذه الرؤية تسمح لنا بشرح التباينات المستمرة بين المؤسسات في نفس الصناعة، فضلا عن تحديد الآليات التنافسية المناسبة. كما سيساعدنا على تحديد الإستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على تحقيق والمحافظة على ميزة تنافسية، وعلى الصمود في البيئة الخارجية المعاكسة.¹

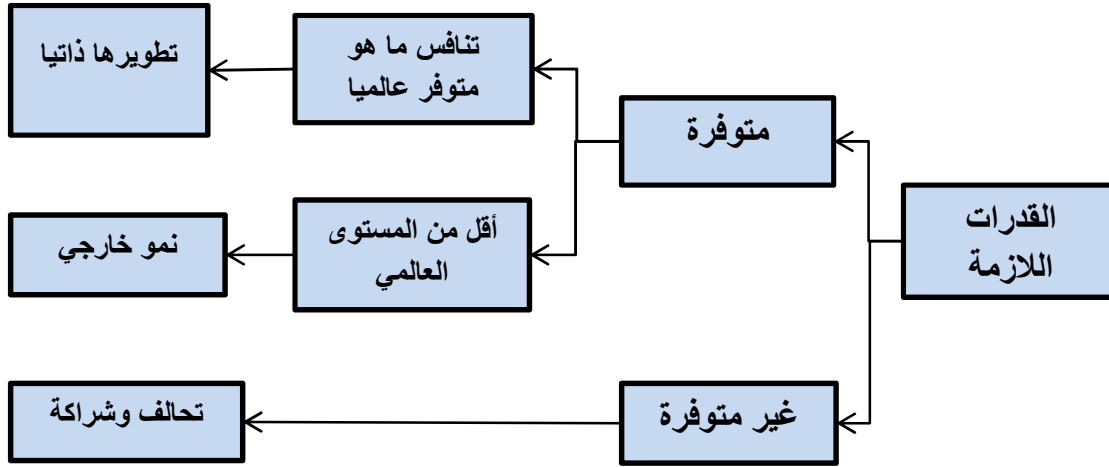
المطلب الرابع: التحالف كآلية لتعزيز القدرات

الفرع الأول: التحالف مصدر للقدرات التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تمتلك جميع الموارد والكفاءات، وتستغني عن بيئتها، ولهذا فالتحالف هو أحد المصادر لإمتلاك المؤسسة بعض الكفاءات الأساسية، كما هو موضح بالشكل 35.

¹ Frank T. Rothaermel, *Op.cit*, p. 101-102.

شكل 35: التحالف أحد خيارات تعزيز القدرات



Source: Jacques BoJIN et Jean-Marc Schoetel, *L'essentiel de la stratégie*, Groupe Eyrolles, Paris, 2013, p. 68

نلاحظ من الشكل، إن قدرات المؤسسة إما أن تكون متوفرة أو غير متوفرة للمؤسسة، في حال كانت متوفرة تقوم المؤسسة بمقارنتها مع المستوى العالمي، إذا كان مستواها جيد، في هذه الحالة المؤسسة تقوم بتطوير قدراتها اعتماداً على نفسها فقط؛ أما إذا كان مستوى قدراتها أقل من المستوى العالمي فتقوم بالبحث عن مصدر خارجي. وفي حالة كانت القدرة غير متوفرة للمؤسسة فإن أفضل وسيلة لإملاكها هو البحث عن حليف.

يعتبر التحالف أحد الطرق أمام المؤسسات لإملاك الكفاءات الأساسية؛ فالقرب من أحد المنافسين يجعل من السهل القياس ومقارنة الأداء به؛ ومن ثم، يمكن تشكيل قدرات خارجية من خلال موارد شبكة أعمال المؤسسة. مثال على ذلك، وجود الكثير من المؤسسات والاستثمارات في وادي السيليكون، والذين يقدمون الدعم المالي والمساعدة للمؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا الفائقة في تلك المنطقة، شجع على استمرارية الكثير من المؤسسات في المجال؛ إضافة إلى الجو الاجتماعي الذي يجمع بين الموظفين من هذه المؤسسات المتنافسة. ونتيجة لذلك، فإن المؤسسات تتعلم من بعضها البعض، في الوقت الذي تتنافس مع بعضها البعض.¹

من الفوائد الرئيسية للتحالف تبادل المعلومات، والتي تمكن المؤسسات من الإستجابة بسرعة أكبر للفرص والتحديات الجديدة؛ وبذلك يمكن من خلال التحالف التغلب على نقاط الضعف النسبية.²

¹ Thomas L. Wheelen and all, *Op.cit*, p. 140.

² John Thompson and Frank Martin, *Op.cit*, p. 118.

الفرع الثاني: التحالف كمكمل للقدرات

بما أن الاستثمار والوقت اللازم لتطوير الكفاءة أساسية قد تتجاوز فكرة دمج الموارد وتقسيم المنتج؛ لذلك فمن المهم أن يكون هناك رؤية شمولية للمؤسسة، وإفتقار المؤسسة لبعض الكفاءات قد يجعلها في مواجهة خطر عدم النمو؛ لذا ينبغي أيضا إنشاء آليات للتعاون، ضمن إطار رسمي، يتم من خلال استراتيجية التحالف والشراكة، لتمكين نقل وتبادل الكفاءات بين أطراف التحالف.¹

قام العديد من الباحثين أمثال Granstrand وآخرون (1992) بدراسة العديد من المؤسسا الرائدة في مجالات التكنولوجيا العالية كأجهزة الكمبيوتر، والتكنولوجيا الحيوية والصيدلة، حيث تزداد المنافسة بين هاته المؤسسات لاكتساب القدرات؛ فلو حظ من خلال الدراسة أن ظاهرة التحالفات الخارجية بين المؤسسات عرفت تزيادا مستمرا منذ سنوات 1970 من أجل تبادل التكنولوجيا وتحقيق التطورات المشتركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحالفات الخارجية هي مكملة للتعلم، وليس معوضة له، لأجل السيطرة على مجموعة متزايدة من التقنيات الداخلية اللازمة لجعل المنتجات أكثر تنافسية.²

تعتبر التحالفات استراتيجية فعالة يمكن استخدامها للتعلم من شريك، ولا سيما المعرفة الضمنية التي يصعب الحصول عليها دون اتصال مباشر ومراقبة عن قرب؛ وكذلك تستخدم التحالفات لإنشاء بصورة مشتركة لمعرفة جديدة عن طريق تجميع مهارات متكاملة معا. على الرغم من فوائد التعلم المحتملة لكلا الشريكين، فالتحالفات يصاحبها توتر بين التعاون والمنافسة فيما يتعلق بالمعارف، بحيث الحلفاء قد يدخلون في سباق تعلم من بعضهم البعض أثناء محاولتهم حماية معارفهم الخاصة.³

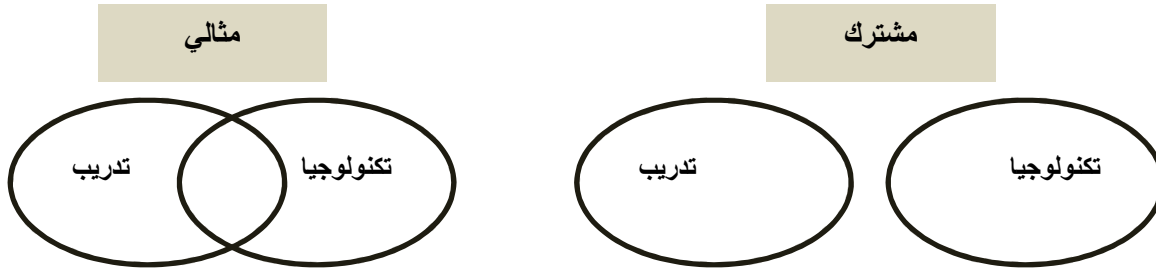
الأساس المنطقي للتحالفات يكمن في إمكانية توليد قيمة إضافية للموارد، ليتم تجميع تلك الموارد جزئيا معا؛ وهذا ما يطرح مشكلة مستوى التكامل المحقق، كما هو موضح بالشكل 36.

¹ Jacques BoJIN et Jean-Marc Schoetil, *Op.cit*, p. 69.

² ALFRED D. CHANDLER and all, *Op.cit*, p. 204.

³ Manuel Becerra, *Op.cit*, p. 193.

شكل 36: أشكال التكامل بين الموارد في التحالف



Source: WENDY L . COMBS and BETTINA M. DAVIS, *Demystifying technical training: partnership, strategy, and execution*, Published by Pfeiffer, San Francisco, 2010, p. 55.

من خلال الشكل يتضح أن تكامل الموارد في التحالف يأخذ شكلين: إما تكامل مشترك وإما تكامل أمثل؛ تحقيق التكامل الأمثل بين أطراف التحالف، يتطلب تضافر الجهود وإضفاء مستوى أعلى من الثقة بين الأطراف.

التحالفات تنشأ إذا كانت: "القيم المتحققة من هذه الموارد من خلال التحالف، يجب أن تكون أعلى من القيمة المحققة إما عن طريق البيع أو خلال استخدام ذاتي للموارد"؛ كما أن التحالف يتطلب قدرات إدارية؛ فمديري التحالف هم خبراء في إدارة التعقيد وإمكانات السوق، وكيفية إدارة العلاقة من خلال الإتصالات الفعالة، لمعرفة كيفية الجمع بين الموارد بطرق يمكن أن تبني الكفاءات المتميزة؛ ومنها تأسيس التحالف الذي يشجع على التدفق الأمثل للمعرفة، مع ضمان سرية المعلومات داخل المؤسسة التي تجعلها قادرة على المنافسة.¹

كذلك يمكن أن تكون هناك فوائد محددة لدمج بعض الموارد، بدل الإندماج الكامل لجميع موارد المؤسسات، والذي يتحقق من إتباع إستراتيجية إستحواد وإندماج، حيث يؤدي إلى عيوب السوق وتدمير قيمة تلك الموارد خارج نطاق التحالف الإستراتيجي، الذي يوفر تكامل إنتقائي في بعض الموارد للمؤسسات المتحالفة، إضافة إلى تجنب الآثار المالية الضخمة التي تتحملها المؤسسة في حال قيام بتكامل كلي.²

¹ Debra M. Amidon, *INNOVATION STRATEGY FOR THE KNOWLEDGE ECONOMY: The Ken Awakening*, Butterworth-Heinemann, 1997, p. 59.

² Manuel Becerra, *Opcit*, p. 194.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن القدرات التنافسية هي: "كل موجود لدى المؤسسة يساعد في إضفاء القيمة للمستهلك"، وتتمثل في موارد المؤسسة وكفاءاتها؛ حيث، تصنف موارد المؤسسة إلى ثلاث مجموعات رئيسية؛ موارد ملموسة (وتضم الموارد المادية والموارد المالية)، موارد معنوية كالشهرة وغيرها وموارد بشرية؛ أما كفاءات المؤسسة فهي: "قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة، والإستفادة منها في توليد قيمة للمستهلكين"، وهي الأخرى أيضا تضم كفاءات عادية وكفاءات إستراتيجية، هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعين كفاءات أساسية، وهي التي تساهم مباشرة في قيمة المؤسسة وكفاءات متميزة، وهي التي تُبنى على أساسها الميزة التنافسية، أما من جانب تحليل الموارد والكفاءات؛ فهو يمر بثلاث مراحل أساسية: تحليل الموارد، ثم تحليل الكفاءات ومن ثم مقارنة موارد وكفاءات المؤسسة مع مثلها عند المؤسسات الأخرى الرائدة في مجالها، كما تطرقنا أيضا إلى القدرات التنافسية الإستراتيجية، فتوصلنا إلى أن خصائصها يمكن اختصارها في عبارة (VRISO) والتي تشمل موارد وكفاءات المؤسسة تحديدا؛ فالكفاءات المولد للميزة التنافسية فهي الكفاءات المتميزة؛ كما توصلنا أيضا إلى وجود العديد من آليات تعزيز القدرات التنافسية، والتي من بينها التحالف والشراكة، وهذا ما سنتعمق فيه من خلال الدراسة الميدانية في الفصل القادم.

الفصل الرابع

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري، والذي أشار إلى مفهوم إستراتيجية التحالف والشراكة وأهم أشكالها، وكذلك إلى المفاهيم الأساسية حول القدرات التنافسية للمؤسسات، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة معرفة مستوى تطبيق إستراتيجيات التحالف والشراكة في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك معرفة مستوى القدرات التنافسية لهاته المؤسسات، إضافة إلى الهدف الأساسي من الدراسة وهو معرفة أثر تبني إستراتيجيات التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية المتوفرة في هاته المؤسسات.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تأطير منهجي للدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات

المبحث الأول: تأطير منهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها

1. المناهج المستخدمة في الدراسة الميدانية

استخدمنا منهج دراسة الحالة بإعتباره الأنسب لهذا الفصل وإعتمدنا أيضا بالمنهج الوصفي في تحليل نتائج الاستمارة وفي التعليق عليها بناءً على ملاحظتنا وإطلاعنا على واقع هاته المؤسسات. لقد توجهنا بتطبيق دراستنا على بعض المؤسسات الإقتصادية لمنطقة معينة (ولاية سطيف)، وقد ترددنا في تعميم الجزء على الكل، أي في إستخدام المنهج الاستقرائي لأن لكل منطقة ظروفها الخاصة كما أن العينة التي شملتها دراستنا لا تعتبر حسب الإحصائيين والمختصين ممثلة للمجتمع الإحصائي (المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، وذلك لأنه لم يتم تعيينها حسب قوانين المعاينة؛ التي تضمن تمثيلا للمجتمع، ضمن هامش من الخطأ الإحصائي المسموح به؛ وذلك بسبب قيود عدة منها الوقت الممنوح لتحضير رسالة دكتوراه وكذلك خصوصية الموضوع حيث يندرج ضمن المواضيع المتقدمة في مجال إدارة الأعمال والإستراتيجية، ولهذا جاءت هذه الدراسة بمثابة دراسة إسقاطية الهدف منها توعية المؤسسات بأهمية تبني الاستراتيجيات التعاونية من أجل التخلي عن التفكير التقليدي القاصر؛ إضافة إلى التكلفة التي يتطلبها القيام بدراسة إحصائية ممثلة للمجتمع الإحصائي؛ والتي جرت العادة أن لا يقوم بها إلا مكاتب الدراسات المختصة.

2. عينة الدراسة

يصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة، بسبب الصعوبات الكثيرة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة من مفردات المجتمع الأصلي، والتكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك.

وبإعتبار أن مجتمع المؤسسات متجانس، وأن هذه المؤسسات تنشط في نفس المحيط الإقتصادي والإجتماعي، ومراعاة منا وحرصا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا إختيار عينة الدراسة بطريقة غير احتمالية (غير عشوائية)، وبالتالي فهي عينة غرضية، تتكون في مجملها من 32 مؤسسة (مفردة)؛ وهو حجم يسمح لنا بإجراء العديد من الاختبارات الإحصائية المهمة، وقد تم إختيار هذه المجموعة من المؤسسات في ولاية سطيف من كلا القطاعين العام والخاص، وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات، وذلك لسببين:

- توفر القدرات التسييرية في هاته المؤسسات؛

- توفر مظاهر بعض القدرات التنافسية في هذه المؤسسات كجودة منتجاتها، وخبرتها الكبيرة.

3. حدود الدراسة

أ. **المجال المكاني:** تم اختيار ولاية سطيف لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك للأسباب التالية:

- حصر مجال الدراسة لتفادي التباينات بسبب الموقع؛
 - محاولة دعم مبدأ تقريب الجامعة من الواقع الاقتصادي؛ ولهذا إرتأينا دراسة المؤسسات القريبة من الجامعة التي تنتمي لها هاته الدراسة؛
 - توفر ولاية سطيف على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة.
- أما مجال الدراسة في ولاية سطيف فقد شمل عدة مؤسسات من المنطقة الصناعية لمدينة سطيف والمنطقة الصناعية بمزلوق ومؤسسات في مدينة العلمة وعين الكبيرة وعين ولمان وحمام قرقور؛ أي أن الدراسة لم تقتصر على مدينة سطيف فقط.

ب. **المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة.

وعموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من سنة، انقسمت إلى أربعة مراحل أساسية:

(1) المرحلة الأولى: وهي الخطوة الأولى والتمهيدية في هذه الدراسة، حيث تم من خلالها الإتصال الأولي بميدان الدراسة قصد تكوين فكرة عامة ومحددة عن طبيعة المنطقة التي ستجري فيها الدراسة، وتضمنت مقابلات وإتصالات مع العديد من إطارات المؤسسات بالولاية، وقمنا بزيارة إستطلاعية لبعض المؤسسات للتعرف عن موقع كل مؤسسة، واستغرقت مدة هذه المرحلة حوالي شهر (من منتصف شهر نوفمبر 2015 إلى منتصف شهر فيفري 2016).

(2) المرحلة الثانية: تم خلالها إعداد الاستمارة الموجهة لمسيري المؤسسات محل الدراسة، وكذا أسئلة المقابلة، وقد استغرق ذلك قرابة ثلاثة أشهر لصياغتها في شكلها النهائي، ابتداء من شهر مارس وحتى 05 من شهر ماي 2016.

(3) المرحلة الثالثة: تم خلالها توزيع الإستمارات على المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف، ومقابلة العديد من إطارات هاته المؤسسات، وقد استغرقت هاته المدة قرابة الثلاثة أشهر من 15 ماي إلى 28 أوت.

4) **المرحلة الرابعة:** وفيها بدأت عملية تفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وتفسيرها للخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، وذلك انطلاقاً من بداية شهر سبتمبر إلى غاية نهاية البحث.

المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملته من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته إنتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. وفي موضوع بحثنا المتعلق بتحديد أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فإننا إستعملنا أربع أدوات لجمع البيانات التي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، في حين أستعملت الأدوات: الملاحظة والمقابلة وبعض وثائق المؤسسات كأدوات مفسرة وداعمة للدراسة، وفيما يلي شرح لكل أداة:

1. **المقابلة:** حتى نتمكن من الحصول على معلومات دقيقة بالإضافة إلى شرح موضوع البحث لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسات، وهذا في محاولة لإثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية.

لقد تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع مديري وإطارات المؤسسات محل الدراسة، من أجل طرح المحاور الأساسية المعدة في الإستمارة الموجهة للمؤسسات محل الدراسة، بـغية شرح كل استجواب وتفسير وإزالة كل غموض ممكن، وأيضا من أجل ضمان جدية الإجابات وريح الوقت، وبذلك فقد فضلنا تجنب الطرق الأخرى مثل الهاتف والمراسلات في توزيعنا للإستبيان.

2. **الملاحظة:** في الواقع إن كل من الأدوات السابقتين (الإستبيان والمقابلة)، يتضمنان قدرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تُستخدم بغض النظر أحيانا عن الأسلوب المُستخدم في جمع البيانات، إلا أن الملاحظة تختلف عن كل من الإستبيان والمقابلة، وذلك بكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق.

وتركزت ملاحظتنا - سواء المباشرة أو التلقائية - على عدد من المشاهد مثل سلوك مدراء المؤسسات، ورد الفعل إثر الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان.

3. **الوثائق والمستندات:** وتمثلت في بعض الوثائق، التي أمدتنا بها بعض المؤسسات حول بعض الإتفاقات التعاونية التي قامت بها، أو كشوفات مالية ومحاسبية حول مركزها التنافسي وقدراتها التنافسية؛

4. **الاستبيان:** وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تُوجّه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته، وقد تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم توزيع عدد من الإستمارات على مجموعة من المؤسسات (32 مؤسسة) المتواجدة بولاية سطيف.

أ. **خطوات إعداد الاستبيان:** كما قمنا بإعداد هذا الاستبيان بناءً على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة، وحتى يكون الاستبيان منظماً في شكله العلمي من حيث البساطة، الشكل، المضمون ووفقاً للموضوع المدروس، فإنه مرّ بالخطوات التالية:

- 1) إعداد استبيان أولي لأجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، وقد تضمن 131 سؤالاً؛
- 2) عرض الاستبيان على المشرف؛ لأجل إختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
- 3) إجراء دراسة إختباريه ميدانية أولية للإستبيان مع تسجيل ملاحظات وانطباعات المستقصين؛
- 4) إجراء التعديلات اللازمة على الإستبيان؛
- 5) عرض الإستبيان المعدل على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ثم تعديل وحذف ما يلزم؛
- 6) إعادة عرض الإستبيان على المشرف من أجل المصادقة عليه؛ حيث تضمن هذا الاستبيان (النهائي) 51 سؤالاً؛ (أنظر الملحق رقم 01)
- 7) توزيع إستمارة الإستبيان على جميع أفراد العينة؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛ حيث تم تقديم هذا الإستبيان إلى إدارات ومسؤولي المؤسسات محل الدراسة.

وقد تضمن الإستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة موضوعة وفق مقياس ليكارت أو ما يسمى بالسلم الخماسي هو: (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة أقل، موافق، موافق بشدة)؛ إن أهم سبب دفعنا لتبني هذا المقياس هو أن فقرات الاستبيان في أغلبها، هي أسئلة آراء للمدراء وليست أسئلة معلومة فقط (حيث أن أسئلة المعلومة يصلح لها المقياس الثنائي (نعم، لا) فقط).

بعد إعداد الإستبيان الموضح في الملحق 1 تم توزيعه على المؤسسات محل الدراسة، وقد تم الإجابة عليه عن طريق المقابلة الموجهة*، وذلك بهدف الشرح في حالة عدم فهم المجيب لبعض الفقرات. وقد تم توزيع استبيان واحد لكل مؤسسة، أما عن طبيعة المجيبين ففي بعض الحالات قد يجيب أكثر من شخص على نفس الإستبيان، بحيث يتم التنقل بين مختلف الإدارات والمصالح المعنية داخل المؤسسة من أجل ملأ الإستبيان هذا في حالة المؤسسات الكبيرة، أما في حالة المؤسسات الصغيرة فغالبا ما يتم الإجابة من قبل المدير الذي يكون في أحيان كثيرة هو المالك.

ب. محاور الاستبيان: تضمن الاستبيان أسئلة توزعت حول أربع محاور؛ كما يلي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات العامة للمؤسسة؛ والتي تمثلت في: التعريف بالمؤسسة، وذلك من خلال: إسم المؤسسة وعنوانها، عدد العمال، ملكية المؤسسة (القطاع) وقطاع النشاط.

- **المحور الثاني:** ويمثل أشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية المتبناة من قبل المؤسسة؛ والذي يتم من خلاله تحديد أكثر أشكال الإستراتيجية التعاقدية المتبناة في المؤسسات محل الدراسة، وقد اشتملت على الأسئلة من 1 إلى 16؛ توزعت حسب المجموعات التالية:

✓ المجموعة الأولى: وتتعلق باستراتيجية الترخيص؛ وتحتوي على 05 فقرات؛

✓ المجموعة الثانية: وتتعلق باستراتيجية الامتياز؛ وتحتوي على 06 فقرات؛

✓ المجموعة الثالثة: وتتعلق باستراتيجية المقولة من الباطن؛ وتحتوي على 05 فقرات.

- **المحور الثالث:** ويمثل أشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاونية المتبناة من قبل المؤسسة؛ والذي يتم من خلاله تحديد أكثر أشكال الاستراتيجية التعاونية المتبناة في المؤسسات محل الدراسة، وقد اشتملت على الأسئلة من 17 إلى 32؛ توزعت حسب المجموعات التالية:

✓ المجموعة الأولى: وتتعلق باستراتيجية المشروع المشترك؛ وتحتوي على 05 فقرات؛

✓ المجموعة الثانية: وتتعلق باستراتيجية شبكة الأعمال؛ وتحتوي على 06 فقرات؛

✓ المجموعة الثالثة: وتتعلق باستراتيجية إتحاد الأعمال؛ وتحتوي على 05 فقرات.

* أي بحضور الباحث وذلك من أجل شرح أي غموض، وذلك لأن أسئلة معلومة وليست أسئلة رأي وبالتالي فإن تدخل الباحث يكون مسموح به في هاته الحالة بل يكون محببا من أجل مصداقية المعلومة.

- **المحور الرابع:** خاص بالقدرات التنافسية للمؤسسة: حيث يتم من خلاله تحديد نقاط القوة المتوفرة في المؤسسة، وتضم عدة مجموعات تُمثل الخصائص الأساسية لموارد وكفاءات المؤسسة التي من خلالها تنشأ القدرات التنافسية للمؤسسة ويتحدد مركزها التنافسية، وقد اشتمل على الأسئلة من 33 إلى 51؛ توزعت حسب المجموعات التالية:
- ✓ المجموعة الأولى: وتضم الكفاءات المهنية. 05 فقرات
 - ✓ المجموعة الثانية: وتضم الكفاءات العرضية. 04 فقرات.
 - ✓ المجموعة الثالثة: وتضم الموارد الفريدة. 05 فقرات.
 - ✓ المجموعة الرابعة: وتضم الكفاءات المتميزة. 05 فقرات.

- صدق وثبات الاستبيان

1. صدق أداة الدراسة: (Validity)

يعتمد الباحث في الحصول على البيانات من عينة الدراسة على الاستبيان، لذلك توجب إختبار صدق الأداة لما له من أهمية في نجاح الدراسة، ويقصد بإختبار صدق الأداة، التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه، بالإضافة إلى وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1.1. الصدق الظاهري للأداة: وذلك من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الاختصاص (الملحق 2)، وأخذ بأغلب ملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستمارة في صورتها النهائية كما هو موضح بالملحق 1.

2.1. صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية، ثم قام بحساب معامل الارتباط $Kendall's\ Tau_b^*$ لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:

* يستعمل هذا المعامل في حالة المتغيرات النوعية حيث يُعطي نتائج أدق من معامل بيرسون الخاص بالمتغيرات الكمية.

جدول 15: معاملات ارتباط Kendall's tau_b لفقرات كل بُعد بالمحور التابع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
معامل ارتباط فقرات بُعد إستراتيجية المشروع المشترك								
1	0.590	0.001	2	0.689	0.000	3	0.647	0.000
4	0.757	0.000	5	0.488	0.004			
معامل ارتباط فقرات بُعد إستراتيجية شبكة الأعمال								
6	0.538	0.001	7	0.630	0.000	7	0.673	0.000
9	0.487	0.004	10	0.656	0.000			
معامل ارتباط فقرات بُعد إستراتيجية إتحاد الأعمال								
11	0.726	0.000	12	0.849	0.000	13	0.475	0.005
14	0.454	0.006	15	0.488	0.004			
معامل ارتباط فقرات بُعد إستراتيجية الإمتياز								
16	0.347	0.046	17	0.726	0.000	18	0.647	0.000
19	0.757	0.000	20	0.454	0.006	21	0.488	0.004
معامل ارتباط فقرات بُعد إستراتيجية الترخيص								
22	0.374	0.031	23	0.689	0.000	24	0.590	0.001
25	0.705	0.000	26	0.648	0.000			
معامل ارتباط فقرات بُعد إستراتيجية المقابلة من الباطن								
27	0.746	0.000	28	0.698	0.000	29	0.647	0.000
30	0.589	0.001	31	0.590	0.001			
معامل ارتباط فقرات بُعد الكفاءات المهنية								
32	0.590	0.001	33	0.689	0.000	34	0.647	0.000
35	0.673	0.000	36	0.784	0.000			
معامل ارتباط فقرات بُعد الكفاءات العرضية								
37	0.726	0.000	38	0.667	0.000	39	0.746	0.000
40	0.454	0.006	41	0.853	0.000			
معامل ارتباط فقرات بُعد الموارد الفريدة								
42	0.588	0.000	43	0.374	0.031	44	0.673	0.000
45	0.591	0.001	46	0.705	0.000			
معامل ارتباط فقرات بُعد الكفاءات المتميزة								
47	0.538	0.001	48	0.670	0.000	49	0.488	0.004
50	0.487	0.004	51	0.475	0.005			

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط Kendall's tau_b لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

2. إختبار الثبات (Reliability)

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول 3.

جدول 16: قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

اسم المتغير	إستراتيجيات التحالف والشراكة	القدرات التنافسية	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.961	0.890	0.964

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول 16 أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً: 0.60، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.964، وهي نسبة ثبات كبيرة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفرع الثاني: أدوات تحليل البيانات: تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال جهاز الإعلام الآلي عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار 22 (SPSS IBM22)، التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة؛ والمتمثلة فيما يلي:

1. **المتوسط الحسابي:** من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي (أنظر الجدول ...)، من أجل اتخاذ القرار بشأن مستوى اعتماد استراتيجيات التحالف والشراكة وكذا مستوى القدرات بالمؤسسات محل الدراسة. وقد تم اعتماد ترميز فقرات الاستمارة، مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 17: ترميز المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

2. **الإنحراف المعياري:** من أجل معرفة مدى وجود فروق بين مؤسسات محل الدراسة، في مستوى اعتماد كل إستراتيجية أو كذا مستوى توفر كل مورد.
3. **إختبار ت لعينة واحدة Test-T sur échantillon unique :** من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، حول بنود الإستبيان والهدف الرئيسي منه هو قياس مدى صدق فروض الدراسة، وعن سبب إختيار هذا الاختبار فيعود إلى كوننا نتعامل مع بيانات كمية لعينة واحدة. مع قيمة t تقدر بـ: 1.96
4. **معامل التحديد (R^2):** من أجل التعرف على درجة تأثير إستراتيجيات التحالف والشراكة على القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
5. **معادلة الإنحدار البسيط:** من أجل معرفة مدى وجود أثر لإستراتيجيات التحالف والشراكة على القدرات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
6. **معادلة الإنحدار التدريجي:** من أجل معرفة مدى وجود العلاقة بين كل إستراتيجية من إستراتيجيات التحالف والشراكة على حدة، وبين القدرات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.
7. **التحليل العاملي:** من أجل معرفة مستوى اعتماد إستراتيجيات التحالف والشراكة، واستنتاج أهم النقائص الموجودة في تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات في المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

1. النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة: تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات التعريفية المتعلقة بخصائص المؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة أساسا في (الملكية والتصنيف الاقتصادي والقطاع الاقتصادي الممارس)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:
أ. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الملكية:

جدول 18: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الملكية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الملكية	عمومية	13	40.6
	خاصة	19	59.4
المجموع		32	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من الجدول 18 أن توزيع المؤسسات الخاصة في العينة قد بلغ 19 مؤسسة ونسبة 59.4% من مجموع المؤسسات محل الدراسة، في حين قد بلغ عدد المؤسسات العمومية 13 مؤسسة أي ما نسبته 40.6% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.
ب. توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الاقتصادي:

جدول 19: توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الاقتصادي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
التصنيف الاقتصادي	م ص م*	21	65.6
	م ك**	11	34.4
المجموع		32	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من الجدول 19 أن 21 مؤسسة أي ما نسبته 65.6% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة (يقل عدد عمالها عن 250 عامل)، وهذا ما يعكس الإنتشار الواسع لهذا النوع من المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية بسبب تشجيع الدولة لها.

* م ص م: مؤسسة صغيرة ومتوسطة
** م ك: مؤسسة كبيرة

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق أن 11 مؤسسة أي 34.4% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات كبيرة (عدد عمالها أكبر من 249 عامل)، وهي نسبة معتبرة بالنظر إلى قلة هاته المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأيضا لصعوبة إنشائها.

ج. توزيع عينة الدراسة وفق متغير قطاع النشاط:

جدول 20: توزيع عينة الدراسة وفق متغير قطاع النشاط

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
قطاع النشاط	صناعي	29	90.6
	تجاري	3	9.4
المجموع		32	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول 20 أن 29 مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات صناعية، أي ما نسبته 90.6% من مؤسسات العينة، وهذا ما يعني أن عينة الدراسة تحوي مؤسسات لها وزن اقتصادي وتستعمل مختلف الموارد سواء الملموسة أو المعنوية أو البشرية، ويمكن أن تتبنى مختلف إستراتيجيات التحالف والشراكة، في حين أن 3 مؤسسات فقط من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات تجارية والتي تمثل 9.4% فقط من عينة الدراسة.

2. النتائج المتعلقة بتصريحات المؤسسات محل الدراسة لمحور استراتيجيات التحالف والشراكة

1.2. نتائج تحليل الإستراتيجيات التعاونية ذات طبيعة تعاقدية

أ. نتائج تحليل إستراتيجية الترخيص:

جدول 21: تحليل فقرات بعد إستراتيجية الترخيص

رقم الفقرة	المجال قامت مؤسستكم بـ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
1	منح الحق لمؤسسات أخرى بالعمل بإسم مؤسستكم	2,91	1,117	,592	1	متوسط
2	منح الحق لمؤسسات أخرى بإنتاج بعض منتجاتكم	2,80	1,091	,220	3	متوسط
3	منحتم الحق للمؤسسات الأخرى بالعمل بإسمكم مقابل حصولكم على علاوة ثابتة	1,84	1,180	,000	6	ضعيف
4	منح الترخيص ساهم في توفير موارد مالية للمؤسسة	2,18	1,105	,001	5	ضعيف
5	منح ترخيص ساهم في زيادة من شهرة المؤسسة وتحسين سمعتها	2,82	1,105	,281	2	متوسط
	إستراتيجية الترخيص	2,51	,834	,036		ضعيف

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 21 نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية، وهو بُعد إستراتيجية الترخيص؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (1-5)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (2.51) وبمستوى معنوية قدره: (0.036)، أي درجة قبول ضعيفة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.835) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى ضعف تبني أغلبها لاستراتيجية الترخيص؛ ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

- أقل من نصف المؤسسات محل الدراسة فقط من قامت بمنح الحق لمؤسسات أخرى بالعمل بعلامتها التجارية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) حوالي (2.91)، وبمستوى معنوية قدره: (0.592)؛ أي درجة قبول متوسطة؛ وهذا ما تؤكد الفقرة رقم (2) التي بلغ متوسطها الحسابي حوالي (2.80)، وبمستوى معنوية قدره: (0.220)؛ أي درجة قبول متوسطة، وهذا ما يعني أن قليل من المؤسسات محل الدراسة فقط من قامت بمنح الحق لمؤسسات أخرى بإنتاج بعض منتجاتها؛ وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلة مع بعض المدراء الذين أكدوا لنا انهم لا يحبذون فكرة الترخيص؛

- حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة ترى أن منح ترخيص لا يساهم في الزيادة من شهرة المؤسسة وتحسين سمعتها؛ فحسب الفقرة رقم (5) التي بلغ متوسطها الحسابي (2.82)، وبمستوى معنوية قدره: (0.281)؛ أي درجة قبول متوسطة؛ وكذلك نفس الأمر بالنسبة للعوائد المالية فأغلب المؤسسات ترى أن منح الترخيص لا يساهم في توفير موارد مالية للمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) حوالي (2.18) ، وبمستوى معنوية قدره: (0.001)؛ أي درجة قبول متوسط؛

- والأهم من كل ذلك أن أغلب المؤسسات لا تقوم بتثمين وتقييم لعلامتها التجارية، ومازالت لا تدرك أهمية العوائد الممكن تحقيقها من خلال ترخيص العلامة أو التقنية، فحسب الفقرة رقم (3) التي بلغ متوسطها الحسابي (1.84) ، وبمستوى معنوية قدره: (0.000)؛ أي درجة قبول متوسط، فإن أغلب المؤسسات لا تمنح الحق للمؤسسات الأخرى للعمل بإسمها، ولو مقابل الحصول على علاوة ثابتة.

مما سبق يتبين لنا أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ما زالت لا تدرك مزايا إستراتيجية الترخيص، فالكثير من المدراء يظن أن الترخيص هو كشف لخصوصيات المؤسسة فقط، وإضعاف لمركزها التنافسي.

ب. نتائج تحليل إستراتيجية الإمتياز:

جدول 22: تحليل فقرات بُعد الإمتياز

رقم الفقرة	المجال قامت مؤسستكم بـ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
6	تقديم مساعدات ودعم لمؤسسات أخرى تعمل بإسمكم	3,03	,971	,817	3	متوسط
7	توفير دعم تقني لمؤسسات أخرى تعمل باسم المؤسسة	3,25	,991	,102	1	متوسط
8	توفير دعم تجاري وتسويقي لمؤسسات أخرى تعمل باسم المؤسسة	3,04	,914	,723	2	متوسط
9	مراقبة مدى إلزام المؤسسة الأخرى ببنود الاتفاق حول منحها إمتياز العمل بإسم مؤسستكم	2,86	1,268	,480	5	متوسط
10	تقييم أداء المؤسسة الأخرى التي تعمل بإسم مؤسستكم	2,75	1,037	,117	6	متوسط
11	منحتم الحق للمؤسسات الأخرى بالعمل بإسمكم مقابل نسب من العائدات	2,95	1,160	,796	4	متوسط
	إستراتيجية الإمتياز	2.98	1,158	,605		متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 22 نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية، وهو بعد إستراتيجية الامتياز؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 06 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (6-11)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (2.98) وبمستوى معنوية قدره: (0.605)، أي درجة قبول متوسطة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (1.158) وهو ضعيف، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى تبنيتها لاستراتيجية الامتياز؛ ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

- حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة صرحت بأنها تقوم بتقديم مساعدات ودعم لمؤسسات أخرى تعمل بإسمها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) حوالي (3.03)، وبمستوى معنوية قدره: (0.817)؛ أي درجة قبول متوسطة؛ وهذا ما تؤكدته الفقرتان رقم (7) ورقم (8)، التي تتصان على أن حوالي نصف المؤسسات أيضا قد صرحت بأنها تقوم بتوفير ما يلي:
 - تقوم المؤسسة بتوفير دعم تقني لمؤسسات أخرى تعمل بإسم المؤسسة؛

- تقوم المؤسسة بتوفير دعم تجاري وتسويقي لمؤسسات اخرى تعمل بإسم المؤسسة.
- حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة قامت بمنح الامتياز لمؤسسات أخرى وتقديم لها الدعم والمساعدات اللازمة مقابل عوائد؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) حوالي (2.95)، وبمستوى معنوية قدره: (0.796)؛ أي درجة قبول متوسط؛
- كذلك صرحت نصف المؤسسات أنها تقوم بمراقبة وتقييم أداء المؤسسات الأخرى التي تعمل بإسمها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من الفقرة رقم (9) والفقرة رقم (10) حوالي (2.86) و(2.75) على الترتيب وبمستوى معنوية قدره: (0.480) و(0.117) على الترتيب؛ أي درجة توفر متوسط لكل منهما.

مما سبق يتبين لنا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ما زالت لا تدرك تفاصيل إستراتيجية الامتياز، ومدى إمكانية استغلالها لتحقيق نمو واسع وكبير؛ حيث من خلال بعض المقابلات التي أجريناها، تبين لنا أن العناصر التي ذكرناها سابقا يقتصر تطبيقهم لها في إطار تقديم الدعم للمؤسسات العملاء والموزعين فقط؛ أي شكل الامتياز التجاري والخدمي فقط.

ج. نتائج تحليل إستراتيجية المقاوله من الباطن:

جدول 23: تحليل فقرات بعد المقاوله من الباطن

رقم الفقرة	المجال قامت مؤسستكم بـ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
12	قامت مؤسستكم بإسناد أنشطة صناعية لمؤسسات أخرى	3,63	1,169	,000	2	مرتفع
13	قامت مؤسستكم بإسناد أنشطة الإشهار لمؤسسات اخرى	3,92	1,067	,000	1	مرتفع
14	قامت مؤسستكم بإسناد أنشطة الصيانة لمؤسسات أخرى	3,33	1,149	,007	3	مرتفع
15	منح عقود مقاوله من الباطن لمؤسسات أخرى (sous-traitants)	3,20	1,000	,072	4	متوسط
16	إخراج بعض الأنشطة والإستغناء عنهم لصالح مؤسسات أخرى	2,80	1,220	,220	5	متوسط
	إستراتيجية المقاوله من الباطن	3,37	,939	,004		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 23 نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية، وهو بُعد إستراتيجية المقاوله من الباطن؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي

05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (12-16)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (3.37) وبمستوى معنوية قدره: (0.004)، أي درجة قبول مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.939) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى تبني أغلبها لاستراتيجية المقابلة من الباطن؛ ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

- أغلب المؤسسات محل الدراسة قامت بإسناد أنشطة كانت تقوم بها لمؤسسات أخرى لأجل القيام بها لها؛ وتتمثل أغلب الأنشطة المسندة للغير في إطار استراتيجية المقابلة من الباطن في الأنشطة التالية:

- إسناد أنشطة صناعية لمؤسسات أخرى؛
- إسناد أنشطة الأشهار لمؤسسات أخرى؛
- إسناد أنشطة الصيانة لمؤسسات أخرى.

وما يؤكد ذلك هو ما جاءت به أداة الدراسة ضمن الفقرات (12) و(13) و(14) التي بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة كالتالي على الترتيب: (3.63) و (3.92) و(3.33)، وبمستوى معنوية لكل فقرة وعلى الترتيب قدره: (0.000)، (0.000)، (0.007)؛ أي درجة توفر مرتفعة؛

- حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة فقط من تقوم بإخراج أنشطتها في إطار عقود مقابلة من الباطن تكون محددة الشروط وفق دفتر الشروط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (15) حوالي (3.20)، وبمستوى معنوية قدره: (0.072)؛ أي درجة قبول متوسطة؛ وكذلك نفس الامر بالنسبة لإخراج بعض الأنشطة الحالية وإسنادها لمؤسسات أخرى، فالملاحظ أن هذه الفكرة غير مقبولة لدى معظم المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فهي لا تقوم بإخراج الأنشطة وفق مبدأ تحقيق وفورات التخصص الذي تقوم عليه إستراتيجية المقابلة من الباطن؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (16) حوالي (2.80)، وبمستوى معنوية قدره: (0.220)؛ أي درجة قبول متوسط.

مما سبق يتبين لنا أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ما زالت لا تدرك الغاية الأساسية من وراء إستراتيجية المقابلة من الباطن، حيث أن العديد من المؤسسات مازالت تعتبر المقاول من الباطن منافس خفي للمؤسسة بدل أن يكون شريك إستراتيجي.

2.2. النتائج المتعلقة بتصريحات المؤسسات محل الدراسة لمحور إستراتيجيات التحالف والشراكة

ذات طبيعة تعاونية

أ - نتائج تحليل إستراتيجية المشروع المشترك:

جدول 24: تحليل فقرات بعد المشروع المشترك

رقم الفقرة	المجال قامت مؤسستكم بـ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
17	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى بهدف إنجاز مشاريع مشتركة	3,61	,895	,000	1	مرتفع
18	قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تقديم منتج مشترك	3,61	,895	,000	2	مرتفع
19	قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تسويق منتجاتها	3,34	,776	,006	4	مرتفع
20	قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تطوير منتجاتها	3,57	,846	,000	3	مرتفع
21	قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات منافسة حول إنتاج بعض المنتجات	3,25	1,014	,109	5	متوسط
	إستراتيجية المشروع المشترك	3,45	,709	,002		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 24 نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاونية، وهو بُعد إستراتيجية المشروع المشترك؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (17-21)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (3.45) وبمستوى معنوية قدره: (0.002)، أي درجة قبول ضعيفة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.709) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى تبني أغلبها لإستراتيجية المشروع المشترك؛ ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

- أغلب المؤسسات محل الدراسة صرحت بأنها قامت بالتعاون مع عدة مؤسسات بهدف إنجاز مشاريع مشتركة، وفي العديد من المجالات؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (17) حوالي (3.61) مع مستوى معنوية قدره (0.000)، أي درجة توفر مرتفعة؛ وتتمثل أغلب المجالات التي تتعاون فيها المؤسسات في إطار إقامة مشاريع مشتركة في المجالات التالية:

- الاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تقديم منتج مشترك؛
- الاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تسويق منتجاتها؛
- الاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تطوير منتجاتها.

وما يؤكد ذلك هو ما جاءت به أداة الدراسة ضمن الفقرات (18) و(19) و(20) التي بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة كالتالي على الترتيب: (3.61) و (3.34) و(3.57)، وبمستوى معنوية لكل فقرة وعلى الترتيب قدره: (0.000)، (0.006)، (0.000)؛ أي درجة توفر مرتفعة؛

- حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة، لديها تحفظات حول اقامة مشاريع مشتركة مع المنافسين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (21) حوالي (3.25)، وبمستوى معنوية قدره: (0.109)؛ أي درجة توفر متوسطة؛

مما سبق يتبين لنا أن إستراتيجية المشروع المشترك تلقى رواجاً لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث شملت العديد من المجالات، وهذا مؤشر إيجابي يدل على إدراك المدراء لأهمية هذا النوع من الإستراتيجيات في تحقيق النمو السريع ومواجهة المنافسة القوية محلياً ودولياً، لكن ما يعاب عليهم أن اقامة المشاريع المشتركة مازال في نظر العديد من المدراء يقتصر على التعاون مع المؤسسات غير المنافسة فقط، وهذا تفكير تقليدي قد يضيع العديد من الفرص عليهم.

ب - نتائج تحليل إستراتيجية شبكة الأعمال:

جدول 25: تحليل فقرات بعد الشبكة

رقم الفقرة	المجال قامت مؤسستكم بـ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
22	للمؤسسة علاقة وطيدة واستراتيجية بمورديها	3,14	1,250	,473	2	متوسط
23	للمؤسسة علاقة وطيدة واستراتيجية بزبائننا	2,95	1,160	,796	4	متوسط
24	المؤسسة تحترم منافسيها وتتقبل التعاون معهم	3,09	1,053	,570	3	متوسط
25	المؤسسة تتسق مع منافسيها الحاليين لمواجهة منافسين جدد	3,16	1,200	,384	1	متوسط
26	للمؤسسة نظرة عامة حول الصناعة ككل	2,86	1,268	,480	5	متوسط
27	قامت المؤسسة بحملات ترويجية وإشهارية مشتركة مع مؤسسات أخرى	1,78	,789	,000	6	ضعيف
	استراتيجية شبكة الأعمال	2,83	,971	,467		متوسط

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS IBM 22

يتضمن الجدول 25 نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاونية، وهو بُعد إستراتيجية شبكة الأعمال؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 06 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (22-27)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (2.83) وبمستوى معنوية قدره: (0.467)، أي درجة قبول ضعيفة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.971)، وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى تبنيها لاستراتيجية شبكة الاعمال؛ ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

- حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة فقط من تهتم بتوطيد علاقتها بمورديها وزبائنهما؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (22) والفقرة رقم (23) على التوالي (3.14) و(2.95)، وبمستوى معنوية قدره: (0.473) و(0.796) على التوالي؛ أي درجة قبول متوسطة؛
- كذلك حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة فقط من تتقبل التعاون مع منافسيها وتحاول التنسيق معهم لمواجهة منافسين جدد؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (24) والفقرة رقم (25) على التوالي (3.09) و(3.16)، وبمستوى معنوية قدره: (0.570) و(0.384) على التوالي؛ أي درجة قبول متوسطة؛
- العديد من المؤسسات محل الدراسة لا تملك نظرة عامة حول الصناعة التي تنتمي إليها، وهذا يعتبر من اهم المشاكل التي تقف امام تقوية شبكات الاعمال؛ وهذا ما يظهر في الفقرة رقم (26) التي بلغ متوسطها الحسابي (2.86)، وبمستوى معنوية قدره: (0.480)؛ أي درجة توفر متوسطة؛ وكذلك نفس الامر بالنسبة لفكرة قيام المؤسسة بالتعاون مع العديد من المؤسسات لأجل تنظيم حملات إخبارية وترويجية كتنظيم ملتقى يروج لمنتجاتها؛ فقد أكدت أغلب المؤسسات محل الدراسة أنها لم تقم بهذا الأمر قط من تلقاء نفسها ما عدا حالة التظاهرات الوطنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (27) حوالي (1.78)، وبمستوى معنوية قدره: (0.000)؛ أي درجة توفر ضعيف؛

مما سبق يتبين لنا أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، ما زالت لا تدرك أهمية شبكات الأعمال في تحقيقها لاهدافها وتحقيق درجات عالية من النمو والحماية. إضافة إلى ما سبق فإن ضعف تبني إستراتيجية شبكة الاعمال في المؤسسات محل الدراسة ما هو إلا نتيجة عدة عوامل منها: تفضيل الربح في الأجل

القصير على الربح في الأجل الطويل لدى معظم المؤسسات محل الدراسة، حيث أن إستراتيجية شبكة الاعمال تحتاج إلى فكرة تغليب المصلحة المشتركة على المصلحة الشخصية.

ج- نتائج تحليل إستراتيجية إتحاد الأعمال:

جدول 26: تحليل فقرات بُعد إتحاد الأعمال

رقم الفقرة	المجال قامت مؤسستكم به	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
28	تساهم المؤسسة في رؤوس أموال شركات أخرى	2,63	1,246	,018	5	ضعيف
29	توفير دعم مالي لتجسيد أفكار الغير في مشاريع	2,93	1,129	,691	4	متوسط
30	تتعاون المؤسسة مع الغير لتخفيض تكاليف التوريد	3,21	1,053	,112	2	متوسط
31	تتعاون المؤسسة مع الغير لتخفيض تكاليف التوزيع	3,02	1,045	,886	3	متوسط
32	قامت المؤسسة بتعاون مؤقت مع مؤسسات أخرى لتطوير منتج	3,25	1,184	,102	1	متوسط
	إستراتيجية إتحاد الأعمال	3,01	,984	,943		متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 26 نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاونية، وهو بُعد إستراتيجية إتحاد الأعمال؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (28-32)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (3.01) وبمستوى معنوية قدره: (0.943)، أي درجة قبول متوسط، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.984)، وهو ضعيف، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى تبنيها لاستراتيجية إتحاد الاعمال؛ ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

- عدد قليل فقط من المؤسسات محل الدراسة من قامت بالمساهمة في رؤوس أموال مؤسسات أخرى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (28) حوالي (2.63)، وبمستوى معنوية قدره: (0.018)؛ أي درجة توفر ضعيفة؛ وما يؤكد ذلك هو ان العديد من المؤسسات صرحت انها لا تقوم بتوفير الدعم المالي لتجسيد أفكار الغير في مشاريع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (29) حوالي (2.93)، وبمستوى معنوية قدره: (0.691)؛ أي درجة توفر متوسط؛

- حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة فقط من قامت بإتخاذ أعمال من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى لأجل تحقيق مصلحة مشتركة، والتي قد تمثلت في المجالات التالية:
 - التعاون مع الغير لتخفيض تكاليف التوريد؛
 - التعاون مع الغير لتخفيض تكاليف التوزيع؛
 - تعاون مؤقت مؤقت مع مؤسسات أخرى لتطوير منتج.

وما يؤكد ذلك هو ما جاءت به أداة الدراسة ضمن الفقرات (30) و(31) و(32) التي بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة كالتالي على الترتيب: (3.21) و (3.02) و(3.25)، وبمستوى معنوية لكل فقرة وعلى الترتيب قدره: (0.112)، (0.886)، (0.102)؛ أي درجة توفر متوسطة؛

بالإضافة إلى ما سبق فإن ضعف تبني إستراتيجية إتخاذ الاعمال في المؤسسات محل الدراسة ما هو إلا نتيجة عدة عوامل منها:

- عدم توفر الوعي لدى مدراء المؤسسات بأهمية تضمين التعاون في إطار التنافس؛
- رغم إمتلاك المؤسسات الجزائرية القدرة على حل العديد من المشكلات في حال ما إذا قامت بالتكاتف والتعاون، إلا أن إقتناع الملاك بمبدأ الإعتماد على الذات أهمل فكرة التعاون ولو مؤقتا في إطار إستراتيجية إتخاذ الأعمال.

3. النتائج المتعلقة بتصريحات المؤسسات محل الدراسة لمحور القدرات التنافسية أ. نتائج تحليل الكفاءات المهنية:

جدول 27: تحليل فقرات الكفاءات المهنية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
33	تكلفة التصنيع مقبولة	2,51	,430	,000	4	ضعيف
34	عمليات الرقابة في المؤسسة فعالة	2,79	,433	,104	2	ضعيف
35	للمؤسسة القدرة على تصنيع أغلب أجزاء منتجاتها	2,08	,506	,000	5	ضعيف
36	جودة المنتج مقبولة	3,16	,385	,457	1	متوسط
37	قامت المؤسسة بتقديم العديد من المنتجات الجديدة	2,77	1,493	,231	3	متوسط
	الكفاءات المهنية	2,66	1,388	,001		ضعيف

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 27 نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد القدرات التنافسية، وهو بعد الكفاءات المهنية ، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (33-37)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.66)، وبمستوى معنوية قدره: (0.001)، أي درجة توفر ضعيفة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (1.388)، وهو ضعيف، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى ضعف مستوى الكفاءات المهنية المتوافرة لديها؛ وهذا نتيجة عدة عوامل منها:

- ضعف القدرة على تصنيع أغلب أجزاء المنتج في معظم المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (35) حوالي (2.08)، وبمستوى معنوية قدره: (0.000)؛ أي درجة توفر ضعيفة؛
- ونلاحظ أيضا أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تعاني من إرتفاع تكاليف التصنيع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (33) حوالي (2.51)، وبمستوى معنوية قدره: (0.000)؛ أي درجة توفر ضعيفة؛ رغم ان أكثر من نصف المؤسسات صرحت ان جودة منتجاتها مقبولة، الأمر الذي يؤكد المتوسط الحسابي للفقرة (36) الذي بلغ (3.16)، وبمستوى معنوية قدره: (0.457)؛ أي درجة توفر متوسطة؛
- حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة فقط من قامت بتقديم بعض المنتجات الجديدة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (37) حوالي (2.77)، وبمستوى معنوية قدره: (0.231)؛ أي درجة توفر متوسطة.

ب. نتائج تحليل الكفاءات العرضية:

جدول 28: تحليل فقرات محور الكفاءات العرضية

رقم الفقرة	المجال قامت مؤسستكم بـ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
38	آجال الإنتاج محترمة	2,67	1,493	,003	3	ضعيف
39	أسعار المنتجات مقبول	3,73	1,388	,000	1	مرتفع
40	مستوى المديونية مقبول	2,50	1,075	,016	4	ضعيف
41	جودة وتكلفة الانتاج متناسبتين	3,43	1,194	,015	2	مرتفع
	الكفاءات العرضية	3,08	,869	,741		متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 28 نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد القدرات التنافسية، وهو بعد الكفاءات المهنية، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 04 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (38-41)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.08)، وبمستوى معنوية قدره: (0.741)، أي درجة توفر متوسطة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.869)، وهو ضعيف، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى الكفاءات العرضية المتوافرة لديها؛ وهذا نتيجة عدة عوامل منها:

- أغلب المؤسسات محل الدراسة تتميز أسعار منتجاتها بالقبول من قبل العملاء، كما أن جودة وتكلفة منتجاتها متناسبة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (39) والفقرة رقم (41) على التوالي (3.73) و(3.43)، وبمستوى معنوية قدره: (0.000) و(0.015) على التوالي؛ أي درجة توفر مرتفعة؛
- ومن جانب آخر تعاني أغلب المؤسسات من صعوبة وفائها بالآجال المحددة لتسليم الطلبات لعملائها، وكذلك تعاني اغلب المؤسسات من ارتفاع ديونها عند زيارتها جراء البيع على الحساب، وصعوبة في تحصيلها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (38) والفقرة رقم (40) على التوالي (2.67) و(2.50)، وبمستوى معنوية قدره: (0.003) و(0.016) على التوالي؛ أي درجة توفر ضعيفة.

ج. نتائج تحليل الموارد الفريدة:

جدول 29: تحليل فقرات محور بعد الموارد الفريدة

رقم الفقرة	المجال قامت مؤسستكم بـ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
42	يتميز العملاء بولاء مرتفع للمؤسسة	2,57	,700	,000	4	ضعيف
43	تموقع وحدات الإنتاج في مواقع مناسبة	3,33	,754	,011	1	مرتفع
44	حيازة براءات اختراع	2,62	,685	,007	3	ضعيف
45	للمؤسسة مصادر متنوعة للتمويل	2,52	,703	,000	5	ضعيف
46	تمتلك المؤسسة المواهب والكفاءات	3,24	,833	,104	2	متوسط
	الموارد الفريدة	2,86	,430	,511		متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 29 نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد القدرات التنافسية، وهو بعد الموارد الفريدة، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (42-46)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.86)، وبمستوى معنوية قدره: (0.511)، أي درجة توفر متوسطة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.430)، وهو ضعيف، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى الموارد الفريدة المتوافرة لديها؛ وهذا نتيجة عدة عوامل منها:

- أغلب المؤسسات محل الدراسة تتميز بتموقع مصانعها في أماكن مناسبة قريبة من شبكة المواصلات وكذلك أحيانا تكون قريبة من مصادر التوريد؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (43) حوالي (3.33)، وبمستوى معنوية قدره: (0.011)؛ أي درجة توفر مرتفعة؛ إضافة إلى امتلاك العديد من المؤسسات الكفاءات والاطارات البشرية المتخصصة لتشغيل واستغلال المؤسسة لنشاطها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (46) حوالي (3.24)، وبمستوى معنوية قدره: (0.104)؛ أي درجة توفر مرتفعة؛
- ومن جانب آخر تعاني أغلب المؤسسات من عدم توفر وتنوع مصادرها للتمويل؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (45) حوالي (2.52)، وبمستوى معنوية قدره: (0.000)؛ أي درجة توفر ضعيفة؛
- أغلب المؤسسات لا تمتلك براءات اختراع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (44) حوالي (2.62)، وبمستوى معنوية قدره: (0.007)؛ أي درجة توفر ضعيفة؛ لكن لنكن دقيقين فقد صرح العديد من مدراء المؤسسات محل الدراسة، الذين قمنا بمقابلات معهم أثناء الإجابة عن الاستمارة، أن لدى مؤسستهم العديد من الابتكارات سواء ابتكار في المنتج أو في العملية، لكن لم يقوموا بتسجيلها ضمن منظمة حفظ حقوق الملكية الفكرية لاعتبارات عديدة منها خشية تقليدها من قبل المنافسين.

د. نتائج تحليل الكفاءات المتميزة:

جدول 30: تحليل فقرات بعد الكفاءات المتميزة

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
47	قامت المؤسسة بالدخول الى مجالات نشاط جديدة	3,60	1,329	,000	1	مرتفع
48	تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة	3,03	1,129	,957	2	ضعيف
49	حققت المؤسسة مستوى أرباح معتبر	2,37	,999	,000	5	ضعيف
50	تتميز المؤسسة بمرونة تنظيمية اي سرعة التأقلم مع التغيرات السوقية والبيئية	2,87	1,137	,526	3	متوسط
51	قامت المؤسسة بعمليات تطوير للعديد من المنتجات	2,57	1,017	,000	4	ضعيف
	الكفاءات المتميزة	2,88	,761	,507		متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 30 نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد القدرات التنافسية، وهو بعد الكفاءات المتميزة، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (47-51)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.88)، وبمستوى معنوية قدره: (0.507)، أي درجة توفر متوسطة، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.761)، وهو ضعيف، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى الكفاءات المتميزة المتوافرة لديها؛ وهذا نتيجة عدة عوامل منها:

- العديد من المؤسسات محل الدراسة صرحت أنها قامت بالدخول إلى مجالات نشاط جديدة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (47) حوالي (3.60)، وبمستوى معنوية قدره: (0.000)؛ أي درجة توفر مرتفع؛ وكذلك صرحت العديد من المؤسسات انها تمتلك حصة سوقية جيدة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (48) حوالي (3.03)، وبمستوى معنوية قدره: (0.957)؛ أي درجة توفر متوسطة؛ بالإضافة الى ما سبق أن بعض المؤسسات أيضا قد صرحت انها تحقق أرباحا معتبرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (49) حوالي (2.37)، وبمستوى معنوية قدره: (0.000) ؛ أي درجة توفر ضعيفة؛ تحقق هاته الشروط يعني ان العديد من

المؤسسات محل الدراسة تملك حقا كفاءات متميزة، وهذا يؤكد ان هات الدراسة تحتوي مؤسسات لها قدرات تنافسية عالية؛

- ومن جانب آخر فقد صرحت العديد من المؤسسات أيضا انها تملك مرونة تنظيمية أي سرعة التأقلم مع التغيرات السوقية والبيئية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (50) حوالي (2.87)، وبمستوى معنوية قدره: (0.526)؛ أي درجة توفر متوسطة؛ اضافة الى ان بعض المؤسسات تمتلك القدرات التي مكنتها من تطوير العديد من منتجاتها؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (51) حوالي (2.57)، وبمستوى معنوية قدره: (0.000)؛ أي درجة توفر ضعيفة.

مما سبق يتبين أن العديد من المؤسسات محل الدراسة تمتلك كفاءات متميزة، لو أحسنت إستغلالها ستحقق من خلالها ميزة تنافسية مستدامة، تتوافق مع بيئتها؛ كما قد لاحظنا أن العديد من أسعار منتجات المؤسسات محل الدراسة تتميز بتنافسية عالية، فقد صرح لنا أحد المدراء قائلا: " بيئتنا هي بيتنا ولن يفهمها أحد أفضل منا؛ ونحن مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لو نعتمد المناهج العلمية والأساليب الحديثة في التسيير فسنغزو الأسواق العالمية انطلاقا من أوروبا وسنستحوذ على السوق الافريقية، فهي امتداد للسوق الجزائرية".

المطلب الثاني: تحليل نتائج فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى: " مستوى اعتماد إستراتيجيات التحالف والشراكة في المؤسسات محل الدراسة ضعيف." "

بعد إجراء الإختبارات الإحصائية اللازمة متمثلة في التحليل العاملي للمحور المتعلق بإستراتيجيات التحالف والشراكة، فقد توصلنا الى النتائج التالية، والموضحة في الجدول 31:

جدول 31: التحليل العاملي لمحور إستراتيجيات التحالف والشراكة

رمز الفقرة	المجال	معامل الارتباط		
		المشروع المشترك وإتحاد الاعمال	المقابلة من الباطن	الشبكة
19	قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تسويق منتجاتها	,835		
17	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى بهدف انجاز مشاريع مشتركة	,810		
18	قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تقديم منتج مشترك	,802		
30	تتعاون المؤسسة مع الغير لتخفيض تكاليف التوريد	,707		,554
29	توفير دعم مالي لتجسيد أفكار الغير في مشاريع	,579		
13	قامت مؤسستكم بإسناد أنشطة الإشهار لمؤسسات أخرى		,826	
14	قامت مؤسستكم بإسناد أنشطة الصيانة لمؤسسات أخرى		,782	
12	قامت مؤسستكم بإسناد أنشطة صناعية لمؤسسات أخرى		,587	,515
23	للمؤسسة علاقة وطيدة وإستراتيجية بزبائنها			,831
22	للمؤسسة علاقة وطيدة وإستراتيجية بمورديها			,825
26	للمؤسسة نظرة عامة حول الصناعة ككل			,772

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 31 نتائج التحليل العاملي لمحور "إستراتيجيات التحالف والشراكة"، مما يعني أن الفرضية البحثية التي تنص على أن: "مستوى اعتماد إستراتيجيات التحالف والشراكة في المؤسسات محل الدراسة ضعيف" غير محققة؛ وذلك نتيجة تحقق العوامل التالية بالترتيب:

إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال: وتجدت من خلال قيام العديد من المؤسسات بـ:

- الإتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تسويق منتجاتها؛
- التعاون مع مؤسسات أخرى بهدف إنجاز مشاريع مشتركة؛
- الإتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تقديم منتج مشترك؛

- التعاون مع الغير لتخفيض تكاليف التوريد؛
- توفير دعم مالي لتجسيد أفكار الغير في مشاريع.

إستراتيجية المقاوله من الباطن: وتجدت من خلال قيام العديد من المؤسسات بـ:

- إسناد أنشطة الاشهار لمؤسسات أخرى؛
- إسناد أنشطة الصيانة لمؤسسات أخرى؛
- إسناد أنشطة صناعية لمؤسسات أخرى.

إستراتيجية شبكة الأعمال: وتجدت من خلال قيام العديد من المؤسسات بـ:

- إقامة علاقة وطيدة وإستراتيجية بزيائنها؛
- إقامة علاقة وطيدة وإستراتيجية بمورديها؛
- إمتلاك نظرة عامة حول الصناعة ككل؛

إضافة إلى

- إسناد أنشطة صناعية لمؤسسات أخرى؛
- التعاون مع الغير لتخفيض تكاليف التوريد.

وهذا أشبه بعنقود صغير: يعني أن إستراتيجية العنقود ممكنة التطبيق في البيئة الجزائرية.

ويلاحظ من الجدول السابق:

خروج إستراتيجيات الترخيص والإمتياز؛ بالرغم من تصريح العديد من المؤسسات بقيامها بأنشطة مرتبطة بإستراتيجية الترخيص وإستراتيجية الامتياز، إلا أنه عدم توفر أهم شرط، وهو صيغة الاتفاق الذي يكون وفق عقد يتضمن جوانب قانونية واقتصادية محددة، ما يجعله لا يرتقي إلى مستوى اعتبارها إستراتيجية.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية: "تمتلك المؤسسات محل الدراسة قدرات تنافسية عالية".

بعد إجراء الإختبارات الإحصائية اللازمة، متمثلة في التحليل العاملي للمحور المتعلق بالقدرات

التنافسية للمؤسسة، فقد توصلنا الى النتائج التالية، والموضحة في الجدول 32:

جدول 32: التحليل العاملي لمحور القدرات التنافسية

معامل الارتباط		المجال	رمز الفقرة
كفاءات متميزة وكفاءات مهنية	كفاءات عرضية		
	,835	أسعار المنتجات مقبول	39
	,810	جودة وتكلفة الإنتاج متناسبتين	41
	,802	آجال الإنتاج محترمة	38
,881		حققت المؤسسة مستوى أرباح معتبر	49
,851		قامت المؤسسة بالدخول الى مجالات نشاط جديدة	47
,743		تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة	48
,735		جودة المنتج مقبولة	36
,733		قامت المؤسسة بتقديم العديد من المنتجات الجديدة	37

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضمن الجدول 32 نتائج التحليل العاملي لمحور "القدرات التنافسية"، مما يعني أن الفرضية البحثية التي تنص على: "تمتلك المؤسسات محل الدراسة قدرات تنافسية عالية " محققة؛ وذلك نتيجة تحقق العوامل التالية بالترتيب:

الكفاءات العرضية: وتجسدت من خلال توافر العديد من المؤسسات على:

- أسعار المنتجات مقبول؛
- جودة وتكلفة الإنتاج متناسبتين؛
- آجال الإنتاج محترمة.

الكفاءات المتميزة والكفاءات المهنية: وتجسدت من خلال توافر العديد من المؤسسات على:

- حققت المؤسسة مستوى أرباح معتبر؛
- قامت المؤسسة بالدخول إلى مجالات نشاط جديدة؛
- تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة؛

- جودة المنتج مقبولة؛

- قامت المؤسسة بتقديم العديد من المنتجات الجديدة.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة: " بإختلاف أشكال التحالف والشراكة تختلف طبيعة القدرات التنافسية المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة". لكن قبل إختبار هاته الفرضية مباشرة نقوم بالتأكد من أن لأشكال التحالف والشراكة دورا في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛ وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 33: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع القدرات التنافسية

معامل التحديد R ²	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
79.2%	0.000	15.45	0.035	0.537	إستراتيجية التحالف والشراكة

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول 33 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) على المتغير التابع (القدرات التنافسية) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.45) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.537 في المتغير التابع (القدرات التنافسية)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور لإستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A . ومن خلال الجدول 33 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (79.2%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) يفسر ما مقداره 79.2% من التباين في المتغير التابع (القدرات التنافسية)؛ أو بمعنى آخر أن 79.2% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (القدرات التنافسية) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة)، وهي نسبة قوية تدل على أن إستراتيجية التحالف والشراكة دورا كبيرا في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات.

لكن من أجل معرفة كيفية تأثير إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية؛ كان لابد من تحديد دور كل إستراتيجية من أشكال إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية، ذلك من خلال نموذج الانحدار البسيط ونموذج الانحدار المتعدد التدريجي، فتوصلنا إلى النتائج التالية:

1. اختبار أثر إستراتيجيات التحالف والشراكة على الكفاءات المهنية للمؤسسة:

i. اختبار هل لإستراتيجيات التحالف والشراكة أثر في تعزيز الكفاءات المهنية للمؤسسة:

بعد إجراء الاختبارات اللازمة (نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد) توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 34: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع الكفاءات العرضية للمؤسسة

معامل التحديد R ²	اختبار (ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعامل B	
68.2%	0.000	8.075	0.114	0.923	إستراتيجية التحالف والشراكة

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول 34 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) على المتغير التابع (الكفاءات العرضية) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.075) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.923 في المتغير التابع (الكفاءات العرضية)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور لإستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز الكفاءات العرضية في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A . ومن خلال الجدول 34 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (68.2%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) يفسر ما مقداره 68.2% من التباين في المتغير التابع (الكفاءات العرضية)؛ أو بمعنى آخر أن 68.2% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (الكفاءات

العرضية) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة)، وهي نسبة متوسطة تدل على أن لإستراتيجية التحالف والشراكة دورا متوسطا في تعزيز الكفاءات العرضية.

ii. تحديد أهم استراتيجيات التحالف والشراكة تأثيرا على الكفاءات العرضية: عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على جدى في المساهمة في معادلة الانحدار؛ التي تمثل دور إستراتيجيات التحالف والشراكة (إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال، إستراتيجية المقاوله من الباطن، إستراتيجية شبكة الأعمال) في تعزيز الكفاءات العرضية، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول 35: نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير الكفاءات العرضية

معامل التحديد	اختبار (F)		اختبار (ت)		معادلة الانحدار		
	المستوى المعنوية	F	المستوى المعنوية	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
المعدل R^2	0.000	66.49	0.000	4.793	0.098	0.884	إستراتيجية المقاوله من الباطن
			0.011	2.743	0.067	0.155	إستراتيجية شبكة الأعمال

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول 35 أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (66.49) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكما هو موضح في الجدول 35 فقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائيا، وبقيت متغيرات (إستراتيجية شبكة الأعمال وإستراتيجية المقاوله من الباطن)، حيث يتضح من النتائج الإحصائية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل (إستراتيجية شبكة الأعمال) على المتغير التابع (الكفاءات العرضية) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.793) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إستراتيجية شبكة الأعمال) بوحدة واحدة يقابله ارتفاع بمقدار 0.884 في المتغير التابع (الكفاءات

العرضية)؛ كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (إستراتيجية المقاوله من الباطن) على المتغير التابع (الكفاءات العرضية) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.743) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.011) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن الارتفاع في قيمة المتغير المستقل (إستراتيجية المقاوله من الباطن) بوحدة واحدة يقابله ارتفاع بمقدار 0.255 في المتغير التابع (الكفاءات العرضية). أي أنه كلما تبنت المؤسسات إستراتيجية الشبكة سيؤدي بالمؤسسات إلى تعزيز الكفاءات العرضية وكذلك الأمر بالنسبة إلى تبني المؤسسة لإستراتيجية المقاوله من الباطن سيؤدي بالمؤسسات إلى تعزيز الكفاءات العرضية من أجل تعويض النقص في مواردها وقدراتها. وهذان المتغيران المستقلان (إستراتيجية شبكة الأعمال وإستراتيجية المقاوله من الباطن) يفسران حسب معامل التحديد المعدل (R^2) ما مقداره 51.7% من التباين في المتغير التابع؛ أي بمعنى آخر أن 51.7% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (الكفاءات العرضية) سببها تغيرات على مستوى المتغيرات المستقلة (إستراتيجية شبكة الأعمال وإستراتيجية المقاوله من الباطن).

2. اختبار أثر إستراتيجيات التحالف والشراكة على الكفاءات العرضية للمؤسسة:

iii. اختبار هل لإستراتيجيات التحالف والشراكة أثر في تعزيز الكفاءات المهنية والتميزة للمؤسسة:

بعد إجراء الاختبارات اللازمة (نموذج الانحدار البسيط ومعامل التحديد) توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 36: نتائج اختبار معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع الكفاءات المهنية والتميزة للمؤسسة

معامل	اختبار (ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	t	المعامل B	الخطأ المعياري	
التحديد R^2	0.000	7.045	0.126	0.747	إستراتيجية التحالف والشراكة

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول 36 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) على المتغير التابع (الكفاءات المهنية والتميزة) في

المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.045) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.747 في المتغير التابع (الكفاءات المهنية والتميزة)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور لإستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز الكفاءات المهنية والتميزة في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A . ومن خلال الجدول 36 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (74.7%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة) يفسر ما مقداره 74.7% من التباين في المتغير التابع (الكفاءات المهنية والتميزة)؛ أو بمعنى آخر أن 74.7% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (الكفاءات المهنية والتميزة) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (إستراتيجية التحالف والشراكة)، وهي نسبة متوسطة تدل على أن لإستراتيجية التحالف والشراكة دورا في تعزيز الكفاءات المهنية والتميزة.

iv. تحديد أهم استراتيجيات التحالف والشراكة تأثيرا على الكفاءات المهنية والتميزة: عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في معادلة الانحدار؛ التي تمثل دور إستراتيجيات التحالف والشراكة (إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال، إستراتيجية المقابلة من الباطن، إستراتيجية شبكة الأعمال) في تعزيز الكفاءات المهنية والتميزة، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول 37: نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير الكفاءات المهنية والتميزة

معامل التحديد R^2	اختبار (F)		اختبار (ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	t	المعاملات B	الخطأ المعياري	
%49.8	0.000	53.6	0.000	3.78	-0.315	0.083	إستراتيجية المقابلة من الباطن
			0.005	2.96	0.083	0.245	إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول 37 أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة F (53.6) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكما هو موضح في الجدول 37 فقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (إستراتيجية شبكة الأعمال) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً، وبقيت متغيرات (إستراتيجية المقابلة من الباطن وإستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال)، حيث يتضح من النتائج الإحصائية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل (إستراتيجية المقابلة من الباطن) على المتغير التابع (الكفاءات المهنية والتميزة) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إستراتيجية المقابلة من الباطن) بوحدة واحدة يقابله انخفاض بمقدار 0.315 في المتغير التابع (الكفاءات المهنية والتميزة)؛ كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل (إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال) على المتغير التابع (الكفاءات المهنية والتميزة) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (2.96) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.005) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن الارتفاع في قيمة المتغير المستقل (إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال) بوحدة واحدة يقابله ارتفاع بمقدار 0.245 في المتغير التابع (الكفاءات المهنية والتميزة). أي أنه كلما تبنت المؤسسات إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال سيؤدي بها إلى تعزيز الكفاءات المهنية والتميزة والعكس بالنسبة إلى تبني المؤسسة لإستراتيجية المقابلة من الباطن؛ حيث سيؤثر سلباً على الكفاءات المهنية والتميزة. وهذان المتغيران المستقلان (إستراتيجية المقابلة من الباطن وإستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال) يفسران حسب معامل التحديد المعدل (R^2) ما مقداره 49.8% من التباين في المتغير التابع؛ أي بمعنى آخر أن 49.8% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (الكفاءات المهنية والتميزة) سببها تغيرات على مستوى المتغيرات المستقلة (إستراتيجية المقابلة من الباطن وإستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال).

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة: ليس للمتغيرات التعريفية (ملكية المؤسسة، التصنيف الاقتصادي) دور في اختلاف المؤسسات محل الدراسة حول مستوى القدرات ومدى اعتماد إستراتيجية التحالف والشراكة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمستوى اعتماد إستراتيجية التحالف والشراكة تُعزى لمتغيرات خصائص العينة"، وسيتم تحليل كل متغير على حدة:

أ. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمستوى اعتماد إستراتيجية التحالف والشراكة تُعزى لمتغير الملكية"

جدول 38: نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق مستوى الموارد تعزى لمتغير الملكية

القرار	Sig	فرق المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي لكل عينة	العينة	إستراتيجية التحالف والشراكة
لا يوجد فرق	0.675	0.05	3,20	عامة	إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال
			3,25	خاصة	
لا يوجد فرق	0.112	0.14	3,45	عامة	إستراتيجية المقابلة من الباطن
			3,31	خاصة	
لا يوجد فرق	0.372	0.09	2,88	عامة	إستراتيجية شبكة الأعمال
			2,79	خاصة	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 38، أنه لا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى اعتماد إستراتيجية التحالف والشراكة بمختلف أشكالها (إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال، وإستراتيجية المقابلة من الباطن، وإستراتيجية شبكة الأعمال)، حيث لم يسجل أي فرق ذو دلالة.

وهذا منطقي جدا فالمؤسسات العمومية حاليا أصبحت ذات توجه إقتصادي، تخضع لقوانين السوق والمنافسة، ولهذا لأجل بقائها وإستمراريتها فهي تحرص على مصلحتها الخاصة مثلها مثل المؤسسات الخاصة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى اعتماد إستراتيجية التحالف والشراكة تُعزى لمتغير طبيعة الملكية.

ب. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمتغير مستوى اعتماد إستراتيجية التحالف والشراكة تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي"

جدول 39: نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق اعتماد إستراتيجيات التحالف والشراكة تعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي

القرار	Sig	المتوسط فرق الحسابي	المتوسط الحسابي لكل عينة	العينة	إستراتيجيات التحالف والشراكة
لا يوجد فرق	0.675	0.03	3,25	م ك	إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال
			3,22	م ص م	
لا يوجد فرق	0.794	0.02	3,38	م ك	إستراتيجية المقابلة من الباطن
			3,36	م ص م	
يوجد فرق	0.000	0.35	3,06	م ك	إستراتيجية شبكة الأعمال
			2,71	م ص م	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 39، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى اعتماد إستراتيجية شبكة الأعمال فقط باختلاف متغير التصنيف الاقتصادي، أما باقي الاستراتيجيات (إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الاعمال، واستراتيجية المقابلة من الباطن) لم تسجل أي فرق ذو دلالة، لهذا سنركز تحليلنا فقط على إستراتيجية شبكة الأعمال؛ حيث نلاحظ أن فرق المتوسط الحسابي قد بلغ (0.35) بمستوى المعنوية (Sig=0.000)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق في مستوى اعتماد أستراتيجية شبكة الأعمال بالنسبة لمتغير التصنيف الاقتصادي كانت لصالح المؤسسات الكبيرة (3.06) ومتوسط إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2.71). وهذا منطقي جدا حيث أن المؤسسات الكبيرة يمكنها بسهولة توطيد علاقاتها مع غيرها، حفاظا على مركزها التنافسي وسمعتها.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى اعتماد إستراتيجية التحالف والشراكة تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات المؤسسات محل الدراسة لمتغير القدرات التنافسية تُعزى لمتغيرات خصائص العينة"، وسيتم تحليل كل متغير على حدة: أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمتغير القدرات التنافسية تُعزى لمتغير الملكية

جدول 40: نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق القدرات التنافسية تُعزى لمتغير الملكية

القرار	Sig	المتوسط فرق الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	n	الملكية	القدرات التنافسية
لا يوجد فرق	0.313	0.14	0.85	2,95	13	عمومية	
				2,81	19	خاصة	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 40، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى القدرات التنافسية باختلاف متغير الملكية؛ حيث وُجدت أن فرق المتوسط الحسابي قد بلغ (0.14) ومستوى المعنوية (Sig=0.313)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة للملكية كانت متقاربة جدا حيث بلغ متوسط الموارد عند المؤسسات العمومية (2.95) أما متوسط إجابات المؤسسات الخاصة فقد بلغ (2.81). وهذا يعني أنه لا توجد فروق في مستوى القدرات التنافسية بين المؤسسات العمومية والخاصة، وهذا أن المؤسسات العمومية لم تعد موجهة مركزيا بل أصبحت مستقلة في تسييرها فهي تخضع إلى قوانين السوق والمنافسة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى القدرات التنافسية تُعزى لمتغير الملكية.

ب. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمتغير القدرات التنافسية تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي"

جدول 41: نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق القدرات التنافسية لمتغير التصنيف الاقتصادي

القرار	Sig	فرق المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	n	الملكية	القدرات التنافسية
يوجد فرق	0.000	0.70	0.615	3.33	11	م ك	
			1.033	2.63	21	م ص م	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 41، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى القدرات التنافسية باختلاف متغير التصنيف الاقتصادي؛ حيث نلاحظ ان فرق المتوسط الحسابي قد بلغ (0.70) بمستوى المعنوية (Sig=0.000)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق في مستوى القدرات التنافسية بالنسبة لمتغير التصنيف الاقتصادي كانت لصالح المؤسسات الكبيرة (3.33) ومتوسط إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2.63). وهذا منطقي جدا حيث أن المؤسسات الكبيرة يمكنها بسهولة التحسين من قدراتها، حفاظا على مركزها التنافسي وسمعتها. إضافة إلى أن المؤسسات الكبيرة قد يتوفر لها موارد وإمكانات أكثر مما يتوفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما رأينا سابقا، مما يُتيح لها بدائل إستراتيجية أكثر؛

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى القدرات التنافسية تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات

المطلب الأول: نتائج الدراسة

الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها "مستوى اعتماد إستراتيجيات التحالف والشراكة في المؤسسات محل الدراسة ضعيف"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الاعمال بنفس المفهوم؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مؤسسات محل الدراسة تعتمد بدرجة قوية إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الاعمال.

أن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على إستراتيجية المقابلة من الباطن؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مؤسسات محل الدراسة تعتمد بدرجة قوية إستراتيجية المقابلة من الباطن.

أن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على شبكة الأعمال؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مؤسسات محل الدراسة تعتمد بدرجة قوية إستراتيجية شبكة الأعمال.

في حين أشارت النتائج أيضا إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على إستراتيجيتي الترخيص والإمتياز.

وعليه مما سبق نستنتج خطأ الفرضية التي تنص على أن: "مستوى اعتماد إستراتيجيات التحالف والشراكة في المؤسسات محل الدراسة ضعيف"؛ فقد أثبتت النتائج كما رأينا، أن الضعف موجود في استراتيجيتي الترخيص والإمتياز فقط، أما باقي استراتيجيات التحالف والشراكة فهي معتمدة.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها "تمتلك المؤسسات محل الدراسة قدرات تنافسية عالية"، تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

أن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تتوفر على الكفاءات العرضية؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مؤسسات محل الدراسة تمتلك بدرجة قوية الكفاءات المهنية والتميزة، وتتوافر هذه الكفاءات مندمجة في المؤسسات محل الدراسة. وهذا يطرح مسألة درجة حماية المؤسسة للكفاءات المتميزة؟

في حين أشارت النتائج أيضا إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تتوفر على الموارد الفريدة.

وعليه مما سبق نستنتج صحة الفرضية جزئيا التي تنص على أن: "مستوى القدرات التنافسية المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة عالية"؛ فقد أثبتت النتائج كما رأينا، أن الضعف موجود فقط في عدم توافر موارد فريدة واشكالية حماية المؤسسات لكفاءاتها المتميزة؛ وهذا راجع إلى ضعف المستوى الإداري، واهمالهم للتفكير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة الجزائرية.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها "ليس هناك شكل من أشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة أكثر تأثيرا على القدرات التنافسية؛ وإنما حسب طبيعة القدرات التنافسية تتحدد الإستراتيجية الملائمة"؛ تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- أن المؤسسات الإقتصادية مجال الدراسة الميدانية نتيجة إعتماها على إستراتيجية التحالف والشراكة فقد إرتفع مستوى قدراتها التنافسية، بدرجة قوية، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة ارتفعت القدرات التنافسية نتيجة اتباع إستراتيجية التحالف والشراكة، بدرجة قوية؛

- أن المؤسسات الإقتصادية مجال الدراسة الميدانية نتيجة إعتماها على إستراتيجية التحالف والشراكة فقد إرتفع مستوى الكفاءات العرضية لديها، بدرجة قوية، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة ارتفعت كفاءاتها العرضية، نتيجة اتباع إستراتيجية التحالف والشراكة، بدرجة قوية؛ وكذلك توصلت الدراسة إلى ان اتباع المؤسسة إستراتيجيتي المقابلة من الباطن وشبكة الاعمال قد عزز من الكفاءات العرضية.

- أن المؤسسات الإقتصادية مجال الدراسة الميدانية نتيجة إعتماها على إستراتيجية التحالف والشراكة فقد إرتفع مستوى الكفاءات المهنية والتميزة لديها، بدرجة قوية، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة ارتفعت كفاءاتها المهنية والتميزة، نتيجة إتباع

استراتيجية التحالف والشراكة، بدرجة قوية؛ وكذلك توصلت الدراسة إلى ان إتباع المؤسسة إستراتيجية المشروع المشترك وإتحاد الأعمال قد عزز من الكفاءات المهنية والتميزة؛ لكن العكس بالنسبة لإستراتيجية المقابلة من الباطن حيث أثبتت نتائج الدراسة ان اعتماد المؤسسات على استراتيجية المقابلة من الباطن يضعف من الكفاءات المهنية والتميزة للمؤسسة.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية جدا بين شكل إستراتيجية التحالف والشراكة المتبع وبين مستوى وطبيعة القدرات التنافسية المتوافرة لدى المؤسسات محل الدراسة، وعليه يمكن القول أن حسب طبيعة القدرة التنافسية المراد تعزيزها يتم تحديد شكل إستراتيجية التحالف والشراكة الملائم لها؛ وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة: والتي مفادها "ليس للمتغيرات التعريفية (ملكية المؤسسة، التصنيف الاقتصادي) دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى القدرات ومدى اعتماد إستراتيجية التحالف والشراكة"؛ تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لإعتماد إستراتيجية التحالف والشراكة تُعزى لمتغير الملكية؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة لا تختلف في طبيعة إستراتيجية التحالف والشراكة المتبعة لديها بسبب اختلاف ملكيتها؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمستوى القدرات التنافسية لديها تُعزى لمتغير الملكية؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة لا تختلف في مستوى القدرات التنافسية لديها بسبب اختلاف ملكيتها؛
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول إستراتيجية شبكة الاعمال تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة الكبيرة منها أفضل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جانب اعتماد إستراتيجية شبكة الأعمال.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى القدرات التنافسية لمتغير التصنيف الاقتصادي؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة الكبيرة منها أقوى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في جانب القدرات التنافسية المتوافرة لديها.

مما سبق يتأكد ما يلي:

- أن المتغير التعريفي "الملكية" ليس له دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة؛ أي أنه لا فرق في طبيعة إستراتيجية التحالف والشراكة المعتمدة لدى المؤسسات محل الدراسة بسبب نوع الملكية (سواء كانت المؤسسة عمومية أو خاصة)، وكذلك ان اختلاف مستوى القدرات التنافسية المتوافرة للمؤسسات ليس مرده للملكية.

- أن المتغير التعريفي "التصنيف الاقتصادي" له دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة؛ أي يوجد فرق في طبيعة إستراتيجية التحالف والشراكة المتبعة وتحديد إستراتيجية شبكة الاعمال بسبب التصنيف الاقتصادي (مؤسسة صغيرة ومتوسطة أو مؤسسة كبيرة)، وكذلك يوجد اختلاف في مستوى القدرات التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة.

الفرع الثاني: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بـ: **أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات**، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

* أن إستراتيجيات التحالف والشراكة معتمدة في البيئة الجزائرية، وخاصة في جانب إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاونية، إلى جانب إستراتيجية التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية: "إستراتيجية المقابلة من الباطن"، بدرجة قوية؛

* أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك قدرات تنافسية لأبأس بها، وخاصة ما تعلق بالكفاءات العرضية والكفاءات المهنية والتميزة، بدرجة قوية؛

* كما أن هناك علاقة قوية جدا بين إستراتيجية التحالف والشراكة والقدرات التنافسية في هذه المؤسسات.

** وما سبق يمكن القول أن لإستراتيجيات التحالف والشراكة أثر مهم جدا في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة

أولا أهم نتائج الدراسات السابقة:

أكدت نتائج جميع الدراسات السابقة، أن لإستراتيجيات التحالف والشراكة دور في تعزيز القدرات التنافسية، ورغم اختلاف النماذج بين تلك الدراسات ودراستنا وأيضا وجود اختلاف حتى بينها، إلا أن نتائجها تؤكد نفس الافتراض العام، وهو أن لإستراتيجية التحالف والشراكة مساهمة فعالة في تحسين قدرات المؤسسات، وسنعرض أهم النتائج عبر الدراسات السابقة التي تطرقنا لها؛

1. وفي هذا الصدد يشير (Xiaoyun Chen, Huan Zou, Danny T. Wong) في دراستهم حول "How do new ventures grow : firm capabilities, growth strategies and performance"

إلى أن "المستويات الموارد (قدرات تكنولوجية أو موارد مالية أو علاقات) المتوفرة في المؤسسة علاقة مباشرة بإستراتيجيات النمو بما فيها إستراتيجيات التحالف والشراكة"، وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة.

2. وهذا ما تؤكد أيضا دراسة " (C.Micheal Wittmann, Sheby D.Hunt, Dennis B. Arnett) " حول

"Explaining alliance success: competences, resources, relational factors and resource advantage theory"

أين توصلت إلى أن " لعلاقات المؤسسة مع الأطراف ذوي المصلحة (مورد معنوي) علاقة ايجابية مع إستراتيجية التحالف "، ويؤكد " (Otto Andersen and Low Suat Kheam) " في دراستهم:

"Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study"

على أن:

- توفر قدرات تسويقية هائلة يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية اختراق السوق الدولية؛
- توفر قدرات إنتاجية هائلة يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تطوير المنتج الدولي؛
- توفر قدرات إدارية هائلة يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تنمية السوق الدولي؛
- توفر قدرات تسويقية وإنتاجية هائلة يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تنمية السوق الدولي.

3. دراسة لـ (Prescott C. Ensign)، بعنوان:

"Value Chain Analysis and Competitive Advantage"¹

وقد خلص الباحثون إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- يمكن توسيع التعلم والمعرفة الموجودة من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى؛
- الروابط الإستراتيجية على مستوى المؤسسات هي فرص لتبادل المعارف والإستفادة من الآثار المشتركة؛
- تقاسم الأنشطة يمكن أن يؤدي إلى وفورات الحجم؛ كما أن تبادل المهارات يمكن أن يؤدي إلى وفورات النطاق؛
- التعاون بين المؤسسات يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية وخفض تكاليف الوحدة، أو تحسين نمط الاستفادة من القدرات.

4. دراسة لـ (C Lihui Xie, Tao Hou, Ze Li)²، بعنوان:

"Strategic Alliance: Competitiveness of Sino-Foreign Cooperative School Running Operation"

وتوصلت الدراسة الى:

- أن التعاون الدولي من خلال استراتيجية التحالف في التعليم بين الجامعة الصينية والأجنبية يساهم في تطوير المهارات العملية للموظفين والأكاديميين، ودعم تطوير التخصصات والمناهج الدراسية، وتطبيق الإنجازات المعرفية، وتقديم الخدمات التعليمية الدولية.
- ساهم التحالف بين الجامعة الصينية والأجنبية في تحسين جودة المواهب أثناء عملية التعليم العالي الدولي، وتمييز مدارس التعليم العالي الصينية على خلفية العولمة الاقتصادية والثقافة العالمية المتنوعة. عن طريق اقامة شراكة التعاون الدولي في مجال التعليم،
- ولا يقتصر أهمية التحالف بين الجامعة الصينية والأجنبية في تحسين النظام التعليمي والتطوير الاستراتيجي وتحسين الهيكل التنظيمي للمعاهد التعليمية على جميع المستويات فحسب، بل المساهمة في تحسين القدرة التنافسية للجامعة ونمو الاقتصاد الاجتماعي وفقا لمتطلبات العمل الفعلية.

¹ <https://www.ruor.uottawa.ca/>

² www.ccsenet.org/ies International Education Studies Vol. 4, No. 1; February 2011 Published by Canadian Center of Science and Education 51+54

5. أطروحة دكتوراه لـ (Jorge Walter) ³، بعنوان:

"Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance"

ولقد توصلت هاته الدراسة إلى اعتبار أن التحالفات الإستراتيجية كوسائل لتوليد المعلومات وتوزيع المعرفة، الناتجة من خصائص الشبكة الداخلية والخارجية، والتي لها أثر أيضا في تحسين عملية التعلم التنظيمي؛

6. دراسة لـ (Jeje Kafigi) ⁴، بعنوان:

"Strategic Alliance Typology and Survival Chances among Medium-Sized Manufacturing Firms in Tanzania"

حيث توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين تصنيف التحالف وكلا من الحد من التكاليف والمخاطر، فضلا عن إمكانية الحصول على الموارد؛ بمعنى أن كل نوع من التحالفات له مزاياه في الحد من انواع محددة من المخاطر والتكاليف؛
- المؤسسات تعتمد أنواع مختلفة للتحالف لأجل تقليل الوقت التكاليف والمخاطر، ولكن في الوقت نفسه لتمكينهم من الحصول على الموارد أيضا، لهذا تتصح الدراسة بتحديد الصلة بين التكاليف والمخاطر والموارد الناتجة عن التحالف.

7. دراسة لـ (Donald R. Goeltz) ⁵، بعنوان:

"Alliance portfolio characteristics and firm performance".

وقد توصلت إلى:

- وجود تناسب بين المحفظة العامة للتحالفات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومع مستوى ديناميكية الصناعة؛ حيث توصلت الدراسة أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التمايز في صناعة ديناميكية يكون لصالحها اعتماد التحالفات استكشافية أفضل من تحالفات الاستغلال.
- للجوانب الأخرى من محفظة التحالف مثل خصائص الشريك تأثير مهم على التعلم.

³ of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) to obtain the title of Doctor of Business Administration! From Germany!!! Dissertation no. 3041 Difo-Druck GmbH, Bamberg 2005 Dissertation no. 3041 Difo-Druck GmbH, Bamberg 2005

⁴ www.cjournal.cz/files/189.pdf

⁵ Journal of Management and Marketing Research Volume 16 – August, 2014

8. دراسة لـ (Arash Najmaei, Zahra Sadeghinejad)⁶، بعنوان:

“Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain”

وقد توصلت هذه الورقة البحثية إلى:

- لاستراتيجية التحالف دور في تنمية الموارد المتفوقة؛
- تساهم استراتيجية التحالف في تعزيز المنظور الاستراتيجي لإدارة المعرفة: أي زيادة الاهتمام بسلسلة قيمة المعرفة (KVC) وسلسلة المعرفة التنظيمية (KC)، التي على أساسها تتولد القيمة وتُشحن القدرات التنافسية.

9. دراسة لـ (Kathryn Rudie Harrigan)⁷، بعنوان:

“Strategic Alliances as Agents of Competitive Change”

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- سهلت التحالفات الاستراتيجية خدمة قطاعات السوق الصغيرة أيضا؛ حيث ساهمت في إعادة تعريف الأسواق وإعادة هيكلة الصناعة عبر استحداث صناعات جزئية ضمن الصناعة؛
- ساهمت إستراتيجية التحالفات في تسريع وتيرة الابتكار في المنتجات، ومنه الحد من عدم اليقين للعملاء، من خلال وضع معايير تقنية ودعم البرامج التكنولوجية، وتوعية العملاء حول المنتجات الجديدة بشكل أسرع من خلال مشاريع برعاية مشتركة.

10. دراسة لـ (C Lihui Xie, Tao Hou, Ze Li)⁸، بعنوان:

“Between cooperation and competition : the benefits of collective strategies within business ecosystems. The example of the software industry”

حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- مفهوم نظام الأعمال البيئية يربط العديد من المفاهيم التقليدية: شبكات المؤسسات، التحالفات، الاستراتيجيات التعاونية ... فنظام الأعمال البيئية يقوم على فكرة أن المؤسسات تتعاون فيما بينها بهدف تحسين معروضاتها؛

⁶ *International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 3 April 2009 Pp. 297-310.*

⁷ <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/10497/Harrigan%20Strategic%20Alliances.pdf>

⁸ EIASM, 2ND WORKSHOP ON COOPETITION STRATEGY MILAN, ITALY, SEPTEMBER 14-15, 2006

- يتميز مفهوم أنظمة الأعمال البيئية عن المفاهيم التقليدية ببعض الديناميكات الخاصة، حيث يدرس العلاقة من منظور: التركيز القيادي، التعاون التنافسي، تغير قواعد المنافسة، قدرة المنظمات على دخول أسواق جديدة، تنوع اللاعبين، التقارب بين الصناعات، دور تكنولوجيا المعلومات والمصير المشترك؛
- حثت الدراسة الباحثين على ضرورة تجديد الأدوات النظرية المتاحة، واعتبرت تحليل العلاقات بين المؤسسات من منظور أنظمة الأعمال البيئية هو النموذج الأكثر ملائمة.

11. دراسة لـ (Mohammed Belal Uddin, Bilkis Akhter)⁹، بعنوان:

“STRATEGIC ALLIANCE AND COMPETITIVENESS: THEORETICAL FRAMEWORK”

كما أشارت هذه الدراسة إلى:

- أن التحالف الاستراتيجي، وبمختلف أشكاله: كالمشروع المشترك سواء المتساوي أو غير المتساوي، وشبكات الأعمال، يمكن أن يعزز القدرة التنافسية، والمساعدة في ضمان إضافة قيمة اقتصادية، من خلال التنسيق بين المنظمات.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

تميزت دراستنا بالعديد من الخصائص؛ من بينها:

- كل الدراسات السابقة التي مرت بنا ركزت على العلاقة بين المتغيرين، دون محاولة تقييم كل متغير على حدة، أما دراستنا فقامت بالوقوف على مستوى كل متغير في العينة المدروسة، بهدف تقييم القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية، وكذلك معرفة أشكال التحالف والشراكة المعتمدة في المؤسسة الجزائرية؛
- أبعاد قياس القدرات التنافسية المعتمدة في دراستنا تختلف عن جميع الدراسات السابقة، في كوننا ركزنا على الجانب الاستراتيجي، وهو أحدث التصنيفات؛
- أشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة المعتمد في دراستنا، يختلف عن التصنيفات المعتمدة بالدراسات السابقة، حيث يعتبر نموذجنا أكثر شمولية ودقة؛

⁹ International Refereed Research Journal www.researchersworld.com Vol.- II, Issue -1, January 2011

- ومن بين أهم الاختلافات أيضا هو إختلاف ميدان الدراسة؛ حيث تم تطبيق دراستنا في البيئة الاقتصادية الجزائرية، والتي تتميز بسمات خاصة تجعل دراسة مثل هذه المواضيع يتسم بالحدثة؛
- هناك إختلاف مهم متعلق بالنتائج المتوصل إليها؛ مما سبق لاحظنا ان كل الدراسات السابقة أكدت أن لاستراتيجيات التحالف وبمختلف أشكالها آثارا ايجابية على القدرات التنافسية للمؤسسة؛ لكن في دراستنا توصلنا إلى أن لبعض أشكال استراتيجيات التحالف والشراكة آثارا سلبية على بعض القدرات التنافسية للمؤسسة؛ مما يعني أن على المؤسسة أن تتوخى العقلانية والدقة في اعتماد الشكل المناسب من إستراتيجيات التحالف والشراكة لتعزيز نوع محدد من قدراتها التنافسية.

وبالنسبة لعلاقة القدرات التنافسية مع أشكال إستراتيجية التحالف والشراكة فلا يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في هذا البعد؛ لأن الدراسات السابقة لم تتطرق لهذا الجانب من المفصل في إستراتيجيات التحالف والشراكة، وهذا ما يعتبر وجه إختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الإقتراحات

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

1. إن أهم مشكلة أثارت إنتباهنا ونحن بصدد إجراء الدراسة الميدانية هي: عدم وعي المدراء بأهمية إستراتيجيات التحالف والشراكة بالمؤسسات محل الدراسة، فرغم إعتقاد العديد من المؤسسات لهذا النوع من الإستراتيجيات، إلا أن ذلك لا يزال بعيدا كل البعد عن الأسس العلمية، وخاصة الجوانب المتعلقة بالنظر إلى التحالف والشراكة، وعدم تقبل التعاون مع المنافس، وبالتالي نقترح أن يتم رسكلة المدراء حول موضوع أهمية الإستراتيجيات التعاونية، وكذلك حول عملية إدارة التحالف والشراكة؛
2. نقترح على المؤسسات إنشاء إتحادات أعمال لأجل البحث والتطوير، لما له من أهمية بالغة في تعزيز القدرات التنافسية لها، من خلال إستغلال كل مؤسسة لنتائج البحث والتطوير المشتركة في نشاطها الخاص؛
3. إتباع إستراتيجية شبكة الأعمال له مزايا لا يمكن تصورها، فنقترح على المؤسسات تعزيز التعاون في شبكتها من خلال توطيد علاقاتها مع مورديها وزبائنها وحتى منافسيها، وكذلك شركاء شركائها؛

4. عدم التخوف من إستراتيجية المقابلة من الباطن وعدم الإسراف في إتباعها، وإنما يجب أن يحتكم إتباع هاته الإستراتيجية إلى المؤشرات العلمية، التي تتمثل في إسناد للغير فقط الأنشطة التي لا تملك فيهم المؤسسة الكفاءات الأساسية.
5. إستراتيجية الإمتياز سر نجاح ونمو أغلب الشركات العالمية، وبالرغم من ذلك ما زالت المؤسسة الجزائرية لا تدرك أدنى تفاصيل هاته الإستراتيجية، نقترح على المؤسسات إعتقاد إستراتيجية الإمتياز لأجل التوسع في المناطق النائية؛ لاسيما الصحراء الجزائرية (كولايات تمنراست وبشار وتندوف وغيرها)، من خلال تقديم إمتيازات للمستثمرين المحليين هناك للعمل بإسم المؤسسة.
6. إستراتيجية الترخيص لم تلقى قبولا في البيئة الجزائرية حاليا، نتيجة عدم توفر شروطها كبراءات إختراع وتخوف بعض المؤسسات من وصولها إلى منافسيها، لكن رغم ذلك فلا يجب أن تغفل المؤسسات الجزائرية عن أن ترخيص التكنولوجيا لمؤسسات ولو منافسة سيعود بالنفع عليها، من خلال ما يسمى بإنشاء منافسين جيدين سيحفزون الطلب العام، بما فيه زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
7. لاحظنا ضعف حماية المؤسسات الجزائرية لكفاءاتها المتميزة، وخلطها مع الكفاءات المهنية، وهذا سيجعلها عرضة للإكتساح والإستحواذ من قبل المنافسين الذي يعتمدون الأساليب العلمية في الإدارة؛
8. العمل على إستغلال نتائج البحوث العلمية في ميدان التسيير؛ من خلال محاولة تطبيق أحدث الأدوات والأساليب التي أكدت هاته البحوث نجاحتها؛ وكذلك إبرام إتفاقات مع مخابر البحث فله أثر ممتاز في تعزيز القدرات التنافسية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والمؤسسات عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما تضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة، وكخلاصة لهذا الفصل فقد تم التوصل من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

1. يوجد أثر لإستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛
2. حسب طبيعة القدرة التنافسية المراد تعزيزها المتوافرة للمؤسسة يتحدد شكل إستراتيجية التحالف والشراكة الأنسب؛
3. ليس للمتغير التعريفي (الملكية) دور في إختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة؛
4. للمتغير التعريفي (التصنيف الاقتصادي) دور في إختلاف إجابات المؤسسات محل.

الأخاتمة

تعرفنا من خلال هذه الدراسة إلى "أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات"، وذلك من خلال التطرق إلى الإطار النظري لإستراتيجية التحالف والشراكة؛ حيث أن إستراتيجية التحالف والشراكة هي إستراتيجية تعاونية، أضفت مفهوما جديدا على المنافسة من خلال إضفاء التعاون بين المؤسسات كشكل من أشكال المنافسة، كما أنه يوجد العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات نحو تبني إستراتيجية التحالف والشراكة يمكن تصنيفها إلى نوعين من الأسباب: أسباب هجومية، أسباب دفاعية؛ أما عن أشكال إستراتيجية التحالف والشراكة؛ فهي الأخرى يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: إستراتيجية التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية وإستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاونية؛ وتشمل إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاقدية: إستراتيجية الترخيص، إستراتيجية الامتياز، وإستراتيجية المقاوله من الباطن؛ في حين تشمل إستراتيجيات التحالف والشراكة ذات طبيعة تعاونية: إستراتيجية المشروع المشترك، إستراتيجية اتحاد الاعمال، وإستراتيجية الشبكة.

كما تطرقنا أيضا من خلال هذه الدراسة إلى القدرات التنافسية للمؤسسة، أين استنتجنا أنه بالرغم من تعدد أوجه النظر في تحديد مفهوم القدرة التنافسية، إلا أنها كلها تتفق في أن القدرة التنافسية لا تخرج عن كونها موارد وكفاءات المؤسسة التي تمكنها من التنافس، والحفاظ على حصتها في السوق، حيث تطرقنا بنوع من التفصيل إلى مفهوم الموارد وتصنيفها من حيث موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة وموارد بشرية، وتناولنا أيضا مفهوم الكفاءات ومستوياتها وتصنيفاتها؛ إضافة إلى علاقة القدرة التنافسية بالميزة التنافسية، ثم خصائص القدرات التنافسية الاستراتيجية، لنختتم الجانب النظري بالتطرق إلى آليات تعزيز القدرات التنافسية والتي تمثلت في القدرات الديناميكية والابتكار والاستراتيجية التنافسية، وأخيرا إستراتيجية التحالف والشراكة كآلية لتعزيز القدرات التنافسية بالمؤسسة.

أما في الدراسة الميدانية التي جرت على مجموعة من المؤسسات بلغت 32 مؤسسة بولاية سطيف، وبعد التحليل الإحصائي لإجابات المؤسسات محل الدراسة بواسطة برنامج SPSS IBM 22، فقد تم التوصل إلى نتائج تتقارب كثيرا مع نظيرتها من البحوث العلمية التي تطرقنا إليها ضمن عنصر الدراسات السابقة في المقدمة. ومن بين أهم هذه النتائج، مايلي:

- أن لإستراتيجيات التحالف والشراكة أثر في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛
- حسب طبيعة القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة يتحدد شكل إستراتيجية التحالف والشراكة الملائم لتعزيزها؛

- توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في إجابات المؤسسات محل الدراسة تُعزى لمتغير التصنيف الإقتصادي، أي هناك فرق في إجابات المؤسسات الكبيرة وإجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في إجابات المؤسسات محل الدراسة تُعزى لمتغير الملكية، أي لا فرق في إجابات المؤسسات العمومية وإجابات المؤسسات الخاصة.

في الختام، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى اتساعه وتشعبه، وأنه توجد جوانب هامة ومتشعبة جديرة بالاهتمام والدراسة نأمل أن تتال نصيبا من البحوث القادمة، ونخص بالذكر:

1. بدأت تجربتنا في دراسة هذا الميدان، من خلال البحث في استراتيجيات نمو المؤسسة كأحد أنواع استراتيجيات المؤسسة، التي كانت في نظرنا أنها لم تلق الإثراء اللازم، لنصل في الأخير أن إستراتيجية التحالف والشراكة هي موضوع أدق ضمن إستراتيجيات النمو لم يلق هو الآخر الإثراء اللازم؛ لكن اليوم ونحن في نهاية هذا البحث، فقد توصلنا إلى أن كل أشكال إستراتيجية التحالف والشراكة الستة تحتاج إلى الإثراء اللازم؛ ولهذا نقترح أن يتم إثراء كل شكل من أشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة على حدة: إستراتيجية الإمتياز، إستراتيجية الترخيص، إستراتيجية المقابلة من الباطن، إستراتيجية المشروع المشترك، إستراتيجية شبكة الاعمال وإستراتيجية إتحاد الأعمال؛
2. لاحظنا ان الكفاءات المتميزة لا تلق الحماية اللازمة في المؤسسة الجزائرية، وهذا قد يجعلها في خطر إمكانية تقليدها من قبل المنافس وخاصة وأن الجزائر تتوجه نحو الإنفتاح الاقتصادي؛ ولهذا نقترح أن يتم إجراء العديد من البحوث في هذا الجانب، لأجل نمذجة الطرق الكفيلة بحماية المؤسسة الجزائرية لكفاءاتها المتميزة؛
3. يعتبر موضوع القدرات الديناميكية حاليا، أرقى مستويات تطور مدخل الموارد والكفاءات؛ ولهذا نقترح أن يتم إثراء هذا الجانب بالبحوث التي من شأنها أن تفتح فرصة السبق للبحث فيه؛
4. تبين لنا من خلال الدراسة أن أشكال إستراتيجية التحالف والشراكة المتمثلة في: إستراتيجية الامتياز، إستراتيجية الترخيص وإستراتيجية إتحاد الأعمال لا يتم تطبيقها في البيئة الاقتصادية الجزائرية؛ ولهذا نقترح أن يتم إثراء هذا الجانب بدراسات تستخلص أهم المحددات لتبني هذا النوع المهم من الإستراتيجيات، الذي أثبت نجاعته عالميا.

الملاحق

الملحق 1: الاستثمار

جامعة سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

- رقم الوثيقة: /_/_/_/

الموضوع: استثمار موجهة للإطارات العليا بالمؤسسة
(المدير العام، مدير الموارد البشرية، مدير المالية، مدير التسويق، مدير الإنتاج)

سيدي المحترم،،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لرسالة دكتوراه حول "أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"؛ تم بناء هذه الاستثمارة للتعرف على أشكال استراتيجية التحالف والشراكة المتبعة في مؤسستكم ودورها في تعزيز القدرات التنافسية. لقد توّزعت الاستثمارة على 3 محاور؛ بحيث يمكنكم وضع الإشارة (x) في الخانة التي تتوافق مع وضعية مؤسستكم.

وأحيطكم علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستثمارة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركاتكم الفاعلة؛ شاكرين لكم اهتمامكم الذي هو محلّ تقديرنا.

مع خالص التحية...

الباحث: عادل لعجالي

mngadel@gmail.com

إذا أردتم التعرف على نتائج الدراسة يمكنكم كتابة بريدكم الإلكتروني؛ للتواصل:

أولاً: بيانات المؤسسة

– إسم المؤسسة:

.....

– العنوان:

.....

– طبيعة الملكية: عامة خاصة

– قطاع النشاط: صناعي تجاري خدمي

– عدد العمال: أقل من 250 أكثر من 249

ثانياً: أشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة

الرقم	الصف	العبرة قامت مؤسستكم بـ:	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
1.	الترخيص	منح الحق لمؤسسات أخرى بالعمل بإسم مؤسستكم				
2.		منح الحق لمؤسسات أخرى بإنتاج بعض منتجاتكم				
3.		منحتم الحق للمؤسسات الأخرى بالعمل بإسمكم مقابل حصولكم على علاوة ثابتة				
4.		منح الترخيص ساهم في توفير موارد مالية للمؤسسة				
5.		منح ترخيص ساهم في زيادة من شهرة المؤسسة وتحسين سمعتها				
6.	الامتياز	تقديم مساعدات ودعم لمؤسسات أخرى تعمل بإسمكم				
7.		توفير دعم تقني لمؤسسات أخرى تعمل باسم المؤسسة				
8.		توفير دعم تجاري وتسويقي لمؤسسات أخرى تعمل باسم المؤسسة				

					مراقبة مدى التزام المؤسسة الأخرى ببنود الاتفاق للعمل بإسمكم		9.
					تقييم أداء المؤسسة الأخرى التي تعمل بإسم مؤسستكم		10.
					منحتم الحق للمؤسسات الأخرى بالعمل بإسمكم مقابل نسب من العائدات		11.
					قامت مؤسستكم بإسناد أنشطة صناعية لمؤسسات أخرى	المقاوله من الباطن	12.
					قامت مؤسستكم بإسناد أنشطة الإشهار لمؤسسات أخرى		13.
					قامت مؤسستكم بإسناد أنشطة الصيانة لمؤسسات أخرى		14.
					منح عقود مقاوله من الباطن لمؤسسات أخرى (sous-traitants)		15.
					إخراج بعض الأنشطة والإستغناء عنهم لصالح مؤسسات أخرى		16.
					تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى بهدف انجاز مشاريع مشتركة		المشروع المشترك
					قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تقديم منتج مشترك	18.	
					قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تسويق منتجاتها	19.	
					قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات أخرى من أجل تطوير منتجاتها	20.	
					قامت مؤسستكم بالاتفاق مع مؤسسات منافسة حول انتاج بعض المنتجات		
					للمؤسسة علاقة وطيدة واستراتيجية بمورديها	الشبكة	
					للمؤسسة علاقة وطيدة واستراتيجية		

					بزبائنها		
					المؤسسة تحترم منافسيها وتتقبل التعاون معهم		
					المؤسسة تتسق مع منافسيها الحاليين لمواجهة منافسين جدد		
					للمؤسسة نظرة عامة حول الصناعة ككل		
					قامت المؤسسة بحملات ترويجية وإشهارية مشتركة مع مؤسسات أخرى		
					تساهم المؤسسة في رؤوس أموال شركات أخرى	اتحاد الأعمال	
					توفير دعم مالي لتجسيد أفكار الغير في مشاريع		
					تتعاون المؤسسة مع الغير لتخفيض تكاليف التوريد		
					تتعاون المؤسسة مع الغير لتخفيض تكاليف التوزيع		
					قامت المؤسسة بتعاون مؤقت مع مؤسسات أخرى لتطوير منتج		

ثالثاً: القدرات التنافسية للمؤسسة

الرقم	القدرات	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
	الكفاءات المهنية	تكلفة التصنيع مقبولة					
		عمليات الرقابة في المؤسسة فعالة					
		للمؤسسة القدرة على تصنيع H أغلب أجزاء منتجاتها					
		جودة المنتج مقبولة					

					قامت المؤسسة بتقديم العديد من المنتجات الجديدة		
					آجال الإنتاج محترمة	كفاءات عرضية	
					أسعار المنتجات مقبول		
					مستوى المديونية مقبول		
					جودة وتكلفة الانتاج متناسبتين		
					يتميز العملاء بولاء مرتفع للمؤسسة	الموارد الفريدة	
					تموقع وحدات الإنتاج في مواقع مناسبة		
					حيازة براءات اختراع		
					للمؤسسة مصادر متنوعة للتمويل		
					تمتلك المؤسسة المواهب والكفاءات		
					قامت المؤسسة بالدخول الى مجالات نشاط جديدة	كفاءات متميزة	
					تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة		
					حققت المؤسسة مستوى أرباح معتبر		
					تتميز المؤسسة بمرونة تنظيمية اي سرعة التأقلم مع التغيرات السوقية والبيئية		
					قامت المؤسسة بعمليات تطوير للعديد من المنتجات		

الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ
أ.د. عبد الوهاب بلمهدي
أ.د. زين الدين بروش
أ.د. حكيم ملياني
أ.د. كمال بو عظم
د. ذوايدي مهدي
د. عبد الرحمان العايب

الملحق 3: نتائج التحليل الإحصائي لثبات الاستثمار


```
RELIABILITY
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 T1 T2 T3 T4 U1 U2 U3 U4 U5 D1 D2 D3 D4 D5 L1 L2
L3 L4 L5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 S1 S2 S3 S4 S5 V1 V2 V3 V4 V5 N1 N2 N3 N4 N5 N6 R1
R2 R3 R4 R5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

		Remarques
Sortie obtenue		09-SEP-2016 18:06:38
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ACER ONE\Desktop\بيانات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 T1 T2 T3 T4 U1 U2 U3 U4 U5 D1 D2 D3 D4 D5 L1 L2 L3 L4 L5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 S1 S2 S3 S4 S5 V1 V2 V3 V4 V5 N1 N2 N3 N4 N5 N6 R1 R2 R3 R4 R5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	51

```
RELIABILITY
/VARIABLES=L1 L2 L3 L4 L5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 S1 S2 S3 S4 S5 V1 V2 V3 V4 V5
N1 N2 N3 N4 N5 N6 R1 R2 R3 R4 R5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	32

```
RELIABILITY
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 T1 T2 T3 T4 U1 U2 U3 U4 U5 D1 D2 D3 D4 D5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	19

بعض المؤشرات لجودة التحليل العاملي المستخدم في الدراسة

```
FACTOR
/VARIABLES L1 L2 L3 L4 L5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 S1 S2 S3 S4 S5 V1 V2 V3 V4 V5
N1 N2 N3 N4 N5 N6 R1 R2 R3 R4 R5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS L1 L2 L3 L4 L5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 S1 S2 S3 S4 S5 V1 V2 V3 V4 V5 N1
N2 N3 N4 N5 N6 R1 R2 R3 R4 R5
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION KMO INV AIC EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.45)
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

Analyse factorielle

Remarques

Sortie obtenue		12-SEP-2016 10:16:00
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ACER ONE\Desktop\بيانات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	MISSING=EXCLUDE : Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme des données manquantes.
	Observations utilisées	LISTWISE : Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		<pre> FACTOR /VARIABLES L1 L2 L3 L4 L5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 S1 S2 S3 S4 S5 V1 V2 V3 V4 V5 N1 N2 N3 N4 N5 N6 R1 R2 R3 R4 R5 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS L1 L2 L3 L4 L5 F1 F2 F3 F4 F5 F6 S1 S2 S3 S4 S5 V1 V2 V3 V4 V5 N1 N2 N3 N4 N5 N6 R1 R2 R3 R4 R5 /PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION KMO INV AIC EXTRACTION ROTATION /FORMAT SORT BLANK(.45) /PLOT EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:02,11
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire maximale requise	118904 (116,117K) octets

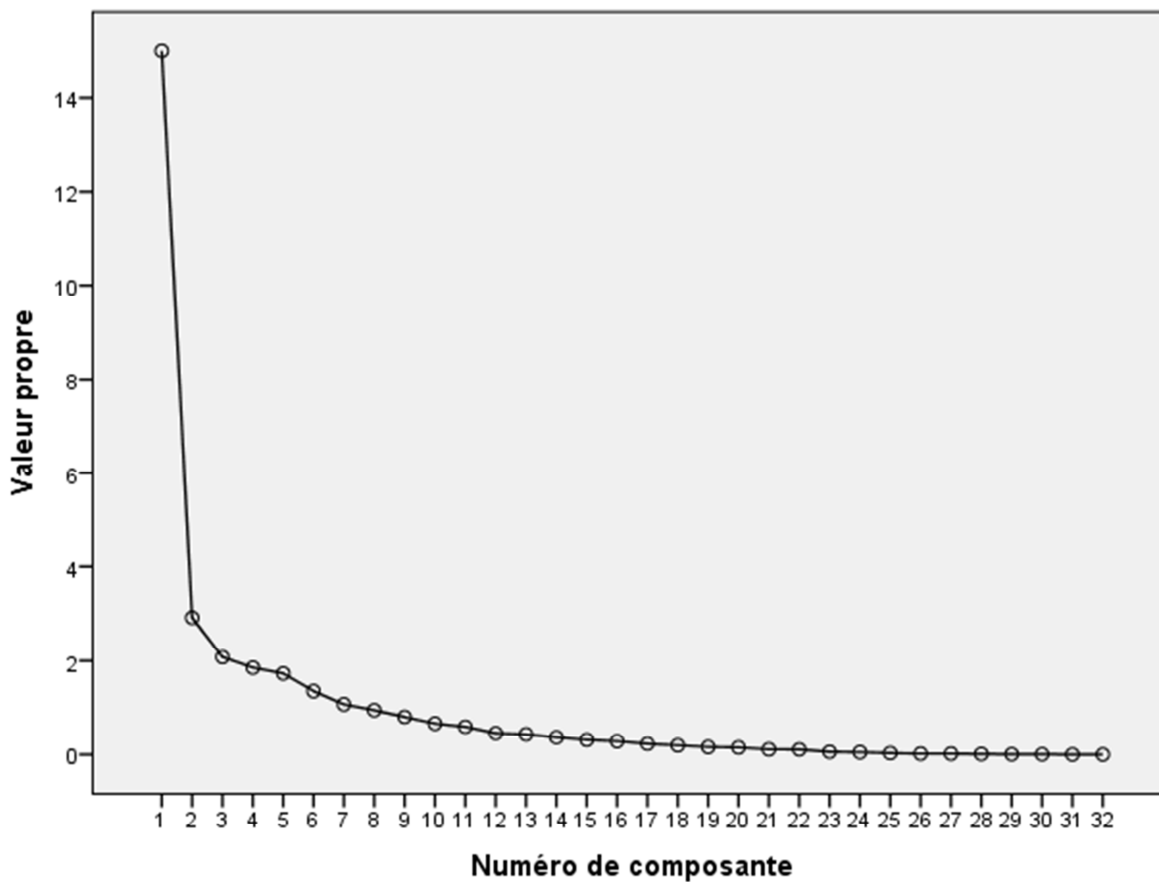
Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
--	-----------	------------

L1	1,000	,767
L2	1,000	,906
L3	1,000	,900
L4	1,000	,730
L5	1,000	,866
F1	1,000	,812
F2	1,000	,825
F3	1,000	,838
F4	1,000	,797
F5	1,000	,787
F6	1,000	,874
S1	1,000	,745
S2	1,000	,788
S3	1,000	,853
S4	1,000	,785
S5	1,000	,755
V1	1,000	,895
V2	1,000	,831
V3	1,000	,872
V4	1,000	,735
V5	1,000	,802
N1	1,000	,853
N2	1,000	,819
N3	1,000	,777
N4	1,000	,783
N5	1,000	,795
N6	1,000	,757
R1	1,000	,762
R2	1,000	,817
R3	1,000	,732
R4	1,000	,910
R5	1,000	,823

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante						
	1	2	3	4	5	6	7
S4	,758						
S3	,758						
S2	,741						
F2	,693						
F3	,680						
L5	,626	,579					
S1	,466			,455			
L2		,846					
L3		,836					
L4		,782					
F4		,697					
L1		,649					
N5			,721				
V3			,680				,477
F6	,459		,668				
N6			,663				
S5			,558				

F5	,520		,557				
V5			,509				
V1				,780			
N1				,779			
F1	,475			,672			
N2				,663			
V2				,586			
V4				,563			
R2					,872		
R3					,824		
R5					,686		
R1					,603		
N3						,788	
N4						,736	
R4							,852

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 9 itérations.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3	4	5	6	7
1	,543	,464	,412	,403	,246	,261	,169
2	-,058	-,392	,217	-,349	,775	,269	,020
3	-,248	,457	-,612	,103	,470	-,139	,324
4	,134	-,251	-,382	,016	-,265	,722	,425
5	-,149	-,535	,037	,767	,126	-,221	,190
6	-,774	,267	,409	,118	-,111	,361	,081
7	-,030	,039	-,307	,320	,139	,373	-,801

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

FACTOR

```

/VARIABLES P1 P2 P3 P4 P5 T1 T2 T3 T4 U1 U2 U3 U4 U5 D1 D2 D3 D4 D5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS P1 P2 P3 P4 P5 T1 T2 T3 T4 U1 U2 U3 U4 U5 D1 D2 D3 D4 D5
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION KMO INV AIC EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT BLANK(.45)
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
    
```

Analyse factorielle

Remarques

Sortie obtenue		13-SEP-2016 14:16:58
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ACER ONE\Desktop\بيانات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	MISSING=EXCLUDE : Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme des données manquantes.
	Observations utilisées	LISTWISE : Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		<pre> FACTOR /VARIABLES P1 P2 P3 P4 P5 T1 T2 T3 T4 U1 U2 U3 U4 U5 D1 D2 D3 D4 D5 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS P1 P2 P3 P4 P5 T1 T2 T3 T4 U1 U2 U3 U4 U5 D1 D2 D3 D4 D5 /PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION KMO INV AIC EXTRACTION ROTATION /FORMAT SORT BLANK(.45) /PLOT EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,14
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Mémoire maximale requise	43972 (42,941K) octets

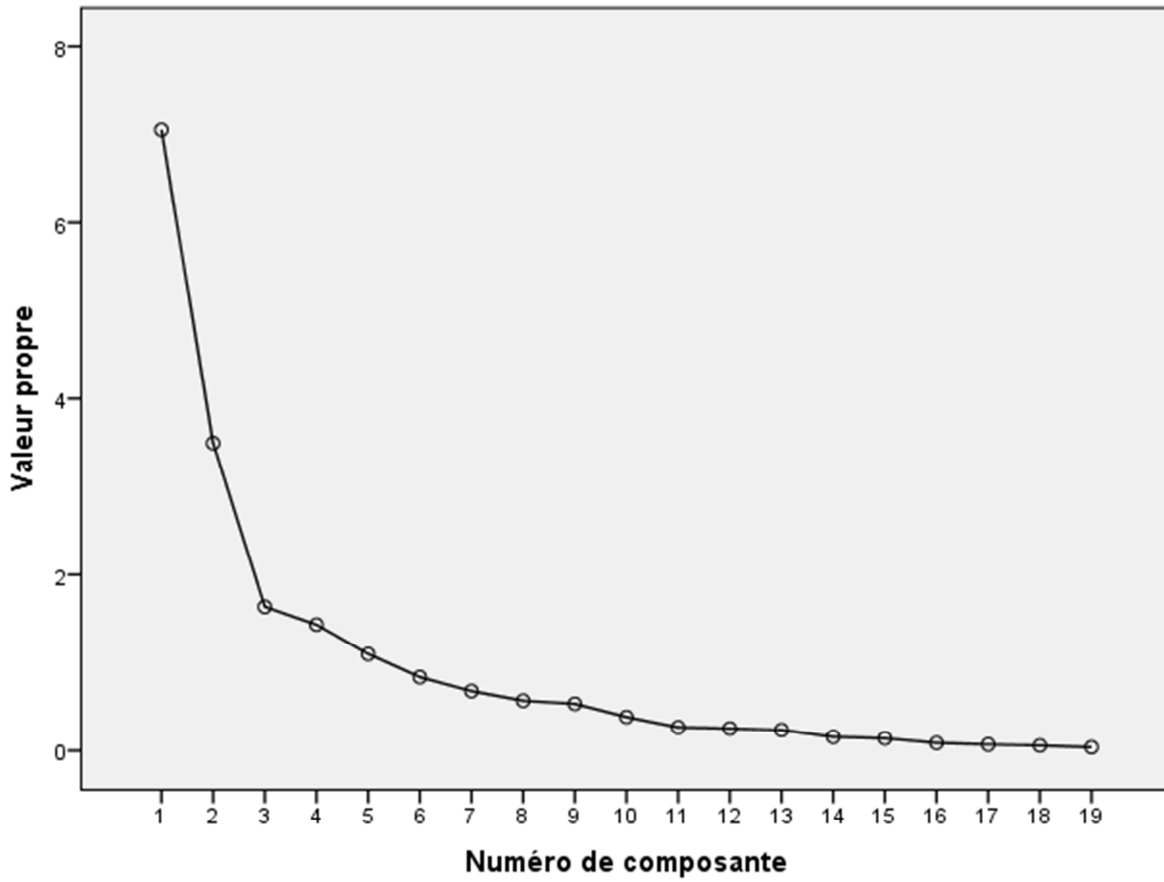
Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
P1	1,000	,672

P2	1,000	,650
P3	1,000	,803
P4	1,000	,846
P5	1,000	,891
T1	1,000	,568
T2	1,000	,787
T3	1,000	,866
T4	1,000	,853
U1	1,000	,730
U2	1,000	,668
U3	1,000	,796
U4	1,000	,822
U5	1,000	,824
D1	1,000	,806
D2	1,000	,871
D3	1,000	,796
D4	1,000	,654
D5	1,000	,807

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tracé d'effondrement



Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante				
	1	2	3	4	5
T3	,866				
U5	,831				
T4	,829				
U4	,815				
T2	,672		,543		
D2		,925			
D5		,888			
D3		,855			
D1		,756			
D4		,658			
U3			,791		
P1			,780		
P2			,722		
T1			,606		
P3			,601		,463
U1				,750	
P4				,675	

U2				,549	
P5					,922

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3	4	5
1	,660	,235	,582	,392	,129
2	-,043	,949	-,215	-,112	-,196
3	-,711	,138	,684	,090	,020
4	-,161	,152	-,259	,266	,902
5	,180	,044	,283	-,869	,362

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

المراجع المعتمدة

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، *الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي*، دار المناهج، عمان، 2008.
2. ايمان عطية ناصف، *مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
3. شارلز هل وجاريت جونز، *الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل*، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، ط 6، دار المريخ، الرياض، 2008.
4. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، *الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل*، دار وائل، عمان، 2007.
5. فيليب سادلر، *الإدارة الإستراتيجية*، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.

II. الملتقيات

6. صالح مفتاح، *إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات*، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة، 9-10 مارس 2004.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les ouvrages

7. Ahmed BOUNFOUR, *Le Management des Ressource Immatérielles*, Dunod, Paris, 1998.
8. ALFRED D. CHANDLER and all, *THE DYNAMIC FIRM: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Oxford University Press, New York, 2003.
9. Andrew Inkpen and Kannan Ramaswamy, *Global Strategy: Creating and sustaining Advantage across Borders*.
10. Anis BOUAYAD et Pierre Yves LEGRIS, *Les Alliances stratégiques*, 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2007.
11. Anne Dietrich et all, *Management des compétences: Enjeux, modèles et perspectives*, 3th ED, Dunod, Paris, 2010.
12. Armand DAYAN, et al, *Manuel de gestion*, V1, Edition ELLIPSES/AUF.
13. Arnold C. Cooper and all, *Entrepreneurial Strategies: new technologies and emerging markets*.
14. Bruce Walters and Zaiyong Tang, *IT- Enabled Strategic Management: Increasing Returns for the Organisation*, Idea Group Publishing, Hershey, 2006.

15. Catherine LEGER-JARNIOU et Georges KALOUSIS, *LA BOITE A OUTILS de la Creation d'entreprise*, Dunod, Paris, 2016.
16. CATHY A. ENZ ,*Hospitality strategic management: concepts and cases*, 2nd Ed, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2010.
17. Cecile DEJOUX, *Les Compétences au cœur de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
18. Charles H. Matthews and Ralph F. Brueggemann, *Innovation and Entrepreneurship: A Competency Framework*, Routledge, New York, 2015.
19. Charles R. Greer, *Strategic Human Resource Management*, 2nd ED, Pearson, New Jersey, 2003.
20. Christine DESTRUHAUT, *Les mots clés de management*, édition Breal, France, 2005.
21. Claude LÉVY-LEBOYER, *LA GESTION DES COMPÉTENCES: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, 2eme ED, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
22. Colin WHITE, *Strategic Management*, published by PALGRAVE MACMILLAN, china, 2004.
23. Daniel PEMARTIN, *La compétence au cœur de la GRH*, Edition EMS, Colombelles (France), 2005.
24. DAVID D. DUBOIS and all, *Competency-Based Human Resource MANAGEMENT*, Davies-Black Publishing, California, 2004.
25. David Langford and Steven Male, *Strategic Management in Construction*, 2nd Ed, Blackwell Publishing, Oxford, 2001.
26. Debra M . Amidon, *INNOVATION STRATEGY FOR THE KNOWLEDGE ECONOMY*, Butterworth-Heinemann, boston, 1997.
27. Dimitris N. CHORAFAS, *Outsourcing, Insourcing and IT for Enterprise Management*, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2003.
28. Emmanuel METAIS, *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*, Edition Economica, Paris, 2004.
29. Erik Beulen and all, *Managing IT Outsourcing*, Routledge, New York, 2006.
30. Franck Brulhart, *Les 7 points clés du diagnostic stratégique: Avec la Méthode des Cas*, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
31. Frank T. Rothaermel, *STRATEGIC MANAGEMENT*, 2nd ED, McGraw-Hill Education, New York, 2015.
32. Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13thEd, Pearson, Boston, 2011.
33. Frédéric Le ROY et Said YAMI, *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris, 2009.
34. FrihjoF PILS, *Diversification: Relatedness and performance*, Gabler edition wissenschaft, Wiesbaden (Germany), 2009.
35. G. PELLICELLI, *Stratégie d'entreprise*, édition De Boek, Paris, 2007.
36. G. T. LUMPKIN and JEROME A. KATZ, *ENTREPRENEURIAL STRATEGIC PROCESSES*, Elsevier Ltd, Oxford, 2007.
37. Gerhard Plenert and Tom Cluley, *Driving Strategy to Execution Using Lean Six Sigma: A Framework for Creating High Performance Organizations*, CRC Press, New York, 2012.
38. Gerry JOHNSON et al, *Stratégique*, 8ème édition, PEARSON Education, Paris, 2008.

39. Gordon Hunter, *Strategic information systems : concepts, methodologies, tools, and applications* , Information science reference, New York, 2010.
40. Graeme Salaman and David Asch, *Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change*, Blackwell Publishing, Berlin, 2003.
41. Guy le BOTERF, *ingénierie et évolution des compétences*, 4^{ème} ED, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
42. Guy Le Boterf, **REPENSER LA COMPÉTENCE**, Éditions d'Organisation, Paris, 2008, p. 96.
43. Heather Barnwell, *Test of Professional Competence in Management Accounting*, Elsevier, Oxford, 2006.
44. HENRY MINTZBERG and all, **STRATEGY SAFARI: A GUIDED TOURTHROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT**, THE FREE PRESS, New York, 1998.
45. Jacques BoJIN et Jean-Marc SchOETIL, *L'essentiel de la stratégie*, Groupe Eyrolles, Paris, 2013.
46. Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, *Les outils de la stratégie*, 2^{ème} tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006.
47. Jaspar Robertson, **Management Accounting Risk and Control Strategy**, CIMA Publishing, OXFORD , 2005.
48. Jay B. BARNEY and Delwyn N. CLARK, *Resource-Based Theory*, OXFORD University Press, Oxford, 2007.
49. Jean Brilman et Jacques Hérard, *Les Meilleures Pratiques de Management*, 6^{ème} ED, EYROLLES, Paris, 2008.
50. Jean Louis Amelon et Jean Marie Cardebat, *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, De Boeck, Bruxelles, 2010.
51. Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, *Organisation et gestion de l'entreprise*, BERTI Editions, Alger, 2007.
52. Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, *Marketing stratégique et opérationnel: Du marketing à l'orientation-marché*, 7eme Ed, Dunod, 2008.
53. Jean-Jacques PLUCHART, *MASTER STRATEGIE*, Edition ESKA, Paris, 2009.
54. Jean-Marie Ducreux et all, *Le Grand Livre de la Stratégie*, Eyroles edition d'organisation, Paris, 2009.
55. Jean-Sebastien Lantz, *Valorisation strategique et financiere*, MAXIMA, Paris, 2004.
56. Jean-Yves BUCK, *le management des connaissances et des compétences: en pratique*, 2^{ème} ED, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
57. Jeremi KOURDI, *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-meking*, The Economist Newspaper Ltd, Wales, 2003.
58. Jerome Barthelemy, *Stratégies d'externalisation*, 2^{ème} ED, DUNOD, Paris, 2004.
59. JERRY N. LUFTMAN, *Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, New York, 1996.
60. Joe Tidd, **FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT TO STRATEGIC COMPETENCE: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation**, 2nd Ed, Imperial College Press, Singapore, 2006.
61. Joel A. C. Baum and TIMOTHY J. ROWLEY, **ADVANCES IN STRATEGIC MANAGEMENT: NETWORK STRATEGY**, VOLUME 25, Emerald Group Publishing, Bingley. 2008.
62. John BASCHAB and Jon PIOT, *The Professional services firm Bible*, Published by John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.

63. John CHILD and al, *Cooperative Strategy*, 2nd ED, OXFORD University Press , New York,
64. John Lipczynski and John Wilson, *The Economics of Business Strategy*, Pearson Education, Harlow, 2004.
65. John McGee, ***THE BLACKWELL ENCYCLOPEDIA OF MANAGEMENT- volume 12: STRATEGIC MANAGEMENT***, 2nd Ed, BLACKWELL PUBLISHING, Oxford, 2005.
66. John Storey and all, ***The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management***, *Routledge Taylor & Francis Group*, New York, 2009.
67. John Thompson and Frank Martin, ***Strategic Management***, 5th, Ed, 2007..
68. JOHN WARD and JOE PEPPARD, ***Strategic Planning for Information Systems***, 3th ED, John Wiley & Sons Ltd, New York, 2002.
69. Jonathan Winterton and Ruth Winterton, ***Developing Managerial Competence***, Routledge, London, 2002.
70. KERI E. PEARLSON and CAROL S. SAUNDERS, ***Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach***, 4th Ed, JOHN WILEY & SONS, INC, Massachusetts, 2010.
71. Lakhder SEKIOU et al, ***gestion des ressources humaines***, 2^{ème} ED, Édition De Boeck Université, Canada, 2001.
72. Laurence LEHMANN-ORTEGA et all, ***Strategor***, 6^{ème} Ed, DUNOD, Paris, 2013, p. 476.
73. Lawrence freedman, ***Strategy A History***, Oxford University Press, New York, 2013, p. 44.
74. Lou Van BEIRENDONCK, ***Management des compétence***, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2004.
75. Manuel Becerra, ***Theory of the firm for strategic management***, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDGE, 2009.
76. Manuel Cartier et all, ***MAXI FICHES de Strategie***, Dunod, Paris, 2010.
77. Marcus Stuart Bowles, ***Relearning to e-learn: strategies for electronic learning and knowledge***, MELBOURNE UNIVERSITY PRESS, Victoria, 2004.
78. Maria Fasli and Onn Shehory, ***Agent-Mediated Electronic Commerce***, Springer, Heidelberg, 2007.
79. Marios I. Katsioloudes, ***Strategic management : global cultural perspectives for profit and non profit organizations***, Elsevier, Oxford, 2006.
80. Meir Russ, ***Knowledge Management Strategies for Business Development***, Business science reference, New York, 2010.
81. Michael A. Hitt and all, ***Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 9th Edition***, South-Western Cengage Learning, Canada, 2011.
82. Michael Amberg and Martin Wiener, ***IT-Offshoring: Management internationaler IT-Outsourcing Projekte***, Heidelberg, 2006.
83. Michael Armstrong, ***STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A GUIDE TO ACTION***, 3rd ED, KOGAN PAGE, London, 2006.
84. Michael H. Zack, ***Knowledge and Strategy***, Butterworth-Heinemann, Boston, 2008.
85. Michael Porter, ***Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors***, the free press, New York, 1998.
86. Michael PORTER, ***L'avantage concurrentiel des nations***, InterEdition, Paris, 1993.
87. Michel COSTER, ***Entrepreneuriat***, PEARSON Education, Paris, 2009.
88. Michel DARBELET et al, ***L'essentiel sur le Management***, 5^{ème} édition, BERTI Editions, Alger, 2007.

89. Michel GHERTMAN, *strategie de l'entreprise: Théories et Actions*, Edition Economica, Paris, 2004.
90. Michel Kahn, **Franchise et partenariat**, 5eme Ed, Dunod, Paris, 2005.
91. Michel KALIKA et al, *Management: stratégie et organisation*, 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008.
92. Nancy BARANES, *Management des entreprises*, Edition Nathan, Paris, 2009.
93. Neil Botten and Adrian Sims, *Management Accounting –Business Strategy*, Cima.
94. *Nick Krym, Outsource It!*, Pragmatic Programmers, Dallas, 2012.
95. Nigel Evans and all, *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Science, Oxford, 2003.
96. Olivier DEVILLARD et Dominique REY, *Culture d'entreprise: un actif stratégique*, Dunod, Paris, 2008.
97. Olivier MEIER et al, *Stratégies de croissance*, Dunod, Paris, 2009.
98. Pascal Corbel, *Technologie Innovation Stratégie: De l'innovation technologique à l'innovation stratégique*, lextenso edition, France, 2009.
99. **Paul Dobson** and all, **STRATEGIC MANAGEMENT: ISSUES AND CASES**, Blackwell Publishers, Oxford, 2004.
100. Per Jenster and David Hussey, *Company Analysis: Determining Strategic Capability*, John Wiley & Sons. Ltd, New York, 2001.
101. Peter WILSON and Sue BATES, *The Essential guide to managing small business growth*, Published by John Wiley & Sons, England, 2003.
102. Philip sadler, *Strategic Management*, Kogan Page Limited, London, 2003.
103. René Haak, **Theory and Management of Collective Strategies in International Business**, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2004.
104. Richard A. Bettis, *Strategy in Transition*, BLACKWELL PUBLISHING, Malden, 2005. P. 8.
105. Rick L. Child and al, *Business Process Outsourcing*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2005.
106. ROBERT J . MICHAELS, *Transactions and Strategies: Economics for Management*, South-Western, USA, 2011.
107. RON SANCHEZ and JORG FREILING, **THE MARKETING PROCESS IN ORGANIZATIONAL COMPETENCE**, Elsevier Ltd, Oxford. 2005.
108. Ronald D. Smith, **Strategic Planning for Public Relations**, 2nd ED, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, New Jersey, 2005.
109. Thomas H. Davenport and all, *Strategic Management in the Innovation Economy Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Publicis Corporate Publishing, Erlangen, 2006.
110. Tony Morden, **PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT**, 3^{ed} edition, Ashgate Publishing Limited, England, 2007.
111. Tugrul ATAMER et Roland CALORI, *Diagnostic et décision stratégiques*, 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2004.
112. Ulrike Myrhofer, *Management Strategique*, Breal edition, France, 2007.
113. VITTORIO CHIESA, **R&D STRATEGY AND ORGANISATION: Managing Technical Change in Dynamic Contexts**, Imperial College Press, London, 2007.
114. WENDY L . COMBS and BETTINA M. DAVIS, *Demystifying technical training: partnership, strategy, and execution*, Published by Pfeiffer, San Francisco, 2010.

115. Xavier Deroy et all, *Formes de l'agir strategique*, De boeck, Paris, 2007.
 116. Yves DOZ et Gary HAMEL, *L'Avantage des Alliances*, DUNOD, Paris, 2000.

II. Divers (Articles/ rapports)

117. Commission européenne, Le développement des compétences dans les PME, Observatoire des PME européennes, 2003, NO. 1.
 118. Conseil economique social environnemental des Pays de la Loire, *La sous-traitance: Sortir de la crise: elements de conjuncture Quelles conditions de reussite pour une sous-traitance industrielle regionale perenne ?*, france, 2e semestre 2011.
 119. David J. Teece and Gary Pisano and Amy Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18 no: 7, 1997.
 120. EIASM, 2ND WORKSHOP ON COOPETITION SREAREGY MILAN, ITALY, SEPTEMBER 14-15, 2006
 121. International Education Studies Vol. 4, No. 1; February 2011 Published by Canadian Center of Science and Education. www.ccsenet.org/ies
 122. International Refereed Research Journal , journal of arts science and commerce Vol.– II, Issue –1, January 2011 www.researchersworld.com
 123. *International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 3 April 2009 Pp. 297-310.*
 124. Jorge Walter, *Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes*, and their impact on alliance performance, the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration Economics, Law and Social Sciences (HSG) to obtain the title of Doctor of Business Administration! From Germany!!! Dissertation no. 3041 Difo-Druck GmbH, Bamberg 2005.
 125. Journal of Management and Marketing Research Volume 16 – August, 2014
 126. Michael E. PORTER, *^strategy and the internet^*, article in *Harvard Business Review on Advances strategy*, Harvard Business School Publishing, Boston, 2002.
 127. Mohamad Faizal Ahmad Zaidi and Siti Norezam Othman, "*Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition*", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 8, August 2012.
 128. Samy CHELLY Abdelfetah GHORBEL, *LA « RESOURCE BASED VIEW » : UN CADRE D'ANALYSE AU SERVICE DE L'INGENIERIE TECHNOPOLITAINE*, XII^o Colloque du GRERBAM - Sfax 4- 6 septembre 2006
 129. UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, *International Subcontracting versus Delocalization?: A survey of the literature and case-studies from the SPX network*, Vienna, Austria, 2003

III. Site internet:

130. <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-management.html>
 131. <http://www.igi-global.com/dictionary/organizational-learning/21513>
 132. <http://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>
 133. <http://www.Learnersdictionary.com/search/competence>
 134. <https://www.ruor.uottawa.ca/>
 135. <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/10497/Harrigan%20Strategic%20Alliances.pdf>
 136. www.ejournal.cz/files/189.pdf

فهرس الأشكال والجداول

أولاً: فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	المخطط الإجرائي للدراسة	1
4	نموذج القوى الخمس لبورتر	2
6	العناصر الأربعة الأساسية المكونة للإستراتيجية	3
9	سيرورة الإدارة الإستراتيجية	4
10	إستراتيجيات نمو المؤسسة	5
12	إستراتيجية التكامل العمودي	6
16	تعريف التحالف	7
16	التمييز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي	8
18	أنواع التحالف	9
20	أنواع التحالف حسب نظام القيمة	10
21	الشراكة والتحالف كأداة لتحقيق إستراتيجية النمو	11
23	مراحل التحالف	12
28	التأثيرات التنظيمية لإستراتيجية التحالف والشراكة	13
30	إدارة المخاطر التنافسية في الاستراتيجيات التعاونية	14
42	عملية المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التبادل	15
48	أشكال التحالف والشراكة	16
49	أهمية المشروع المشترك للمؤسسة	17
49	مفهوم استراتيجية المشروع المشترك	18
57	أنواع شبكات الأعمال	19
58	علاقة العنقود بالشبكة	20
61	المقارنة بين المشروع المشترك واتحاد الأعمال	21
86	تصنيف الموارد	22
91	خصائص الكفاءة	23
93	تطور مفهوم الكفاءات الفردية	24
94	مضامين الكفاءة الجماعية	25
102	مثال عن علاقة الكفاءة المتميزة بالكفاءات الأساسية	26

102	خصائص الكفاءة المتميزة	27
104	دور الكفاءات الأساسية في المؤسسة	28
110	شجرة قرار تحليل الخصائص	29
113	سلم متانة المورد	30
115	مراحل تحسين كفاءة المؤسسة	31
120	تمثيل للقدرات الديناميكية	32
126	دور موارد وكفاءات المؤسسة في بناء الإستراتيجية	33
128	العلاقة التبادلية بين الموارد والكفاءات وبين الإستراتيجية	34
129	التحالف أحد خيارات تعزيز القدرات	35
131	أشكال التكامل بين الموارد في التحالف	36

ثانيا: فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المراحل المفتاحية لصياغة إستراتيجية التحالف والشراكة	26
2	مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة	40
3	تقييم إستراتيجية المشروع المشترك	53
4	مزايا وعيوب إستراتيجية الشبكة	59
5	تقييم إستراتيجية اتحاد الأعمال	61
6	مزايا المانح والمستفيد من الإمتياز	67
7	عيوب إستراتيجية الإمتياز	68
8	تقييم إستراتيجية الترخيص	72
9	مزايا استراتيجية المقاوله من الباطن	76
10	أهم نظريات ورواد مدخل الموارد والكفاءات	81
11	أنواع الموارد الملموسة	87
12	أنواع الموارد غير الملموسة	88
13	طريقة VRIO للقدرات الاستراتيجية	106
14	تحليل خصائص القدرات الاستراتيجية	109
15	معاملات ارتباط Kendall's tau_b لفقرات كل بُعد بالمحور التابع له	141
16	قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة	142
17	ترميز المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة	142
18	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الملكية	144
19	توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الاقتصادي	144
20	توزيع عينة الدراسة وفق متغير قطاع النشاط	145
21	تحليل فقرات بعد إستراتيجية الترخيص	145
22	تحليل فقرات بُعد الإمتياز	147
23	تحليل فقرات بعد المقاوله من الباطن	148
24	تحليل فقرات بعد المشروع المشترك	150
25	تحليل فقرات بعد الشبكة	152
26	تحليل فقرات بُعد إتحاد الأعمال	153

155	تحليل فقرات الكفاءات المهنية	27
156	تحليل فقرات محور الكفاءات العرضية	28
157	تحليل فقرات محور بعد الموارد الفريدة	29
158	تحليل فقرات بعد الكفاءات المتميزة	30
160	التحليل العاملي لمحور إستراتيجيات التحالف والشراكة	31
162	التحليل العاملي لمحور القدرات التنافسية	32
163	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع القدرات التنافسية	33
164	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع الكفاءات العرضية للمؤسسة	34
165	نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير الكفاءات العرضية	35
166	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع الكفاءات المهنية والمتميزة للمؤسسة	36
167	نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير الكفاءات المهنية والمتميزة	37
169	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق مستوى الموارد تعزى لمتغير الملكية	38
170	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق اعتماد إستراتيجيات التحالف والشراكة تعزى لمتغير التصنيف الإقتصادي	39
171	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق القدرات التنافسية تعزى لمتغير الملكية	40
172	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق القدرات التنافسية لمتغير التصنيف الإقتصادي	41

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	مقدمة
أ - ي	
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية التحالف والشراكة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم حول إستراتيجية المؤسسة
03	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة
03	الفرع الأول: نشأة وظهور الإستراتيجية في الأدبيات
05	الفرع الثاني: تعريف إستراتيجية المؤسسة
06	الفرع الثالث: مستويات الإستراتيجية
07	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
07	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية
08	الفرع الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية
10	المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات المؤسسة
11	الفرع الأول: السياسات العامة للنمو
13	الفرع الثاني: استراتيجيات طرق النمو
15	المبحث الثاني: مدخل لإستراتيجية التحالف والشراكة
15	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التحالف والشراكة
17	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات التحالف والشراكة
17	الفرع الأول: حسب معيار طبيعة الاصول المشارك بها
19	الفرع الثاني: حسب معيار طبيعة العلاقة في نظام القيمة
20	المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية التحالف والشراكة باستراتيجيات النمو
23	المبحث الثالث: قضايا متعلقة بالتحالف والشراكة
23	المطلب الأول: مراحل التحالف
26	المطلب الثاني: التوافق التنظيمي كعامل نجاح لإستراتيجية التحالف والشراكة

29	المطلب الثالث: إدارة مخاطر استراتيجية التحالف
29	الفرع الأول: مخاطر استراتيجية التحالف
32	الفرع الثاني: مداخل إدارة التحالف
35	الخلاصة

الفصل الثاني: الدوافع وأشكال إستراتيجية التحالف والشراكة

37	تمهيد
38	المبحث الأول: دوافع المؤسسات لتبني إستراتيجية التحالف والشراكة
38	المطلب الأول: أسباب تبني المؤسسات لاستراتيجية التحالف والشراكة
38	الفرع الأول: أسباب دفاعية
39	الفرع الثاني: أسباب هجومية
42	المطلب الثاني: نظرية تكاليف التبادل
42	الفرع الأول: مفهوم نظرية تكاليف التبادل
44	الفرع الثاني: تفسير نظرية تكاليف التبادل للتحالفات
45	المطلب الثالث: الاستفادة من أثر التعاضدية
48	المبحث الثاني: أشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاونية
48	المطلب الأول: المشروع المشترك
48	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية المشروع المشترك
50	الفرع الثاني: أنواع المشاريع المشتركة
52	الفرع الثالث: تقييم استراتيجية المشروع المشترك
54	المطلب الثاني: شبكة الأعمال
54	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية شبكة الأعمال
56	الفرع الثاني: أنواع شبكات الاعمال
59	الفرع الثالث: تقييم استراتيجية شبكة الاعمال
60	المطلب الثالث: اتحاد الاعمال
60	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية اتحاد الاعمال
61	الفرع الثاني: أنواع اتحادات الاعمال
62	الفرع الثالث: تقييم استراتيجية اتحاد الاعمال
64	المبحث الثالث: أشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاقدية

64	المطلب الأول: الامتياز
64	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية الامتياز
66	الفرع الثاني: أنواع الامتياز
67	الفرع الثالث: تقييم استراتيجية الامتياز
69	المطلب الثاني: الترخيص
69	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية الترخيص
71	الفرع الثاني: أنواع الترخيص
71	الفرع الثالث: تقييم استراتيجية الترخيص
73	المطلب الثالث: المقابلة من الباطن
73	الفرع الأول: مفهوم استراتيجية المقابلة من الباطن
75	الفرع الثاني: أنواع المقابلة من الباطن
76	الفرع الثالث: تقييم استراتيجية المقابلة من الباطن
77	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإطار النظري للقدرات التنافسية للمؤسسة

79	تمهيد
80	المبحث الأول: أساسيات حول القدرة التنافسية
80	المطلب الأول: مدخل الموارد كمفسر للقدرات التنافسية
80	الفرع الأول: أساسيات حول مدخل الموارد
83	الفرع الثاني: اهم الانتقادات للمقاربة
84	المطلب الثاني: مفهوم موارد المؤسسة وأنواعها
84	الفرع الأول: مفهوم الموارد
85	الفرع الثاني: تصنيف الموارد
89	المطلب الثالث: المواصفات النظرية لكفاءات المؤسسة
90	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات
92	الفرع الثاني: مستويات الكفاءة
95	الفرع الثالث: أنواع كفاءات المؤسسة
96	المطلب الرابع: القدرة التنافسية والميزة التنافسية
96	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

97	الفرع الثاني: علاقة الميزة التنافسية بالقدرة التنافسية
99	المبحث الثاني: القدرات التنافسية الاستراتيجية
99	المطلب الاول: الكفاءات الأساسية
99	الفرع الاول: الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة
103	الفرع الثاني: من الكفاءات الأساسية إلى المنتجات المحورية
105	المطلب الثاني: خصائص القدرات الإستراتيجية
105	الفرع الاول: الخصائص
108	الفرع الثاني: تحليل الخصائص
111	المطلب الثالث: حماية وتحسين القدرات التنافسية
111	الفرع الاول: حماية القدرات التنافسية من التقليد
114	الفرع الثاني: تحسين مستوى كفاءات المؤسسة
117	المبحث الثالث: آليات تعزيز القدرات التنافسية
117	المطلب الاول: القدرات الديناميكية
117	الفرع الاول: مفهوم القدرات الديناميكية
119	الفرع الثاني: آلية عمل القدرات الديناميكية
121	المطلب الثاني: الابتكار كقدرة تنافسية
121	الفرع الاول: أنواع الإبتكار
122	الفرع الثاني: الإبتكار ككفاءة أساسية
125	المطلب الثالث: علاقة الموارد والكفاءات بالإستراتيجية التنافسية
125	الفرع الاول: دور القدرات التنافسية في بناء الاستراتيجية
127	الفرع الثاني: الاستراتيجية التنافسية كآلية لتعزيز القدرات التنافسية
128	المطلب الرابع: التحالف كآلية لتعزيز القدرات
128	الفرع الاول: التحالف مصدر للقدرات التنافسية
130	الفرع الثاني: التحالف كمكمل للقدرات
132	الخلاصة
	الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
134	تمهيد
135	المبحث الأول: تأطير منهجي للدراسة

135	المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالات الدراسة
137	المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات
137	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
142	الفرع الثاني: أدوات تحليل البيانات
144	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
144	المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة
160	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
160	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
161	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
163	الفرع الأول: اختبار الفرضية الثالثة
169	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرابعة
173	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات
173	المطلب الأول: نتائج الدراسة
173	الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
176	الفرع الثاني: النتائج العامة للدراسة
177	الفرع الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة
182	المطلب الثاني: الاقتراحات
184	خلاصة الفصل
185	الخاتمة
188	الملاحق
204	قائمة المراجع المعتمدة
211	قائمة الأشكال والجداول
216	فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، لدى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف؛ حيث تم اعتماد ستة أشكال لإستراتيجيات التحالف والشراكة تمثلت في (الترخيص، الإمتياز، المقاوله من الباطن، المشروع المشترك، إتحاد الأعمال، وشبكة الأعمال)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة والتي بلغ تعدادها (32) مؤسسة؛ والتي تُمثل حجم عينة قصدية، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن هناك أثر لإستراتيجيات التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؛
2. أنه لا توجد فروق ذات معنوية إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول إستراتيجية التحالف والشراكة والقدرات التنافسية تُعزى لمتغير الملكية لهاته المؤسسات؛
3. أن هناك فروق ذات معنوية إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول إستراتيجية التحالف والشراكة والقدرات التنافسية تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: التحالف، الشراكة، القدرة التنافسية.

Abstract

This study sought to determine the impact of Alliance and Partnership strategy on reinforcement the competitiveness of enterprise, Alliance and Partnership strategy have been identified through its six dimensions (licensing, franchising, subcontracting, joint-venture, Consortium, business network).

To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (32) subjects and then descriptive statistical technique such as (mean, standard deviation) and analyze the data.

The study has reached the following conclusion:

1. There was a statistical significant effect (role) for Alliance and Partnership strategy on reinforcement the competitiveness of enterprise;
2. In the enterprise' Reponses of the Alliance and Partnership strategy and Competitiveness, there are significant statistical differences related to the following propriety;
3. In the enterprise' Reponses of the Alliance and Partnership strategy and Competitiveness, there are significant statistical differences related to the following identifiable variables type economic.

Key words: Alliance, Partnership, Competitiveness.