



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الموضوع:

أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر

إعداد الطالب:

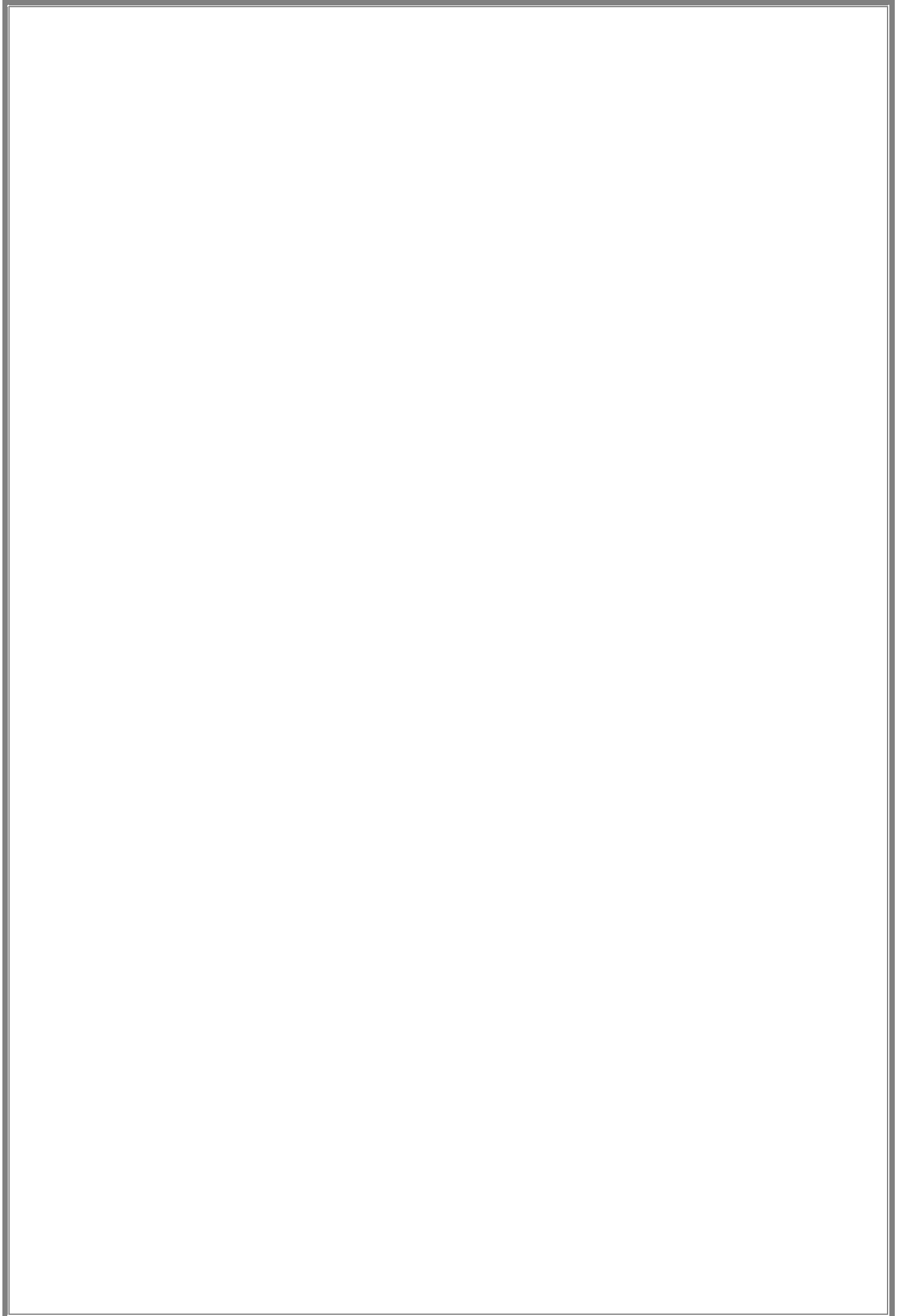
قـدّوج حمزة

إشراف الدكتور:

جيطلي محمد الصغير

لجنة المناقشة:

أ.د بقّة الشريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	رئيساً
د. جيطلي محمد الصغير	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مشرفاً ومقرراً
د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشاً
د. بورعدة حسين	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشاً
د. عظيمي آمال	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مدعواً



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الموضوع:

أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر

إشراف الدكتور:

جيطلي محمد الصغير

إعداد الطالب:

قُدّوج حمزة

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د بقّة الشريف
مشرفاً ومقرراً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. جيطلي محمد الصغير
مناقشاً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بن يعقوب الطاهر
مناقشاً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بورغدة حسين
مدعواً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. عظيمي آمال

إهداء

أهدي هذا العمل...

إلى الوالدين اعترافاً بفضلهما الجزيل، وبرّهما الطّويل، وصبرهما الجميل، ودعائهما الذي أثار لي السبيل. رافقتماني فاحسنتما الرّفقة وأوصلتماني إلى شاطئ الفخر والعزّة، فيا ربي أرفقهما لي في حياتي رحلة بعد رحلة، وارزقهما صلاح الحال والبال والحطة.

إلى حسنة الدّنيا، تلك التي زادني الله بها فرحاً وابتهاجاً، وذخراً وسروراً، وتبجيلاً ووقاراً؛ زوجتي حلّيمة، أولى الناس بالمعروف إن فعلت، وبخير الكلام إن نطقت، وبالوصل إن وصلت.

إلى إخوتي شامات العزّ والنّجاح، خير الأنام أنسا، وأصدقهم رفقا، وأقلّهم تكلفاً، وأليّنهم جانباً، وأخفّضهم جناحاً؛ زهير، سمرة، نبيل، نجاة، صباح، صلاح، فيصل.

إلى كلّ أصهاري الفضلاء وبقية أفراد العائلة الكرماء.

□ إلى أصدقاء اليسر والإضاعة، وأصحاب الودّ والشّدّة، خير خلة سدّدت بها خلة.

إلى كلّ من علّمني كتاب الله تلاوةً، وتخلّقاً.

إلى زملاء الدّراسة و العمل المحترمين.

إلى كل من حافظ على تواضعه للعلم، وطأطأ رأسه للفهم، وقال ربي زدني علماً.

_____ .

شكر وامتنان

أتيتني من كل ما سألتك، وبادرتني بفضلك دون سؤال، هديتني لأحسن دين رضىته لعبادك، وعلمتني ما لم أكن أعلم، لا أحصي عليك نعمك، فلم يُحصها أحد قبلي ولن يُحصها أحد بعدي، ولكني أتلذذ بحمدك وتذكر نعمك، فلك يا رب العالمين حمدا واسعا يسع كل ما أنعمت علي، وشكرا واصلا لا ينقطع أبدا على أن جعلتني من طلبة العلم، ويسرت لي إنجاز هذا المذكرة.

وبعدها أقدم بالشكر الجزيل الوافر والذخر والاحترام الزاخر لكل من ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل وأخص منهم:

- أستاذي المشرف القدير الدكتور جيطلي محمد الصغير على توجيهاته القيمة ونصائحه وتصحيحاته السديدة؛ وتشجيعاته وموافقاته التي بثت ثقة في النفس وتصميما أكثر على تحقيق هدف هذا البحث؛
- كل الأساتذة المبدجين الذين قدموا لي نصائحهم وآراءهم النيرة أو لفتوا انتباهي لما لم انتبه له، أمثال: د. بن فرحات ساعد، د. العايب عبد الرحمان، الأستاذ السبتي، الأستاذ يعلى فاروق، وبقية الأساتذة المبدجين.
- مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر على تعاونها وتجاوبها مع استمارة هذا البحث.
- وأختم بشكر وامتنان يليق بالمقام المحترم لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على جهدهم الذي يبذلونه، ووقتهم الذي يستغرقونه في قراءة وتمحيص، وتسديد، وتحسين هذا العمل، مُعربا من جهتي على استعدادي لتقبل أية توجيهات وانتقادات تصدر عن حضراتهم الموقرة.

مقدمة

مقدّمة

يتمثل هذا البحث في إجراء دراسة مسحية على المؤسسات الجزائرية التي تنشط في صناعة الأجهزة الإلكترونية مثل التلفاز، و جهاز الاستقبال، والثلاجات، ومكيفات الهواء، والغسالات، والأفران، والحواسيب المكتبية والمحمولة... وذلك لمحاولة تقييم أثر الشراكة الاستراتيجية التي تشكّلها هذه المؤسسات على أدائها الاستراتيجي.

إنّ الشراكة الاستراتيجية ليست جديدة لا من حيث الممارسة، ولا من حيث البحث العلمي، بل ترجع في أصلها إلى حقبة تاريخية لم تعد حديثة، ولكن ما يجعلها متجددة وتحتاج للدراسة والمتابعة هو تحدّد الظروف الناتج عن تغير الزّمان والمكان، وكذا تطور المفاهيم والمصطلحات وهو ما يجعل الموضوع في حاجة للفهم حسب الظروف الحالية والمحلية، والمفاهيم الحديثة.

ومن بين التطوّرات المهمّة التي حصلت على مستوى المفاهيم؛ ما يُصطلح عليه بالأداء الاستراتيجي*، والذي أُدخل على الأداء طويل المدى للمؤسسة جانين آخرين إضافة إلى الجانب الاقتصادي، وهما الجانب الاجتماعي والجانب البيئي، وتماشيا مع هذا التطوّر الذي جعل الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط اهتماما قاصرا ومقصّ لتأثيرات المؤسسة على البعدين الاجتماعي والبيئي، فإنّه لم يعد كافيا أن نعرف ونفهم مؤثرات الأداء الاقتصادي فقط، بل لا بد أن نعرف ونفهم مؤثرات الأداء الاستراتيجي إجمالا، ومن هنا كان المتغير التابع لهذا البحث هو الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية. وتقوم الدّراسة على إجراء مسح احصائي للمؤسسات المبحوثة بعد الإمام بأهمّ المفاهيم النظرية للمتغيّرين، لاستعمالها في التعرف على طبيعة ومستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي.

أولا: إشكالية البحث

تعدّ الشراكة الاستراتيجية من الخيارات المهمّة التي انتهجتها أغلب مؤسسات صناعة الإلكترونيات في الجزائر، وذلك أنّ طبيعة هذه الصناعة التي تتسم بسرعة التجديد والتّحديث والابتكار، جعلت المؤسسات الجزائرية التي تعتبر جديدة نسبيا على هذه الصّناعة في حاجة مستمرة إلى دعم وخبرة وكفاءات مؤسسات أخرى تملك ما تحتاجه المؤسسات الجزائرية للاستمرار والنّمو في هذه الصّناعة.

لكنّ التطوّرات المهمّة التي حصلت في مفهوم أداء المؤسسة؛ جعل مفهوم نمو المؤسسة واستمرارها غير مقتصر على البعد الاقتصادي فقط؛ بل حَمَل المؤسسات مسؤوليات تأثيراتها في المجتمع والوسط البيئي الذي تنشط فيه، وهو ما يفرض عليها مراعات هذه التّأثيرات عند ممارستها لأعمالها

* من الباحثين من يستعمل مصطلح الأداء الشامل، ومنهم من يستعمل مصطلح الأداء الكلي، وهي مرادفة لمصطلح الأداء الاستراتيجي.

و الصنّاعة الإلكترونيّة منزليّة تتّسم منتجاتها بكثرة الموادّ والمكوّنات التي تدخل في تركيبها*، واستهلاكها للطّاقة الكهربائيّة، وهو ما يجعل المؤسّسات التي تُنتجها مساهمة بوضوح في إفراز تأثيرات سلبية على البيئية والمجتمع مثل استعمال مكوّنات وسوائل تضرّ بالإنسان والكائنات الحيّة، وتلويث الهواء بالغازات المنبعثة إثر مختلف عمليّات التصنيع، وإثر تشغيل المنتج من طرف الزبون،

وهذه الدّراسة تحاول أن تتأكّد بما إذا كان للشراكة الاستراتيجية لمؤسّسات صناعة الأجهزة الإلكترونيّة منزليّة في الجزائر تأثير على هذه الإفرازات وغيرها من جوانب الأداء الاجتماعي والبيئي، فضلا على الأداء الاقتصادي، وذلك بفحص طبيعة ومستوى أثر هذه الشراكات الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي إجمالاً للمؤسّسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؛ حيث تطرح الإشكال التالي:

- ما هي طبيعة ومستوى أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي الذي حقّقه مؤسّسات صناعة الأجهزة الإلكترونيّة منزليّة في الجزائر خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م)؟

ويقوم هذا البحث بحلّ هذا الإشكال من خلال بحث الأسئلة التالية:

1- ما هي أهمّ سمات الشراكات الاستراتيجية التي تشكّلها المؤسّسات المبحوثة (فترة الشراكة الاستراتيجية، عددها، أشكالها، دوافع المؤسّسة إليها، طبيعة الشركاء الاستراتيجيين، الدور الذي تلعبه الشراكة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسّسة)؟

2- ما هو مستوى الأداء الاستراتيجي الذي حقّقه المؤسّسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م)؟

1-2. ما هو مستوى الأداء الاقتصادي الذي حقّقه المؤسّسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

2-2. ما هو مستوى الأداء الاجتماعي الذي حقّقه المؤسّسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

2-3. ما هو مستوى الأداء البيئي الذي حقّقه المؤسّسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

3- ما هي طبيعة ومستوى أثر الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسّسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

* كثر المواد التي تدخل في عمليّة تصنيع المنتج وتنوعها بين الصلبة والغازية يجعلها تُصدر انبعاثات غازات الاحتباس الحراري عند تحوّلها إثر العمليّات الانتاجية، مثل البلاستيك، ومواد التلحيم، التي تصدر منها غازات مضرّة، و الطلاء الذي يستخدم مواد كيميائية تلوث الهواء وغيرها...

4- ما هي طبيعة ومستوى أثر الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

5- ما هي طبيعة ومستوى أثر الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تتلخص قاعدة انطلاق الدراسة لحل هذه الإشكالية؛ في الفرضية الرئيسة التالية:

- أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي الذي حققته مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م) إيجابي منخفض.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة؛ الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: تتسم الشركات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات بما يلي:

- عدد الشركاء الاستراتيجيين أكثر من عدد المؤسسات المبحوثة؛

- طول مدى الشراكات الاستراتيجية أي خمس سنوات فأكثر؛

- كل الشركاء الاستراتيجيون مؤسسات اقتصادية؛

- الدافع الأساسي لتشكيل شراكة استراتيجية هو الحاجة للخبرة والتعلم؛

- الدور الأساسي الذي تلعبه الشراكة الاستراتيجية هو كونها مصدرا لموارد استراتيجية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة؛ خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009-2011م) منخفض.

وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات وهي:

1-2. مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م) منخفض؛

2-2. مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م) منخفض؛

3-2. مستوى الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م) منخفض؛

3- الفرضية الفرعية الثالثة: أثر الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة إيجابي منخفض.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: أثر الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة إيجابي منخفض.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: أثر الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة إيجابي منخفض.

ثالثا: أهمية الدراسة

عند الرجوع إلى متغيرات الدراسة فإن أهمية البحث تنبثق من تلبية حاجة معرفية وهي فهم علاقة الأثر الذي تُصدره الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة واستغلال هذا الفهم في تفسير الأداء الاستراتيجي من خلال الشراكة الاستراتيجية، وهو ما يجعل الدراسة مفتاحية من أجل بناء إطار نظري وتطبيقي يُمكن من فهم الشراكة الاستراتيجية والنظر إليها من خلال تأثيرها في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة فضلا على الأداء الاقتصادي، ويمكن إبراز أهمية الدراسة بتفصيل أكثر فيما يلي:

- 1- تتطرق الدراسة إلى عرض أهم المفاهيم النظرية للشراكة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وتحاول المكاملة بين آراء وتوجهات دارسين وممارسين مما يسمح بتقديم إطار نظري جزئي لكل منهما؛
- 2- تجري الدراسة مسحا شاملا لكل مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر ما يعني تقديم معلومات عن عدد الشراكات الاستراتيجية التي تشكلها هذه المؤسسات، وشكلها، ومداهما الزمني، وطبيعة الشركاء الاستراتيجيين، ودوافع هذه المؤسسات لتشكيل شراكاتها الاستراتيجية، وغيرها؛
- 3- تُحاول هذه الدراسة تقييم الأداء الاستراتيجي الذي حققته مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2009 - 2011م، فهي تُقدم نتائج الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لهذه المؤسسات؛
- 4- تُمكن هذه الدراسة من فهم الأثر الذي تُصدره الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي، والتعبير على هذا الأثر في شكل كمي، وهو ما يسمح بصياغة هذا الأثر في شكل نموذج رياضي يسمح بالتنبؤ؛

رابعا: أهداف الدراسة

تُستوحى أهداف هذه الدراسة من أهميتها وإشكالياتها، فالهدف الرئيس لها هو فهم طبيعة الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والجوانب الثلاث للأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الإلكترونيات في الجزائر. أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- 1- التعرف على سمات الشراكة الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة من خلال استخدام أهم العناصر النظرية للشراكة الاستراتيجية كمفهومها، ودورها بالنسبة للمؤسسات المبحوثة، ودوافع المؤسسة إليها، وأشكالها، وطبيعة الشركاء الاستراتيجيين؛

2- التعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009-2010-2011م)، وذلك من خلال:

1-2. التعرف على مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009-2010-2011م)؛

2-2. التعرف على مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009-2010-2011م)؛

3-2. التعرف على مستوى الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009-2010-2011م)؛

وذلك بعد التطرق النظري لمفهوم الأداء الاستراتيجي، وأهميته، وأدواته، وأهم مجالاته.

3- التعرف على طبيعة ومستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاقتصادي الذي حققته المؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات (2009-2010-2011م)؛

4- التعرف على طبيعة ومستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاجتماعي الذي حققته المؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات (2009-2010-2011م)؛

5- التعرف على طبيعة ومستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء البيئي الذي حققته المؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات (2009-2010-2011م)؛

خامسا: محددات البحث:

ويمكن سردها حسب ثلاثة أصناف؛ حدود مكانية، وحدود علمية، وحدود زمنية:

1- **الحدود المكانية:** تنقيد الدراسة من حيث المجال الجغرافي بالمؤسسات الجزائرية التي تقع في دولة الجزائر؛

2- **حدود علمية:** يشمل هذا البحث في جانبه التطبيقي تلك المؤسسات التي تستوفي الشروط التالية:

أ. أن تنتمي المؤسسة لصناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية؛

ب. أن تكون طبيعة نشاط المؤسسة إنتاجي سواء كان تصنيعي أو تجميعي؛

ت. أن تشكل المؤسسة شراكة استراتيجية؛

- 3- الحدود الزمنية: يتحدّد المدى الزمني للمعلومات المستخدمة في هذه الدراسة، في الفترة الافتراضية المتمثلة في الثلاث سنوات الأخيرة أي من 2009م حتى نهاية 2011م، على اعتبار أنّ أقصر فترة لتنفيذ الاستراتيجية هي ثلاث سنوات.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

- 4- يعتبر الموضوع محتوى في تخصص الإدارة الاستراتيجية، باعتباره هو التخصص المتبع؛
- 5- رغبة الباحث في التطرّق إلى إحدى ممارسات الأعمال الشائعة في صناعة الأجهزة الإلكترونية وهي الشراكة الاستراتيجية وهي نقطة مهمّة في نظره، وفهم واقعها وملاحمها؛
- 6- رغبة الباحث في التّعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر؛
- 7- رغبة الباحث في التثبّت علميا من الاثر الذي تُصدره الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاستراتيجي؛
- 8- عدم وجود دراسات سابقة (في حدود ما يعلمه الباحث) تُمكن من فهم العلاقة والارتباط بين الشراكة الاستراتيجية بالأداء الاستراتيجي؛
- 9- تشجيع بعض المؤسسات التي تنشط في صناعة الأجهزة الإلكترونية لنا وموافقتها على تزويدنا بالمعلومات الضّرورية للبحث.

سابعا: المنهج المستخدم

لتحقيق الهدف الرئيس للبحث والمتمثّل في الكشف عن درجة أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتحليل متغيرات الدراسة بعد جمع المعلومات الضرورية باستخدام أداة الاستمارة الإلكترونية.

ويرجع السبب الرئيس في اختيار هذا المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملاءمة من أي منهج آخر لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف للكشف على درجة أثر متغير على متغير آخر من خلال ما هو حاصل في الواقع وتفسيره.

يتضمن التحليل التطرق لما هو كائن من مصطلحات ومفاهيم ذات صلة بالبحث والتعمق فيها دون الإتيان بما هو جديد، وهو ما سيتم في الجانب النظري سرد أهم الآراء والتوجهات الفكرية حول المصطلحات والمفاهيم والمنشورة على المراجع والمصادر مثل الكتب والمجلات والمواقع الإلكترونية وغيرها.

وكذلك الأمر بالنسبة للجانب التطبيقي؛ حيث سيتم إجراء مسح شامل لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية المنزلية في الجزائر باستخدام استمارة إلكترونية مبرمجة باستخدام (Microsoft Infopath2010) وهو ما يعني الحصول على معلومات وصفية لواقع ذو صلة بالبحث ليتم إدخالها في الحاسوب عبر برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS.19) ثم تحليلها باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية، ومعامل سيرمان للارتباط البسيط لفحص مستوى ومعنوية العلاقات واتجاهها، واستنتاج طبيعة التأثير إيجابي أم سلبي، ومعامل التحديد لحساب مستوى تأثير متغير في متغير آخر.

كما تم استخدام برنامج (Microsoft Excel) في رسم الأشكال البيانية لتوضيح النتائج أكثر، وتلخيصها في جدول واحد.

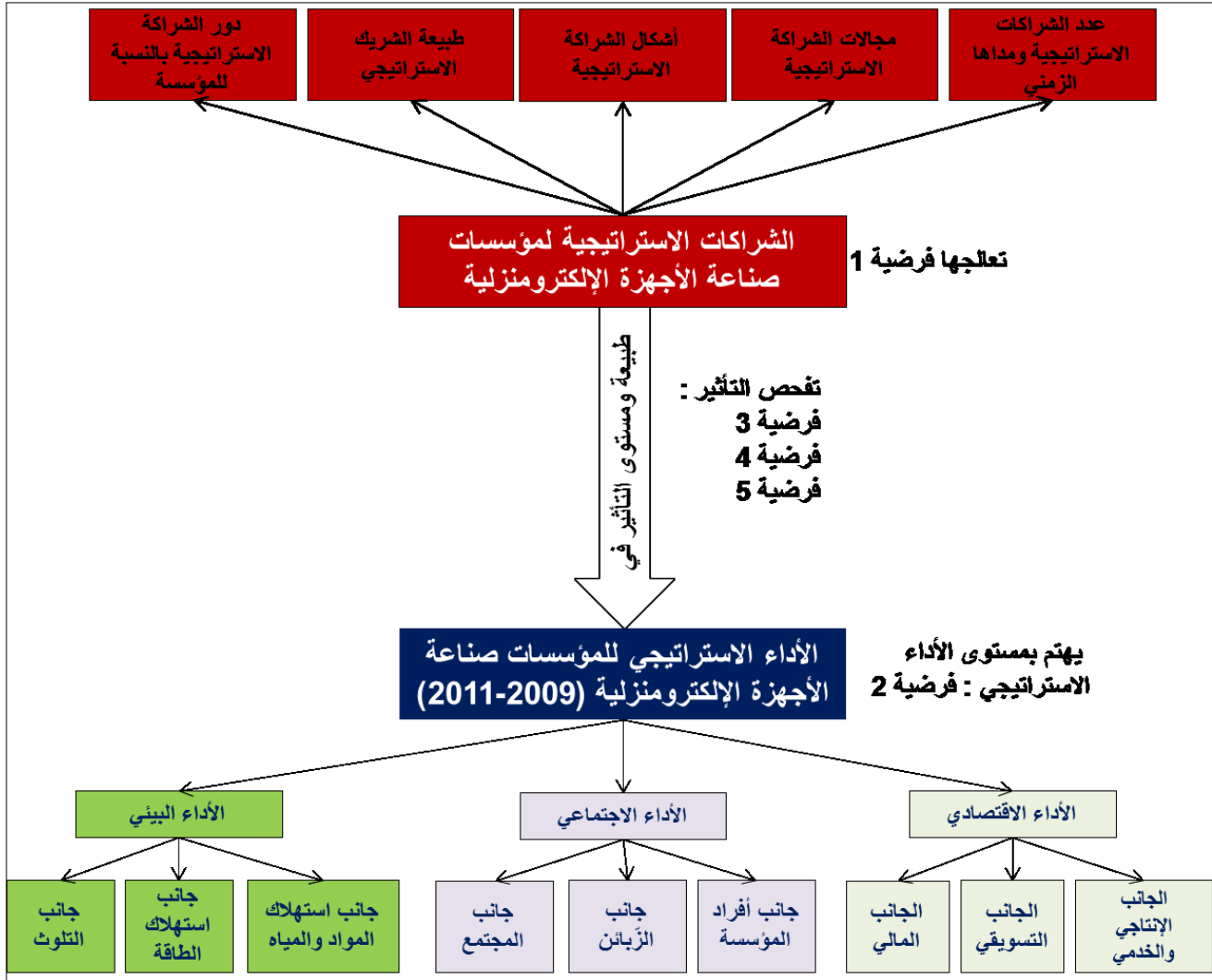
وعلى ضوء الإشكالية المطروحة، والمنهج المستخدم المبين فقد تم تنظيم هذا البحث في ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول. الشراكة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، والذي يتطرق إلى أهم التوجهات الفكرية التي ساهمت في بناء إطار نظري للشراكة الاستراتيجية، ومفهوم هذا المصطلح وأهميته، وتمييزه عن مصطلحات مشتبهة به، ومعايير اكتساب الشراكة للطبيعة الاستراتيجية، وأشكالها، ومراحل تشكيلها.

الفصل الثاني. تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية. وتناول مفاهيم أساسية حول الأداء الاستراتيجي، وأهميته، وأخطائه، وأهم نماذجه وهي الأنموذج الأوربي للتميز، وأنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وأنموذج المبادرة العالمية لإعداد التقارير، وفي الأخير المؤشرات التي تستخدم في تقييمه.

الفصل الثالث. وتضمن خطوات إجراء دراسة مسحية لأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية المنزلية في الجزائر، ونتائجها، والإجابة على الفرضيات.

مخطط عام للدراسة



الفصل الأول

الشراكة الاستراتيجية للمؤسسة

الاقتصادية

"Partnering is no longer a part of our business; it is our business"

"الشراكة ليست جزءاً فقط من أعمالنا؛ بل هي في حدّ ذاتها كلّ أعمالنا"

(Peter Ward , Xerox Europe)

"If you think you can go it alone in today`s global economy, you are highly mistaken"

"إن كنت تعتقد أنّه يمكنك الذهاب لوحده في اقتصاد العالم اليوم، فإنك ترتكب خطأ كبيراً"

(Jack Welch, General Elictric)

المبحث الأول: الخلفية النظرية لدراسة موضوع الشراكة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: ظهور وتطور الشراكة الاستراتيجية

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الشراكة الاستراتيجية

المبحث الرابع: أهمية الشراكة الاستراتيجية ودوافع المؤسسة إليها

المبحث الخامس: أشكال الشراكة الاستراتيجية

المبحث السادس: مراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية

تمهيد:

موضوع الشراكة الإستراتيجية ليس جديدا، لا من حيث الدراسة، ولا من حيث الممارسة، لكن التطورات والتغيرات التي تؤثر فيه على وجه الخصوص، وفي ممارسات الأعمال على وجه العموم، هي التي تجعله يحتاج للدراسة والمتابعة طالما هو كذلك يتجدد ويتبلور باستمرار.

ومن أجل ذلك يعرض هذا الفصل حقائق تاريخية ومفاهيم اصطلاحية وآراء لباحثين وممارسين بغرض التعرف على المصدر التاريخي لفلسفة الشراكة الاستراتيجية وتطور ممارساتها، و مفهومها وأشكالها، ودوافع المؤسسة إليها، واستنتاج السمات التي تثبت الطبيعة الاستراتيجية لها، والإلمام بمراحل تشكيلها.

كما أنه لن يتم تسليط الضوء على هذه العناصر من زاوية واحدة، بل ستتم المكاملة بين أهم المدخل والتوجهات النظرية التي ساهمت في دراسة وتفسير الشراكة الاستراتيجية، وهذا ما يتطلب عرض هذه المدخل والنظريات وفهمها أولا، ليتم استخدامها في مناقشة العناصر الأخرى.

المبحث الأول: الخلفية النظرية لدراسة موضوع الشراكة الاستراتيجية

المطلب الأول: نظرية هيكل الصناعة
المطلب الثاني: مدخل اعتمادية الموارد
المطلب الثالث: نظرية أصحاب المصالح
المطلب الخامس: نظرية اقتصادات تكلفة الصفقة

يتطرق هذا المبحث إلى بعض المداخل النظرية المهمة لعرض ودراسة موضوع الشراكة الاستراتيجية، وهو يعتبر قاعدة اساسية للمباحث اللاحقة، إذ أننا سنرجع في كل عنصر إلى واحدة أو أكثر من هذه المداخل النظرية، التي تم تناولها بطريقة مختصرة، دون التطرق لنقاط لا يمكن توظيفها في البحث.

توطئة:

ظهرت الإدارة الاستراتيجية كأبي مجال علمي آخر؛ يتمحور حول سؤال، و يتمحور البناء النظري للإدارة الاستراتيجية حول البحث في التساؤل: "لماذا تنجح بعض المؤسسات، بينما تفشل مؤسسات أخرى؟".

إذ لوحظ أنّ هناك بعض المؤسسات لم تتمكن من تحقيق النجاح، وبعض آخر حققت نجاحا لكن لم يدم فترة طويلة، وبعض آخر نجح لفترة طويلة، وهذا الاختلاف هو الذي تعمل البحوث في الإدارة الاستراتيجية على فهمه، لما لذلك من أهمية في تشكيل الاستراتيجية على أسس صحيحة.

وظهر نتيجة هذه الأبحاث ثلاثة مداخل لتعليل هذا الاختلاف في القدرة على تحقيق النجاح والحفاظ عليه لفترة طويلة؛

المدخل الأول، ويُعتبر الأقدم؛ انبثق من الأسس التي وضعها مايكل بورتر (Michel Porter) والتي تقوم على أنّ النجاح مرتبط بعوامل هيكلية للصناعة، حيث تؤثر هذه العوامل على التكاليف فتؤدي لرفعها، أو على قيمة المنتج فتؤدي لتخفيضها، ولكن درجة هذا التأثير غير متساوية على كل مؤسسات الصناعة، ومنه يظهر الاختلاف بين المؤسسات في النجاح كنتيجة لاختلافها في تأثرها بهذه العوامل الهيكلية¹ التي سيوضحها أكثر المطلب الأول.

¹Jay B. Barney & Delwyn N. Clark, "Resource-based theory – creating and sustaining competitive advantage", Oxford press university, New York, 2007, P.3

أما المدخل الثاني؛ فلا يركّز على عوامل خارجية كما ذهب لذلك مدخل هيكل الصناعة، بل يركّز على الموارد التي تملكها المؤسسة، إذ يذهب إلى أنّ اختلاف المؤسسات في النجاح ينتج عن اختلافها في الموارد، فالمؤسسات التي تستطيع أن تملك وتستغل موارد وقدرات يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛ تحقّق مزايا تنافسية¹، نتيجة عجز منافسيها عن تقليد موارد وكفاءات هذه المؤسسات، وعندها تُحافظ على نجاحها لمدة طويلة². وسيتمّ التطرق لهذا المدخل في المطلب الثاني.

بينما يركز المدخل الثالث على الاهتمام بالعميل ويذهب إلى أنّ المؤسسات التي تُرضي عملاءها باستمرار وتحصل على ولائهم تحقق ميزة تنافسية على المؤسسات التي لا تفعل أو لا يمكنها فعل ذلك، ثم توسّع التركيز ولم يبق منحصرًا في العميل إلى أطراف أخرى كالعمال والمستثمرين والموردين ... وكل من له مصلحة من المؤسسة، ويتمّ التطرق إليه في المطلب الثالث.

وقبل أن نتطرق إلى هذه المداخل الثلاث؛ نُعرِّج على المفاهيم المفتاحية التالية:

الميزة التنافسية: نقول عن مؤسسة أنّ لها ميزة تنافسية على منافسيها؛ عندما تحقق ربحية تفوق متوسط ربحية المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة. ونقول عن المؤسسة أنّ لها ميزة تنافسية مستدامة؛ عندما تحافظ على ربحية فوق المتوسط لعدد من السنوات المتتالية، ويعتبر الهدف الرئيسي للاستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة³، ويُصطلح على الميزة التنافسية التي يتم خلقها من خلال تعاون فعال بين المؤسسات بالميزة التعاونية (Collaborative Advantage)⁴

من خلال هذا التعريف يتضح أنّ الميزة التنافسية تُقاس بالربحية، وهي الأرباح التي تولدها المؤسسة من خلال استثماراتها، مع الإشارة إلى أنّ هناك أكثر من مؤشر واحد لحساب الربحية، إذ يمكن حسابها بالعائد على الاستثمار، أو بالعائد على السهم، أو الربح الصافي على رأس المال المستثمر⁵.

الميزة الاجتماعية: هي قدرة المؤسسة على توليد قيمة اقتصادية، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال استدامة مواءمة نموذج أعمالها مع متطلبات البيئة الطبيعية والمجتمع¹.

¹ Jeffrey H. Dayer, "Collaborative Advantage- winning through extended enterprise supplier networks", Oxford university press, New York, 2000, P.4

² Jay B. Barney & Delwyn N. Clark, Op.Cit, P.4

³ Charles w. Hill & Gareth R. Jones, "Strategic Management Theory – An integrated approach", South-Western, USA, 9th edition, 2010, P.74

⁴ See: Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P. 37. And Arash Najmai and Zara Sadeghinejad, "Competitive strategic alliances through knowledge value chain", International review of business research papers, Vol. 5 No.3, April 2009, P.299

⁵ Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit , P.91

المطلب الأول: نظرية هيكل الصناعة (Industry Structure Approach)

وفيما يلي أهم مصطلحات هذا المدخل:

أولاً: مفاهيم مفتاحية لمدخل هيكل الصناعة

- 1- **الصناعة:** هي مجموعة المؤسسات التي تعرض منتجات وخدمات بديلة، أي تشبع نفس احتياجات الزبون حتى وإن لم تقدم نفس المنتج أو الخدمة. مثل المشروبات الغازية وعصائر الفواكه، الحاسوب المكتبي والحاسوب المحمول²؛
- 2- **القطاع:** هو مجموعة من الصناعات وثيقة الصلة ببعضها، فقطاع الكمبيوتر مثلاً يشمل صناعة مكونات الكمبيوتر التي تشمل مؤسسات انتاج الاقراص الصلبة، ومحولات الشبكة...، وصناعة أجهزة الكمبيوتر كمنتج نهائي، وصناعة برامج الكمبيوتر³؛
- 3- **حواجز دخول السوق:** هي العوامل التي ترفع تكاليف دخول السوق على المؤسسة، وأهمها: اقتصادات السلم، ولاء العملاء للمؤسسات الحالية، تعاليم الحكومة⁴؛
- 4- **حواجز الخروج من السوق:** هي العوامل الاجتماعية والاستراتيجية والاقتصادية التي تمنع المؤسسة من ترك الصناعة، وعندها تبقى المؤسسة في وضع غير ربحي تتعامل مع طلب ثابت أو متناقص، وأهمها الاستثمارات المتخصصة التي يصعب بيعها، والتكلفة الثابتة المرتفعة الناتجة عن الأجور...، وصعوبة تسريح العمال⁵.

ثانياً: المضمون النظري لمدخل هيكل الصناعة

يرجع هذا المدخل في الأصل إلى الأعمال التي قام بها مايكل بورتر، والتي قدّم من خلالها تقنيّات لتحليل بيئة الصناعة.

يذهب هذا المدخل إلى أنّ تحقيق أرباح متفوقة على المنافسين، ينتج في الأساس من عضوية المؤسسة في صناعة تتسم بخصائص هيكلية مناسبة لتحقيق ربحية فوق المتوسط، ونتيجة لذلك يكون لهذه الصناعة جاذبيّة أكثر من

¹ BCG, "Social Advantage", Boston consulting group,2010, p.1

² Ibid, P.40

³ Ibid, P.41

⁴ Ibid, P P.43-46

⁵ Ibid, P.49

الصناعات الأخرى التي لا تسمح بتحقيق ربحية فوق المتوسط، وعندها تكون العوامل الهيكلية للصناعة هي التي تفسر الفرق بين المؤسسات في التفوق¹.

هذه العوامل الهيكلية هي ما يطلق عليه القوى الخمس، وعندما يكون تأثير إحداها كبيرا على المؤسسة فإنها تحد من قدرتها على تحقيق ربح أكبر.

ويتغير تأثير هذه القوى زيادة ونقصانا مع الزمن حسب تغير ظروف الصناعة، ومنه تتغير الربحية فتتأثر المزايا التنافسية للمؤسسات²، وهذا ما يفسر وجود الاختلاف في النجاح والحفاظ عليه بين المؤسسات.

ومنه يتعين على المدراء أن يدخلوا الصناعات التي لها جاذبية أكبر³، وفهم التغيرات التي تحدث في القوى الخمس وما تفرزه من فرص وتهديدات؛ لتشكيل ردود استراتيجية ملائمة، أو إحداث تأثير في واحدة أو أكثر من هذه القوى الخمس⁴، وفي هذا السياق يتم توظيف نموذج بورتر لتحليل وفهم هذه التأثيرات كمرحلة تسبق الاستراتيجية*.

ملاحظة (1): تنشأ الميزة التنافسية وتنزل نتيجة تأثير القوى الخمس، وتُشكل الاستراتيجية كرد فعل ملائم للتغيرات التي تحدث على مستوى هذه القوى الخمس، وأو للتأثير في واحدة منها أو أكثر.

والجدول الموالي يلخص هذه القوى:

¹ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P.3

² Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.43

³ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P P.3-4

⁴ Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.43

* انظر "How competitive forces shape strategy" لمايكل بورتر، مجلة جامعة هارفرد، المنشورة، مارس/أفريل 1979م

جدول رقم (1): قوى بيئة الصناعة

أهم المتغيرات	تأثيرها على المؤسسة	القوة
حواجز الدخول.	تتأثر الحصة السوقية، والأرباح. وتتوقف قوة هذا التأثير على حواجز الدخول.	تهديد المؤسسات الداخلة الجديدة
هيكل الصناعة: عدد وحجم مؤسسات القطاع. الطلب على منتجات الصناعة حواجز الخروج	يمكن ان تقوم المنافسة على السعر، أو تصميم المنتج، أو الاشهار، أو خدمات ما بعد البيع... عندما تكون المنافسة شديدة، تعمل المؤسسة على تخفيض السعر، أو تحمل تكاليف منافسة غير سعرية والعكس.	المنافسة بين المؤسسات الحالية في الصناعة
عدد مؤسسات القطاع كبير مقارنة بعدد الموردين؛ قدرة دخول المشتري للصناعة من خلال التكامل؛	عندما تزيد تنخفض الأرباح أو ترتفع التكاليف في حال ما تطلب الأمر تقديم خدمات إضافية.	قوة مساومة المشتريين
انعدام مدخلات بديلة؛ الصناعة ليست سوقا مهما للموردين؛ دخول المورد للصناعة؛	كل المؤسسات التي تزود الصناعة بالمدخلات المادية والبشرية، وعندما تزيد قوة مساومتها فإنها تزيد أسعارها، أو تخفض الجودة والخدمات.	قوة مساومة الموردين
سرعة الابتكار؛ عدد المنتجات البديلة؛ جاذبية صناعات المنتجات البديلة	عندما تتوفر منتجات بديلة لمنتجات الصناعة، فإن السعر والخدمات يلعبان دورا مهما في الاختيار، وهذا يخفض السعر الذي كان يمكن البيع به لولا المنتجات البديلة.	تهديد المنتجات البديلة

المصدر: إعداد الطالب

يسهم هذا المدخل في هذا البحث؛ عند التطرق لمفهوم الاستراتيجية في المطلب الثاني من المبحث الأول، وكذلك عند التطرف لأهمية الشراكة الاستراتيجية في المطلب الأول وكذلك دوافع المؤسسة إليها في المطلب الثاني من المبحث الثاني، واكتساب الشراكة للطبيعة الإستراتيجية في المطلب الرابع من المبحث الثالث.

المطلب الثاني: مدخل الاعتماد على الموارد (Resource-based Perspective)

لا يمكن إغفال مدخل الاعتماد الموارد في فهم موضوع الشراكة الاستراتيجية، وقبل أن نعرف كيف يسهم في دراسته وفهمه، سنتطرق إلى بعض المفاهيم المفتاحية ذات العلاقة أولا، ثم مضامينه النظرية.

أولا: مفاهيم مفتاحية لمدخل الاعتماد على الموارد

1- موارد المؤسسة: الموارد هي أصول المؤسسة، وقد صنفها الباحثون إلى تصنيفات عدّة، من أشهرها تصنيفها إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، بحيث يشمل النوع الأول كل ما يمكن أن يأخذ طبيعة المادة مثل الأرض، والبنائيات، والتجهيزات، والمخزن¹ والموارد البشرية، والموارد المالية، أما الثاني فيشمل كل الموارد التي لا يمكن أن تأخذ

¹Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.75

طبيعة المادة بل لها دلالة مجردة¹ وتُخلق من طرف المدراء والأفراد مثل: السمعة، والمعلومات، والمعرفة²، والعلامة التجارية، وبراءات الاختراع³.

ولا تأخذ كل موارد المؤسسة نفس الأهمية بالنسبة إليها، فالموارد التي تتمكّن المؤسسة من خلق طلب قوي على منتجاتها و/أو جعل تكاليفها أكثر انخفاضاً⁴، والتي تملكها المؤسسة دون المنافسين⁵، يُحتمل أن تؤدي لميزة تنافسية مستدامة⁶، ويُطلق على هذه الموارد اسم الموارد الفريدة أو الموارد الاستراتيجية.

2- **الموارد الفريدة (Superior resources – Les ressources unique):** هي الموارد التي تقوم عليها الميزة التنافسية، ويصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين⁷.

لا ترتبط كفاءة وفعالية المؤسسة بمجرد وجود الموارد وامتلاكها حتى ولو كانت فريدة، وإنما ترتبط كذلك بالطريقة التي تُخصّص وتُسيّر بها هذه الموارد⁸.

3- **كفاءات المؤسسة:** هي الأنشطة والعمليات التي تستخدم المؤسسة وفقها مواردها⁹، ومن الباحثين من يعبر عن عليها بالقدرات، ويعرفها بأنها مهارات المؤسسة في تنسيق مواردها واستعمالها بطريقة انتاجية، وهذه المهارات تتداخل مع قواعد، وروتينات، وإجراءات الأساليب التي تُصنع بها القرارات والعمليات الداخلية التي يتم بها تحقيق الأهداف التنظيمية¹⁰.

4- **الكفاءات المحورية (Core Competencies – Les compétences fondamentaux):** تُعرّف على أنّها الأنشطة والعمليات التي يتم من خلالها استغلال ونشر الموارد بطريقة صعبة التقليد تتمكّن من بناء ميزة تنافسية¹¹.

5- **حواجز التقليد:** هي العوامل التي تُصعّب على المنافسين تقليد كفاءات المؤسسة المحورية¹²، وهي:

أ- طبيعة الموارد غير الملموسة: تعتبر الموارد الملموسة أسهل تقليداً من غير الملموسة، ذلك لأنّها ظاهرة للمنافسين، ويمكن الحصول عليها من السوق، والميزة التنافسية التي تبني على موارد ملموسة يحتمل فقدانها وعدم استدامتها، ولذلك نجد شركة مثل Toyota التي تعتمد على نظام انتاجي مختلف عن المنافسين، تعمل على منع التقليد

¹ Gerry Johnson et al, *Stratégique*, Pearson, Paris, 2008, 8e édition, P.115.

² Idem

³ Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit , P.75

⁴ Idem

⁵ Gerry Johnson et al, Op.Cit, P.117.

⁶ Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.75

⁷ Gerry Johnson et al, Op.Cit, P.117.

⁸ Ibid, P.115

⁹ Idem

¹⁰ Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.75

¹¹ Gerry Johnson et al, Op.Cit, P.115.

¹² Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.99

من خلال عدم السماح للمنافسين بالوصول إلى أحدث التجهيزات التي تستعملها، ورغم ذلك تبقى الموارد غير الملموسة هي الأكثر استدامة للميزة التنافسية، كالعلامات التجارية التي باتت مرادفة للجودة العالية وخدمات ما بعد البيع المتميزة، وقدرات التحكم التسويقية، وبراءات الاختراع¹.

ب- تطوير كفاءات المؤسسة بالإعتماد على أفرادها: كفاءة المؤسسة هي نتاج عدد من الأفراد المتفاعلين في مكان تنظيمي واحد، إذ يعتبر استئجار كفاءات فردية من خارج المؤسسة من العوامل التي تسمح بتقليد كفاءات المؤسسة².

ت- قدرة المنافسين لتقليد الميزة التنافسية: ترتبط حسب بانكاج غيماوات (Pankaj Ghemawat)، قدرة المنافسين على تقليد للمنافسين الميزة التنافسية للمؤسسة، بما يسميه "الإلتزام الاستراتيجي" (Strategic Commitments)، ويعرفه بأنه التزام المؤسسة بطريقة معينة في القيام بأعمالها وتطوير مواردها وكفاءاتها. فعندما يكون للمؤسسة التزام طويل المدى بطريقة معينة في إنجاز أعمالها فإنه يصعب عليها تقليد مؤسسة أخرى، إذا كان هذا التقليد يتطلب كسر هذا الإلتزام.

كانت الصناعة الأمريكية للسيارات بين 1945م و1975م تحتكرها GM، Ford، وChrysler، وكانت كلها تنتج سيارات كبيرة حسب الطلب آنذاك، وعندما تغير الطلب من السيارات الكبيرة إلى الصغيرة، افتقرت هذه المؤسسات الثلاث إلى الموارد والكفاءات الضرورية للسيارات الصغيرة، فلم تستطع مواجهة السيارات اليابانية التي كانت صغيرة وأقل تكلفة، وهذا نتيجة التزامها السابق بصناعة منتجات لم تعد تستجيب للطلب الحالي، ففشلت في تقليد الكفاءات المحورية للمؤسسات اليابانية، ولم تستطع إحداث رد فعل سريع³.

ترتبط قدرة المنافسين على تقليد الميزة التنافسية، بما يُسمى قدرة الإمتصاص "Absorptive capacity" وتعني قدرة المؤسسة على استيعاب المعرفة الجديدة واستعمالها. عندما بنت Toyota ميزتها التنافسية على نظامها الإنتاجي الذي أبدعته (Lean production system)، لم يستطع المنافسون مثل GM الاسراع في تقليد هذه الأنظمة الإنتاجية، لكنها بقيت تعمل على فهم المعرفة التي يقوم عليها هذا النظام، واستطاعت تحقيق ذلك في النهاية⁴. وبالتالي كل ما كانت قدرة المنافسين على امتصاص المعرفة التي تقوم عليها الميزة التنافسية للمؤسسة كبيرة، قلل ذلك من استدامتها⁵.

¹ T.K Das and Bring-Sheng teng, "A resource-based Theory of strategic alliances", *Journal of management*, Vol.26, No.1, 2000, P.97

² T.K Das and Bring-Sheng teng, Op.Cit, P P.97-98

³ Idem.

⁴ Ibid, P.98

⁵ Ibid, P.31

ث- ديناميكية بيئة الصناعة: هي البيئة التي تتغير بسرعة، أغلب الصناعات التي تتميز ببيئة ديناميكية، هي التي تعتمد على الابداع بشكل كبير، ففي صناعة الحاسوب الشخصي كان لـ Apple ميزة تنافسية مع نهاية 1970 وبدايات 1980م نتيجة ابداعاتها، وفي 1981م ظفرت IBM بميزة تنافسية من خلال تقديمها لأول حاسوبها الشخصي، وخلال منتصف عشرية الثمانينات خسرت IBM هذه الميزة نتيجة استعمال منافسين مثل Compaq لرقاقة 386 الجديدة من انتيل (Intel's 386 chip)، وفي 1990 خسرت Compaq ميزتها التنافسية، التي ضفرت بها Dell التي ابتكرت طرقا جديدة لتخفيض تكلفة تسليم المنتج للزبائن باستخدام الانترنت والبيع المباشر.

الصناعة التي تكثر فيها الاعتماد على الابداع في المنتجات، تكون دورة حياة المنتج فيها قصيرة وهذا من شأنه أن يبدد الميزة التنافسية.

ثانيا: مضمون نظرية اعتماد على الموارد

يعتبر تصوّر المؤسسة من وجهة نظر قائمة على الموارد مدخلا بديلا لمدخل تحليل البيئة التنافسية، فعلى خلاف الاعتماد على تحليل بيئة الصناعة؛ يركز هذا المدخل على تحليل الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة، لأنه يعتبرها مصدرا محتملا للميزة التنافسية¹.

لقد ركزت البحوث التقليدية على أنّ المؤسسات لا بد أن تحقق التلاؤم بين البيئة الخارجية والداخلية، مع تركيز كبير على البيئة الخارجية، على خلاف ذلك تأخذ هذه النظرية منحى آخر وهو التركيز على الجانب الداخلي للمؤسسة²، لذلك فهي تنظر نظرية اعتمادية الموارد إلى المؤسسة كحزمة من الموارد، وبتركيز خاص على الموارد غير الملموسة.

وحسب هذا المدخل فإنّ الموارد التي تكون متاحة لكل المؤسسات، أو التي يمكن الحصول عليها من السوق؛ لا تمثل مصدرا للميزة التنافسية، بل الموارد الاستراتيجية هي التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية.

وتُعرّف الموارد الاستراتيجية بأنها موارد تستوفي مجموعة خصائص تجعل قيمتها عالية، وهي النادرة، وصعوبة التقليد، وانعدام البديل.

¹ Idem

² Idem

هذه الموارد تتميز بقيمة عالية لأنها قادرة على توليد أرباح، كما أنها نادرة لأنه يتم الحصول عليها أو الوصول إليها، أو تنميتها بطرق وحيدة، ولا يمكن توفرها بطرق عادية في السوق، إضافة إلى أنها مستحيلة أو صعبة التقليد من طرف مؤسسات أخرى، لأنّ البنية التي تولّد القيمة المضافة من خلالها غير واضحة، ومرتبطة بمراحل تاريخية للمؤسسة. وعليه فإنّ الموارد الأكثر أهمية للمؤسسة، والتي تخلق قيمة متميزة للعملاء، وتولّد الأرباح على أطول فترة ممكنة، وتسمح باستدامة الميزة التنافسية، هي الموارد الاستراتيجية.

ولما كانت الموارد الملموسة سهلة التقليد ويمكن الحصول عليها من السوق، فقد ركزت هذه النظرية على الموارد غير الملموسة أكثر، وذهبت إلى أنه لا بد من التركيز على الموارد غير الملموسة لاستدامة الميزة التنافسية، هذه الموارد غير الملموسة تشمل أصولاً مثل براءات الإختراع، العلامات التجارية، والكفاءات البشرية مثل قدرات التحكم، والمعرفة¹.

كما تذهب هذه النظرية إلى أنّ المؤسسة يجب أن تكون قادرة على ترقية وتحديث مواردها باستمرار، تكييفاً مع التغيّرات البيئية، سواء كان هذا التحديث ناتجاً عن تطوير داخلي، أو تعلّم من جهات خارجية، وحجتها في ذلك هو أنّ الكفاءات الثابتة والتي لا تتغير ولا تتنوع تتوقف عن دعم الميزة التنافسية، وتفقد قيمتها²، ولذلك يرى هامل وباراهالد (Hamel & prahalad) أنّه من المهمّ للمؤسسة أن يكون لها محفظة من الكفاءات³.

ملاحظة (2): تنشأ الميزة التنافسية نتيجة استغلال للموارد وكفاءات فريدة، وعليه فإنّ الاستراتيجية يتمّ تشكيلها لاستغلال الكفاءات المحورية ومنع تقليدها، وكذلك لتقوية الموارد والكفاءات الحالية، واكتساب أخرى جديدة.

أمّا فيما يخصّ استدامة الميزة التنافسية، فإنّ هذا المدخل يربطها بجواجز التقليد.

وسيمّ استخدام المدخل القائم على الموارد عند مناقشة مفهوم الاستراتيجية في المطلب الثاني من المبحث الثاني، وكذلك عند مناقشة اكتساب الشراكة للطبيعة الاستراتيجية في المطلب الرابع من المبحث الثاني، وعند التطرق إلى الاحتياج للموارد كدافع لتشكيل الشراكة الاستراتيجية، في المطلب الثالث من المبحث الثالث.

المطلب الثالث: نظرية أصحاب المصالح

تركّز هذه النظرية على الأطراف الذين لهم تأثير على المؤسسة؛ حيث تتفاعل معهم باستمرار، والذين يمثّلون شركاء استراتيجيين محتملين، وحتى نبين كيف يسهم هذا المدخل في دراسة موضوع الشراكة الاستراتيجية، سيتم قبل ذلك توضيح بعض المفاهيم المفتاحية، ثمّ المضمون النظري لهذا المدخل.

¹Jhon Child et al, "Cooperative Strategy", Oxford university press, New York, 2nd edition, 2005, P.42

²Ibid, P P.23-24

³Ibid, P.42

أولاً: مفاهيم مفتاحية لمدخل أصحاب المصالح

أصحاب المصالح: هم الأفراد أو الجماعات الذين لهم مصالح، أو حصص، أو مطالب على المؤسسة، ويمكن تقسيمهم إلى أصحاب مصالح داخليين وهم حملة الأسهم والأفراد والمسيرون، وأصحاب مصالح خارجيين وهم العملاء والموردون والدائنون والهيئات الحكومية¹ والمنظمات الاجتماعية ومنظمات حماية البيئة ومنظمات التقييس².

ثانياً: مضمون نظرية أصحاب المصالح

انطلق هذه النظرية من مفهوم ظهر خلال الثمانينات، والذي يركز على جعل الزبون هو الاهتمام المحوري لمؤسسات الأعمال، وأن كل زيادة في رضا العملاء ستؤدي لزيادة في الربحية³، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية. فحسب هذا المدخل فإن تحسين الربحية ينشأ من خلال الاستمرار في ارضاء العملاء، وعلى المؤسسات أن تفحص وتراقب مستويات ارضائها لعملائها باستمرار.

ثم ارتفع تركيز هذا المدخل من مجرد التركيز على إرضاء العملاء إلى التركيز على تحقيق ولائهم، فولاء العميل هو العامل الحاسم في تحسين ربحية المؤسسة، وهو أصعب من مجرد الإرضاء، لأنه لا يتعلّق بعلاقة المؤسسة مع العميل بل هناك عوامل خلفية يتأثر بها، وتتعلق بمجموعات أخرى، وفي حال عدم الأخذ باهتمامات ومتطلبات هذه المجموعات الأخرى، فإنّ ولاء العملاء سيتأثر سلباً، فالعمال المستأؤون مثلاً ينفقون العملاء بدل جذبهم ويؤثرون في مستويات الأداء، وكذلك العميل الداخلي أو العمليات الداخلية، لها دور اساسي في اشباع العميل الخارجي في حال ما حققت مستويات الجودة المطلوبة، والتي تتأثر بعلاقة المؤسسة مع مورديها أو الإخراج، وهكذا...

ومع انتشار مفاهيم كالتعلم التنظيمي، والتنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة برزت مجموعات أخرى كمؤسسات التعليم، ومنظمات البيئة، ومنظمات حقوق الإنسان...

فالنتيجة إذن أنّ هناك مجموعات أخرى لها منافع من المؤسسة لا بدّ من توفيرها لهم، وهذا يعني أنّ اشباع العملاء ليس كافياً⁴، بل لا بد من اشباع كل الأطراف أو المجموعات التي لها تأثير على تحقيق ولاء العملاء.

¹ T.K Das and Bring-Sheng teng, Op.Cit, P.347

² Gerry Johnson et al, Op.Cit, P.185.

³ Joachim Scharioth and Margit Huber, "Achieving Ecellence in Stakeholdre management-From customer satisfaction via stakeholder management to the balanced scorecard", Springer-Verlag Heidelberg, New York, 2004, p.1

⁴ Ibid, p.1-4

المطلب الرابع: نظرية تكلفة الصفقة Transaction-Cost Economics

تعتبر التكاليف عاملا لا يمكن إغفاله في دراسة الشراكة الاستراتيجية، وتوفر هذه النظرية إطارا مفاهيميا يستخدم التكاليف كوحدة تحليل في التخيير بين ثلاثة قرارات مهمة للمؤسسة كما سيوضح مضمون هذه النظرية، والذي سيتم تناوله بعد المفاهيم المفتاحية الضرورية.

أولا: مفاهيم مفتاحية لنظرية تكلفة الصفقة

الصفقة: هي المعاملة التي تنتقل وفقها المنتجات والخدمات بين طرفين أو أكثر مستقلين أو تتم حوكمتها هرميا. وبعبارة أخرى تُجرى المؤسسة هذه المعاملة من خلال السوق، أو من خلال جهتين تنتميان للمؤسسة واحدة.

ولتوضيح هذا التعريف، افرض أنّ هناك مؤسسة تصنع منتجات تتكون من بعض أجزاء متخصصة؛ حسب نظرية تكاليف الصفقات فإنّ أمام المؤسسة خيارين للحصول على الأجزاء المطلوبة يتلخصان في "اشتر أو اصنع" (buy or make)، يتمثل الخيار الأول في التعاقد مع منتج خارجي لتصنيع الأجزاء المطلوبة أي إجراء الصفقة من خلال السوق، وأما الخيار الثاني فهو تصنيع هذه الأجزاء داخل المؤسسة [الاستثمار المباشر، التكامل، التملك، ...]، حيث يتم اختيار البديل الأقل تكلفة¹.

تكاليف الصفقات: هي كل التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة اختيارها لبديل إجراء الصفقة من خلال السوق، لا داخل المؤسسة²، والتي تتمثل في تكاليف التفاوض، وتصميم العقود، وإدارة الإمدادات الضرورية³ ... [أما تكاليف التفاوض فتشمل تكاليف البحث وجمع المعلومات، تكاليف دراسة الاسعار، تكاليف السفر وتكاليف اختلاف اللغات. وتشمل مرحلة تصميم العقد: تكاليف صياغة الالتزامات وكل الأتعاب القانونية، تكاليف توحيد معايير جودة المنتجات...، أما مرحلة إدارة الامدادات الضرورية فتشمل تكاليف النقل والضرائب وتكاليف الرقابة وتصحيح الأخطاء وتسوية الخلافات...]

والصفقة ليست شراكة، بل هي عقد أو طلبية انتاج يلزم طرفا بتصنيع أجزاء أو تقديم خدمات، أو إنشاء مباني حسب مواصفات محدّدة، ولفترة زمنية قصيرة المدى غالبا، وقد يطول مداها في مشاريع البناء. كما سيتم التطرق إلى الفرق بين الصفقة والشراكة الاستراتيجية في المطلب الخامس.

¹ Michael j. Gilligan, "the transaction costs approach to international institutions", New York University, P.5-6

² Douglas w. Allen, "Transaction costs", department of economics, Simon Fraser University, 2009, p10

³ Jhon Child et al, Op.Cit, P.19.

ثانيا: مضمون نظرية تكلفة الصفقة:

تطورت هذه النظرية خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وهي تعتبر إطارا نظريا يوجّه المؤسسة أثناء سعيها للحصول على أجزاء ومكونات منتجها إلى التخيير بين بديلين؛ الأول هو شراء مكونات المنتج التي لا تنتجها المؤسسة من السوق وهو ما يقصد به بالصفقة، والثاني هو إدخال أنظمة إنتاج فرعية أخرى لتصنيع هذه المكونات داخل المؤسسة¹.

وترى هذه النظرية أنّ التكاليف هي التي تصنع هذا الاختلاف بين البديلين، ولذلك فهي تتخذ التكاليف كمعيار للاختيار بين انجاز الصفقة خارجيا من خلال السوق، أو إدخالها في المؤسسة، ويعبّر أوليفير وليامسون (Williamson Oliver) المنظر الرئيسي لتكاليف الصفقات²؛ عن هذه النظرية بأنها تسهّل عملية التحليل من خلال المقارنة بين تكاليف بديلين لإنجاز مهمة كاملة، وهي تكاليف تخطيط وتنفيذ ومراقبة هذه المهمة، ويسمّي هذين البديلين بـ "شكلي حوكمة الصفقة"³.

وبالتالي فإنّ متّخذي القرار في المؤسسة عليهم أن يفاضلوا من جهة بين تكاليف الإنتاج بإدخال إنتاج المكونات داخل المؤسسة؛ ومن جهة أخرى بين تكاليف الإنتاج بشراء هذه المكونات من السوق⁴. كما يمكنهم أيضا أن يحددوا الأنشطة التي يُفضّل إخراجها، والأخرى التي يفضّل إدخالها وإدارتها هرميا داخل المؤسسة⁵.

فالنظرية في الأصل تفاضل بين نمطين للحصول على مكونات وأجزاء المنتج، لكن العديد من الباحثين استخدموها عندما تطرّقوا للتعاون بين المؤسسات واعتبروا الشراكة خيارا ثالثا يتوسط هذين الخيارين، كما تلخصه النقاط التالية:

- الخيار الأول هو التكامل العمودي وهو ما تسميه هذه النظرية بإدارة الصفقة هرميا داخل المؤسسة، وبالتالي ستقوم المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها داخليًا، وممارسة الرقابة عليها؛
- الخيار الثاني هو السوق وهو يعني شراء المدخلات من الموردّين الذين تتعاقد معهم المؤسسة لمُدَى زمني قصير، أو شراء دون تعاقد؛ وهو المقصود بمصطلح صفقة؛

¹ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P.24

² Jhon Child et al, Op.Cit, P.19.

³ Benot A. Aubert & Ron Weber, "transaction cost theory, the resource-based view, and information technology sourcing decisions", Ecole des hautes etudes commerciales de Montréal, 2001, P.5

⁴ Idem.

⁵ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P.25

- الخيار الثالث هو الشراكة وتعني أنّ المؤسسة تبني علاقة تعاون طويلة المدى مع مجموعة قليلة العدد من الموردين.

وحسب هذه النظرية أنّه عندما تكون المدخلات عالية التكلفة وتتطلب أصولاً متخصصة، وهو ما تسميه النظرية صفقات أصول متخصصة (*Transaction-specific assets*)؛ فإنّ التكامل العمودي هو الخيار الأفضل للمؤسسة، لأنّه يمكنها من تخفيض التكلفة من خلال التخلص من هامش الربح الذي يأخذه المورد والذي يكون كبيراً نتيجة تخصّصه. وعندما تكون المدخلات نمطية فالموردون ينتجونها بالحجم الكبير ويحققون اقتصادات السّلم مما يجعل تكاليفها منخفضة وعندها يكون الخيار الأفضل هو الحصول عليها بالتعاقد مع هؤلاء الموردين أي من خلال السّوق.

وتقع الشراكة بين التكامل العمودي، والتعاقد مع الموردين وتعتبر الخيار الأفضل عندما يكون تحقيق اقتصادات السّلم مهما مع إمكانية خلق قيمة من خلال استثمار المؤسسة والمورد في بعض الأصول المتخصصة¹.

وقد استعمل العديد من الباحثين هذه النظرية لتوضيح كيف أنّ إدخال الإنتاج من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر والشراكات الاستراتيجية يمكنّ المؤسسات متعدّدة الجنسيّات من اعتباره بديلاً عن كل أو بعض الصفقات التي تُنجز من خلال السّوق².

وفي إبراز دور الشراكة في تحسين الأداء، وكذلك في إبراز مزايا الشراكة على التكامل العمودي والتعاقد مع المورد في تحقيق الميزة التنافسية³.

أمّا بالنسبة لهذا البحث فإنّ نظرية تكلفة الصفقة تسهم في دراسته من خلال إبراز أهميّة الشراكة الاستراتيجية كبديل للتكامل العمودي وطريقة لدخول الأسواق الأجنبية والتي ناقشها المطلب الثاني من المبحث الثالث، وكذلك في إبراز التكاليف كدافع لتشكيل الشراكة الاستراتيجية في المطلب الثالث من نفس المبحث.

المبحث الثاني: ظهور وتطور الشراكة الاستراتيجية

المطلب الأول: مرحلة ظهور الشراكة الاستراتيجية بداية القرن (من مطلع القرن 20م حتى نهاية الخمسينات)

المطلب الثاني: مرحلة التوسّع الجغرافي للشراكة (من بداية الستينات حتى نهاية التسعينات)

المطلب الثالث: مرحلة البحث عن الميزة التعاونية والميزة الاجتماعية (من نهاية التسعينات حتى الآن)

¹ Ibid, P P.24-25

² Jhon Child et al, Op.Cit, P.19.

³ See: Jeffrey H. Dayer, "Collaborative Advantage- winning through extended enterprise supplier networks", Oxford university press, New York, 2000

يرجع أصل الشراكة الاستراتيجية إلى البنية التي كان يقوم عليها الاقتصاد الياباني، والتي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين، هذه البنية تسمى باللغة اليابانية "زيباتسو" (Zaibatsu). من الباحثين من عبر عنها بـ "الاتحادات التجارية الصناعية الكبرى"¹، ومنهم من وصفها بأنها تشبه الشركات القابضة²، وآخرون بأنها تشبه الكارتلات³. ومهما اختلفت هذه الأوصاف فنقطة الالتقاء بينها؛ تتمثل في كونها تُطلق على مجموعة من المؤسسات التي تربطها علاقات أعمال مستمرة وطويلة المدى.

لقد نما وتطور نظام "الزيباتسو" في العشرينات من القرن الماضي ق 20م⁴. أو ربما قبل ذلك، إذ يذكر ريتشارد غيبز وأندريو هامفريز (Richard Gibbs & Andrew Humphries) أن بداياته ترجع إلى 1910م⁵.

يتكوّن "الزيباتسو" من مؤسسة مركزية، أو [المؤسسة الأصل] التي تمتلكها وتحكمها أسرة تحوز معظم أسهم المؤسسات المتفرّعة عنها [أي الموجودة معها في نفس الزيباتسو]، هذه المؤسسات المتفرّعة تمتلك بدورها أسهماً أخرى في مؤسسات أصغر منها، وهكذا في تسلسل هرمي [ولا ينحصر نشاط هذه المؤسسات في صناعة واحدة]، بل كانت صناعاتها مختلفة مثل المصارف، والتعدين، وبناء السفن، والتجارة الخارجية⁶... ويتمركز كل زيباتسو حول مصرف خاص به، والذي يمول المؤسسات الأعضاء⁷.

ويتمّ التنسيق والرّقابة على مؤسسات الزيباتسو من خلال مجلس رئاسة⁸، [الذي يتكوّن من بعض العائلات التي تملك بعض المؤسسات الأعضاء]، حيث يعقدون اجتماعات على شكل ناد اجتماعي غير رسمي، ويتعاونون معاً في إنجاز مشروعات صناعية⁹.

أمّا العمّال التنفيذيين في مؤسسات الزيباتسو فيتميزون بولائهم والتزامهم نتيجة نظام التوظيف مدى الحياة، كما أنّهم كانوا ينتقلون بين مؤسسات الزيباتسو وكأنّه تنظيم واحد¹.

¹ أدوين رايشاور، "اليابانيون"، ترجمة ليلي الجبالي ومراجعة شوقي جلال، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989م، ص: 243.

² Richard Gibbs & Andrew Humphries, "Strategic Alliances & Marketing partnerships", Kogan Page, UK& USA, 2009, P.40

³ "zaibatsu." Encyclopædia Britannica. Encyclopaedia Britannica Ultimate Reference Suite. Chicago: Encyclopædia Britannica, 2010.

⁴ أدوين رايشاور، مرجع سابق، ص: 244.

⁵ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.40

⁶ أدوين رايشاور، مرجع سابق، ص: 244.

⁷ المرجع السابق.

⁸ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.40

⁹ أدوين رايشاور، مرجع سابق، ص: 246.

ومن أشهر هذه المجموعات: زيباتسو ميتسوبيشي (Mitsubishi)، وزيباتسو سومي تومو (Sumi-tomo)، وزيباتسو ميتسوي (Mitsui)²، وياسودا (Yasuda)³.

كما يمكن أن يأخذ الزيباتسو العديد من الأشكال، حاول الباحثون تصنيفها؛ فمنهم من صنّفها حسب طبيعة العلاقات بين المؤسسات داخل الزيباتسو؛ إلى علاقات أفقية وعمودية، تحكم انتقال المواد والأجزاء والمنتجات ورأس المال، ومنهم من صنّفها حسب وظائف المؤسسة؛ مثل زيباتسو الانتاج والتوزيع⁴.

فالزيباتسو هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات مختلفة الصناعات، يترأسها مجلس رئاسة المؤسسات الأعضاء، الذي يخضع للعائلة التي تملك المؤسسة الأم، وتربطها علاقات ثقة تجعل نشاطاتها مُشبكة⁵، وتدعم بعضها من خلال التشارك في الموارد والتصورات بعيدة المدى⁶، مع الحفاظ على استقلالية كل منها⁷.

تنبغي الإشارة إلى أنه من الباحثين من يستعمل مصطلح "كيريستسو" (Keiretsu)⁸ للتعبير عن هذه المجموعات، والفرق بين زيباتسو وكيريستسو، هو أنّ الأول كان يستعمل قبل الحرب التي خاضتها قوات التحالف برئاسة الولايات المتحدة الأمريكية على اليابان، والتي انتهت سنة 1952م⁹، باستسلام اليابان¹⁰، حيث عملت الولايات المتحدة الأمريكية على حلّ مجموعات الزيباتسو، لكنّ اليابانيين أعادوا هذا النظام من خلال برامج الإصلاحات، وتم استخدام تسمية كيريستسو بعدها¹¹.

وفي الكيريستسو لم تبق الملكيات للعائلات الأصلية، بل انتقلت إلى عدد كبير من حملة الأسهم، كما أنّ المؤسسات الأعضاء التي كانت تتعامل مع المصرف الذي في مجموعتها؛ صار بإمكانها التعامل مع أي مصرف آخر¹².

يمكن للمؤسسة الأم إنشاء علاقة رسمية مع مورّد بمجرد حيازة أسهم الأقلية من أعماله... والميزة التي تحقّقها من هذه العلاقة مع مورّديها؛ هو التحكم في جودة التوريد، والاتّفاق على أسعار التوريد مسبقاً، أمّا الميزة التي تحقّقها

¹ المرجع السابق، ص: 244.

² Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.40

³ أدوين رايشاور، مرجع سابق، ص: 243.

⁴ James R. Lincoln and Masahiro Shimotani, " **Whither the Keiretsu**", Japan`s Business Networks, Working paper, Institute for research on Labor and Employment, University of California, 2009, P.4 (Available on Internet <http://repositories.cdlib.org/iir/iirwps/iirwps-188-09>)

⁵ Ibid, P P.3-4.

⁶ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.40

⁷ James R. Lincoln and Masahiro Shimotani, Op.Cit, P.3-4

⁸ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.40

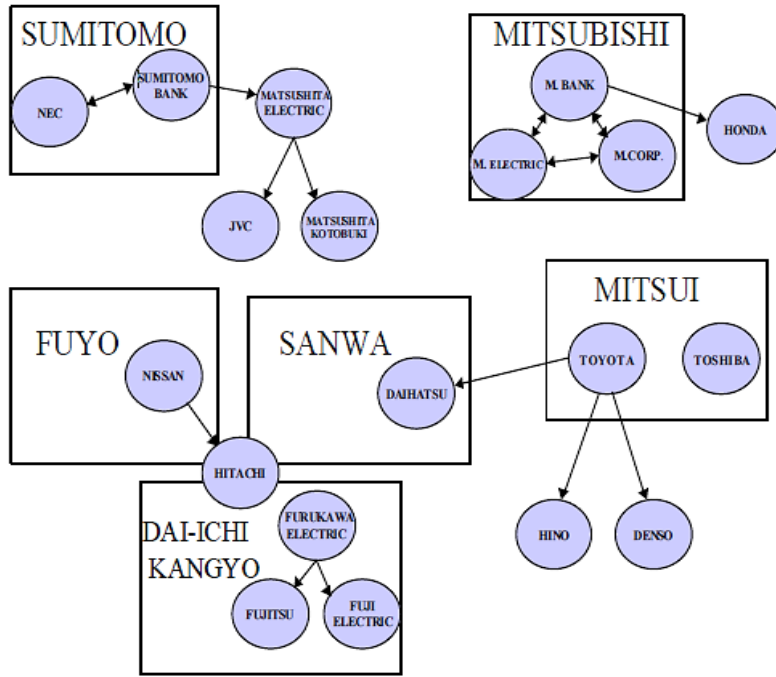
⁹ Idem.

¹⁰ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit , P.40

¹¹ أدوين رايشاور، مرجع سابق، ص: 243.

¹² المرجع السابق، ص: 245.

المؤسسات التابعة (الموردون) فهي اقتصاد نفقات التسويق، وتحقيق الأمان عند إصدار الطلبات واستمرار التدفقات النقدية لتنفيذ مخططاتها، مع إزالة مخاطر الطلب على منتجاتها، لكنها تفقد بالمقابل الحكم الذاتي، كما قد تواجه خطر عدم قدرتها على المفاوضة والمساومة وذلك عندما تملك المؤسسة الأم نسبة كبيرة من أسهمها.



الشكل رقم (1): ارتباط المؤسسات خلفيا وأماميا حسب الكايريتسو

Source: James R. Lincoln and Masahiro Shimotani, "Whither the Keiretsu, Japan's Business Networks", Working paper, Institute for research on Labor and Employment, University of California, 2009, P.41 (Available on Internet <http://repositories.cdlib.org/iir/iirwps/iirwps-188-09>)

يمثل هذا الشكل بعض العلاقات العمودية والأفقية حسب نظام الكايريتسو، تمثل الدوائر مؤسسات مستقلة، وتمثل الشركات الواقعة داخل المربعات، أعضاء مجلس رئاسة الكايريتسو، وإذا أخذنا مثلاً كايريتسو Mitsubishi، فإننا نجد أنه يتكوّن من (Mitsubishi bank) في المجال البنكي، و (Mitsubishi Corp) في مجال التجارة، و (Mitsubishi Construction) في مجال البناء، و (Mitsubishi Electric) في مجال كهرباء الآلات والأجهزة. والشكل لا يبيّن عدد الشركات على سبيل الحصر، بل على سبيل المثال فقط.

أما في مناطق أخرى من العالم خارج اليابان كالولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، آنذاك، فقد كان التعاون مرتبطاً بذهنية ملخصها أنه "العمل مع العدو (Work with the enemy)"¹، مما جعل الشراكة ممارسة غير مرغوبة وغير ناجحة، فإدارة GM على سبيل المثال كان تعبر عن رأيها في الشراكة هكذا: "نحن لا نعلم ما الذي يمكن

¹ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.93

أن تحققه لك الشراكة، ستؤدي إلى تقييد المؤسسة، نحن لا نحبّذ أبدا استخدام كلمة شريك¹". فمفهوم المنافسة الذي كان سائدا خارج اليابان كان يقوم على ذهنيات لم تسمح بتطوّر العلاقات بين الأعمال لتضاهي نموذج الأعمال الياباني²، لكن انتقال فلسفة الكيريتسو إلى مناطق أخرى من العالم كما سيوضحه المطلب القادم، غيّرت هذه الذهنيات وتبنّتها المؤسسات الغربية.

تنبغي الإشارة إلى أنّ نظام الكيريتسو شهد ذبولا إن لم يكن اختفاء، ويُرجع بعض الباحثين ذلك إلى العولمة، والتغيّرات التكنولوجية، والإندماجات الماليّة في اليابان خلال تسعينات القرن السابق، وإصلاح حوكمة المؤسسات³. "ورغم ذلك فمازالت سمات الأعمال، والصناعة اليابانية التي ظهرت أول ما ظهرت مع هذا النظام، مازالت هي السمات نفسها التي تميز مؤسسات الأعمال اليابانية المعاصر⁴، والتي تتلخص في اعتمادها على الشراكة بين المؤسسات⁵.

المطلب الثاني: مرحلة التوسّع الجغرافي لممارسة الشراكة الاستراتيجية^(من بداية الستينات حتى نهاية التسعينات)

انتقلت في هذه المرحلة ممارسات الشراكة الاستراتيجية إلى دول صناعيّة كبرى كالولايات المتحدة الأمريكية، فالمؤسسات اليابانية خرجت إلى أسواق أخرى، ونتيجة اعتمادها على فلسفة جديدة لم تستطع المؤسسات الأمريكية مجابتهها بالطريقة التقليدية التي كانت تعتمد عليها في ممارسة الأعمال.

كانت أغلب المؤسسات في الولايات المتحدة تعتمد بشكل كبير على صفقات تتعاقد من خلالها المؤسسة مع المورد الذي يقدّم أقل عرض، وإذا ما تطلّب الأمر تنسيقا كبيرا في تصنيع بعض أجزاء المنتجات، فإنّها تقوم بإدخال نظم فرعيّة جديدة لتصنيع هذه الأجزاء داخل المؤسسة من خلال التّكامل العمودي⁶.

وبعبارة أخرى كانت تعتمد على الصفقات والتكامل العمودي، وعندما دخلت بعض المؤسسات اليابانية مثل Toyota و Honda و Nissan إلى السوق الأمريكيّة؛ حققت نتائج متفوقة، ولم تستطع المؤسسات المحليّة مثل GM و Ford و Chrysler مجابتهها، وظهرت منتجاتها أقل جودة وأكثر تكلفة، وبدا المستوى المفرط للتكامل العمودي الذي كان يميّز GM و Ford و Chrysler؛ قرارا سلبيا أثر على تنافسيتها مع المؤسسات اليابانية التي لم تكن تعتمد على التّكامل

* "We don't know what a partnership gets you. It just locks you in. We don't even like using the word partner"

¹ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P. 111

² Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.93

³ James R. Lincoln and Masahiro Shimotani, Op.Cit , P P.21-28

⁴ أدوين رايشاور، مرجع سابق، ص: 246.

⁵ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit , P.35

⁶ Ibid, P.25

العمودي، وهو ما أدى بالمؤسسات الأمريكية إلى البحث على أساليب وفلسفات التّويد والإنتاج التي تقوم عليها الأعمال اليابانية وتقليدها.

أدركت المؤسسات في الولايات المتحدة وفي المناطق الأخرى من العالم خلال الثمانينات وبداية التسعينات بأنه يستحيل عليها أن تقدم منتجاتها بالتكلفة والجودة التي تقدمها بها المؤسسات اليابانية المنافسة، لأن كل مؤسسة وجدت نفسها تنافس وحيدة مقابل مجموعة من المؤسسات (Keiretsu)¹.

وخلال التسعينات استطاعت مؤسسة Chrysler الأمريكية في صناعة السيارات؛ منافسة المؤسسات اليابانية²، كما حققت نتائج متفوقة على منافسيها المحليين مثل Ford و GM، وكان السبيل الحاسم الذي اتبعته Chrysler لتحقيق ذلك هو التخلي عن المستوى المرتفع للتكامل العمودي، وتبني نموذج الكيريتسو بعد تكييفه مع بيئة أعمال الولايات المتحدة³، حيث شكّلت شراكات طويلة المدى مع بعض الموردين كمصدر للحصول على بعض المدخلات التي كانت تنتجها داخليا⁴، وهو نفس نموذج الأعمال الذي تميزت به Toyota*.

وتبعته بعدها GM و Ford، حيث قامت Ford كذلك بإخراج العديد من عملياتها الداخلية، وتبنت النموذج الياباني بتشكيل شراكات مع بعض الموردين، وهو ما قامت به GM أيضا⁵، وكذلك مؤسسة Dell في صناعة الحاسوب الحاسوب التي تبنت الشراكات مع الموردين⁶، وكان هذا يعني بداية انتشار الشراكة وتبنيها من طرف مؤسسات غير يابانية.

وعندها عرفت الشراكة مع المورد نقطة تحوّل مهمّة، فحتى السبعينات من القرن الماضي، كانت الشراكة تقتضي أن تمتلك المؤسسة أسهما من رأسمال أكبر مورديها، و Toyota على سبيل المثال كانت تملك من 20 إلى 50% من أسهم أكبر مورديها⁷، لكن تبني فلسفة الشراكة من طرف مؤسسات غير يابانية لم يقتضي أي امتلاك لجزء من رأس مال الموردين⁸. ولهذا صنّف بعض الباحثين الشراكة إلى شراكة بالأسهم، وشراكة دون الأسهم.

¹ Ibid, P.112

² Ibid, P.VIII

³ Ibid, P.13.

⁴ Ibid, P.34.

⁵ Ibid, P.35.

⁶ Ibid, P.26.

⁷ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P.130.

⁸ See: Nicholas S. Vonortas, "Policies Knowledge-Intensive Collaborative Networks", George Washington University, University, Department of economics, Center for international Sciences and technology policy

ويعتبر الانتقال من التركيز على الموارد الملموسة إلى التركيز على الموارد غير الملموسة، من بين العوامل التي أعادت صياغة مفهوم النمو الذي كان مرتكزا على الموارد الملموسة، مما أعطى الموارد غير الملموسة أهمية أكبر في تحقيق القيمة الاقتصادية. ففي الثمانينات قُدِّر أنّ ما نسبته 38% فقط من قيمة المؤسسة تتحقق من موارد غير ملموسة، بعدها بعشر سنوات فقط أي في التسعينات ارتفعت هذه القيمة إلى 72%، واليوم معظم الاقتصاديين يقدِّرون أنّ ما بين 75 إلى 85% من القيمة يتحقق من موارد غير الملموسة¹، وهو ما وجّه المؤسسة إلى الشراكة كطريقة تمكّن من الوصول إلى الموارد غير الملموسة أكثر من الملموسة، بدل استراتيجيات أخرى تعطي للموارد غير الملموسة نفس الأهمية أو أقل مثل الإندماج والتملك، كما سيتم توضيحه في المطلب الخامس الذي يتناول الفرق بين الشراكة الاستراتيجية والإندماج والتملك، وهو في المبحث الثالث، وكذلك المطلب الأول الذي يتناول أهمية الشراكة الاستراتيجية، وهو في المبحث الرابع.

كما ساعد في تسريع انتشار الشراكة ظهور أنظمة الجودة التي ترجع في أصلها كذلك إلى ممارسات الأعمال اليابانية، وذلك بظهور منظمات التقييس العالمي مثل ISO، التي عملت على تطوير هذه الأنظمة، والترويج لها، وتسهيل اعتمادها من طرف المؤسسات، حيث يشترط نظام الجودة (ISO9000) على المؤسسات التي ترغب في تبنيه؛ ثمانية مبادئ من بينها بناء علاقة شراكة مع المورد²؛ ولا يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الجودة إلا بتحقيق هذه هذه المبادئ.

وقد بلغ عدد المؤسسات التي حصلت على شهادة إيزو 9000 إصدارا 2000م و إصدار 2008م (ISO 9000: (2000/2008): 982832 مؤسسة في 176 دولة³.

إضافة إلى ذلك يرى جيفري داير (Jeffrey Dayer) أنّ هناك ثلاثة عوامل رئيسية، وجّهت الأعمال نحو الشراكة، وهي:

أ- تطوّر تكنولوجيا المعلومات:

تقليديا كان يتم إدخال المهام المعقدة إلى داخل المؤسسة، لأنّ ذلك يتيح التنسيق بين المراحل والمهام، لكن التطورات في تكنولوجيا المعلومات رفعت من جودة وسرعة الاتصالات، مما سمح للشركات بالتعاون في المهام المعقدة دون إدخالها.

¹ Ron Person, "Focusing your organization on strategic performance", 2006 (available on <http://torconsulting.com>, accessed: 24/12/2010).

² Jay Schilckman, *Iso 9001:2000-Quality management System design*, Artech house, London & Boston, 2003, P.296

³ Iso, "The Iso survey-2008", 2009, Geneva, Switzerland, P.11

فلم تبق الاتصالات مقتصرة على الهاتف والبريد كما كانت في الثمانينات، بل ظهرت وسائل أخرى مثل الانترنت والفاكس والاجتماع بالفيديو، وهو ما فتح المجال لاتصال فعال بين المؤسسات¹؛

ب- تعقد المنتجات والتركيز على المعرفة:

إثر دراسة قام بها المكتب الاستشاري (McKinsey & Company) تم ملاحظة أنه في سنة 1930م 30% فقط من العمّال الأمريكيين صنّفوا على أنهم عمّال معرفيون نظرا للمعارف التي كانوا يتخصّصون بها، وفي سنة 1994م تضاعفت نسبتهم لتصل 62%، وهذا يشير إلى التوجّه أكثر نحو المعرفة والتخصّص.

وتُعتبر الحاجة للاستثمار في البحث والتطوير، وتخصّص المؤسسات وتركيز مواردها في مجموعة من النّشاطات المتخصّصة لبناء الكفاءات المحوريّة، سببا رئيسا للتركيز على المعرفة.

كما أنّ ذلك أدى بدوره إلى تعقد المنتجات ومعنى ذلك أنّ المنتجات صارت تتضمّن معارف متخصّصة وغير متاحة للجميع، وصار من الصّعب القيام ببعض الإصلاحات على المنتجات التي كانت يمكن إعادة تركيبها يدويًا في مطلع القرن السّابق.

والتّعدد في المنتج يجعل المؤسسة متخصّصة ومتمركزة حول معرفة معينة، ويرفع من حاجتها لعلاقات قويّة مع مؤسسات أخرى متخصّصة في معارف أخرى تتطلّبها منتجات اليوم التي صارت معقّدة²؛

ت- ارتفاع الطّلب غير الجاهز:

يسمح الانتاج النمطي بإنتاج عدد كبير من المنتجات وتخزينها، وعندها يكون الطّلب جاهزا قبل البيع، بينما الطّلب غير الجاهز يتعلق بالمنتجات غير النّمطية والمتنوّعة التي تحتاج المؤسسة قبل إنتاجها لتحديد رغبات العميل من أجل أخذها بعين الاعتبار قبل الإنتاج.

من الدّوافع الأخرى التي أدت للحاجة إلى التّعاون بين المؤسسات هو ارتفاع الطّلب غير الجاهز، فلم يعد العملاء اليوم يقبلون نفس المنتجات النّمطية التي تصنّعها المؤسسة بأعداد كبيرة، بل اتجهوا إلى البحث عن منتجات أكثر تلبية لاحتياجاتهم المختلفة، كما أنّ المدخلات النّمطية التي ينتجها المورد بالحجم الكبير لا تُمكن المؤسسة بتنويع الانتاج حسب ما تتطلّبه اختلاف رغبات العملاء، وهو ما يجعل الشّراكة طريقة للعمل مع المورد ليطور مدخلاته حسب ما تتطلّبه احتياجات عملاء المؤسسة³.

¹ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P P.27-28.

² Ibid, P P.28-30

³ Ibid, P P.30-31

أما بالنسبة للتعاون مع منظمات غير الأعمال فإنّ ما حدث في هذه المرحلة لم يكن تعاوناً استراتيجياً بين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال، بل يمكن اعتباره ممارسات اجتماعية وبيئية ملحقمة مهّدت للشراكة الاستراتيجية.

خلال الستينات من القرن الماضي (ق20م) انتشرت موجة البيعيين الثانية، حيث كانت سياسات منظمات حماية البيئة آنذاك تقوم على العمل لاكتساب دعم أفراد المجتمع واستعمال هذا الدعم في تشريع أحكام وقوانين للتأثير على ممارسات مؤسسات الأعمال المضرة بالبيئة الطبيعية، وكان نتيجة ذلك تكرار التحذيرات من كوارث وشيكة ونفاذ للموارد الطبيعية، فسياسة الموجة الثانية كانت تركز على ممارسة الضغط والإجبار. والمنطق الذي كان سائداً هو التّعارض بين مؤسسات الأعمال ومنظمات حماية البيئة. ولم يتغيّر هذا المنطق إلا بحلول الثمانينات، التي ظهر فيها ما يسمى بـ"موجة البيعيين الثالثة"¹، التي تنتمي للمرحلة الثالثة من تطوّر الشراكة الاستراتيجية.

يمكن القول أنّ أهم ما يمكن ملاحظته خلال مرحلة التوسع الجغرافي للشراكة هو:

- أ- بدأت ممارسات الشراكة في وظيفة الإنتاج قبل أن تشمل الوظائف الأخرى كالسويق والبحث والتطوير وتنمية الموارد البشرية والمشاريع المشتركة...؛
- ب- الطرفين الذين قاما بالممارسات الأولى للشراكة خارج اليابان هما المورد والمؤسسة؛
- ت- اقتصرت الشراكة في هذه المرحلة على مجال الأعمال فقط، ولم تربط بعد بين مؤسسة الأعمال ومنظمة غير الأعمال.

المطلب الثالث: مرحلة البحث على الميزة التعاونية والميزة الاجتماعية (من نهاية التسعينات حتى الآن)

في هذه المرحلة صارت المؤسسات تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الشراكة وتسمى عندها ميزة التعاون، كما أنّ هذا التعاون لم يبق منحصرًا ليربط مؤسسات الأعمال فقط، بل ضمّ منظمات حماية البيئة الطبيعية، والمنظمات الاجتماعية، كشريك مهم لمؤسسة الأعمال يمكنها من تحقيق الميزة الاجتماعية.

أحدثت موجة البيعيين الثالثة تغييراً في طريقة تعامل منظمات غير الأعمال مع المؤسسات، حيث ارتكزت سياستها منذ الثمانينات على تطوير حلول أخلاقية لمشاكل البيئة². ومع تطوّر مفهوم التنمية المستدامة ليشمل البعد الاجتماعي والاقتصادي بعد أن كان يقتصر على البعد البيئي فقط³، توسّعت اهتمامات منظمات حماية البيئة خلال

¹ Andrew L. Friedman and Samantha Miles, "stakeholders- theory and practice", Oxford university press, UK & USA, 2006, P.206

² Ibid, P P.206-207

³

هذه الموجه من الاهتمام بالبيئة الطبيعية فقط إلى اهتمامات اجتماعية واقتصادية، وخلال التسعينات انتقلت ممارسات التعاون بين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال إلى مناطق أخرى مثل أوروبا رغم أنها لم تزال فكرة جديدة آنذاك.

إضافة إلى تطوّر مفاهيم أخرى مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والمؤسسة المواطنة (Corporatecitizenship)*، والتنمية المستدامة** خلال هذه الفترة، توفّر لمؤسسات الأعمال دوافع ومحفزات لتطوير ممارسات تراعي متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وفي نفس الوقت تراعي متطلبات حماية البيئة والمجتمع.

وصارت المؤسسات ترى في المسؤولية الاجتماعية مصدرا لتحسين سمعتها، وتقوية وضعيتها في السوق، وتوليد عوائد إضافية، وخلق فرص جديدة، وتعظيم منافع العملاء والمستثمرين، وفرصة لتشكيل الشراكات؛ مكان التوجه الآخر الذي كانت تقوم عليه الموجة الثانية، والقائم على التعارض بين الأعمال والمنظمات¹.

و من جهة أخرى أدركت المنظمات أهمية الشركات الكبيرة في تمويل مشاريع حماية البيئة والمجتمع، مما أدى إلى التفكير في العمل مع المؤسسات لتطوير حلول لمشاكل البيئة بدل ممارسة الضغوط.

وتبلورت العلاقة بين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال، إلى أن صارت تمثل لمؤسسات الأعمال مصدرا لتحقيق الميزة الاجتماعية*، والمنظمات غير الأعمال مصدرا للحد من ممارسات الأعمال المضرة بالبيئة الطبيعية والمجتمع.

وعندها صار من الممكن وجود جداول أعمال مستقبلية تتعاون فيها المؤسسات والمنظمات لتطوير حلول لكليهما وظهرت لذلك شراكات في البحث لتحسين المنتجات الحالية بما يوافق البيئة والمجتمع، وتطوير منتجات جديدة، والترخيص عليها بشعار أخضر (GREEN)، واعتماد مقاييس حماية البيئة عند الإنتاج².

* ظهر هذا المصطلح خلال سبعينات القرن الماضي في مجال السياسة، وتم استعماله خلال التسعينات في مجال الأعمال، ويشير إلى دور المؤسسات كمواطن يمارس حقوقه ويتحمل مسؤولياته، وتكون المؤسسة في أفضل حالات المواطنة عندما تشكل شراكة مع منظمات المجتمع المدني الذي يحيط بها. والفرق بين المواطنة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو أنّ الأولى توجهها ممارسات إنسانية، بينما الثانية تتعلق بمجموعة من المسؤوليات التي تفرضها المؤسسة على نفسها للمساهمة في تحسين جودة حياة المجتمع الذي تنتمي إليه. (Christian Keinert,

"Corporate Social as an international Strategy", physica-Verlag Heidelberg, 2009, P.47

** يختلف هذا المصطلح عن المواطنة والمسؤولية الاجتماعية في كونه تطوّر على المستوى الكلي، وهو من حيث الممارسة يعني مكاملة الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

¹ Christian Keinert, "Corporate Social as an international Strategy", physica-Verlag Heidelberg, 2009, P.89-92-104

* ارجع لتعريف الميزة الاجتماعية في المطلب الأول.

² Andrew L. Friedman and Samantha Miles, Op.Cit, P P.206-207.

ويعتبر جيمس أوستين (James Austin) من مدرسة هارفارد للأعمال أول أكاديمي عرض إطارا تصوّريا لظهور الشراكة بين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال، حيث لاحظ أنّ ممارسة نشاطات الرعاية، والأعمال الخيرية التي كانت تعتبر مجرد ممارسات مُلحقة، قد انتقلت إلى علاقات تكاملية تكتسب الطبيعة الاستراتيجية¹.

وتهيأت الظروف والدوافع لتشكيل علاقات شراكة استراتيجية بين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال؛ حيث تقوم المؤسسة بدعم أنشطة منظمات غير الأعمال من خلال الرعاية (Sponsor)، وتقوم منظمة حماية البيئة أو مجموعات حقوق الانسان بنقل معارفها وخبراتها للمؤسسة كمدخلات هامة لمنتجاتها.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الشراكة الاستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الشراكة

المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية

المطلب الثالث: مفهوم الشراكة الاستراتيجية

المطلب الرابع: اكتساب الشراكة للطبيعة الاستراتيجية

المطلب الخامس: الفرق بين الشراكة الاستراتيجية وبعض المصطلحات المشبهة بها

الحكم عن الشيء فرع عن تصوّره، فحتى نصدر الأحكام والنتائج لا بد أن يكون لدينا تصوّر واضح "للشراكة الاستراتيجية"، وهذا ما سنعمل على تحقيقه في هذا المبحث؛ حيث سنوضح مفهوم المركّبين الإضافيين لمصطلح "الشراكة الاستراتيجية"، فنبتدئ بـ "الشراكة"؛ لنستنتج مفهومها من خلال مجموعة من التعاريف المنتقاة، ثم "الإستراتيجية"، وبعدها نناقش متى تكتسب الشراكة الطبيعة الاستراتيجية، وفي الأخير نفرّق بين مفهوم الشراكة الاستراتيجية وبعض المفاهيم الأخرى المشبهة بها.

المطلب الأول: مفهوم الشراكة

مصطلح الشراكة متداول في مجالات مختلفة؛ في السياسة والاقتصاد ومجال المنظمات الخيرية والمدنية والصحية والرياضية...، وهو ما يعني اختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم هذا المصطلح، واستخدامه في الأعمال (Business) يجعله متأثرا بما يتأثر به عالم الأعمال اليوم من تطور تكنولوجي واشتداد المنافسة والعولمة والبحث عن الجودة والتميز.

¹ Maria May Seitanidi, Op.Cit, P P.35-36

وهو ما يجعل وجود تعريف يصلح لكل المجالات وفي كل الظروف والأوقات مستحيلا؛ ومن أجل بناء تعريف شامل وواضح جلي؛ سنستخدم القيود التي تحصر مفهوم الشراكة بعد استنتاجها من بعض التعاريف لباحثين وممارسين.

تعريف 1: "الشراكة هي مجموعة تتكوّن مؤسستين فأكثر يعملان معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة"¹.

يوضّح هذا التعريف أن الشراكة تنشأ من خلال علاقات بين مؤسسات تجمعهم أهداف مشتركة يعملون على تحقيقها معا، لكن التعاون بين المؤسسات لتحقيق أهداف مشتركة لديه أشكال مختلفة كالتحالف فالتعريف لا يشمل على قيود تميز الشراكة عن أشكال التعاون الأخرى، وبالتالي فإنّ كل هذه أشكال التعاون هي شراكة حسب هذا التعريف.

تعريف 2: "هي اتفاقية تعاون طويلة أو متوسطة المدى، بين مؤسستين أو أكثر مستقلتين قانونا، متنافسة أو غير متنافسة - يُحتمل تنافسها في المستقبل - ، تهدف إلى تحقيق أرباح مشتركة من خلال مشروع مشترك"².

يعطي هذا التعريف للشراكة بين المؤسسات مدى زمنيا متوسطا أو طويلا؛ وهو قيد تخرج به الاتفاقيات قصيرة المدى مثل الصفقات.

يُقصد بالصفقات هنا عروض المناقصات أو المزايدات، وهي عقد لمدة سنة أو أقل؛ بين المؤسسة والمورد، لتثبيت السعر والاتفاق على شروط أخرى لشراء المواد أولية أو بعض المكونات، وقد تُعقد بين المؤسسة والموزعين لبيع المنتج النهائي للموزعين وبائعي التجزئة.

والهدف منها هو الحصول على المواد الأولية أو مكونات أخرى بأقل سعر، فعلى سبيل المثال تعلن GM عن مناقصات للموردين الدوليين لتصنيع أجزاء معينة، والمورد الذي يعرض منتجاته وخدماته بأقل تكلفة، يفوز بعقد مع GM لمدة سنة يقضي بتزويدها بمنتجاته. وبعد سنة تنتهي مدة الاتفاق ويعاد الإعلان عن المناقصة، وهذا يدفع الموردين إلى التنافس على السعر، مما يخفض تكلفة أجزاء سيارات GM³.

إضافة إلى أنّ هذا النوع من الاتفاقيات لا يكون طويل المدى، فهو أيضا لا يمكن أن يكون تعاونيا، لأنّه التزام طرف واحد لطرف آخر، وليس التزام طرفين لبعضهما.

¹ Gregory Osagie Akhibi, "Strategic partnership", PM WORLD TODAY, Vol XII, Issue IX, September 2010, p.2, Available on internet : <http://www.pmworldtoday.net>, access in: 08/05/2011.

² Boualem Aliouat, "Les Stratégies de coopération Industrielle", Ed Economica, Ed economica, 1996, P.14

³ Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P P.300-301.

يضيف التعريف أيضا؛ أنّ المؤسسات المتشاركة قد يُتوقع تنافسها في المستقبل، أي أنّ الشراكة قد تكون بين المؤسسات المتنافسة وغير المتنافسة.

تعريف³: يرى جيرى جونسون (Gerry Johnson) وزملاؤه أنّ الشراكة هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة فيما بينها¹.

لقد ناقش جيرى جونسون وزملاؤه؛ استراتيجية النمو من خلال الشراكة والتّحالف؛ وقرّقا بينهما بوجود المنافسة بين الأطراف وانعدامها، فتعاون المتنافسين هو تحالف، بينما تعاون غير المتنافسين هو شراكة². وعليه فإنّ الشراكة حسب جيرى وزملائه هي علاقة مؤسسات مع مورديها أو مع زبائنها، أو مع مؤسسات في قطاعات أخرى. وهو ما يجعل هذا التعريف يخالف التعريف السابق الذي ذهب إلى أنّ الشراكة يمكن أن تكون بين مؤسسات متنافسة أو غير متنافسة.

تعريف⁴: "الشراكة: هي علاقة بين أطراف -اثنين على الأقل- لهم أهداف متلائمة Compatible، يتفقون على تحقيقها مع بعض"³.

يذكر هذا التعريف وجود أهداف متلائمة بين الشركاء تسمح لهم بالعمل معا لتحقيقها، وهذا لا يعني أن كلّ المؤسسات التي لها أهداف متلائمة هي في شراكة؛ فهناك الكثير من العلاقات التي تظهر كأنّها شراكة لكنّها وليدة الظروف وليست قصدية.

ونجد مثالين يمكنهما أن يقدمّا صورتين جليّتين عن وجود تلاؤم في الأهداف وتعاون على تحقيقها لكن بصورة غير قصدية؛ أما الأوّل فهو ما يحدث بين البنوك وشركات التّأمين، فهما يتبادلان العملاء ويُلزم كلّ واحد منهما عميله التّعامل مع الطّرف الآخر، فحتى تأخذ قرضا لا بد من تأمينه، وحتى تؤمّن أو تأخذ قسطا لا بد من البنك.

وأما المثال الثاني فنجدّه في صفقات المناقصات، حيث تُلزم بعض الدّول أيّة مؤسسة أجنبية تفوز بصفقة إنجاز مشروع؛ أن تنجز هذا المشروع مع مؤسسة محليّة، والقانون الجزائري أيضا يُلزم المؤسسات الأجنبية بإنجاز المشاريع مع المؤسسات المحليّة، حيث يترتّب على عدم الإلتزام بهذا الشرط عقوبات قد تصل إلى فسح الصّفقة وغرامة 20 في المئة من مبلغ الصّفقة، مع منع المؤسسة الأجنبية من الدّخول في مناقصات المشاريع في المستقبل.

¹ Gerry Johnson et al, Op.Cit, P P.437.

² Ibid, P P.436- 437.

³ Flo Frank et Anne Smith, "Guide de Partenariat", Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail Développement des ressources humaines Canada, Québec, P13

وقد أطلق القانون الجزائري لفظ "شراكة" على العلاقة التي تربط المؤسسة الأجنبية بالمحلية في المشروع الواحد¹، وهذا يعني أنّها شراكة من وجهة نظر هذا البحث ما دام ليس فيها تشارك في صنع قرار الشراكة.

وفي نفس إطار مناقصات المشاريع العمومية، فإننا نجد في بعض الأحيان ما يُسمّى بـ: تخصيص الصفقة، وهذا يعني أن يتم تجزئة المشروع إلى حصتين أو أكثر تقوم مؤسسة وحيدة أو أكثر بإنجازها، ففي حال ما كانت كل حصة يتم إنجازها من طرف مؤسسة واحدة مما يعني إنجاز المشروع من طرف مؤسستين فأكثر، فإنه سيتم تحقيق أهداف المشروع من طرف أكثر من مؤسسة، وهذا أيضا لا يعني وجود شراكة بالضرورة بين هذه المؤسسات؛ رغم وجود أهداف متلائمة فيما بينها، لكنّها لم تختَر التعاون مع المؤسسات الأخرى كبديل بل كان نتيجة ظروف والزامات قانونية².

وهذا ما جعل بعض الباحثين في مجال التعاون بين المؤسسات يصطلح على هذه الأشكال من التعاونات غير القصدية بـ: الشراكة غير الرسمية.

وبالتالي فإنه ليست كل علاقة بين مؤسسات لها أهداف متلائمة وتسعى لتحقيقها شراكة، فقد يكون ذلك وليد ظروف معيّنة، لكن تبقى الشراكة مرتبطة باتخاذ قرار إيجادها أو عدم إيجادها وهو ما يسمح للشركاء بتخطيط أهدافها معا والتشارك في الموارد بطريقة قصدية رسمية³.

ولذلك استُكمل التعريف بأن الشركاء يتفقون على إنجاز الأهداف المشتركة معا.

تعريف 5: "عُرِّفت الشراكة على أنّها طريقة للعمل مع الآخرين، والمصمّمة لتعظيم المنافع من خلال التعاون، وتقتضي الشراكة التشارك في الموارد، والجهود، والمخاطر، والمسؤوليات، وصنع القرارات، والسلطة، والمزايا، والمساوى"⁴.

يمكننا أن نلخص ما ورد في هذه التعاريف في الجدول الموالي:

¹ المرسوم الرئاسي 236/10 المؤرخ في 2010/10/07م المتضمن قانون الصفقات العمومية (الجريدة الرسمية عدد 58 لسنة 2010م).

² المرسوم الرئاسي 236/10 المؤرخ في 2010/10/07م المتضمن قانون الصفقات العمومية (الجريدة الرسمية عدد 58 لسنة 2010م).

³ Stephen M. dent, " Partnership relationship management", 2006, Internet: <http://partnershipintelligence.com> 8/02/2011 P.2

⁴ Brian Hardy et al, "Assising Strategic Partnership", Office of the deputy prime minister, UK, P.47 www.odpm.gov.uk

الجدول رقم (2): تلخيص تعاريف الشراكة

التعريف	ماهية الشراكة	دور الشراكة	هدف الشراكة
1	مجموعة مؤسسات		تحقيق أهداف مشتركة
2	اتفاقية تعاون طويل أو متوسط المدى بين مؤسسات متنافسة أو غير متنافسة		تحقيق منافع مشتركة
3	تعاون بين مؤسسات غير متنافسة		
4	علاقة بين أطراف		تحقيق أهداف متلائمة
5	طريقة للعمل مع الآخرين	المشاركة في الموارد والعمل والمخاطر والمسؤوليات وصنع القرارات، والسلطة، والمسؤولية.	تعظيم المنافع
التعريف الإجرائي	اتفاق ببناء علاقة تعاون بين مؤسستين فأكثر غير متنافستين أصلاً أو مبتعدتان عن التنافس خلال فترة الشراكة	والتشارك في الموارد والكفاءات، واتخاذ القرارات، وتوزيع المخاطر والمسؤوليات	تحقيق غايات وأهداف مشتركة

ومن خلال تجميع المعاني وتلخيصها ينتج لنا التعريف الإجرائي التالي: "الشراكة هي اتفاق ببناء علاقة تعاون بين مؤسستين غير متنافستين أصلاً، أو مبتعدتان عن التنافس خلال فترة الشراكة؛ حيث يكون هذا التعاون من خلال التشارك في الموارد والكفاءات، واتخاذ القرارات، وتوزيع المخاطر والمسؤوليات؛ بُغية تحقيق غايات وأهداف مشتركة"

شرح التعريف الإجرائي:

الشراكة هي اتفاق ببناء علاقة تعاون: يتم تدوين التزام الشركاء الاستراتيجيين بالتعاون على شكل اتفاقية، أو مذكرة تفاهم، والاتفاقية هنا قيد يخرج به العقد، فالشراكة الاستراتيجية اتفاقية وليست عقداً، حيث يتمثل الفرق بينهما، في أنّ الاتفاقية عادة ما:

- تكون غير ملزمة من الناحية القانونية؛

- يتم تطويرها بين أطراف يتساوون في مساهماتهم؛
- قابلة للتفاوض في أي وقت؛
- تكون طويلة المدى؛
- يتمّ الدخول فيها وإبرامها بشكل اختياري.

و يمكن أن تتحوّل الاتفاقية إلى عقد مُلزم من الناحية القانونية إذا تم الاستثمار في الشراكة بمبالغ كبيرة، أو عندما يرغب الأطراف في تسجيل هذه الشراكة الاستراتيجية كمؤسسة مستقلة، ولكنّ اتفاقية الشراكة الاستراتيجية تمثّل عادة الخطوة الأولى¹.

غير متنافستين أصلاً أو مبتعدتان عن التنافس خلال فترة الشراكة: وهذا يتعلّق بأطراف الشراكة؛ حيث يمكن لهذه الأطراف أن تكون مؤسسات غير متنافسة، كالشراكة بين المؤسسة والمورّد أو العميل، أو الشراكة بين مؤسسات غير متنافسة، و لا تربطها أية علاقات تجارية. مثل شراكة Desney و McDonalds و Nestlé². وفي هذه الحالة تكون الشراكة بين مؤسسات غير متنافسة أصلاً.

و يمكن أن يكون أطراف الشراكة هي مؤسسات متنافسة، وبعبارة أخرى تقوم مؤسسات متنافسة بالاتفاق على الشراكة خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي يبتعدان عن التنافس خلال هذه الفترة.

يكون هذا التعاون من خلال التشارك في الموارد والكفاءات والجهود واتخاذ القرارات وتوزيع المخاطر والمسؤوليات: تبين هذه العبارة ما تبذله المؤسسات في إطارة الشراكة، حيث تلتزم كل واحدة بتسليم الموارد والجهود التي تساهم بها، وتشارك في صنع القرارات المتعلقة بالشراكة، وتتحمّل جزءاً من المخاطر والمسؤوليات*.

بغية تحقيق غايات وأهداف مشتركة: يتحقق من خلال الشراكة مجالين من الأهداف والغايات، الأول يتعلق بالشراكة في حدّ ذاتها كأهداف المشاريع التي يتفق الشركاء على إنجازها، أمّا المجال الثاني فيشمل الأهداف الخاصة بكل طرف، فالمقصود بالأهداف والغايات المشتركة هو المجال الأوّل.

المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية

في خلال هذا المطلب سيتم مناقشة مصطلح "استراتيجية"، والهدف من ذلك هو تحصيل استنتاجات من شأنها أن تساعد على حصر مفهوم "الشراكة الاستراتيجية".

¹ روس تينسون، ترجمة: مؤيد مهيار، أدوات بناء الشراكة"، التحالف العالمي لتحسين التغذية ومبادرة الشراكة (Gain & TPI)، 2003، ص.14

² Gerry Johnson et al, Op.Cit, P.117

* يتم التطرق إلى هذه العناصر بتفصيل أكثر عند تناول دوافع المؤسسة لتشكيل الشراكة الاستراتيجية في المطلب الثاني من المبحث الثاني في هذا الفصل.

لقد نال هذا المصطلح باعاً كبيراً من تعريفات وتوضيحات باحثين وممارسين، رغم حداثة استخدامه في مجال الأعمال، وتُظهر هذه التعريفات والتوضيحات اختلافاً في الآراء والفهم حالت دون وجود تعريف واحد متفق عليه، ومن أجل حصر مفهوم "استراتيجية" سيتم التطرق لبعض تعاريفه، وإبراز خصائصه

أولاً: تعريف الاستراتيجية

زمنياً، يعود المصطلح إلى قرون مضت فقد استُخدم في حضارة الإغريق وكان يهتم بكيفيات التغلب على الأعداء في الحروب والجيوش، وقد لخص ليدل هارت Liddell Hart رؤيته وفهمه للاستراتيجية العسكرية بعد استقرائه لمعارك وحروب امتدت من مرحلة الإغريق حتى الحرب العالمية الثانية بأهمها: "فن توزيع واستخدام الوسائل العسكرية، لتحقيق الغايات السياسيّة"¹. فالاستراتيجية ظهرت كضرورة لهُزم الأعداء والتخلّص من تهديدهم، وبدون أعداء فلا حاجة لاستراتيجية.

ثم طال استعمال هذا المصطلح مجالات أخرى كالسياسة والاقتصاد، ومع تطوّر الأبحاث في جامعة هارفارد خلال الستينيات من القرن الماضي، بدأ استعمال مصطلح "استراتيجية" يتزايد في مجال الأعمال؛ نتيجة تشابه علّة الحاجة إلى الاستراتيجية بين المجال العسكري والمنافسة، حيث يرى كينيش أوماي (Keniche Ohmae) أنّ الغاية الوحيدة من الاستراتيجية هي تمكين المؤسسة من التّحرّك والتّقدّم عن المنافسين، وفي حالة عدم وجود المنافسة فلا حاجة لاستراتيجية.

ونجد أنّ هذا هو ما يذهب إليه مايكل بورتر حسب ما يتبين من تعريفه للاستراتيجية؛

1- الاستراتيجية حسب مايكل بورتر Michel Porter (1986م): هي مجموعة من الغايات التي تكافح المؤسسة لتحقيقها، والسياسات التي من خلالها تحقّق هذه الغايات²... وتتضمن العمل من أجل التميّز والاختلاف عن المنافسين³

2- عرّف جورج ستينر George Steiner "الاستراتيجية" من خلال النّقاط التالية: (1979م)

- الاستراتيجية تتعلّق بما له أهميّة كبيرة في المؤسسة؛
- تشير الاستراتيجية إلى قرارات إدارية أساسية تتعلّق بالغايات والرّسالة؛
- تجيب الاستراتيجية على ثلاثة أسئلة مهمة: ما هي النّتائج التي نريدها؟ وكيف نحققها؟

¹ Fred Nicholas, **Strategy-Definition & Meanings**, Distanse Consulting, 2010, P.2

² Fred Nickolas, **Strategy-definitions and Meaning**, distance consulting, P.4

³ Idem.

3- تعريف هنري منتزبرغ Henry Mintzberg (1994م) : يرى هنري أنّ مصطلح "استراتيجية" له أربعة أبعاد

مختلفة وهي:

- الاستراتيجية خطّة: تتعلق بكيفية الانتقال من هنا إلى هناك؛
- الاستراتيجية نموذج: نموذج من أفعال Actions على طول فترة زمنية؛
- الاستراتيجية وضعية: تعكس قرارات متعلقة بالوضعيات التي تأخذها منتجات وخدمات المؤسسة خاصة في السوق؛
- الاستراتيجية تصوّر: أي أنّها تمثل الرؤية المستقبلية التي تطمح إليها المؤسسة.

كل التعاريف الثلاث السابقة، تطرقت إلى جوانب مهمّة للاستراتيجية، لكنّها كانت عامّة وغير دقيقة، فحتى المؤسسات التي تقوم بوضع استراتيجيات من أجل التفوّق، وُجد أنّ بعضها أحسن أداء من البعض الآخر، والسبب في ذلك هو أنّ بعضها كانت قادرة على الوصول أو تطوير موارد متميّزة، هذه الموارد يمكن أن تكون ماديّة، وماديّة، وبشريّة، ومعرفيّة...؛ إذن يمكن للمؤسسة الحصول على مزايا تنافسية مستدامة من خلال امتلاك موارد فريدة، أو صعبة التقليد. وهذا ما أدّى ببعض دارسي الاستراتيجية بالقول أنّ السبب الأكثر أهميّة في نجاح المؤسسة هو امتلاكها وتطويرها موارد فريدة ومتميّزة، وليس التركيز على بيئة التّنافس فحسب مما جعل الدور الأهم للمؤسسات يتمثل في اتباع أفضل السبل لامتلاك وتطوير واستعمال الموارد لبناء المزايا التنافسية، وكان لهذا أثره على مفهوم "استراتيجية".

وقد لخصت الملاحظة رقم (1) في المطلب الأول: مدخل هيكل الصناعة، و الملاحظة رقم (2) في المطلب الثاني: مدخل الاعتماد على الموارد، هذا التطور في فهم مصدر التفوّق، ومن ثم فهم الاستراتيجية.

ونتيجة لهذا التطور ظهرت تعاريف لمصطلح "استراتيجية" تركز على الموارد، مثل:

تعريف 4: "هي فنّ وعلم تخطيط وحشد الموارد لاستخدامها بأكبر كفاءة وفعالية"¹.

تعريف 5: "استراتيجية المؤسسة هي تخصيص متناسق للموارد البشريّة والماليّة والتكنولوجية والماديّة التي تستند تشغيل المؤسسة، وتُخطّط الاستراتيجية لتجيب على الأسئلة التالية:

- ما هو النموذج المتّبع في نشر Deplo الموارد لخلق قيمة من أجل تحقيق ربح مستدام (نموذج اقتصادي)؟؛
- كيف يتمّ اجتناب تقليد المنافسين لهذا النموذج، أو بعبارة أخرى كيف يتم بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها؟؛

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html> accessed 08/02/2011

- ماهي طرق وخيارات هذا النموذج لخلق القيمة أي اختيار الصناعة، والأسواق، والمنتجات والخدمات...؟¹.

ينشأ الربح المستدام من خلال استخدام الموارد ونشرها في نموذج يسمح بتحقيق قيمة إجمالية أكبر من مجموع قيم الأجزاء، حيث تسعى الاستراتيجية إلى جعل قيمة المؤسسة أكثر من مجموع قيم أجزائها. ويتمثل الدور الحاسم لاستراتيجية المؤسسة في تمكين وحدات الأعمال الاستراتيجية BUS من تحقيق وضعيات قيادية²، من خلال بناء مزايا تنافسية صعبة التقليد على مدى زمني طويل مما يسمح باستدامة هذه الميزة.

وفي إطار التركيز على الموارد فإنّ معظمها تحصل عليه المؤسسة من البيئة الخارجية أو الأطراف أصحاب المصالح، إذ أنّ أكثر الموارد القيمة توجد خارج حدود المؤسسة، وهذا ما أدى إلى الإهتمام أكثر بالعلاقات مع الأطراف في البيئة الخارجية، من خلال فهم احتياجاتهم والعمل على اشباعها، كما يستدعي الحصول على بعض الموارد؛ ترسيم هذه العلاقات وإعطائها مدى زمنيا كافيا حيث تلجأ المؤسسات إلى بناء علاقات وثيقة من خلال التعاقدات مع الأطراف أصحاب المصالح، وتنويع هذه العلاقات مما يكون شبكات تنشط المؤسسة وسطها.

أعطت هذه الأهمية لأصحاب المصالح مكانهم في مفهوم الاستراتيجية، فظهرت تعريفات تذهب إلى أنّ الاستراتيجية يجب أن تستجيب لمتطلباتهم، وهذه بعضها:

تعريف 6: "تكمّن الاستراتيجية في تخصيص الموارد بشكل يكفل للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية، وتحقيق أهداف تستجيب لمتطلبات أصحاب المصالح"³.

تعريف 7: وفي نفس الإطار يرى هوارد روهم (Howard Rohm) أنّ الاستراتيجية هي التوجه المستقبلي للمؤسسة، وهي خطة مناورة للانتقال من موضع الآخر، وهي الطريق الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق رؤيتها، حيث تُعنى بالفعالية والنجاح في نظر العملاء وأصحاب المصالح⁴.

يتبين لنا من خلال كل هذه التعريفات أنّ الدارسين والباحثين تطرّقوا لهذا المصطلح باختلاف واضح، وأنّ هذا الاختلاف ينعكس في ثلاثة تصوّرات رئيسة للاستراتيجية، وهي:

- التّصوّر التقليدي The Traditional Perspective ويندرج تحته التعريف الأول والثاني والثالث؛
- التّصوّر القائم على الموارد The Resources Based View ويندرج تحته التعريف الرابع والخامس؛

¹ MBA, *l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, 2^e edition, paris, Eyrolles, 2005, P115.

² Howard Rohm, "Is the strategy in your Strategic plan?", Balanced Scorecard Institute, 2008, P.2 (available on <http://balancedscorecard.org>, Accessed 29/05/2010)

³ Gerry Johnson et al, Op.Cit, p.6

⁴ Howard Rohm, Op.Cit, P.2.

- تصوّر أصحاب المصالح The Stakeholders View ويندرج تحته التعريف السادس والسابع.

وتعتبر هذه التصورات تراكما فهي غير متناقضة فيما بينها، وإنما تكمل بعضها بعضا، ويلخّص الجدول التالي هذه التصورات الثلاث:

الجدول رقم (3): التصورات الثلاث للاستراتيجية

التصوّر التقليدي	التصوّر القائم على الموارد	تصوّر الأطراف أصحاب المصلحة	مصدر التصور
دارسو وعلماء الاقتصاد، المكاتب الاستشارية...	دارسو وعلماء الاقتصاد، الكفاءات المتميزة...	أخلاقيات الأعمال، والمسؤولية الجماعية.	
منشأة اقتصادية	مجموعة من الموارد، والمهارات، والقدرات.	تتوسط شبكة من العلاقات مع الأطراف أصحاب المصالح	النظرة إلى المؤسسة
تشكيل الرسالة والاستراتيجية يتم من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية	تتم من خلال تحليل الموارد التنظيمية، والمهارات، والقدرات، والسعي لامتلاك موارد ومهارات وقدرات متميزة.	يتم من خلال تحليل متطلبات مختلف أصحاب المصالح.	مدخل تشكيل الإستراتيجية
التكيف الجيد مع البيئة من خلال الإعتماد على نقاط القوة والفرص، وتجاوز نقاط الضعف والتهديدات	امتلاك موارد، ومهارات، وقدرات ذات القيمة والنادرة والتي يصعب على المنافسين تقليدها.	التّرابط الوثيق مع أصحاب المصالح يقود إلى الثقة والسّمة الجيدة، ويُفضّض من عدم التّأكد، ويُحسّن علاقات العمل، ويؤدّي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.	مصدر الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الطالب

يمثّل هذا الجدول المداخل الرئيسة الثلاث لاستراتيجية المؤسسة، وهي متراكمة ومتكاملة، وكلّ واحد منها يمثل وجهة نظر عند مجموعة من المنظرين والممارسين، لذلك يُعطي هذا الجدول تفسيراً لاختلاف تعاريف "استراتيجية" التي وردت آنفاً.

فبالنسبة للتصور التقليدي، فهو الفهم الأول لمصطلح "استراتيجية" والذي ساد خلال النصف الأخير من القرن العشرين، حيث كانت مكاتب الاستشارة تطوّر نظرياتها ونماذجها الخاصة استجابة لاحتياجات زبائنها [ومن بين هذه المكاتب BCG، وMckensey، وArther D little...]. كان يُنظر للمؤسسة على أنّها وسائل لمزج عوامل الانتاج، أي نظرة اقتصادية، أمّا تشكيل الاستراتيجية فكان يتأثر كثيراً بالطريقة التي قدّمها انغور انسوف والملخصة في مصفوفة

SWOT، لتحليل الوضعية ببعديها الداخلي والخارجي، وذلك من أجل تحقيق التكيف مع هذه الوضعية، حيث اعتبر التكيف الجيد سببا رئيسا في تحقيق الميزة التنافسية.

أما التصور القائم على الموارد فقد جاء به الكفاءات والقيادات المتميزة، حيث أنّ المؤسسات التي كانت تقاد بقدرات قيادية كبيرة ومؤثرة كانت تحقق نتائج متميزة، لذلك يركز هذا التصور على الموارد والمهارات والقدرات، وكيفيات استخدامها في بناء مزايا تنافسية قيادية.

ويأتي تصوّر الأطراف أصحاب المصلحة ليدل على مسؤولية المؤسسة اتجاه كل من له مصلحة من وجودها وتأثير عليها، حيث تتأثر تنافسيتها وسمعتها بجودة علاقاتها بهم.

ومن خلال هذه التصورات الثلاث يمكن استخلاص خصائص "الاستراتيجية"، فما يهّمنا هنا ليس الخروج بتعريف للاستراتيجية بقدر ما هو فهم الخصائص التي تلازم هذا المصطلح وتضيفها على مصطلحات أخرى، وذلك تمهيدا للمفهوم الذي سنناقشه في المطلب القادم.

ثانيا: خصائص الاستراتيجية¹

ذهب جيرى جونسون وزملاؤه إلى تعريف الاستراتيجية من خلال ذكر خصائصها، وتعتبر هذه الخصائص نقاط الدمج للتصورات الثلاث للاستراتيجية:

أ- الاهتمام بتوجّه طويل المدى للمؤسسة: يتحدد هذا المدى بالفترة المتوقعة لتحقيق الرؤية، وهي غالبا ثلاث سنوات فأكثر؛

ب- الاهتمام بالنشاط الكلي للمؤسسة *perimètre activité d'une organisation*؛ إذ تؤثر الاستراتيجية على كلّ نشاط المؤسسة بمختلف مستوياته ومختلف أبعاده الاقتصادي والاجتماعي والبيئي؛

ت- تهدف الاستراتيجية في عمومها إلى الحصول على ميزة تنافسية: تتضمن الاستراتيجية العمل من أجل التمييز عن المنافسين، وتحقيق الريادة في مجال معين؛

ث- الاهتمام بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛

ج- تبنى الاستراتيجية بالاعتماد على موارد وكفاءات المؤسسة، وتطبق عملية تخصيص الموارد؛

ح- تتأثر الاستراتيجية بتوقع قيم العوامل التي تسيطر على المؤسسة: حيث تعتبر الاستراتيجية انعكاسا للظروف وتوقعات أصحاب المصالح¹.

¹ Gerry Johnson et al, Op.Cit, P P.2-3.

تعريف إجرائي:

من خلال هذه الخصائص نخلص إلى التعريف الاجرائي التالي:

"هي تطوير واستغلال موارد وكفاءات المؤسسة؛ بما يحقق اشباع متطلبات أصحاب المصالح ويكفل بناء ميزة تنافسية".

المطلب الثالث: مفهوم الشراكة الاستراتيجية

تناولنا في المطلبين السابقين مفهوم "الشراكة"، ومفهوم "استراتيجية"، وقبل التطرق إلى بعض تعريفات "الشراكة الاستراتيجية"، سنعرِّج على عنصر مهم وهو الربط بين الشراكة والاستراتيجية.

وهذا يعني أنّ التعريفات التي سنوردها، لا تنحصر في الشراكات الاستراتيجية بين مؤسسات الأعمال فقط.

1- عرف ميغال دو فونتناي Miguel de Fontenay * (2007): الشراكة الاستراتيجية بأنها التزام وثيق بين مؤسسات

تتشارك في رؤية واحدة، ولها أهداف مشتركة تستلزم تبادل الموارد والخبرات².

لقد وصف ميغال الشراكة الاستراتيجية بالالتزام الوثيق؛ إشارة منه إلى أنّ ما يجمع الشركاء له أهمية كبيرة فهو يتعلق بالوضعية المستقبلية التي يطمحون إليها، وبالتالي فتشاركهم له تأثير كبير على مستقبلهم.

حيث تتجسد الشراكة الاستراتيجية في وضع أهداف مشتركة وخطة تُخصّص من خلالها الموارد المتبادلة بين الشركاء الاستراتيجيين، وهذا يجعل الشراكة الاستراتيجية تتضمن خاصية تخصيص الموارد.

يرمى ميغال أيضا إلى أن الشراكة الاستراتيجية تكون نتائجها طويلة المدى، وهو ما يعني أنّه يُستهدف بها إحداث تأثير على المستوى الاستراتيجي للشركاء .

2- تعريف 2: 2007م: الشراكة الاستراتيجية هي اتفاق بين مؤسسات لخلق وتقاسم قيمة مثلى، حيث يكون

للشركاء مصير مشترك قد يستلزم تجاوز الشركاء لمصالح بعضهم بعضا، مع احترام استقلالية كلّ شريك.³

* هناك بعض الدارسين يرون أن الاستراتيجية ليست مجرد رد فعل للظروف البيئية ووسيلة لتحقيق التكيف، بل هي طريقة للتفكير في كيفية إحداث تأثيرات في البيئة الخارجية بدل الإكتفاء بردود الأفعال (، 2008, Physica-Verlag Heidelberg, **The Paradox Foundation of Strategic Management**, Andreas Rasche) (P.32)

²Miguel de Fontenay, "Guide Pratique de Partenariat Strategique", Institut Esprit Service, Paris, 2007 p.3.

³ Idem.

بين هذا التعريف الدافع من وراء الدخول في شراكة استراتيجية وهو خلق وتقاسم القيمة.

الهدف من وراء قيام مؤسستين أو أكثر بتشكيل شراكة استراتيجية هو خلق قيمة تتمثل في توليد عوائد إضافية، و تقوية الميزة التنافسية أكثر، مما قد يؤدي إلى اختراق أسواق جديدة، والتّمكن من تحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة¹.

تنشأ هذه القيمة من خلال تبادل الموارد والخبرات حيث يتجاوز كل شريك موارده وخبراته ليستفيد من بعض موارد وخبرات الشركاء الآخرين وهذا هو ما يعنيه التعريف بتجاوز الشركاء لمصالح بعضهم، لكن هذا التّجاوز غير كلي وإلا كان اندماجا أو استحواذا أو أي شكل من الأشكال التي يمكن أن تُفقد أحد الشركاء الاستراتيجيين استقلالته.

3- تعريف المكتب الاستشاري (PWC) Price waterhouse coopers (2009م): تشمل الشراكة الاستراتيجية بعض أشكال الاتفاقيات الرسمية بين طرفين (شراكة ثنائية) أو أكثر من طرفين (شراكة شبكة)، تقتضي المشاركة في الموارد المالية، والمهارات، والمعلومات وأيّ موارد أخرى لتحقيق الأهداف المشتركة، ويمكن أن تأخذ الشراكة الاستراتيجية أشكالاً عدة وهي: شراكات البحث والتطوير المشترك، التوزيع المشترك، التطوير والتسويق المشترك (/ co-development marketing)، حقوق الإمتياز (Franchises)، الاشتراك في الأسهم (Equity participation)، والمشاريع المشتركة (Joint ventures)².

ركز تعريف المكتب الاستشاري (PWC) على أشكال الشراكة الاستراتيجية حسب عدد الأطراف، وكذا على المجالات التي يمكن أن تكون فيها، فذكر البحث والتطوير والتسويق والتوزيع والمشاركة في الأسهم والاستثمار المستقل المتمثل في المشروع المشترك؛ حيث سيتم التطرق إلى هذه الأشكال بالتفصيل عند تناول أشكال الشراكة الاستراتيجية.

يتّضح من التعريف رقم (3) أنّ مصطلح الشبكة مرادف لشراكة ذات ثلاث أطراف فأكثر. ويستعمل الباحثون مصطلحات: الشبكة الاستراتيجية (Strategic Network)، والمؤسسة الافتراضية (Virtual Corporation)، والمؤسسة الممتدة (Extended Enterprise) للتعبير عن علاقة الشراكة الاستراتيجية في حد ذاتها أو عن المؤسسات التي تشكّل شراكة استراتيجية³.

¹ Ibid, p.15

² PWC, "Strategic partnership-the real deal", Pricewaterhousecooper, 2009, P.2 (available on www.pwc.uk/strategy, access in:12/04/2011)

³ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P.27.

لا يتّضح أيضا من التعريف أنّ (PWC) يُفرّق بين الشراكة الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي، إذ لا يحوي التعريف أيّ قرينة واضحة يمكننا من خلالها التمييز بين المصطلحين، وهذا ما يجعل مفهوم "الشراكة الاستراتيجية" مشتبهًا بمفهوم "التحالفات الاستراتيجية"، والمطلب الخامس يهتم بهذه النقطة.

4- تعريف دافيد تيسي David teece (2009م): الشراكة الاستراتيجية هي "شبكة التزامات حيث يقوم كلّ الشركاء بالتّعهد لبعضهم بالوصول إلى الأهداف المشتركة، من خلال المساهمة بمواردهم معا، وتنسيق أنشطتهم"¹

وصف دافيد الشراكة الاستراتيجية بـ "شبكة التزامات". تنشأ الشبكة عندما تقوم مؤسسات ببناء علاقات تعاون متعددة فيما بينها،² حيث يلتزم الأطراف بالمساهمة بمواردهم وخبراتهم وينسقون بين أنشطتهم.

5- تعريف نيكولاس فونورتاس (Nikolas Vonortas): "تشير شراكة الأعمال الاستراتيجية* إلى وجود درجة من التنسيق الاستراتيجي والوظيفي، وهي تتضمن أنشطة مثل: البحث والتطوير المشترك، تبادل التكنولوجيا، حقوق التسويق والإنتاج الحصرية، اتفاقيات التسويق المشتركة Co-Marketing agreements، والشراكة الاستراتيجية لا تتطلب ضرورة وجود أسهم استثمارية equity investments.

ركز هذا التعريف أيضا على الأشكال أو المجالات التي يمكن أن تأخذها الشراكة الاستراتيجية، إلا أنه أشار إلى نقطتين مهمتين:

وتستلزم هذه العلاقات حسب نيكولاس المشاركة في صنع القرارات بين مؤسستين أو أكثر؛ ويكون البحث والتطوير مركز هذه العلاقات لدرجة أنه يمكن للجامعات ومعاهد البحث الدخول كأطراف في الشراكة الاستراتيجية.

كما أنّ الشراكة الاستراتيجية لا تستلزم أن يمتلك الشركاء أسهما من محافظهم الاستثمارية.

رغم ما قدّمته التعريفات السابقة (التعريف الأول والثاني والثالث والرابع والخامس) من مفاهيم ومعاني لمصطلح الشراكة الاستراتيجية إلا أنّها تكلمت عن الشراكة الاستراتيجية وكأنّها تتعلق بالبيئة الداخلية للشركاء وعلاقاتهم البيئية فقط، ولم تُشر إلى البيئة الخارجية التي لها تأثير كبير على المؤسسة وعلاقتها مع شركائها الاستراتيجيين. رغم أنّه من خصائص الاستراتيجية أن تتبع القوى التي لها تأثير على المؤسسة، لذلك تبقى هذه التعاريف قاصرة عن توضيح العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والبيئة الخارجية.

¹ See: Nicholas S. Vonortas, Strategic partnerships, Sixth Fellows and Scholars Conference, January 4, 2009, Center for international science and technology Policy & Department of economics, George Washington University.

² Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.99.

* يصرّح نيكولاس فونورتاس "شراكة الأعمال الاستراتيجية" Business Strategic partnership وهي مرادف للشراكة الاستراتيجية.

6- تعريف غيبز وهامفريز (Gibbs & Humphries) (2009م): "الشراكة الاستراتيجية هي علاقة تكامل بين مؤسسات، تقوم على تعاون طويل المدى وتركز على حلّ مشكل معقّد ... تقوم على تبادل الثقة والانفتاح والمشاركة في المخاطر والعوائد مما يرفع مهارات كل شريك لتحقيق أداء تنافسي لا يمكن تحقيقه في حالة انفراده دون شراكة"¹.

حسب هذا التعريف فإن الشراكة الاستراتيجية هي علاقة تكامل تجعل كل شريك يكمل شركاءه الآخرين وهذا يحمل معنى ضمناً يفيد بأن ما يساهم به كلّ شريك استراتيجي يختلف عمّا يساهم به الشركاء الآخرون، إذ يحصل التّكامل من خلال الاختلاف.

ويؤكد هذا التعريف أيضا ما ورد سابقا بخصوص طول مدى الشراكة الاستراتيجية، ويضيف أيضا أنّها تركز على حلّ مشكل معقّد.

تسمح الشراكة الاستراتيجية بتبادل الثقة، وانفتاح كل شريك على الشركاء الآخرين أي استخدام كل شريك لموارد الشركاء الآخرين وتمكينهم من موارده، والمشاركة في المخاطر والعوائد. وهذا بدوره يسمح للشركاء في ظل وجود موارد متكاملة وخبرات متضاعفة بالاستفادة والتعلم من بعضهم لتحقيق أداء تنافسي أفضل من ذلك الذي يتم تحقيقه دون شراكة استراتيجية، وهذا يجعل الشراكة الاستراتيجية تتضمن خاصية السعي للحصول على ميزة تنافسية.

ويستدرك هذا التعريف ما أهملته التعاريف السابقة فيما يخص علاقة الشراكة الاستراتيجية بالبيئة الخارجية، فقد ربط الشراكة الاستراتيجية بالجانب التنافسي، وحسب هذا التعريف فإن الشراكة الاستراتيجية تسمح بتحسين الأداء التنافسي للشركاء، ورغم ذلك إلا أن الجانب التنافسي لا يمثل وحده البيئة الخارجية للمؤسسة التي تهتم بتأثير الاستراتيجية بها، فهناك جوانب أخرى لم يذكرها تعريف غيبز وزميله.

7- تعريف فريد النجار (1999م): "مؤسستان أو أكثر تتفقان على تطوير خطة استراتيجية... بغرض قيادة السوق العالمي في سلعة أو خدمة محددة عن طريق تخفيض التكاليف وتطبيق التسويق العالمي المتميز والاستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة أو البنية المتاحة لأحد الطرفين أو كليهما"².

يذهب هذا التعريف إلى أن الشراكة الاستراتيجية هي اتفاق بين مؤسستين أو أكثر على تطوير خطة استراتيجية معا بغرض قيادة السوق العالمي من خلال استراتيجية تخفيض التكلفة أو استراتيجية التميز، وذلك لبناء ميزة تنافسية أو مطلقة. وهذا التعريف يؤكد كسابقه السعي للحصول على ميزة تنافسية.

¹ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.30.

² فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، ايتراك للنشر والتوزيع، 1999، مصر، ص:15.

أما المقصود بالبنية المتاحة لأحد الطرفين أو كليهما، فهو يتعلق بما يتوفر لأحدهما يحتاجها الآخر مثل قنوات التوزيع، والتكنولوجيا...، حيث تلجأ المؤسسات للدخول إلى أسواق جغرافية جديدة إلى تشكيل شراكة استراتيجية مع مؤسسة لها قنوات توزيع في المنطقة المستهدفة.

يتعلق هذا التعريف بالشراكة الاستراتيجية العالمية، ومع عوامة السوق اليوم فإننا لا نجد أن هناك فرقا كبيرا بين أن تكون الشراكة الاستراتيجية عالمية أو غير عالمية.

كما يشير هذا التعريف أيضا إلى العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والبيئة الخارجية، حيث يبين أن الغاية من الشراكة الاستراتيجية العالمية هي قيادة السوق العالمي، من خلال بناء ميزة تنافسية، فيكون بذلك قد ربط الشراكة الاستراتيجية بالجانب التسويقي، والجانب التنافسي للبيئة الخارجية، ورغم ذلك إلا أن هناك جوانب أخرى في البيئة الخارجية.

8- تعريف هاريسون وجون (Harrison & St. John) (1995م):

"هي طريقة للتعامل مع أصحاب المصالح*، تتطلب التوافق على غايات مشتركة، وتخفيض حواجز المؤسسة، بدل مجرّد السعي إلى التكيّف مع مبادراتهم"¹.

يرى هاريسون وجون أنّ هناك مدخلين للتعامل مع أصحاب المصالح؛ الأوّل هو: وضع الحواجز **buffering**، ويُقصد بذلك الطّريقة التقليديّة في التعامل مع أصحاب المصالح الخارجيين والتي تهدف إلى احتواء تأثيراتهم داخل الشركة [مما يسمح بالتكيّف باستمرار مع متطلباتهم وتحقيق رغباتهم] ويتضمّن ذلك القيام بنشاطات مثل بحوث التسويق والعلاقات العامّة والتّخطيط؛ حيث يزيد هذا المدخل من الحواجز بين المؤسسة وأصحاب مصالحها الخارجيين. ويقابله المدخل الثاني وهو: **مدد الجسور Bridging**، ويكون بتشكيل شراكة استراتيجية مع طرف أو أكثر من الأطراف أصحاب المصالح الخارجيين². ولذلك نجد هاري وجون في تعريفهما يصفان الشراكة الاستراتيجية بأنها "طريقة Approach" للتعامل مع أصحاب المصالح.

إنّ الإطار التقليدي في التعامل مع أصحاب المصالح؛ يجعل أغلب تحركات المؤسسة عبارة عن ردود فعل من أجل الاستجابة لمتطلباتهم، والتكيّف مع تغييراتهم، وبالتالي يكون أصحاب المصالح في موقف المبادر، وتكون المؤسسة

* أصحاب المصالح هم: المالك، والزبائن، وجمعيات حماية المستهلك، والموردين، والمنافسين، والهيئات الحكومية، ومنظمات حماية البيئة، والمنظمات ذات النشاط الاجتماعي، ونقابات العمال، ووسائل الإعلام. وينقسمون إلى أصحاب مصالح داخليين وآخرين خارجيين.

¹ Michael A. Hitt et al, "The Blackwell Handbook of Strategic Management", Blackwell publishing, 2006, P.215 (available on <http://blackwellreference.com>)

² Ibid, P P.215-216.

في موقف رادّ الفعل، فهي تسعى باستمرار إلى إشباع حاجاتهم. بينما يمكن إطار الشراكة الاستراتيجية من وضع غايات شاملة مع صاحب المصلحة تجعل المؤسسة مُبادرة في تحركاتها، ولذلك يتضمن تعريف هاريسون وجون، مشاركة المؤسسة صاحب المصلحة في المبادرة، بدل مجرد السعي إلى الاستجابة والتكيف مع مبادراته.

وذكر هاريسون وزميله أنّ الشراكة الاستراتيجية تتطلب تخفيض حواجز المؤسسة، ويُقصد بذلك إشراك صاحب المصلحة في أنشطةٍ داخليةٍ للمؤسسة مما يعني تجاوزه لحدودها. وعندما نأخذ بعض أصحاب المصلحة نجد الأمثلة التالية:

- في الإطار التقليدي تنشئ المؤسسة وحدة مكلفة بتقديم خدمة العملاء، بينما في إطار الشراكة الاستراتيجية نجد أن المؤسسة تُشرك العميل في تصميم المنتج والخدمة، وهذا يعني تجاوزه لحدودها؛
- في الإطار التقليدي تشجع المؤسسة المنافسة بين الموردين، للحصول على عروض أكثر جودة واطل تكلفة، بينما في إطار الشراكة الاستراتيجية، تُشرك المؤسسة موردها في تطوير المنتج وتحسينه؛
- في الإطار التقليدي تُنشئ المؤسسة قسماً خاصاً بالقانون، بينما في إطار الشراكة الاستراتيجية تقوم المؤسسة بمشاركة الحكومة في رعاية برامج ومشاريع بحث للتعامل مع المشاكل الاجتماعية والبيئية كالجرائم والتلوث؛
- في الإطار التقليدي تسعى المؤسسة إلى تمييز خدماتها ومنتجاتها عن منافسيها، في إطار الشراكة الاستراتيجية تقوم المؤسسة بمشروع مشترك في البحوث وتطوير المنتجات مع منافس¹.

وبما أنّ أصحاب المصالح الخارجيين هم الذين يشكّلون البيئة الخارجية للمؤسسة، فإنّ هذا التعريف تطرق إلى البيئة الخارجية بشكل أشمل وأوضح من التعاريف السابقة. كما أعطى للشراكة الاستراتيجية مجالاً أكثر من أن تكون بين طرفين كلاهما مؤسسة أعمال، بل يمكن أن تكون الشراكة الاستراتيجية بين مؤسسة أعمال ومعهد بحث وتطوير، أو منظمة اجتماعية أو بيئية (بيئة طبيعية)، وعليه فهذا التعريف أتمّ ما أهملته التعريفات السابقة جزئياً أو كلياً.

وهذا يعني أنّ الشراكة الاستراتيجية يمكن أن تتجاوز مجال مؤسسات الأعمال، وفي هذا الإطار هناك مصطلحات أخرى كالشراكة بين القطاعات (Cross-sector partnerships)، والشراكة الاجتماعية (Social partnership) والتي تُستعمل عندما يكون الطرف الآخر منظمة غير الأعمال². حيث سيتعرض البحث إلى التفصيل في الشراكة الاستراتيجية مع منظمات غير الأعمال في المطلب الثاني من المبحث الخامس.

ملاحظة (4): يمكن للشراكة الاستراتيجية أن تكون بين مؤسسات الأعمال، وبين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال، ونشير إلى أنّ هذا البحث يحصر الشراكة الاستراتيجية في شكلين رئيسيين: شراكة استراتيجية

¹ Ibid, P P.216- 217.

² Maria May Seitanidi, Op.Cit, P.10.

الفصل الأول: الشراكة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

مع مؤسسات الأعمال، شراكة استراتيجية مع منظمة حماية البيئة أو منظمة اجتماعية ، كما أنه يتعامل مع المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة تحت مسمى واحد وهو مؤسسات الأعمال.

ومن أجل الإلمام بالتعاريف السابقة للشراكة الاستراتيجية، وبناء تعريف اجرائي، نلخص أهمّ المفاهيم التي جاءت بها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): جمع أهم المفاهيم الواردة في تعريف الشراكة الاستراتيجية

رقم التعريف	ماهية الشراكة الاستراتيجية	دور الشراكة الاستراتيجية	هدف الشراكة الاستراتيجية	مثال
1	التزام وثيق	تبادل الموارد والخبرات	تحقيق رؤية وأهداف مشتركة	
2	اتفاق بين مؤسسات	تجاوز الشركاء لمصالح بعضهم مع احترام استقلالية كل شريك	خلق وتقاسم قيمة مثلى	
3	اتفاقيات رسمية	المشاركة في الموارد المالية والمهارات والمعلومات وأي موارد أخرى.		<ul style="list-style-type: none"> - شراكات البحث والتطوير؛ - التوزيع المشترك؛ - التطوير والتسويق المشترك؛ - حقوق الإمتياز؛ - الإشتراك في الأسهم؛ - المشاريع المشتركة.
4	شبكة التزامات	مساهمة الشركاء بمواردهم وتنسيق أنشطتهم	الوصول إلى أهداف مشتركة	<ul style="list-style-type: none"> - البحث والتطوير المشترك؛ - تبادل التكنولوجيا؛ - حقوق التسويق والإنتاج الحصرية؛ - اتفاقيات التسويق المشتركة؛
5		تنسيق استراتيجي ووظيفي		
6	علاقة تكامل	حل مشكل معقد، والمشاركة في المخاطر والعوائد، تطوير مهارات الشركاء.	تحقيق أداء تنافسي غير ممكن في حالة الأفراد	
7	اتفاق لتطوير خطة استراتيجية	تخفيض التكاليف، والتسويق المتميز	قيادة السوق العالمي واكتساب مزايا تنافسية أو مطلقة	
8	طريقة للتعامل مع صاحب المصلحة	تمكّن المؤسسة من المشاركة في التغير البيئي بدل مجرد التكيف معه.	تحقيق غايات مشتركة	
	التعريف الإجرائي	الشراكة الاستراتيجية هي اتفاق ببناء علاقة تعاون طويلة المدى، مع واحد أو أكثر من أصحاب المصالح الخارجيين	الوصول لموارد وكفاءات فريدة، لا يمكن الحصول عليها في حال الانفراد	بناء ميزة تنافسية أو تحقيق أهداف ورؤية مشتركة.

المصدر: إعداد الطالب

وانطلاقاً مما تم التوصل إليه فيما يتعلق بماهية ودور وغاية الشراكة الاستراتيجية من جهة، ومراعاة لهدف البحث الذي يتطلب تعريف الشراكة الاستراتيجية من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية، فإنّ ما يلي يعتبر تعريفاً إجرائياً:

"الشراكة الاستراتيجية هي اتفاق ببناء علاقة تعاون طويلة المدى، مع واحد أو أكثر من أصحاب المصالح الخارجيين، تسعى المؤسسة من ورائها لبناء ميزة تنافسية لا يمكن الحصول عليها في حال الانفراد أو لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة".

وفيما يلي شرح لقيود هذا التعريف:

- اتفاق باستدامة تعاون: تمّ التطرق إليه في التعريف الاجرائي للشراكة في المطلب الأول من هذا المبحث.
- مع واحد أو أكثر من أصحاب المصالح الخارجيين: فقد يتمثل الشريك الاستراتيجي في مؤسسة أعمال، أو منظمة اجتماعية أو بيئية...
- لبناء ميزة تنافسية لا يمكن الحصول عليها في حال الانفراد: تسعى المؤسسة من خلال الشراكة الاستراتيجية للتفوّق في السوق.
- أو تحقيق أهداف ورؤية مشتركة: عندما يكون الشريك الاستراتيجي ذو طابع اجتماعي أو بيئي، فإنّ المؤسسة تسعى للمكاملة في استراتيجياتها بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية والبيئية من خلال التعاون مع هذا النوع من الشركاء الاستراتيجي بهدف تحقيق أهداف ورؤية مشتركة تلبي مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

المطلب الرابع: اكتساب الشراكة للطبيعة الاستراتيجية

سيتم التركيز في هذا المطلب على المفاهيم التي من شأنها التفريق بين الشراكة العادية والشراكة الاستراتيجية، وذلك من خلال ذكر آراء بعض الباحثين والمكاتب الاستشارية في هذه النقطة.

قليل من الباحثين من تطرق إلى موضوع المعايير التي من خلالها يمكن إثبات ونفي الطبيعة الاستراتيجية للشراكة، (في حدود ما يعرفه الباحث) رغم أهميّة ذلك، حيث يرى جاسون واكيم (Jason Wakeam) أنّه ليست كل الشراكات استراتيجيةً بالنسبة للمؤسسة، وأنّه لا بد من تحديد واضح للشراكة أهي ذات طبيعة استراتيجية أم لا، لأنّ هذه النقطة تعتبر ضرورية لتحديد الطريقة التي ستتم بها إدارة هذه الشراكة... ذلك أنّ الإدارة غير المناسبة للشراكة الاستراتيجية، أو

افتقادها للأولوية والأهمية الكافية؛ تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف أعمالها المحورية (Core business objectives)¹.

ويضيف أن الفصل في اكتساب الشراكة للطبيعة الاستراتيجية يحدد مستوى الالتزام (Commitment levels) بين الشركاء ومستوى الاستثمارات في الشراكة، إذ لا تتسم كل علاقة بالأطراف الخارجية بنفس الأهمية².

وهذه معايير قدمها بعض الباحثين، والتي من شأنها إثبات ونفي الطبيعة الاستراتيجية للشراكة:

أولاً: يرى إيريك فيمبل Eric Fimbel* أن الشراكة تكتسب الطبيعة الاستراتيجية عندما تُساهم في تحقيق أهداف تمكّن من التّحرك نحو وضعيّة تنافسية متميّزة، وعندما لا تكون كذلك فإنّها شراكة عاديّة³.

من الواضح أن إيريك يُثبت الطبيعة الاستراتيجية للشراكة عندما تمكّن من بناء ميزة تنافسية، وتحسين وضعيّة

المؤسسة مقارنة بالمنافسين. وهذا يعطي الشراكة أهمية لا يمكن الاستغناء عنها، لكن ليس هذا هو المعيار الوحيد، بل

يمكن للشراكة أن تكون استراتيجية حتى وإن لم تتعلق بالميزة التنافسية، وخاصّة إذا ما تعلق الأمر بالشراكة بين

مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال، إذ لا تؤدي الشراكة هنا لتحقيق ميزة تنافسية في كل الأحوال، رغم

أهميتها.

ثانياً: حسب مكتب (BCG): يكون للشراكة معنى استراتيجياً عندما تكون **فعالة**، وعندما تكون **أقل فعالية**

فهي ليست استراتيجية.

يمكن للشراكة أن تكون **فعالة** في فتح فرص استراتيجية جديدة للمؤسسة، وتمكينها من الوصول لمصادر نمو

جديدة (...)، ويمكن أن تكون **أقل فعالية** في ذلك.

يذهب هذا المكتب الاستشاري إلى أنّ العامل الرئيسي الذي يجعل المؤسسة غير قادرة على استغلال فرص

جديدة، والوصول لمصادر نمو جديدة دون شراكة هو **مخاطر** حالة عدم التّأكد كفقْدان مزايا التكنولوجيا الحالية،

و**مخاطر** الاستثمار المطلوب لاستغلال فرصة، أو الافتقار لأصول أخرى **مكمّلة** لأصول المؤسسة.

فالشراكة تكون **فعالة** حسب (BCG) عندما:

¹Jason Wakeam, "The five factors of a strategic alliances", Ivey Management Services, Richard Ivey school of business, university of Western Ontario, London & Ontario, 2003, P.2

² Idem.

* مستشار علمي لدى IES (Institut Esprit Service) باحث في مخبر التحقيق والتصور في استراتيجية المؤسسة LIPSOR-CNAM.

³Miguel de Fontenay, Op.Cit, P.6.

1- تُستعمل كطريقة أساسية في تخفيض وإدارة المخاطر؛ التي يمكن أن تكون: مخاطر مالية ناجمة عن ارتفاع تكاليف الاستثمار المطلوب لاستغلال فرصة معينة، أو مخاطر ناجمة عن ظروف عدم التأكد التي من الممكن أن تؤدي لتوقف النشاط؛

2- عندما تكون الموارد والكفاءات التي يساهم بها كل شريك مكتملة لبضعها مما يسمح باقتناص فرص جديدة معا.

وتكون الشراكة أقل فعالية عندما تكون أصول الشركاء متطابقة كثيرا (غير متكاملة)، وعندها يكون الهدف من الشراكة هو تحقيق قيمة اقتصادية من خلال تعزيز نفس الموارد الحالية نسبيا، وتخفيض التكلفة [من خلال التخلص من تكرار الوظائف والعمليات]، وفي هذه الحالة قد يكون الاندماج أو التملك بديلا أفضل من الشراكة¹.

ثالثا: ذهب جاسون واكيم إلى أنّ هناك خمس معايير يثبت توفر واحد منها أو أكثر الطبيعة الاستراتيجية للشراكة، فإذا لم يتوفر أي منها في الشراكة؛ فإنّها شراكة عادية، وقبل أن نتطرق لهذه المعايير نشير إلى أنّ هذا البحث يأخذ بهذا الرأي لأنه يقدم معايير واضحة، وقابلة للاختبار ميدانيا، وهذه المعايير هي:

أ- عندما تكون الشراكة حاسمة لتحقيق أهداف محورية:

هناك العديد من الشراكات التي تؤدي لرفع العائد على الاستثمار أو توليد عوائد اضافية في مرحلة الشراكة، لكن قد لا تعتبر استراتيجية، إلا إذا كان لها تأثير مستمر على معدلات ارتفاع العائد المستهدفة. أي لها يمكن الاستغناء عنها في تحقيق الأهداف المستقبلية المأمولة.

وإذا كان تخفيض التكلفة هدف أعمال محوري، خاصة في حالة الشراكة مع المورد، فإنّ الاستثمار معا في بعض العمليات الداخلية للشركاء والتكنولوجيات، يمكن أن يحقق تخفيضا في تكاليف الاحتفاظ، وعندها تكون الشراكة استراتيجية، وبالمقابل إذا لم يكن تخفيض التكاليف هدف أعمال محوري، فإنّ هذه الشراكة لا تكون استراتيجية².

ويمكن للشراكة مع منظمات غير الأعمال أن تكون حاسمة لتحقيق أهداف محورية تتعلق بالتوسع الجغرافي مثلا أو دخول أسواق تشتت ترخيصا اجتماعيا، أو تحسين سمعة المؤسسة مثلا. حيث يرى قرينر وروفر (greaner & rover) أنّ الشراكة مع منظمات غير الأعمال تمكن مؤسسات الأعمال من ضمان الوصول الجغرافي، الثقة والسمعة الجيدة، الترخيص الاجتماعي لمزاولة النشاط³.

¹ BCG

² Jason Wakeam, Op.Cit, P.2

³ Maria May Seitanidi, Op.Cit, P.70

ب- عندما تكون الشراكة حاسمة لتطوير وصيانة الكفاءات المحورية أو أي مصدر آخر للميزة التنافسية:

من المعايير التي يُحكم من خلالها عن الشراكة أهي استراتيجية أم لا، هو دورها الأساسي في تمكين المؤسسة من تطوير كفاءات محورية، أو الحصول على ميزة تنافسية والاحتفاظ بها لأطول مدة ممكنة¹.

يعتبر اكتساب موارد غير ملموسة، عملية حاسمة لبناء وتطوير الكفاءات المحورية، إذ تحتاج المؤسسة لمهارات وخبرات في مجالات مختلفة، يمكن أن تحصل عليها بطريقة أسرع من خلال شريك يتمتع بالخبرة والمهارات المطلوبة².

وهذا واضح بين مؤسسات الأعمال، أما مع منظمات غير الأعمال فقد أشار باحثون أمثال كارنر (Karner) إلى أنّ مؤسسة الأعمال يمكن أن تحقق منافع من منظمة غير الأعمال على مستوى الموارد غير الملموسة، كالمعرفة والكفاءات، كما يرى دراكر (Drucker) أنّ من النتائج المهمة التي يمكن أن ترجع على مؤسسات الأعمال من خلال شراكاتها مع المنظمات، هي نقل الخبرة والممارسات الجديدة التي يمكن تعلمها في مجال المجتمع والبيئة الطبيعية³.

ت- عندما تُستخدم الشراكة لتجميد تهديد تنافسي:

تعتبر الشراكة استراتيجية حتى وإن كانت غير حاسمة لتحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك عندما تؤدي لتجميد تهديد تنافسي، ومن بين الأمثلة ما يحدث للمؤسسة التي تنشط في جزء ثانوي من السوق، إذ تتعرض لتهديد، نتيجة المنافسة غير المتكافئة التي تجدها من المؤسسات التي تنشط في الأجزاء الرئيسة من السوق.

تتعرض المؤسسات التي تنشط في الأجزاء الثانوية من السوق لتهديدات عندما تُقدّم منتجات بأسعار عالية ومتوسطة، فتجد منافسة ناتجة عن انخفاض سعر نفس المنتج الذي تقدمه المؤسسات التي تشغل جزءاً رئيساً من السوق، ذلك أنّ عمليات إنتاجها لا تمكنها من تقديم المنتج بسعر أقل، وفي هذه الحالة يمكن لشراكة استراتيجية مع مؤسسة بحجم كبير أن تجمّد هذا التهديد وتبعده⁴.

ث- عندما يتولد عن الشراكة خيارات استراتيجية أخرى للمؤسسة:

يمكن للشراكة الاستراتيجية أن توفر خيارات استراتيجية إضافية، وكمثال على هذا: أرادت الشركة الأمريكية للمنتجات الاستهلاكية في 1984م توسيع توزيع منتجاتها إلى ما وراء وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، لكنها واجهت المنافسة الأوروبية حيث كانت بعض الشركات الأوروبية تسعى للتوزيع في نفس المنطقة، ولتتمكن الشركة

¹Jason Wakeam, Op.Cit , P.2

² Idem.

³ Maria May Seitanidi, Op.Cit, P.70

⁴Jason Wakeam, Op.Cit , P.2

الأمريكية من الوصول لقدرات توزيع كبيرة؛ قامت الشركة الأمريكية بتشكيل شراكة استراتيجية مع شركة أمريكية أخرى متخصصة في التوزيع، ولها قدرات كبيرة في توزيع المنتجات في الولايات المتحدة وفي أوروبا، ونتج عن هذه الشراكة توفّر خيار استراتيجي آخر وهو توزيع المنتج في أوروبا¹.

ج- عندما تخفّض الشراكة مخاطر كبيرة على المؤسسة:

يمكن لمعيار المخاطرة أن يُثبت أو ينفي صفة الاستراتيجية، من خلال طبيعة المخاطر التي تمّ تخفيضها بواسطة الشراكة، حيث يُحتمل لهذه المخاطر أن تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تكون الشراكة استراتيجية عندما تخفّض مخاطر، وتمنع تأثيرها السلبي في تحقيق الأهداف.

أحياناً تشكّل المؤسسات مع موردي تجهيزات الإنتاج شراكات لضمان استمرار تحديث تجهيزات الإنتاج بما يلائم تطوير عمليات الإنتاج، مما يسمح بتحديث وتطوير المنتجات الحالية وإطلاق منتجات جديدة بسرعة أكبر، وخاصة عندما يكون منتج المورد حاسماً لعمليات التصنيع، وحتى يتم تجنب مخاطرة ارتفاع تكاليف لا يمكن تحويلها للسوق، أو تردّي مستوى الجودة في الخدمات، تقوم المؤسسة بتشكيل شراكة استراتيجية مع موردين متنافسين².

كما تتجنب المؤسسة من خلال الشراكة مع المنظّمات البيئية مخاطر مقاطعة منتجاتها³، في حال تسويق منتج مضر بالصحة أو البيئة الطبيعية، دون علم منها.

المطلب الخامس: الفرق بين الشراكة الاستراتيجية وبعض المصطلحات المشتهية بها

لا تكفي مناقشة تعريفات الشراكة الاستراتيجية للإلمام بمفهومها، وتعتبر معرفة فروقات هذا المصطلح عن مصطلحات أخرى مشتهية بها مهمّاً لتحقيق ذلك، وهو ما يتطرق إليه هذا المطلب.

أولاً: الفرق بين الشراكة الاستراتيجية والتّحالف الاستراتيجي:

يستعمل كل من مصطلح "الشراكة" والتّحالف" في العلاقات بين المؤسسات، واختلافهما في اللفظ قد يستلزم اختلافهما في المفهوم الاصطلاحي، وقد لا يستلزم ذلك، وهو ما يتبين من خلال آراء الباحثين الآتية؛ والتي انقسمت إلى تيارين هما:

أ- التيار الأول يرى أن الشراكة الاستراتيجية تختلف عن التّحالف الاستراتيجي:

¹ Ibid, P.2-3.

² Ibid, P.3.

³ Maria May Seitanidi, Op.Cit, P.70

التحالف الاستراتيجي هو تعاون على مستوى استراتيجي بين متنافسين، بينما الشراكة الاستراتيجية هي تعاون على مستوى استراتيجي بين مؤسستين غير متنافستين، أي يمكن أن تكون بين المؤسسة ومورديها من الخلف، أو بين المؤسسة وزبائنها وموزعيها من الأمام، أو بين مؤسستين مختلفتين في الصناعة؛ وهذا يجعل المصطلحين مختلفين تماما، وهو رأي جون تشيلد وزملاؤه، والذي يظهر من خلال التعريف رقم (4) في مطلب مفهوم الشراكة.

ويرى تشارلس ماكدونالد (Charles MacDonald) أنّ هناك بعض الأدبيات التي تستعمل مصطلح التحالف الاستراتيجي، وهي في الحقيقة تتكلم عن الشراكة الإستراتيجية، ويفرق تشارلس بين المصطلحين من خلال معيار مستوى توزيع المخاطر بين الأطراف، إذ يذهب إلى أنّ الشراكة الاستراتيجية لا تتضمن توزيع المخاطر بالمستوى الذي يتضمنه التحالف الاستراتيجي، وبهذا فإنّه عند إخفاق أحد الشركاء في أداء مهامه يمكن أن يتحمّل مخاطر ناجمة عن ذلك لوحده، بينما في التحالف الاستراتيجي يتحمّل كل الحلفاء كل المخاطر التي يتعرّض إليها أحدهم أو كلّهم¹.

ب- التحالف الاستراتيجي لا يختلف عن الشراكة الاستراتيجية:

بعض أصحاب هذا التيار يستعمل هذين المصطلحين بالتبادل للدلالة على نفس المعنى، ويعرفون التحالف الاستراتيجي بأنّه شراكة بين مؤسستين أو وحدتي أعمال أو أكثر للعمل معا من أجل تحقيق أهداف لها أهمية استراتيجية². وبالتالي فهم يطلقون مصطلح "التحالف الاستراتيجي" على التعاون الذي يأخذ أهمية استراتيجية سواء كان بين المتنافسين أو غير المتنافسين³. وأكثر من ذلك، قد يستعملون مصطلح "التحالف الاستراتيجي" للدلالة على العلاقات الاستراتيجية بين مؤسسة اقتصادية وأخرى غير اقتصادية، فحسب مكتب الاستشارات Bain & Company؛ أنّ التحالفات الاستراتيجية هي: اتفاقيات بين مؤسسات تتضمن إيداع موارد لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، قد تكون هذه المؤسسات: زبائن أو موردين أو منافسين أو جامعات أو هيئات وأقسام حكومية⁴، وهذا لا يختلف عن مفهوم الشراكة الاستراتيجية الذي خلصنا إليه من خلال التعريفات في المطلب الثالث.

ويرى مارك داربي (Mark Darby) أنّ المؤسسة عندما تمتلك محفظة من العلاقات مع مؤسسات أخرى، ترتب هذه العلاقات حسب الأهمية، فتستعمل مصطلحات مثل الشريك الاستراتيجي أو الحليف الاستراتيجي، أو الشريك الأول، أو الشريك الذهبي للتعبير عن العلاقات التي تكون لها أهمية كبيرة مقارنة بالأخرى⁵. وهذا يشير إلى أنّه ليست

¹ Charles MacDonald, "what are the important differences between partnering and alliances procurement models and why are the terms so seldom confused",

² Spekman et al, "Alliance competence- maximizing the value of your partnership", John wiley & son, 1st edition, New York, P36

³ Lorraine Segil et al., "Partnering -the new face leadership", Amacom, USA. (available on <http://amacombooks.org>)

⁴ Darell K. Rigby, "Management Tools 2011-An Executive`s Guide, Bain & Company3, Boston, 2011, P.56

⁵ PWC, Op.Cit, 2009.

هناك أهمية من وراء التفريق بين التحالف الاستراتيجي والشراكة الاستراتيجية؛ بل الأهمية تكمن في تصنيف علاقات المؤسسة مع المؤسسات الخارجية حسب الأولوية أو الأهمية.

ويستعمل مكتب بوسطن الاستشاري (BCG) مصطلح الشراكة بالتبادل مع مصطلح التحالف¹، وكذلك المكتب الاستشاري Price waterhouse coopers (PWC) يستعمل مصطلح الشراكة الاستراتيجية بالتبادل مع مصطلح التحالف الاستراتيجي.

الجمع بين التيارين:

لا يمكن الإنكار على أي من التيارين ما دامت لا توجد حجة تجعل أحدهما مرجحاً على الآخر، لكن يمكن وجود وجه للجمع بينهما، في حال استخلاص صيغة لا تقصي أيّاً من التيارين.

يرى أندرو فريدمان وسامنتا ميلز (Andrew Friedman & Samantha Miles) أنّ الشراكة أعلى مستوى من التحالف، حيث يصفان التحالف الإستراتيجي بأنه "تعاون بين المؤسسة وطرف من أصحاب المصالح لتحقيق أهداف نافعة بشكل متبادل، يبذل فيه كل طرف موارد ومهارات لتحقيق أهداف لصالح كلا الطرفين؛ فالتحالف الإستراتيجي لا يركّز على التشارك في إنجاز الأنشطة والعمليات؛ بل يركّز على التشارك في النتائج².

بينما الشراكة الإستراتيجية إضافة إلى أنّها تركز على التشارك في النتائج؛ فهي أيضاً تركز على التشارك في الأنشطة والعمليات التي تؤدي لتحقيق النتائج المشتركة³. وهذه الأنشطة والعمليات قد تكون البحث والتطوير المشترك (joint R&D)، والتسويق المشترك (Co-Marketing)، والتوزيع المشترك (Co-distribution)، والمشروع المشترك (Joint venture)⁴.

وعليه فمصطلح الشراكة الإستراتيجية أوسع مفهوماً من مصطلح التحالف، ويمكن القول أنّ التحالف الإستراتيجي هو شراكة استراتيجية وعندها يمكن استعمال مصطلح شراكة استراتيجية للدلالة على التحالف الاستراتيجي، أمّا الشراكة الاستراتيجية فليست تحالفاً استراتيجياً فقط، مما يجعل المصطلحين مختلفين وهو رأي التيار الثاني، ومعيار التفريق بينهما هو ثبوت أو انتفاء التشارك في إنجاز بعض الأنشطة.

¹ BCG, "The role of alliances in corporate strategy", November 2005

² Andrew L. Friedman and Samantha Miles, Op.Cit, P P.175-176.

³ Idem.

⁴ PWC, Op.Cit, p.2

ملاحظة (5): "التحالف هو تعاون لتحقيق نتائج مشتركة، والشراكة هي تعاون لإنجاز وظائف مشتركة تؤدي لتحقيق نتائج مشتركة، وكل ما يصدق على التحالف الاستراتيجي يصدق على الشراكة الاستراتيجية والعكس غير صحيح"

ثانيا: الفرق بين الشراكة الاستراتيجية والصفقة أو الإخراج

كنا قد تناولنا مفهوم الصفقة في شرح التعريف (3) الثالث للشراكة، في المطلب الثاني من المبحث السابق، حيث تم إبراز فرقتين مهمتين هما أنّ الصفقة مداها الزمني قصير لا يتعدى سنة غالبا، وأنها غير تعاونية أو غير تناضرية لأنها التزام طرف لآخر وليست التزام طرفين لكليهما، والجدول الموالي يلخص أهم الفروقات:

جدول رقم (5): الفرق بين الصفقة والشراكة الاستراتيجية

الشراكة الاستراتيجية	الصفقة
- تكون بين مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال؛	- تكون بين مؤسسات الأعمال فقط؛
- تناضرية التزام كلا الطرفين لبعضهما؛	- غير تناضرية أي التزام طرف واحد لطرف آخر؛
- مداها الزمني طويل؛	- مداها الزمني قصير أي لا يتجاوز السنة غالبا؛
- يمكن التّعلم واكتساب خبرات من المؤسسات التي تمثل أطرافا للشراكة الاستراتيجية؛	- لا يتم توزيع المعلومات أو تعلّم مهارات واكتساب خبرات من المؤسسة المتعاقدة؛
- لها دور استراتيجي يجعلها حاسمة لتحقيق الميزة التنافسية.	- لها دور اقتصادي كشيئ سعر المورد، واختيار العرض أقل تكلفة.

المصدر: إعداد الطالب

قد تكون الصفقة تتمثل في عملية إخراج، وعندها نفس النقاط التي تفرّق الصفقة عن الشراكة الاستراتيجية هي التي تفرق الإخراج عنها، إضافة إلى النقاط التي يبينها جدول رقم (6) أدناه.

ينتج الإخراج عن قرار شراء منتجات أو خدمات من خارج المؤسسة بعدما كان يتم إنجازها وتحقيقها داخل المؤسسة، مثل تسيير الرواتب، نظم المعلومات، تنظيف أو إنتاج بعض الأجزاء، ويراعى في الإخراج مبدئين:

الأول: تحقيق مردود مالي أكثر من الذي يتم تحقيقه عند القيام بالنشاط داخل المؤسسة؛

الثاني: لا يتم إخراج الكفاءات المحورية Core Competencies لتأثيرها على الميزة التنافسية¹.

للإخراج أهداف متعددة منها تخفيض التكاليف التشغيلية، تحسين أداء الأنشطة، رفع إنتاجية ومرونة التصنيع... لكن أهمها هو تركيز موارد المؤسسة من أفراد ورأس المال ووقت على الكفاءات المحورية*.

ومن خلال ما ذكر عن الإخراج نستخلص أوجه الاختلاف بينه والشراكة الاستراتيجية:

جدول رقم (6): أهم الفروق بين الإخراج والشراكة الاستراتيجية (يتبع الجدول السابق)

الشراكة الاستراتيجية	الإخراج
<ul style="list-style-type: none"> ■ تتعلّق بنشاطات لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية كالبحت والتطوير، والتدريب الميداني...؛ ■ معيار النجاح هو الحصول على ميزة تنافسية و/أو تحقيق الرؤية المشتركة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يتعلّق بنشاطات وموارد ليس لها تأثير على الميزة التنافسية**. ■ معيار النجاح هو تحقيق مردود مالي وأداء أفضل للنشاطات المخرجة مقارنةً بانجازها داخليا؛

المصدر: إعداد الطالب

أوجه التشابه:

- كلاهما يسعى لتمكين المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية؛
- في حال فشل المؤسسة في الإخراج أو في الشراكة الاستراتيجية يمكن في كلا الوضعين الرجوع إلى نقطة ما قبل الإخراج أو ما قبل الشراكة الاستراتيجية.

ثالثا: الفرق بين الشراكة الاستراتيجية من جهة والتملك والاندماج من جهة أخرى

يحدث التملك عندما تقوم مؤسسة كبيرة بابتلاع مؤسسة أصغر، بينما يتطلب الاندماج قيام مؤسستين متناظرتين نسبياً [أي لهما نفس الحجم تقريبا]، بالدّوبان في مؤسسة جديدة، سعياً لتعظيم قيمة الأسهم وتحقيق ميزة

¹Gerry Johnson et al, Op.Cit, P.542.

* تم التطرق لتعريف الكفاءات المحورية في المطلب الثاني من المبحث السابق.

** هناك بعض الباحثين يذهبون إلى أنّه يمكن إخراج حتى الوظائف المحورية مثل البحث والتطوير، التصنيع، التسويق، وحتّهم في ذلك أنّه لم تعد ملكية المؤسسة للقدرات هي الأهم، بل قدرتها على السيطرة والوصول إلى قدرات حاسمة في الخارج. انظر:

Strategic Sourcing – From periphery to the core, "Harvard Business Review online version", February2005,P.1 (Available on <http://hbsp.org>)

تنافسية، وقد يكون ذلك ودياً وهذا ما يحدث في غالب الأحيان، وفي أخرى يكون قصرياً من خلال شراء غالبية أسهم الشركة في سوق مفتوح¹.

ويعتبر الاندماج والتملك ناجحاً عندما يرفع من قيمة أسهم المؤسسة بمعدل أسرع من ارتفاعها دون الاندماج، بسبب انخفاض المنافسة نتيجة التكاملات وسيطرة المؤسسات على بعضها².

الجدول الموالي يلخص أهم نقاط الاختلاف :

جدول رقم (7): نقاط الاختلاف بين الاندماج والتملك من جهة والشراكة الاستراتيجية من جهة.

الشراكة الاستراتيجية	الاندماج والتملك
- يتم تجاوز الحدود التنظيمية بشكل جزئي ⁴ ؛	- يتم تجاوز الحدود التنظيمية بشكل كلي؛
- يحافظ كل شريك استراتيجي على شخصيتها الاعتبارية واستقلاليتها؛	- تفقد المؤسسات المملوكة والمندجة شخصيتها الاعتبارية واستقلاليتها؛
- يمكن الرجوع إلى نقطة ما قبل الشراكة الاستراتيجية	- يصعب إن لم يكن مستحيلاً الرجوع إلى حالة ما قبل الاندماج أو التملك
- الشراكة الاستراتيجية اختيارية في كل الأحوال؛	- قد يكون ودياً أو قصرياً (عندما يكون قصرياً يسمى استحواذاً)؛
- في الشراكة الاستراتيجية يتم التركيز على موارد غير الصلبة Soft كقدرات التحكم، التراخيص، الخبرات ⁵ ...	- يركز الاندماج أو التملك على الموارد الصلبة Hard ³ ؛
- يمكن أن تُشكّل بين مؤسسة أعمال وأي طرف من أصحاب المصالح؛	- يكون بين مؤسسات الأعمال فقط؛
- معيار النجاح هو الحصول على ميزة تنافسية و/أو تحقيق الرؤية المشتركة؛	- معيار النجاح هو ارتفاع معدل قيمة السهم أسرع من المعدل المحقق دون الاندماج أو التملك

المصدر: إعداد الطالب

¹Darell K. Rigby, **Management tools 2011**, An executive's Guide, Bain & Co. P.34

² Idem.

³Miguel de Fontenay, Op.Cit. P.15.

⁴ انظر تعريف رقم (2) للشراكة الاستراتيجية في المطلب الثالث من هذا المبحث.

⁵Miguel de Fontenay, Op.Cit, P.15.

أما أوجه التشابه فتلخصها النقاط التالية:

- كلٌّ منهما يتطلّب تفاعلاً بين مؤسستين أو أكثر؛
- كلاهما يسمح بالتعلم من الآخر ونقل خبراته وقدرات تحكّمه؛
- كل من الشراكة الاستراتيجية والاندماج والتّمكك تسعى لتحقيق ميزة تنافسيّة؛
- كلاهما يعتبر استراتيجيّاً.

من خلال أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الشراكة الاستراتيجية من جهة، والتحالف والتّمكك من جهة أخرى، يتّضح أنّ الشراكة الاستراتيجية أقل من أن تكون اندماجاً. وهذا ما جعل الاندماج والتّمكك يمكن أن يكون مرحلة لاحقة لشراكة استراتيجية ناجحة¹.

المبحث الرابع: أهميّة الشراكة الاستراتيجية ودوافع المؤسسة إليها

المطلب الأول: أهميّة الشراكة الاستراتيجية
المطلب الثاني: دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية

يهدف هذا المبحث إلى إبراز الأهداف العامّة للشراكة الاستراتيجية، حتى يتمّ التعرف على الظروف والممارسات التي يمكن اللّجوء فيها إليها، ثمّ تبيان أهمّيّتها في مجال الأعمال، وفي آخر المبحث نبرز الحوافز التي تدفع المؤسسة إلى الدخول في شراكة استراتيجية.

المطلب الأول: أهميّة الشراكة الاستراتيجية

يمكن أن نبيّن أهميّة الشراكة الاستراتيجية من وجهين أوجه، كما يلي:

- الوجه الأول: أهمّيّتها باعتبارها أداة استشارية؛
- الوجه الثاني: أهمّيّتها كبديل للتكامل العمودي؛

¹Idem.

أولاً: أهمية الشراكة الاستراتيجية باعتبارها أداة تستخدمها المؤسسات من خلال المكاتب الاستشارية

تعتبر الشراكة الاستراتيجية حسب المكتب الاستشاري الدولي Bain & Company؛ من بين العشر أدوات الأولى التي تلجأ إليها المؤسسات، حيث تحتل الرتبة السابعة في أوروبا، وتحتل نفس الرتبة في أمريكا الشمالية، والرتبة الثامنة في آسيا، والرتبة التاسعة عالمياً، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (8): تصنيف العشر أدوات تسييرية الأكثر استعمالاً.

الأدوات	أمريكا الشمالية	أمريكا الجنوبية	أوروبا	آسيا	عالمياً
المقارنة المرجعية Benchmarking	3	3	1	4	1
التخطيط الاستراتيجي	2	1	3	2	2
بيان الرسالة والرؤية Mission & Vision Statement	4	1	5	3	3
إدارة العلاقة مع الزبون Customer relationship management	1	6	2	1	4
الإخراج Outsourcing	6	4	5	5	5
بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard	12	4	8	5	6
برامج إدارة التغيير Change management programs	9	9	4	8	7
الكفاءات المحورية Core competencies	5	10	8	4	7
الشراكة الاستراتيجية*	7	8	7	8	9
تجزئة العميل Customer segmentation	15	7	12	10	10

Source: Darrell Rigby, Management tools & trends 2011, Bain & company, 2011, P.7

يبين الجدول رقم (8) عشر أدوات تسييرية الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسات من مختلف الصناعات وفي مناطق مختلفة من العالم، وهذا الجدول هو من نتائج مسح إحصائي قام به المكتب الاستشاري الدولي (Bain & company).

تعتبر الشراكة الاستراتيجية من بين الأدوات الأكثر استعمالاً، ومن ناحية تحقيق الشراكة الاستراتيجية لرضا المؤسسات من حيث النتائج المالية، فإن المؤشر الذي يستخدمه (Bain & company) لهذا الغرض قد بلغ 3,94 من 5. وهو مستوى يجعلها في المرتبة الخامسة من بين 25 أداة استشارية إرضاء من حيث النتائج المالية.

* يستعمل Bain & Company مصطلح التحالف الاستراتيجي، لكن التعريف الذي يطلقه على هذا المصطلح يطابق تعريف الشراكة الاستراتيجية، وقد تطرقنا إلى تعريف Bain & company للتحالف الاستراتيجي عندما تناولنا الفرق بين الشراكة الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي.

وقد توصلت (Bain & company) في 2010م إلى أنّ 45% من المؤسسات في العالم تشكل شراكة استراتيجية، ويتوقع هذا المكتب الاستشاري أن ترتفع هذه النسبة بـ: 28% في 2011م¹.

أمّا عن معدل العزوف (Defection Rate) والذي يترجم نسبة المؤسسات التي توقفت ورجعت عن الشراكة الاستراتيجية فهو 3% في 2010م، وهي نسبة صغيرة جدًا مقارنة بأعلى نسبة عزوف وهي 17% التي حققها التقليل (Downsizing)، كما أنّ أقل نسبة عزوف هي 2% والتي حققها التخطيط الاستراتيجي².

أمّا المكتب الاستشاري (PWC) فقد نشر من خلال مسحه الثاني عشر السنوي العالمي للمدراء التنفيذيين الذي قام به سنة 2009م (12th Annual global CEO survey) أنّ 72% من المدراء التنفيذيين لمؤسسات من مختلف مناطق العالم ومختلف الصناعات يعتبرون الشراكة حاسمة ومهمّة لأعمالهم في الثلاث سنوات القادمة³.

كل هذه الأرقام تشير إلى أنّ الشراكة الاستراتيجية تبوّأت مكانة مهمّة في ممارسات الأعمال اليوم، ويتوقع ارتفاعها في المستقبل، وهذا راجع إلى العديد من العوامل التي وجّهت ممارسات الأعمال نحوها، تمّ التطرق إليها في المبحث الثاني الذي تناول ظهور وتطور الشراكة الاستراتيجية.

الوجه الثاني: أهميّة الشراكة الاستراتيجية باعتبارها بديلاً للتكامل العمودي

حسب نظرية تكاليف الصفقات؛ هناك ثلاثة خيارات أساسية للحصول على مكونات وأجزاء منتجاتها، إمّا من خلال صفقة مع مورد أو مجموعة من الموردين، أو من خلال التكامل العمودي مع المورد لإنتاج هذه الأجزاء داخل المؤسسة، أو التشارك الاستراتيجي مع المورد وهو يمثل علاقة أعمق من مجرد التعاقد، وأقل من التكامل العمودي، وهو ما يعطي الأفضلية للشراكة الاستراتيجية مقارنة بالتكامل العمودي في تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما سنبينه في هذا الوجه.

منذ 1930م حتى التسعينات كان الخيار الأكثر انتهاجا من طرف المؤسسات الأمريكية هو إدخال الأنشطة التي تتطلب مستوى عالياً من التنسيق، والتي تريد المؤسسة مراقبتها داخلياً، وذلك من خلال التكامل العمودي، بالإضافة إلى شراء أجزاء أخرى لمنتجاتها من موردين خارجيين.

وتعتبر GM أحسن مثال على هذا، حيث كانت تنتج من 65-70% من مكونات سياراتها داخلياً، وباقي الأجزاء تحصل عليها بالتعاقد مع موردين، وكذلك الأمر بالنسبة لـ Ford، لكن عند نهاية القرن السابق؛ اكتشفت

¹ Darrell Rigby, Op.Cit , P.4.

² Idem.

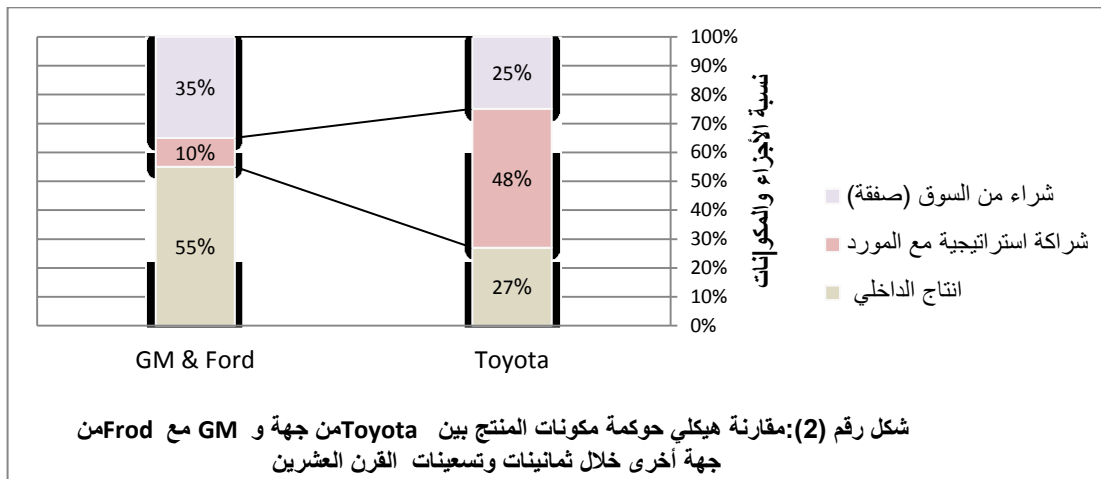
³ Idem.

الفصل الأول: الشراكة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

العديد من المؤسسات أمثال GM أنّ قراراتها السابقة التي كانت ترفع من مستوى التكامل العمودي أدت إلى آثار سلبية على تنافسيّتها، ولوحظ أنّ مؤسسات مثل Chrysler في صناعة السيارات، والتي تعتمد على شبكة من الشركات الاستراتيجية مع مورديها استطاعت أن ترفع ربحيتها مقارنة بـ GM و Ford اللتان تعتمدان على التكامل العمودي.

وحثّي التعاقد مع الموردين أي الحصول على الأجزاء بشرائها من السوق؛ لها من السلبيات ما يجعل الشراكة الاستراتيجية البديل المقدم عليها، فهي لا تمكن من المشاركة في المعلومات والتطوير مع المورد، وفي دراسة مقارنة بين GM التي تعتمد على التعاقد مع مجموعة كبيرة من الموردين إضافة إلى التكامل العمودي مع آخرين؛ و Toyota التي تعتمد على الشراكة الاستراتيجية مع عدد قليل من الموردين، وُجد أنّ GM تستخدم 10 أضعاف الأفراد التي تستخدمها Toyota لإدارة قاعدة مورديها، مما يرفع من تكاليف إدارة الصفقات مع الموردين مقارنة بالشراكة الاستراتيجية، كما أنّ التعاقد مع الموردين يتضمن ممارسات ترفع من تكاليف التخزين مقارنة بالشراكة الاستراتيجية مع المورد التي تسمح بتنسيق مواعيد التسليم بين المؤسسة والموردين مما يخفض تكاليف التخزين¹.

كما أظهرت نفس الدراسة مقارنة في هيكل حوكمة العلاقات مع المورد الذي يترجم نسب المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة من خلال الإنتاج الداخلي، ومن خلال الشراكة الاستراتيجية مع المورد، ومن خلال التعاقد مع الموردين، أنّ المؤسسات التي تعتمد على التكامل العمودي كانت أقل ربحية من المؤسسات التي تعتمد على شبكة علاقات استراتيجية مع الموردين. والشكل التالي يبين الفرق بين Toyota من جهة، و GM مع Ford من جهة أخرى:



Source: Jeffrey H. Dayer, "Collaborative Advantage- winning through extended enterprise supplier networks", Oxford university press, New York, 2000, P.33

يبين الشكل رقم (2) مقارنة هيكل أجزاء المنتجات بين Toyota من جهة و GM مع Ford من جهة أخرى، حيث تعتمد Toyota على الشراكة الاستراتيجية في الحصول على 48% من مكونات سياراتها وعلى التعاقد مع المورد

¹ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit , P.26.

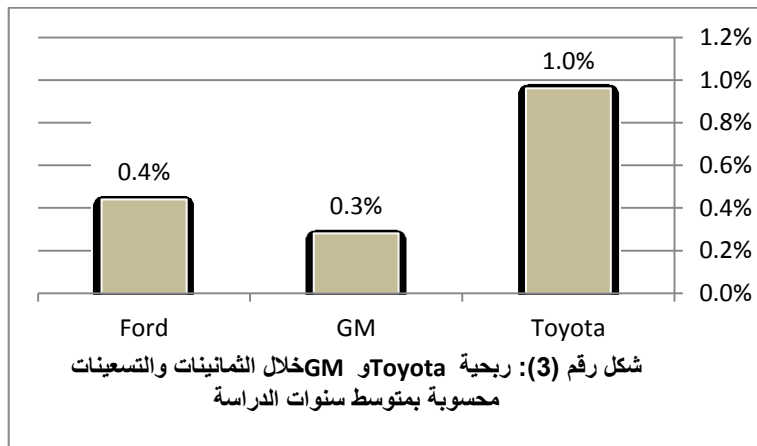
لتصنيع 25%، بينما تعتمد كل من GM مع Ford على الشراكة الاستراتيجية في الحصول على 10% من مكونات سياراتها، وعلى التعاقد مع المورد لتصنيع 35%.

أما التصنيع الداخلي فإنّ Toyota تنتج 27% فقط من مكونات سياراتها داخليًا، بينما GM مع Ford فتنجح أكثر من ضعف ما تنتجه Toyota داخليًا وهو 55%.

وهذا يعني أنّ Toyota تعتمد في الحصول على نصف مكونات سياراتها على الشراكة الاستراتيجية، بينما تعتمد GM مع Ford في الحصول على نفس النسبة تقريبًا داخليًا، مما يعني أنّ Toyota تعتمد بشكل كبير على الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، بينما GM و Ford فيعتمدان أكثر على الإنتاج الداخلي.

ويرجع السبب في ارتفاع نسبة الإنتاج الداخلي لـ GM و Ford إلى قراراتهما السابقة التي كانت ترفع من مستوى التكامل العمودي، مما أدى إلى إدخال إنتاج العديد من المكونات داخليًا، أما Toyota فيرجع سبب اعتمادها على الشراكة الاستراتيجية مع الموردين إلى تأثرها بالنظام القديم الذي كانت تتسم به الأعمال اليابانية وهو الكيريتسو، باعتبارها مؤسسة يابانية¹.

وفي نفس الفترة حققت كل من Toyota و GM مع Ford الربحية التي يبينها الشكل الموالي:



Source: Jeffrey H. Dayer, "Collaborative Advantage- winning through extended enterprise supplier networks", Oxford university press, New York, 2000, P.6

يتبين من الشكل رقم (3) أنّ Toyota تحقق ربحية بنسبة 9.6%، وهي تفوق ثلاث مرات ربحية GM، وتفوق ربحية Ford بمرتين، مع الإشارة إلى أنّ الربحية محسوبة بقسمة الربح قبل الضريبة على مجموع الأصول.

¹ Ibid, P.36.

هناك أيضا مؤسسة أخرى كانت تشبه GM في هيكل علاقاتها مع الموردين وهي Chrysler، لكنها بدأت في تخفيض مستوى التكامل العمودي وتعويضه بالشراكة الاستراتيجية مع الموردين خلال الثمانينات؛ حيث تخلت عن بعض اقسامها الداخلية لموردين شكلت معهم شراكة استراتيجية، وبذلك خفضت مستوى التكامل العمودي من 50% إلى 30% وبدأت تعتمد على التعاون والثقة مع الموردين بدل الإنفراد.

وقد حققت ربحية بنسبة 6.4% وهي تفوق ربحية كل من GM و Ford، وهي بهذه الربحية تلي مباشرة Toyota التي حققت أعلى ربحية مما يجعل الممارسة المشتركة بينهما هي سبب ارتفاع الربحية.

وهذه الممارسة المشتركة بين Toyota و Chrysler هي التخصص الكبير نتيجة انخفاض مستوى التكامل العمودي، والتنسيق الكبير مع الموردين نتيجة علاقة الشراكات الاستراتيجية التي تربطها بهم.

بينما القاسم المشترك لـ GM و Ford هو الاعتماد على التكامل العمودي وانخفاض الشراكات الاستراتيجية مع الموردين¹.

وهذا لا ينطبق على صناعة السيارات فقط، بل هناك صناعات أخرى مثل صناعة الحاسوب مثلا، كان فيها التفوق التنافسي للمؤسسات التي تعتمد على العلاقات الاستراتيجية مع الموردين وفي هذا الإطار يرى ميكائيل ديل (Michael Dell) أنّ التكامل الافتراضي (Virtual integration) [الذي يُعتبر شراكة استراتيجية مع مجموعة من الموردين] يمكنه أن يعوّض التكامل العمودي (Vertical integration)، وقد مكن DELL من بناء ميزة تنافسية انتزعتها من IBM التي كانت تعتمد حينها على درجة عالية من التكامل العمودي².

ولذلك يرى تشارلز هيل وغاريث جونز (Charles Hill & Gareth Jones) أنّه يمكن الحصول على مزايا التنويع، وتخفيض التكاليف التي يحققها التكامل العمودي بدون تحمّل المشاكل والتكاليف المتعلقة به، وذلك بالدخول في علاقة تعاون طويلة المدى³، والشراكة الاستراتيجية ماهي إلا كذلك.

إضافة إلى ما سبق، تبرز النقاط التالي جوانب أخرى لأهمية الشراكة الاستراتيجية، وهي:

أ- تحقيق ميزة التعاون: تمكّن الشراكة الاستراتيجية من إنشاء ميزة التعاون من خلال الاستثمار في علاقة حاسمة طويلة المدى؛

¹Ibid, P.34-35

² Ibid, P P.25-26

³ Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.

ب- رفع معدّل النمو: فالمؤسسات المشاركة استراتيجيا تحقق معدّلات نمو مجتمعة أكبر من مجموع معدّلاتها منفردة¹؛

ت- توفير موارد بطريقة أسرع من تطويرها داخل المؤسسة؛

ث- تُمكن المؤسسة من مضاهاة ممارسات على المستوى العالمي في مجال الأعمال من خلال التّعلم؛

ج- تسمح الشراكة الاستراتيجية بتطوير كفاءات فردية وتنظيمية بدل الاعتماد على كفاءات خارجية؛

ح- تمكين المؤسسة من الاستفادة من فرص نمو لا يمكن استغلالها بالإمكانات الحالية: فحسب مكتب

BCG أنّ الشراكة تكون مفيدة في حالات عدم التّأكد في سوق تظهر فيه فرص للنمو لا يمكن

للمؤسسة استغلالها بإمكاناتها فقط²؛

خ- تعتبر الشراكة الاستراتيجية أداة لإدارة مخاطر ارتفاع التكاليف، أو مخاطر عدم التّأكد، أو مخاطر عدم

الاستمرار في التّشاط؛

د- تعتبر الشراكة الاستراتيجية مصدرا للتّعلم واكتساب معارف جديدة، والتّعرف على الممارسات

النّاجحة للشريك الاستراتيجي؛

ذ- تعتبر الشراكة الاستراتيجية سبيلا جيدا للمؤسسات قليلة الخبرة بالأعمال، والتي لا يمكنها بناء

كفاءات محورية بسرعة من دون الشريك الاستراتيجي؛

ر- تعتبر الشراكة الاستراتيجية طريقة لرفع فعالية المؤسسة في تحسين وتطوير منتجاتها وتشجيع الإبداع؛

ز- هي وسيلة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح؛

س- تعتبر الشراكة الاستراتيجية إطارا لممارسة المؤسسة مسؤولياتها تجاه البيئة الطبيعية والمجتمع الذي

تنشط فيه، والمساهمة في التنمية المستدامة؛

ش- توفّر الشراكة الاستراتيجية الظروف الملائمة لنجاح فلسفات إدارية مشهورة تتطلب تنسيقا كبيرا مع

أطراف أخرى: كالجودة الشاملة ونظام الوقت المحدد Just in Time.

ص- تركز الشراكة الاستراتيجية على الأصول غير الملموسة، والتي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة بنسبة

تتراوح بين 75-85%⁽³⁾.

¹Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.15.

²BCG, "The role of alliances in corporate strategy", Boston consulting group, 2005, p.8

³ Ron Person, "Focusing your organization on strategic performance", 2006 (available on

<http://torconsulting.com>, accessed: 24/12/2010

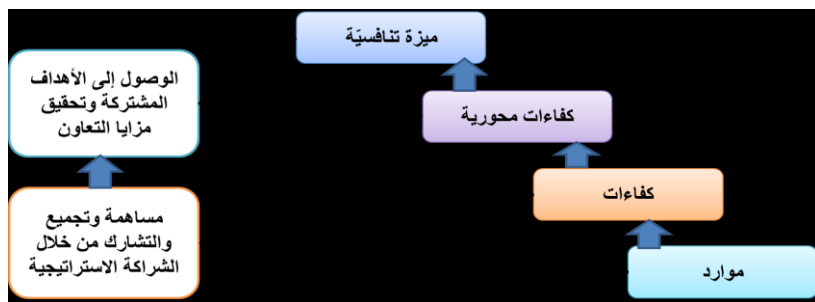
المطلب الثاني: دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية

تعتبر معرفة العوامل التي تدفع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية وفهمها من التّقاط التي تسمح بمعرفة الظروف التي يمكن للشراكة الاستراتيجية أن تكون خيارا مناسباً فيها، أو بعبارة أخرى معرفة الوضع المناسب لتشارك استراتيجي. لقد اختلف الباحثون والدّارسون في تطرّفهم إلى دوافع الشراكة الاستراتيجية، ومن خلال استقراءنا لما توصل إليه بعضهم، وُجدت علاقات فرعية بين هذه الدوافع، وعليه يمكن المكاملة بين رؤى وآراء هؤلاء الدّارسين والباحثين من خلال تجميعها في دوافع رئيسة ثلاث تنبثق عنها دوافع فرعية:

- أولاً: الحاجة إلى موارد وكفاءات فريدة

يذهب المدخل القائم على الموارد (Resources Based Perspective) إلى أنّ المؤسسة عليها أن تنمي وتطور مواردها وكفاءاتها الحالية باستمرار.

هناك ثلاث طرق لتنمية الموارد والكفاءات الحالية واكتساب أخرى جديدة؛ الأولى تتلخص في اعتماد المؤسسة على قدراتها الداخلية في تطوير الموارد والكفاءات، والثانية تتلخص في الاعتماد على السوق للوصول إلى موارد وكفاءات خاصة، وهذه الطريقة تصلح غالباً عند الاحتياج المؤقت، أو لامتصاص المعرفة التي تقوم عليها الكفاءات... أمّا الطريقة الثالثة فهي اللجوء إلى التعاون طويل المدى مع المؤسسات الأخرى، ويقع موضوع هذا البحث في هذه الطريقة¹. عندما لا يتسنى للمؤسسة تنمية مواردها وكفاءاتها داخلياً أو من خلال السوق، فإنّ الشراكة الاستراتيجية تكون الطريقة المثلى لبناء كفاءات محوريّة تُخلق من خلالها ميزة التّعاون²، وهي الميزة التنافسية التي تنشأ من خلال تعاون المؤسسة بأطراف خارجية³.



الشكل (4) الموالي: بناء الميزة التنافسية من خلال التشارك في الموارد والكفاءات

Source: Arash Najmai and Zara Sadeghinejad, "Competitive strategic alliances through knowledge value chain", International review of business research papers, Vol. 5 No.3, April 2009, P299

¹ Malin Malmstrom, "Competence Acquisition and Competitive Advantage – an empirical study of small firms", (Doctoral thesis published 2007), Lulea university of technology, department of business administration and social sciences, P.23

² Arash Najmai and Zara Sadeghinejad, Op.Cit, P.299.

³ Idem.

يبين الشكل (5) ما يبذله الشركاء الاستراتيجيون والثاني ما يحصلون عليه، حيث يسعى كل شريك استراتيجي إلى الحصول على موارد وقدرات فريدة بعد مساهمته بالموارد والقدرات المتفق عليها، فينتج عن ذلك تجميع هذه الموارد والقدرات، ليتم التشارك فيها وتوزيعها بطريقة تسمح ببناء كفاءات محورية، ومن ثم ميزة تنافسية.

إذن يُشترط لبناء ميزة تنافسية؛ موارد وقدرات غير متاحة حالياً، فينتج عن ذلك احتياج يمكن سدّه من خلال التشارك الاستراتيجي مع مؤسسة أخرى تتمتع بهذه الموارد والقدرات. ومن هنا كان الاحتياج للموارد والكفاءات الفريدة دافعا للشراكة الاستراتيجية.

وفي نفس الإطار تطرّق باحثون للتعبير عن هذا الاحتياج، لكن اختصوا بذكر بعض الموارد والكفاءات، أدى ذلك إلى وجود دوافع فرعية، وهي:

أ- التعلّم وتطوير المهارات: تُشكّل الشراكة الاستراتيجية بسبب وجود نقص في الموارد غير الملموسة لكلّ شريك، فسيعي للتعلّم كطريقة لنقل بعض الموارد غير الملموسة مثل المعرفة والمعلومات... لتطوير مهارات وبناء كفاءات جديدة¹.

إضافة إلى التعلّم فإنّ كل شريك استراتيجي يتولّى مجالا يكون أداءه ومهاراته فيه أفضل من الشريك الآخر. [رغم أنّ التعلّم يمكن من اكتساب المهارات اللازمة ويغني عن اللجوء إلى أطراف أخرى للقيام بنشاطات معيّنة]، ورغم أنّ الاعتماد على التعلّم يكون أكثر من الاعتماد على بديل نقص المهارات، لكن يبقى كلّ منهما موجوداً².

يحدث هذا التعلّم بين المؤسسات من خلال إيجاد ظروف لتبادل المعرفة المحتملة، والتي يمكن أن تشمل كل ما يتعلق بتطوير منتجات وخدمات جديدة ونظم وممارسات التسيير وتصميم العمليات والخبرات التسويقية الجديدة وتقنيّات ومهارات وقدرات التحكم في الشراء والتصنيع والترويج والتوزيع³.

فتأسيس نموذج منتظم من التفاعلات بين المؤسسات؛ يؤدّي إلى نقل وتجميع وخلق معرفة متخصصة لفائدة كل الأطراف في العلاقة¹. ويمكن للشراكة الاستراتيجية أن توفر هذا النموذج.

¹ Richard gibbs and Andrew Humphries, Op.Cit , P.79.

² Jhon Child et al, Op.Cit, P.79.

³ Sazali et.al, "The Effects of Partner Protectiveness and Transfer Capacity on Degree of Inter-Firm Technology Transfer in International Joint Ventures", International journal of economics and management, 4(2) 334-349(2010). P.336

تجتمع في المهارة مجموعة من الخصائص تجعلها قابلة للانتقال والتطور بين المؤسسات، هذه الخصائص تتلخص في الطبيعة غير المادية وقابلية التوليد وقابلية النقل واجتماعية وتفاعلية.

هناك أمثلة كثيرة عن لجوء المؤسسات إلى الشراكة الاستراتيجية لسد فجوة المهارات، وعلى سبيل المثال: قامت كل من Microsoft و Toshiba بتشكيل شراكة استراتيجية لتطوير وانتاج المعالجات الدقيقة (Microprocessors) لتؤدي وظائف التسلية والاتصال في السيارات كتشغيل DVD في المقاعد الخلفية والاتصال اللاسلكي بالانترنت، حيث توظف Microsoft مهاراتها في هندسة برامج الحاسوب، بينما توظف Toshiba مهاراتها في تصنيع المعالجات².

عندما يؤدي كل شريك استراتيجي العمليات التي يكون أداءه فيها أحسن من الشركاء الآخرين، يتحسن أداء الكل فعندما تقوم مؤسسة أداءها في التوزيع أفضل، بتشكيل شراكة استراتيجية مع مؤسسة أخرى أو جامعة أو مخبر للقيام بالبحث والتطوير للمنتجات والخدمات، فهذا قد يؤدي إلى تحسين المنتجات والحفاظ على العملاء أو زيادتهم ورفع المبيعات...

ب- نقل التكنولوجيا: المقصود بنقل التكنولوجيا هنا هو: تقليد الموارد التكنولوجية وقدرات التحكم ما بين المؤسسات (...). حيث يمكن للمؤسسات المستقبلية امتلاك التكنولوجيا والمعرفة وتضمينهما في المنتجات والأصول الثابتة وعمليات الانتاج⁽³⁾.

ت- تسريع وتشجيع الإبداع: "يعرّف الإبداع بأنه عملية توليد الأفكار (Ideation) وتقييمها واختيارها وتطويرها وتطبيقها في تنمية برنامج أو منتج أو خدمة جديدة، أو تحسين الحالية منها".

عندما تنشط المؤسسة دون الشراكة الاستراتيجية فإنها تقوم بالعمل على زيادة عدد الأفكار الجديدة، وتحسين جودتها، والعمل على رفع كفاءة تطبيق الأفكار الجديدة، وتحسين النتائج المحققة من تطبيق الفكرة⁴.

حيث توفر الشراكة الاستراتيجية طريقة للحصول على أفكار وحلول من مؤسسات أخرى، ويصطلح على التعاون في تبادل الأفكار بين المؤسسات بـ "الإبداع المفتوح" (Open Innovation) يسمح الإبداع المفتوح (Open Innovation) للمؤسسة بتطوير أفكار جديدة من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى، قد يكونون عملاء... أو حتى منافسين.

¹ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.71.

² Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit , P.274.

³ Sazali et.al, Op.Cit . P.336.

⁴ Mark Malinoski & Gail S. Perry, "How I measure innovation", balanced scorecard institution, 2011, P.1

والهدف منه هو الحصول على أفكار عالية الجودة وبتكلفة أقل، وبسرعة أكبر من خلال استيرادها من مؤسسات لها خبرات متخصصة، وفي المقابل تصدر المؤسسة أفكارها التي يمكن أن تلقى استعجالاً أفضل في المؤسسات الأخرى، وهذا يؤدي إلى تركيز الإبداع حسب ما تستدعيه الميزة التنافسية¹.

وقد جاء في المسح الذي قام به المكتب الاستشاري (PWC)، من خلال توجيه السؤال التالي لمدراء تنفيذيين من مختلف مؤسسات العالم: إلى أي مدى توافق أو تختلف حول توقعاتك للسنوات الثلاث القادمة، بخصوص إبداع مؤسستك؟

وكانت النتيجة أنّ نسبة المدراء التنفيذيين الذين يوافقون بشدة، ويوافقون على تطوير الإبداع بالتعاون مع شريك من خارج المؤسسة هي 39%، وأنّ الذين لا يوافقون بشدة، ولا يوافقون هي 37%². وهذا يعني أنّ الإبداع يعتبر دافعا للشراكة، لأكثر من ثلثي المؤسسات عبر العالم.

ثانياً: البحث عن فرص جديدة

عندما تطرقتنا إلى مدخل قوة السوق Market power approach، خلصنا إلى أنّ الميزة التنافسية تنشأ وتزول نتيجة تأثيرات القوى الخمس لبيئة الصناعة؛ وفي سياق استغلال الفرص التي تفرزها هذه القوى فإنّ المؤسسة تلجأ إلى الشراكة الاستراتيجية مع المورد أو العملاء أو المنافسين، أو مع مؤسسة تنتج مكملات لمنتجات الصناعة، أو مؤسسة في صناعة أخرى....

وحسب هذا المدخل، فإنّ وجود أو البحث عن فرص جديدة يدفع المؤسسات لتشكيل شراكات استراتيجية لتجاوز الموانع التي تحول دون ذلك، تطرق بعض الباحثين إلى هذه الفرص بطريقة أدق حسب ما يلي:

ث- تحسين المنتجات الحالية، وتطوير منتجات جديدة:

ج- تسريع الوصول إلى الأسواق الجديدة:³

ح- يرى لي وسولكوم (Lei & Solcom)، أنّ هناك عاملاً آخر يفسّر دخول المؤسسة في شراكة استراتيجية هو الحاجة إلى الوصول بطريقة أسرع إلى الأسواق، حيث تمكّن تشكيل شراكة استراتيجية بين مؤسسة تملك

¹ Darrell Rigby, Op.Cit, P.38

² PWC, "Growth reimagined-prospects in emerging markets drive CEO confidence", 14th annual global CEO survey 2011, 2011, p.12 (available on internet: www.pwc.com/ceosurvey)

³ Jhon Child et al, Op.Cit, p.88.

التكنولوجيا العالية وتطور منتجات جديدة، ومؤسسة أخرى بإمكانها الوصول إلى الأسواق؛ من تحقيق مزايا في الزمن المستغرق للوصول إلى السوق، وهنا تكون الشراكة الاستراتيجية أسرع طريقة للتواجد في سوق واغتنام فرصه¹.

يمكن للوصول السريع للأسواق أن يصنع فرقا كبيرا بين أن تكون المؤسسة مهيمنة على السوق، أو أن تكون مهمشة، حتى وإن كانت تمتلك موارد فريدة².

خ- دخول الأسواق الدولية:

تسعى المؤسسات في إطار البحث عن الفرص في الأسواق الأجنبية، إلى دخولها بالطريقة المناسبة لها حيث يتوفر لها خيارات مختلفة منها التصدي والاستثمار بإنشاء فرع تابع والترخيص الدولي وحقوق الامتياز³.

يعرف الترخيص الدولي (International licensing) بأنه اتفاقية، حيث تقوم مؤسسة أجنبية ببيع الحق في إنتاج منتجات المؤسسة لمؤسسة محلية، مع التفاوض على أجر يُحسب عادة على أساس الوحدات المباعة.

أما حقوق الامتياز (Franchise) فهو مثل الترخيص لكن مداه الزمني أطول منه، وإضافة إلى اشتراط قواعد عمل محددة وصارمة على الممنوح له.

يسمح حق الامتياز بتجنب المؤسسة المانحة دخول الأسواق الأجنبية، أقل تكلفة ومخاطرا من الاستثمار فيها، فهي تتجنب تكاليف الاستثمار وتطوير المنتج، إضافة إلى الوصول السريع للأسواق⁴.

كما أنّ هناك بعض الدول تسهّل على المؤسسات الأجنبية الاستثمار فيها إذا ما شكلت شراكة استراتيجية مع مؤسسة محلية، كالصين واليابان⁵.

ثالثا: حلّ مشكلات وتجاوز وضعيات استراتيجية غير مرغوبة

من وجهة نظر بعض الباحثين فإنّ توقّع مشكلات ووضعيات استراتيجية غير المرغوبة هو الدافع الرئيسي للشركات الاستراتيجية، إذ يتم تشكيلها كنتيجة لمثير أو تغير في البيئة الخارجية للمؤسسة التي تستجيب بعد ظهور احتياجات يتم تلبيتها من خلال بناء علاقة مع مؤسسة أخرى.

¹Jhon Child et al, Op.Cit, p.88.

²Ibid, P.79.

³Ibid, P.78.

⁴Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.268.

⁵Ibid, P.269

أ- تحسين الجودة:

التطورات السريعة في التكنولوجيا والسعي نحو تخفيض التكاليف وتحقيق معدلات كفاءة عالية، دفعت بالمؤسسات نحو استجلاب كفاءات جديدة من خلال التعلم ما بين المؤسسات، ومن بين أفضل الامثلة: تعلم Xerox من Fuji photo اليابانية في إطار شراكة استراتيجية (مشروع مشترك) فلسفة الجودة وأدواتها التي كانت سمة المؤسسات اليابانية، أدى ذلك ب Xerox إلى الحصول على خمس وعشرين 25 جائزة وطنية للجودة، في عشرين 20 بلد منها جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية وجائزة ديمينغ اليابانية¹.

ب- تخفيض التكاليف:

تعتبر التكاليف الجوهر الذي تركز عليه نظرية تكاليف الصفقات....

من التكاليف التي تواجهها المؤسسة أيضا تلك التكاليف الثابتة التي تتحملها عندما تطور منتجا جديدا، وتعتبر الشراكة الاستراتيجية طريقة لتوزيع هذه التكاليف، ومن بين الشراكات الاستراتيجية التي تم تشكيلها تخفيض التكاليف، شراكة Boeing وعدد من المؤسسات اليابانية، لبناء طائرة بوينغ التجارية النفاثة (Boeing 787)، حيث كان دافع Boeing لتشكيل هذه الشراكة الاستراتيجية هو توزيع ما قيمته 8 مليار دولار من الاستثمار المطلوب لتطوير هذه الطائرة².

ت- تخفيض المخاطر:

من العوامل التي تدفع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية أيضا، هو إزالة أو تخفيض المخاطر³، حيث يمكن أن تنشأ هذه المخاطر نتيجة عدم قدرة عملياتها على مسايرة سرعة التغيير، أو تلبية طلب عملائها، أو نتيجة الدخول في سوق جديدة بعيدة جغرافيا ومختلفة ثقافيا⁴.

يمكن للمخاطر التي تدفع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية أن تأخذ عدة أشكال، منها: المخاطر المالية وهي المتعلقة بارتفاع تكاليف الاستثمار المطلوب لاقتناص فرصة معينة، ويكون ذلك من خلال توزيع تكاليف هذا الاستثمار، وهو ما تقوم به بعض مؤسسات صناعة السيارات التي تشكل شراكات استراتيجية مع بعضها للاستفادة من اقتصادات السلم التي لا تكون متاحة لكلا الطرفين.

¹ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.26.

² Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit , P.273-274

³ Ibid, P.88.

⁴ Mark Darby, "Alliance Brand – fulfilling the promise of partnering", John wiley & son, UK & USA, 2006, P.15

شكل آخر من المخاطر، وهي تلك المتعلقة بدخول سوق جغرافي جديد، والتي تنشأ نتيجة الأحكام القانونية في بعض البلدان التي تشترط الشراكة الاستراتيجية مع مؤسسة محلية من أجل السماح للمؤسسة بالإستثمار الأجنبي المباشر.

كما يمكن لهذه المخاطر أن تكون متعلقة بعدم القدرة على الاستمرار بالتكنولوجيا الحالية أو أي عامل آخر يؤدي إلى عدم الاستمرار في النشاط، أو بعبارة أخرى المخاطر الناتجة عن عدم التأكد، حيث تكون الشراكة الاستراتيجية طريقة لاكتشاف فرص جديدة والحصول على الموارد اللازمة لاستغلالها، ومن ثمة الاستمرار إلى أن تتضح التوقعات المستقبلية للصناعة¹.

- ضعف الأداء الحالي:

يرى باحثون آخرون إلى أنّ هناك دافعا مهمّا آخر لتشكيل شراكة استراتيجية، وهو ضعف الأداء الحالي في مجال الإبداع والبحث والتطوير، مما يؤدي بالإدارة العليا للمؤسسة إلى تنمية علاقة تعاون مع طرف خارجي لتحسين الأداء، فهؤلاء الباحثون يذهبون إلى أن الشراكة الاستراتيجية تحل المشاكل المتعلقة بضعف الأداء على المدى الطويل².

وبعد عرض أهمّ دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية يتّضح أنّ الشراكة الاستراتيجية لها مجالات مختلفة، فيمكن أن يكون مجالها تخفيض التكاليف، أو التعلم والتدريب، أو تحسين الجودة، أو البحث و التطوير، أو دخول أسواق جديدة، أو نقل التكنولوجيا، أو الإبداع...

ملاحظة(6): "كل شراكة استراتيجية تتضمن مجالات تنبثق عن دوافع المؤسسة لتشكيل هذه الشراكة

الاستراتيجية"

¹ BCG, "the role of alliance in corporate strategy", Boston consulting group, p.8-9

² Jeffrey H. Dayer, "Collaborative Advantage- winning through extended enterprise supplier networks", Oxford university press, New York, 2000, P.91

المبحث الخامس: أشكال الشراكة الاستراتيجية

المطلب الأول: الشراكة الاستراتيجية مع مؤسسات الأعمال
المطلب الثاني: الشراكة الاستراتيجية مع منظمات غير الأعمال

يمكن للشراكة الاستراتيجية أن تتخذ أشكالا متعدّدة، مع الإشارة إلى أنه يجب التحري في التطرق لأشكال الشراكة الاستراتيجية، لأن بعض الباحثين أدرجوا أنواعا من الصّفقات والاندماجات تحت الشراكة الاستراتيجية، وهذا خطأ لأنّ الصّفقات والاندماجات تختلف عن الشراكة الاستراتيجية كما تبين عندما تم التطرق إلى الفروق بين الشراكة الاستراتيجية وبعض المصطلحات المشتبهة بها.

لقد صنّف الباحثون أشكال الشراكة الاستراتيجية حسب معايير مختلفة؛ فمنهم من اعتمد على القطاعات الكبرى؛ القطاع الخاص، والقطاع العام، والقطاع غير الربحي، ليصنّف الشراكة الاستراتيجية على علاقة تعاون داخل نفس القطاع، وعلاقة تعاون بين القطاعات (Cross-Sector Partnerships). ومنهم من صنّفها إلى شراكة استراتيجية بالأسهم، وأخرى بدون الأسهم، ومنهم من صنّفها حسب عدد الأطراف إلى شراكة ثنائية أو شبكية.

و من الباحثين أيضا من صنّفها حسب أنشطة المؤسسة إلى شركات تطوير التكنولوجيا، وشركات التسويق والتوزيع، وشركات الإمداد والعمليات، وشركات البحث والتطوير...

ويمكن تصنيفها أيضا حسب الصناعة، فإذا كان الشريك الاستراتيجي من نفس الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة تكون شراكة استراتيجية أفقية، وإذا كان من صناعة تُنتج مدخلات للمؤسسة تكون شراكة استراتيجية عمودية، وإذا كان من صناعة أخرى تسمى الشراكة الاستراتيجية القطرية (Diagonal).

وعندما يكون أطراف الشراكة الاستراتيجية مختلفين في الطبيعة، فإنّ الشراكة الاستراتيجية يمكن تصنيفها حسب أطرافها التي يمكن أن تكون مؤسسات أعمال، أو منظمات اجتماعية وبيئية.

وفي هذا البحث سيتمّ المكاملة بين هذه التصنيفات، والخروج بأنواع واضحة المعالم مما يسمح بقياس تأثيرها في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؛ باعتباره هدف البحث.

سيناقش المطلب الأول أشكال الشراكة الاستراتيجية بين مؤسسات الأعمال، أمّا المطلب الثاني فيناقش أشكالها مع منظمات غير الأعمال

المطلب الأول: الشراكة الاستراتيجية مع مؤسسات الأعمال

الشراكة الاستراتيجية بين مؤسسات الأعمال هي تطوير علاقة تعاون مستدام بين مؤسسات اقتصادية، سواء كانت من القطاع الخاص أو العام، أجنبية أو محلية، بغرض الوصول إلى ميزة تنافسية أو ميزة اجتماعية.

أولاً: المشروع المشترك (Co-enterprise, Joint venture)

هناك تعريف عديدة للمشروع المشترك، ويتلخص مفهومه في قيام مؤسستين أو أكثر بامتلاك مشترك لبنية جديدة مع بقائهما مستقلتين قانوناً¹، و يعتبر تأسيسه مع مؤسسة أجنبية من أكثر الطرق المختارة لدخول سوق جديد، ومن بين الممارسات المشهورة لهذا الشكل من الشراكة الاستراتيجية؛ مشروع Fuji-Xerox، الذي يملك كل طرف فيه 50% من أسهم المشروع، ويعمل على إدارته أفراد من كلا المؤسستين.

قد توزع الملكية بالأغلبية لطرف على حساب الآخر (51% لطرف، و 49% للطرف الآخر) ويهدف ذلك إلى توسيع نطاق المراقبة لطرف على حساب الآخر¹.

من أهم مزايا المشروع المشترك هو أنه يمكن المؤسسة الأجنبية من الاستفادة من معرفة المؤسسة المحلية، وظروف المنافسة، والثقافة، واللغة، والانظمة السياسية وانظمة الأعمال في السوق المحلي، كما يمكن من تجنب التكاليف المرتفعة لتنمية سوق أجنبي من خلال توزيعها مع شريك محلي.

بالإضافة إلى تجنّب الحواجز السياسية، فهناك بعض الدول مثل اليابان والصين؛ تشترط التشارك مع مؤسسة محلية كرخصة للاستثمار داخل الدولة، ويعتبر المشروع المشترك بين Fuji و Xerox أحسن مثال على ذلك.

ثانياً: الاتحادات المالية (Consortia): هو اتحاد مجموعة من المؤسسات المتنافسة للمساهمة بمواردها المالية وممارسة أنشطة مختلفة²، لإنشاء مشروع مشترك في مجالات التكنولوجيا الجديدة العالية، أو مجالات الهندسة المدنية الكبيرة، أو بعبارة أخرى المشاريع الكبيرة المتخصصة³، من أجل توفير الموارد والكفاءات الضرورية لاستغلال فرصة أو لمواجهة المنافسة.

ثالثاً: التعاونات الاستراتيجية : لا يتطلب هذا الشكل من الشراكة الاستراتيجية إنشاء مؤسسة مستقلة عن الشريكين، بل تقتصر على التشارك في سلسلة من المشاريع غير المستقلة، وكل واحد منها يتطلب التعاون في توفير موارد

¹ Gerry Johnson et al, Op.Cit, p.437

¹ Jeffrey H. Dayer, Op.Cit, P.269

² Gerry Johnson et al, Op.Cit, p.111

³ Ibid, p.437

وكفاءات وخطة عمل تختلف عن الآخر¹، فقد يتمثل أحد هذه المشاريع في التصميم المشترك للمنتج، أو التصنيع المشترك²، أو البحث والتطوير المشترك، أو الامداد والعمليات المشتركة، أو التسويق المشترك³، وهذا النوع من الشراكات قد تكون معلنة، وقد يُفضّل الطرفين عدم الإعلان عنها لرغبتها في إخفاء استراتيجيتهما التعاونية، ومن بين الأمثلة ما قامت به (Microsoft) و (Nokia) عندما أعلنتا عن بناء شراكة استراتيجية تهدف إلى إطلاق هاتف وينداوز (Windows phone)؛ وتتلخص فيما يلي:

ث- تساهم نوكيا بخبراتها في التصميم، ودعم اللغات، و تمكين مايكروسوفت من الوصول للأسواق في مختلف المناطق الجغرافية؛

ج- يقوم كل من مايكروسوفت ونوكيا بعمليات التسويق المشترك للمنتج، وكذلك البحث والتطوير المشترك؛

ح- تقوم مايكروسوفت بتنمية تطبيقات وأنظمة متطورة تُستعمل في تشغيل هاتف نوكيا⁴.

وكذلك التعاون الاستراتيجية الذي أعلنت عنه مايكروسوفت وتويوتا بهدف تطوير أنظمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسيارات تويوتا بداية من 2012م⁵، حيث تساهم كل منهما بمليار ين ياباني.

رابعاً: الشبكات (Réseaux, Networks):

تُنشأ الشبكة عندما تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة التعاون⁶؛ من خلال إنشاء أشكال شراكة مختلفة مع عدة مؤسسات⁷، ومن دون مشروع مشترك، ولا تشترط عقوداً رسمية⁸؛ فهي تقوم على الثقة، والتنسيق المتبادل، ووجود مركز استراتيجي، وهو المؤسسة التي تُنشئ الشبكة، والتي تمارس المراقبة والتنسيق بين الشركاء الاستراتيجيين⁹. فهذا الشكل من الشراكة الاستراتيجية يترجم فلسفة الكيريتسو الذي تم تناولها في المطلب الأول من المبحث الثاني، كما يمكن للشبكات أن لا يكون بها مركز استراتيجي وتسمى عندها الشبكة المتساوية (Equal partner network)¹⁰.

¹ Jhon Child et al, Op.Cit, P.133

² Ibid, P.133

³ PWC, "Strategic partnership-the real deal", Pricewaterhousecooper, 2009, P.2 (available on www.pwc.uk/strategy , access in:12/04/2011)

⁴ Microsoft news center, "Nokia and Microsoft announce plans for broad strategic partnership to build new global mobile ecosystem", Available from: <http://www.microsoft.com/presspass/press/2011/feb11/02-11partnership.msp>, internet, 14/10/2011

⁵ Microsoft news center, "Microsoft and toyota announce strategic partnership on next-generation telematics", Available from: <http://www.microsoft.com/Presspass/press/2011/apr11/04-06ToyotaPR.msp>, internet, 14/10/2011

⁶ Gerry Johnson et al, Op.Cit, p, p.438

⁷ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.99

⁸ Gerry Johnson et al, Op.Cit, p, p.438

⁹ Idem

¹⁰ Jhon Child et al., Op.Cit P.155;157

لكن هذا النوع من الشراكات الاستراتيجية يُنشأ في صناعات تتميز بشدّة المنافسة، والشبكات تفسّر طبيعة المنتجات المعاصرة التي تشارك في إنتاجها مجموعة من المؤسسات من مناطق مختلفة من العالم¹، ومن أشهر المؤسسات التي تشكل شبكات استراتيجية: Toyota، و Samsung.

بالإضافة إلى أشكال الشراكة الاستراتيجية التي ذُكرت، هناك أشكال أخرى لا تتضمن درجة كبيرة من التشارك في الأنشطة بل تركز على التشارك في النتائج، و بعبارة أخرى هي أشكال للتحالف الاستراتيجي*، وهذه الأشكال هي:

خامسا: الترخيص (licensing):

اتفاقية يقوم بموجبها أحد الأطراف ببيع حقوق تصنيع منتج المؤسسة وما يتضمنه من معرفة، مقابل نسبة معينة من كل وحدة تبيعها المؤسسة المرخص لها².

فالترخيص يتعلّق بالمنتجات التي تتطلب معرفة علمية متخصصة مسجّلة كبراءات اختراع³، ويتوقف الوصول إلى مثل هذه الموارد الفريدة على موافقة وترخيص المؤسسة التي طوّرتها، وهناك أمثلة كثيرة عن هذا الشكل من الشراكة الاستراتيجية، Pepsi، McDonalds، Samsung...

أهمّ مزايا الترخيص تتمثل في تجنب تكاليف ومخاطر تطوير المنتج في سوق أجنبي، أمّا أهم مساوئه تتمثل في أنّ المؤسسة المرخصة لا يمكنها الرقابة على تصنيع وتسويق المنتج في السوق الأجنبي، والمخاطر المرتبطة بترخيص التكنولوجيا في الحالات التي تكون فيها مصدرا للميزة التنافسية⁴.

سادسا: حق الإمتياز (Franshies):

الامتياز يشبه الترخيص إلى حد كبير، لكنّه يتميز بالتزام أكبر، فهو لا يتعلّق بالحصول على موارد غير ملموسة كالعلامة التجارية، أو معرفة معينة فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل مجموعة من قواعد العمل التي تُفرض على المؤسسة التي يُمنح لها هذا الحق، ويتقاضى مانح الحق نسبة من العائد التي تحقّقه المؤسسة من خلال حق الامتياز⁵. وتشكّل McDonald's و Hilton hotels corp هذا النوع من الشراكات الاستراتيجية لتوسيع عملياتها عبر العالم⁶.

المطلب الثاني: الشراكة الاستراتيجية مع منظمات غير الأعمال

تنشأ عندما تقوم مؤسسة اقتصادية بتطوير علاقة تعاون مستدام مع منظمة اجتماعية أو منظمة حماية البيئة، أو كليهما، وفي هذا الصدد يعرف المكتب الاستشاري (LBG associates) الشراكة الاستراتيجية بأنها علاقة تسمح

¹ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Ibid, P.99

* راجع المطلب الخامس في المبحث الثالث.

² Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.267

³ Gerry Johnson et al, Op.Cit, p.438 ,

⁴ Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Op.Cit, P.268

⁵ Idem

⁶ Idem

بتبادل المنافع واستثمار الموارد بين مؤسسة أعمال ومنظمة غير أعمال، ينتج عنها التزام مشترك ببرنامج؛ حيث يجعل هذا البرنامج استراتيجية مواطنة المؤسسة، وسمعتها وأهدافها متلائمة مع رسالة ورؤية منظمة غير الأعمال¹.

أما المنظمات الاجتماعية فنشاطها يتعلق بقضايا اجتماعية مثل منظمة إغاثة الأطفال (About SOS Children's Villages) وهي منظمة دولية تهتم بالأطفال الذين فقدوا والديهم، والعائلات التي تعيش في ظروف صعبة، وتعمل من أجل توفير الأمن والدفع العائلي لهم².

ومنظمة "مبادرة الشراكة" (The Partnering Initiative)، وهو برنامج متخصص أنشأه منتدى المؤسسات الدولية القيادية (International Business Leaders Forum- IBLF)، وغايته رفع مساهمة مؤسسات الأعمال في التنمية المستدامة³.

المنظمة البيئية هي كل صاحب مصلحة تتعلق رسالته بنقطة على الأقل من النقاط التالية:

خ- حماية البيئة الطبيعية وتطوير حلول للحد من الفساد مثل تلوث الماء والهواء، والتغيرات المناخية...؛

د- مراعاة احتياجات الأجيال الانسانية المستقبلية، وترشيد استخدام الطاقة والبحث عن مصادر متجددة لها؛

ذ- استمرار التنوع في سلالات الكائنات الحية، والحفاظ على الحيوانات والنباتات...⁴.

مثل منظمة صندوق الدفاع البيئي (Environmental Defense Fund - EDF)، وهي منظمة بيئية أمريكية تقوم بتشخيص المشاكل الطبيعية وتطوير حوافز وحلول لمؤسسات الأعمال للتقليل من الممارسات المضرة بالهواء، والماء، والصحة العامة، والتغذية⁵... والتعاون معها لتطوير الحلول، والعمل مع الجهات المختصة في إصدار تشريعات حكومية لمعالجة هذا النوع من المشاكل على المستوى الوطني والدولي، فنشاطها له ثلاثة أبعاد؛ بُعد علمي يهتم بتشخيص المشاكل البيئية وتطوير الحلول، وبُعد اقتصادي يهتم بالتعاون مع المؤسسات والإبداع في تطوير المنتجات والعمليات، وبُعد قانوني يهتم باقتراح مسودات قانونية⁶.

¹ LBG associates, "Secrets to creating high-impact strategic partnerships", Stamford, 2011, P.5 (available on Internet: <http://lbg-associates.com>, 02/02/2011)

² Maria E. Bodenrieth and Darian Stibbe, "Changing Trends in business-NGO partnerships ", The partnering initiative & Sos Kinderdorpen, Amsterdam, 2010, P.17

³ Idem

⁴ Archie B. Carrol and Ann K. Buchholtz, "Business & Society- Ethics and stakeholder management", South-Western, USA, 7th edition, 2009, P.88

⁵ EDF, "Getting in gear- Environmental defense and fedex express", Environmental defense fund, USA,2004.

⁶ GEMI and EDF, Op.Cit, P.i

و لا يعطي هذا البحث أهمية للتفريق بين الشراكات الاستراتيجية مع منظمات البيئة و مع المنظمات الاجتماعية، إلا عند التطرق إلى تقويم الشراكة الاستراتيجية، لأنّ معايير تقويم كل منهما تختلف عن الآخر.

أهمّ ما تسعى وراءه مؤسسات الأعمال من خلال هذا النوع من الشراكات الاستراتيجية هو خلق الفرص الجديدة، وتحسين أدائها البيئي والاجتماعي، وتحسين سمعتها، أمّا بالنسبة لمنظمات البيئة فإنّ أهمّ ما تسعى إليه هو تطوير حلول وبدائل للممارسات المضرة بالبيئة، ونشر هذه الحلول على أكبر نطاق ممكن، وتحسين جودة الحياة في مجالات مختلفة كالصحة، والأمن، والتعليم، والتقليل من المشاكل الاجتماعية.

وتنقسم الشراكة الاستراتيجية الاجتماعية إلى صنفين هما:

أولاً: التعاونات الاستراتيجية البيئية والاجتماعية

وهو الشكل البسيط للشراكة الاستراتيجية مع غير الأعمال، ويتمثل في قيام المؤسسة بإنشاء علاقة تعاون طويلة المدى مع منظمة بيئية أو منظمة اجتماعية، تهدف من خلالها إلى تعظيم العوائد وتحسين الجودة وتخفيض المخاطر والتكاليف، وممارسة مسؤولياتها اتجاه البيئة الطبيعية، والمجتمع الذي تنشط فيه.

والجدولين (09) و (10) التاليين يعرضان بعض الأمثلة:

جدول رقم (9): أمثلة للتعاونات الاستراتيجية الاجتماعية

المؤسسة	مجال النشاط	الشريك الاستراتيجي	طبيعة الشريك الاستراتيجي	هدف كل عضو التعاون الاستراتيجي البيئي
DuPont	تنشط في مجال التطوير التكنولوجي (تكنولوجية النانو)، وتتواجد في أكثر من 70 دولة	الشريك الاستراتيجي	طبيعة الشريك الاستراتيجي	ضمان تطوير مسؤول لكتولوجيا الصغائر (Nanotechnology)
Wal-Mart		صندوق الدفاع البيئي Environmental Defense Fund	منظمة بيئية	ر- اعتماد أنظمة تراعي البيئة الطبيعية
McDonalds	الأكل الخفيف			ز- تخفيض من 70-90% في حجم تغليف المنتجات (sandwiches)، وبالتالي تخفيض نفاياتها؛
Starbucks	القهوة			س- تخفيض استهلاك الطاقة.
UPS				ش- تخفيض النفايات باستعمال الكؤوس والصحون القابلة للاستعمال ثانية؛
FedEX	تسليم الطرود والرسائل			ص- تقليل التأثير البيئي للكؤوس غير المقيدة بعد الاستعمال.
				ض- استعمال التغليف القابل للاستعمال ثانية؛
				ط- الحفاظ على أداء المنتج وتنافسية تكلفته.
		ظ- تخفيض استهلاك الوقود ب 50%؛ دون تغيير المحرك، أو إضافة مكونات أخرى؛		
		ع- تخفيض نسبة الدخان والابخرة المنبعثة ب 75%؛		
		غ- تطويل فترة حياة الشاحنات.		

Source: Peder McDermott Johansen, "*Corporate partnerships with non-governmental organizations- the evolution of corporate social responsibility*", Bachelor of arts thesis, the faculty of the department of economics and business, the Colorado College, may2009, P.15

يبين الجدول رقم (9) مجموعة من مؤسسات شكلت شراكة استراتيجية مع

وتُلخّص هذه المنظّمة استراتيجيتها في النقاط التّالية:

- أ- تطوير ممارسات جديدة تراعي البيئة الطبيعية من خلال الشراكة الاستراتيجية مع المؤسسات القيادية، لتكون قدوة للمؤسسات الأخرى غير القيادية؛
- ب- تخضير سلسلة التوريد من خلال رفع الطلب على المواد الأولية والمنتجات التي تراعي البيئة الطبيعية، وتشكيل شراكات استراتيجية مع المؤسسات التي لها قوة شراء كبيرة؛
- ت- إثبات المنافع التي تحصل عليها مؤسسات الأعمال من خلال حماية البيئة الطبيعية، والمكاملة بين الأداء البيئي والرشادة الاقتصادية، من خلال ربط انخفاض التكاليف بالحفاظ على البيئة الطبيعيّة¹.

ثانيا: المشروع المشترك البيئي والاجتماعي

تكون المؤسسة حسب هذا الشكل من الشراكة الاستراتيجية عضوا في منظمة بيئية أو اجتماعية بجانب عدّة مؤسسات ومنظمات أخرى؛ حيث يشارك كل الأعضاء في تأسيس هذه المنظمة، أو تحقيق رسالتها، مثل المشروع المشترك البيئي الذي يحمل اسم: (United states Climate Action Partnership - USCAP)² ، أو مثل المشروع المشترك الاجتماعي الذي يحمل اسم: مبادرة الشراكة (The Partnering Initiative - TPI)³ أو منظمة المبادرة العالمية للإدارة البيئية (GEMI)⁴. والجدول الموالي يعرض مثالا لشركاء استراتيجيين يشكلون مشروعاً مشتركاً بيئياً:

¹ EDF, " Our unique approach" , available from <http://www.edf.org/approach>.Internet, accessed 12/10/2011

² USCAP, "Usacap members include "Internet: www.us-cap.org Internet, accessed

³ TPI, available from www.thepartneringinitiative.org, Internet, 12/10/2011.

⁴EDF, available from www.gemi.org Internet, accessed 12/10/2011

جدول رقم (10): الشركاء الاستراتيجيون للمشروع المشترك البيئي (USCAP)

رسالة المشروع المشترك البيئي	طبيعة العضو / مجال النشاط	الشركاء الاستراتيجيون
نحن مجموعة من المؤسسات والمنظمات البيئية الرائدة التي تعمل معاً من أجل دعوة وإقناع الحكومة بسن تشريعات وطنية لتخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة [*] المتسببة في الاحتباس الحراري ¹ .	مؤسسة أعمال تنشط في مجال الألمنيوم الأولي، والمصنّع، تتواجد في 44 دولة	Alcoa
	تنشط في مجال بناء القطارات السريعة السكك الحديدية، وتوليد الطاقة، تتواجد في 70 دولة.	Alstom
	تنتج وتطور التجهيزات والأدوات الطبية،	Boston Scientific Corporation
	تنتج السيارات والشاحنات	Chrysler
	تنشط في مجال الكيماويات، وتتواجد في 75 دولة.	The Dow chemical Company
	تنشط في مجال إنتاج الطاقة الكهربائية.	Duke Energy
	تنشط في مجال التطوير التكنولوجي (تكنولوجيا النانو)، وتتواجد في أكثر من 70 دولة.	DuPont
	منظمة تهتم بتطوير حلول للمشاكل البيئية	Environmental Defense
	تنشط في مجال إنتاج الكهرباء.	Exelon Corporation
	تنتج السيارات والشاحنات.	Ford Motor Company
	تنشط في مجالات مختلفة مثل الإعلام والخدمات المالية، وإنتاج محركات الطائرات، وتوليد الطاقة، وتقنيات معالجة المياه، وأجهزة التصوير الطبي، وتتواجد في أكثر من 100 دولة	General Electric
	تنتج الأجهزة الطبية والصيدلانية، وتتواجد في 57 دولة.	Johnson & Johnson
	تنشط في مجال إنتاج الطاقة الكهربائية	NRG Energy
	منظمة بيئية تهتم بحماية الأراضي الزراعية والغابية والمياه الطبيعية.	The Nature Conservancy
	تنشط في مجال المشروبات والمأكولات، وتتضمن 17 علامة تجارية	PepsiCO
	منظمة بيئية تهتم بنشر الوعي وتطوير حلول للتعامل مع تغير المناخ.	Pew Center on Global Climate Change
	تنشط في مجال إنتاج الطاقة الكهربائية والغاز...	PG&E Corporation
	تنشط في مجال إنتاج الطاقة الكهربائية والغاز...	PNM Resources
	تنشط في مجال استخراج المعادن مثل الألمنيوم، والماس، والنحاس، والذهب، والحديد...	Rio Tino
	تنشط في مجال الطاقة والمحروقات	Shell
تنشط في مجال الإلكترونيك	Siemens	
مؤسسة تنشط في مجال المنتجات الغابية مثل الأشجار والنباتات حيث تقوم بتوفير الاحتياجات المهمة وفي نفس الوقت تستلم الغابات.	Weyerhaeuser	
منظمة بيئية تهتم بحماية الأرض والحفاظ على الحياة الطبيعية.	World Resources Institute	

الجدول: من إعداد الطالب بالاعتماد على (<http://www.us-cap.org/about-us/about-our-members/#aes>)، اترنت، 2011/10/11

* وتسمى أيضا غازات الاحتباس الحراري، وهي غازات توجد في الغلاف الجوي، حيث يذهب مختصون وباحثون إلى أنّ هذه الغازات تتميز بقدرتها على امتصاص الأشعة التي تنعكس من الأرض نحو الفضاء الخارجي، فتقلل بذلك ضياع الحرارة من الأرض إلى الفضاء، مما يؤدي إلى تسخين جو الأرض، وحبس الحرارة فيه. وهذه الغازات هي بخار الماء، وأكسيد النيتروز، والميثان، والأوزون، والكلوروفلوروكربون الذي تستعمله التلاجات في التبريد، و ثاني أكسيد الكاربون الذي ينتج من احتراق مليارات الأطنان من الوقود في المؤسسات الصناعية، ومحطات الطاقة، ووسائل المواصلات. (، <http://www.businessdictionary.com/definition/greenhouse-effect.html>), Available from Businessdictionary, "greenhouse effect", 14/10/2011

¹ USCAP, " Welcome to the U.S. Climate Action Partnership Web Site ", Available from: <http://www.us-cap.org>, 14/10/2011

المبحث السادس: تشكيل الشراكة الاستراتيجية

لقد تطرق الممارسون إلى مراحل تشكيل المؤسسة لعلاقة تعاون استراتيجية مع مؤسسات الأعمال ومنظمات غير الأعمال بطرق مختلفة، فنجد مثلا (BCG) و (PWC) قد تطرقا لمراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية، لكن الأول تطرق إليها باعتبارها بديلا للاندماج والاستحواذ، بينما ركز الثاني على الخطوات الصحيحة لتشكيلها من أجل تجنب فشلها.

كما تطرق أيضا التحالف العالمي لتحسين التغذية (GAIN) والذي يضم شركاء استراتيجيين من القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المدني، و منظمة مبادرة الشراكة (TPI)، إلى تشكيل الشراكة الاستراتيجية مع منظمات غير الأعمال، وعدّوا لذلك أربعة مراحل تنقسم إلى 12 خطوة¹، بينما عدّ برنامج المبادرة العالمية للإدارة البيئية (GEMI) بالتعاون مع صندوق الدفاع البيئي (EDF) ثلاث مراحل لتشكيل الشراكة الاستراتيجية وهي الصياغة، والتنفيذ، والتقييم².

وهذا البحث لن يتطرق لكل هذه الصيغ التي افترحت لتشكيل الشراكة الاستراتيجية، وإنما يكامل ويرتب خطواتها محاولة التي لفهم هذه الخطوات فهما وافيا، و الجدول الموالي يبيّن هذه المراحل و الخطوات:

جدول رقم (11): مراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية وخطواتها

مراحل	خطواتها	من يقوم بها
مرحلة التحضير	ث- فهم دوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية؛ ج- اختيار الشريك الاستراتيجي؛	تقوم بما المؤسسة وحدها
مرحلة التفاوض والتخطيط	ح- تطوير رؤية وأهداف مشتركة؛ خ- تحديد طبيعة مساهمات كل طرف؛ د- التخطيط للوصول إلى الأهداف والرؤية المشتركة؛ ذ- تنظيم الشراكة الاستراتيجية والاتفاق على هيكل حوكمتها؛ ر- الاتفاق على طريقة الخروج من الشراكة الاستراتيجية	تقوم بما المؤسسة مع شركائها الاستراتيجيين المحتملين
إمضاء اتفاقية الشراكة الاستراتيجية		
مرحلة التنفيذ	ز- تفعيل البنى التنظيمية؛ (أنظمة التسيير والاتصال والرقابة...) س- نشر الموارد؛	تقوم بما المؤسسة مع شركائها الاستراتيجيين المحتملين
مرحلة التقييم	ش- قياس نتائج الشراكة الاستراتيجية؛ ص- مراجعة النتائج؛ ض- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.	تقوم بما المؤسسة وحدها، وفي نفس الوقت تقوم بما مع شركائها الاستراتيجيين المحتملين

ويأتي شرح كل المراحل التي يبينها هذا الجدول في مطالب هذا المبحث .

¹Nazneen Huq and Jonna Pyres, "Partnership- Step by Step", TPI and IBLF, available from: www.tpi.org, internet, Accessed: 20/09/2011

² See: GEMI and EDF, , "Guide to successful corporate-NGO partnership" , USA,2008.

المطلب الأول: مرحلة التحضير للشراكة الاستراتيجية

يعتبر فهم العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية ونمو المؤسسة هدف هذه المرحلة، ويتم ذلك من خلال خطوتين:

أولاً: فهم وتحديد دوافع المؤسسة للشراكة الاستراتيجية

في كل بداية لشراكة استراتيجية يمكن أن تكون المؤسسة هي المبادرة لتشكيلها أو ربما مدعوة إليها¹، وفي كلتا الحالتين يتعين عليها التأكد من وجود دوافع كافية إليها مع التأكد أنه لا توجد هناك خيارات أفضل منها للاستجابة إلى هذه الدوافع وقد لخص المطلب الثاني من المبحث الرابع للفصل الأول ثلاث دوافع رئيسة هي:

- سد احتياجات المؤسسة من الموارد والكفاءات؛
- البحث عن فرص جديدة؛
- التعامل مع وضعية غير مرغوبة؛

ويرجع اعتبار هذه الخطوة أول ما تقوم به المؤسسة في كونها حجر أساس تُبنى عليه الخطوات والمراحل الآتية، فعندما يكون الدافع هو البحث عن موارد وكفاءات فريدة لتقوية أو صيانة الميزة التنافسية، فإنّ الشريك الاستراتيجي يجب أن يمتلك هذه الموارد والكفاءات وإلا فقد الشراكة الاستراتيجية معناها، وهكذا بالنسبة لكل الدوافع.

ثانياً: اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب:

يتم في هذه الخطوة إعداد قائمة للشركاء الاستراتيجيين المحتملين، ثم اختيار الأنسب منهم؛ ولأجل ذلك يمكن أن تعقد المؤسسة اجتماعاً مع عدد كبير من الأطراف المحتملة وتقدم عليهم فكرة التعاون، أو تتصل بهم وتجمع المعلومات عنهم.

و يجدر إعطاء الوقت الكافي لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عنهم للوصول إلى قرار مناسب، وقد يكون ذلك بالبحث في السجلات التاريخية للشركاء الاستراتيجيين المحتملين وتحليل تقاريرهم السنوية، والاطلاع على مواقعهم في شبكة الانترنت، وزيارة الجهات والاشخاص الذين يعرفونهم للتقصي، والاستفادة من آرائهم، ثم يمكن بعدها إجراء حوار تمهيدي مع أحد كبار الموظفين لدى الشريك الاستراتيجي المحتمل، ومناقشة الدوافع والأهداف والتوافق أو التعارض في المصالح التي يسعى إليها كل طرف، وهذا يسمح بتقييم الطرف ما إذا كان يرى فرصاً مفيدة بالدخول في شراكة استراتيجية مع المؤسسة، أو يرى عكس ذلك.

¹Nazneen Huq and Jonna Pyres, Op.Cit, P.5

ويمكن أن يتم أيضا تنظيم ورشات عمل وتبادل زيارات بشكل متكرر بين العديد من الشركاء الاستراتيجيين المحتملين لاستكشاف فكرة الشراكة بشكل أفضل قبل الاتفاق على أية التزامات، وقد تحتاج المؤسسة لإنجاح هذه الخطوة إلى قدرات الإقناع التي تستطيع من خلالها أن تبين للأطراف المحتملة كيف يمكنهم أن يفيدوا ويستفيدوا من الشراكة الاستراتيجية¹.

أما بالنسبة لمعايير اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب فإن أهمها مُلخص في النقاط التالية:

أ- طبيعة دوافع المؤسسة لتشكيل الشراكة الاستراتيجية: إذا كان الدافع لتشكيل الشراكة الاستراتيجية هو نقص موارد وكفاءات المؤسسة المطلوبة من أجل النمو المرغوب فهذا يعني أنّ اختيار الشريك الاستراتيجي سيعتمد على الموارد والكفاءات التي يملكها، بينما إذا كان الدافع هو البحث عن فرص جديدة فسيعتمد اختيار الطرف الآخر على الأسواق التي ينشط فيها مثلا، وإذا كان الدافع هو التعامل مع وضعية غير مرغوبة كظهور كسوء جودة المنتجات، وارتفاع التكاليف مثلا فإنّ اختيار الشريك الاستراتيجي سيعتمد على الممارسات والحلول التي يطورها لتجاوز هذه الوضعيات.

ولقد أضاف بوتر و فالر (Porter & Fuller) المعايير التالية:

- ب- امتلاك الشريك الاستراتيجي للموارد المطلوبة للميزة التنافسية: فالشريك الذي يتم اختياره يجب أن يتمتع بالتكنولوجيا، أو الخبرات والمعارف، أو الوصول إلى السوق، أو أي مساهمات أخرى تدعم الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ت- تكامل وتوازن مساهمات الشريك الاستراتيجي مع مساهمات المؤسسة: حيث لا يكفي أن يكون الشريكين الاستراتيجيين متكاملين في مساهمتهما، بل لا بد أيضا من التوازن في العلاقة وعدم سيطرة أحد الأطراف عليها؛
- ث- تخفيض مخاطر تحوّل الشريك الاستراتيجي إلى منافس: قد تنشأ الشراكة الاستراتيجية بين متنافسين، مثل Toyota و GM في مشروعهما المشترك JV NUMMI وكذلك شراكة Honda و Rover الاستراتيجية، لكن لا بد أن يكون الشريك الاستراتيجي جديرا بمستوى عال من الثقة، وفي وضعية تجعل حاجته للتعاون أكثر من حاجته للمنافسة.

ج- أن يكون للشريك الاستراتيجية قيمة وقائية من منافسي المؤسسة؛

ح- التوافق بين الشركاء الاستراتيجيين: وهذا يخفف احتمال بروز مشاكل متعلقة بعدم التوافق الاستراتيجي

والثقافي²؛ حيث يحدث التوافق الاستراتيجي عندما يتمّ خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال سلسلة القيمة

¹Nazneen Huq and Jonna Pyres, Op.Cit, P.5

²Jhon Child et al., Op.Cit, P.97

المشتركة، وبالتالي يتم تقويم التوافق الاستراتيجي بين الأطراف باستخدام نموذج سلسلة القيمة لبورتر، فعندما يكون هناك تكامل في القدرات والأصول كأن يملك طرف منتجات ذات جودة عالية، ويملك الآخر قدرات بيع عالية فإنّ هناك احتمالاً كبيراً لدعم الميزة التنافسية لكليهما، بينما إذا كان هناك احتمال ضئيل لإنشاء ميزة تنافسية من خلال القيمة المشتركة فإنّ الشراكة الاستراتيجية لن تنجح، وبالتالي لا بد من اختيار الشريك الذي يوفر أنشطة متكاملة ومطلوبة للميزة التنافسية حتى يتم تحقيق التوافق الاستراتيجي.

أما التوافق الثقافي: يمكن للشراكة الاستراتيجية أن تحقق أهدافها إذا كان هناك توافق استراتيجي بين أطرافها، لكنّها تبقى مهدّدة بالتوقّف وعدم الاستمرار، بسبب عدم تقبّل الشركاء الاستراتيجيين لثقافة بعضهم، وهو ما يجعل التوافق الثقافي امراً لا بد من مراعاته عند اختيار الشريك الاستراتيجي، وخاصة عند الشراكة الاستراتيجية الدولية. ومن بين الأمثلة ذلك المشروع المشترك بين ICI pharmaceuticals و Sumitomo Chemicals؛ حيث اتفق الطرفين على التعاون في تصنيع وتسويق منتجات مخدرة لـ ICI في اليابان، ورغم أنه كان هناك تكامل في الأنشطة مما حقق التوافق الاستراتيجي، إلاّ أنّه كانت هناك حساسيات ثقافية قلّصت من نجاح هذا المشروع المشترك، ولا يقصد بالتوافق في الثقافة التشابه فيها، بل يُقصد أن تكون ردود أفعال المؤسسة اتجاه ثقافة شركائها الاستراتيجيين غير معيقة لتحقيق النجاح، وقد حدد بونو وباوديتش (Bono & Bowditch) أربعة خيارات بديلة لردود الأفعال الثقافية:

- أ- التعددية الثقافية: حيث يتقبل كل طرف ثقافته بجانب ثقافة الطرف الآخر؛
- ب- الاستيعاب الثقافي: وهنا يتم دمج ثقافة الشريك الاستراتيجي مع ثقافة المؤسسة؛ حيث تتشكل ثقافة جديدة عبر الزمن؛
- ت- النّقل الثقافي: ويُقصد بذلك أن تقوم المؤسسة بإدخال ثقافة الشريك الاستراتيجي وتغيير ثقافتها، باعتبار ثقافة هذا الشريك أقوى وأكثر دعماً للنجاح من ثقافة المؤسسة؛
- ث- المقاومة الثقافية: وفي هذه الحالة لا تتقبل المؤسسة ثقافة الطرف الآخر وتقاومها، وهذا يرفع احتمال توقف الشراكة الاستراتيجية وفشلها¹.

وتعمل المؤسسة من خلال ردود الأفعال هذه على اختيار الشريك الذي يُحتمل أن تتقبل ثقافته، أو تستفيد منها كونها قوية وإيجابية أكثر، وتتجنب حالات المقاومة، رغم أنّ هناك مشكلة متعلقة بالتوافق الثقافي تبقى مطروحة وهي صعوبة قياسه، وبالتالي صعوبة الحكم على الثقافة إذا كانت متوائمة أم لا، رغم أهميتها¹.

المطلب الثاني: مرحلة التفاوض والتخطيط

بعد تعيين الشركاء الاستراتيجيين الذين تقبلوا فكرة التعاون، تنتهي مرحلة التحضير التي تقوم بها المؤسسة فقط، وتبدأ مرحلة التفاوض والتخطيط التي يقوم بها الأطراف مع بعض، وأهم خطوات هذه المرحلة هي:

أولاً: تطوير رؤية وأهداف الشراكة الاستراتيجية:

الرؤية هي التصور الذي يمثل المستقبل المأمول ويتم الوصول إليها عندما تتحقق النتائج المتوقعة من الشراكة الاستراتيجية، فالاتفاق على رؤية مشتركة يعتبر عملية مفتاحية لفهم الأطراف لبعضهم، إضافة إلى أنّها تسمح بمعرفة ما الذي يجب القيام به من أجل تحقيقها، وهذه بعض الأمثلة عن رؤية الشراكة الاستراتيجية:

"نريد من مؤسستنا أن تكون القائد في التعاون مع المجتمع". "نريد أن نجعل أمكنة مرح أطفالنا أكثر أماناً وسعادة"، "نسعى من وراء نشاطنا إلى تحسين جودة الحياة على مستوى الفرد، والعائلة، ومؤسسات الأعمال كي يكونوا أكثر ثقة واستعداداً لمستقبل أفضل".

أما الأهداف فهي تجعل الرؤية أكثر قابلية للتطبيق، حيث يتم تطوير خطة عمل لكل هدف²، والشراكة الاستراتيجية لا تعني أن تكون أهداف الأطراف متطابقة، بل المقصود هو أن تكون غير متعارضة، وهذا ضروري لنجاح الشراكة الاستراتيجية³.

ثانياً: تحديد مستوى وطبيعة المساهمة المتوقعة من كل طرف⁴:

يتم في هذه الخطوة تقييم المساهمات التي يبذلها كل طرف في الشراكة الاستراتيجية، وهي ليست عملية سهلة فهي لا تستند إلى السوق كما في الاستحواذ والتملك مثلاً؛ بل تستند على معايير غير واضحة، وقد يتم التكتّم عنها في عملية التفاوض.

وقد ذهب جون تشيلد وزملاؤه إلى أنّ شكل الشراكة الاستراتيجية له تأثير في عملية تقييم مساهمات الأطراف؛ فالشراكات الاستراتيجية التي لا ينتج عنها مشاريع مشتركة مستقلة عن الأطراف تكون أكثر صعوبة في تقييم مساهماتهم، وعندها يتم الاستناد إلى التقدير الحالي والمستقبلي للمساهمات المحتملة لكل طرف⁵، بينما في حالة المشروع المشترك فإنّ النسبة المئوية للملكية كلّ طرف، تعبر على قيمة الأصول التي ساهم بها.

¹ Jhon Child et al, Op.Cit, P.102-104;106

² Flo Frank et Anne Smith, Op.Cit, p.26

³ Jhon Child et al., Op.Cit, P.125

⁴ Idem

⁵ Jhon Child et al., Op.Cit, P. 133

لكن مهما يكن فإنّ إزالة عدم التأكيد بصفة تامة عند تقييم مساهمات الأطراف غير وارد، ومن أجل رفع

مستوى الرشادة في تقييم هذه المساهمات، يتم تقييم أهم الأصول حسب ما يلي:

الاسم التجاري: عندما يكون الاسم التجاري معروفاً بسمعة جيدة على المستوى الدولي فقيمتها ستكون عالية،

بينما إذا كان جديداً فقيمتها ستكون صفر، ويُستعمل في تقييم الاسم التجاري؛ مدى طلب المؤسسات على رخصة

استعمال هذا الاسم التجاري (Licensing).

ملكيّة الماديات: يتم تقييمها على أساس تكلفة الكراء؛

المخزون: المخزون له قيمة محددة حتى قبل الشراكة الاستراتيجية؛

رأس المال العامل: يتم بناء خطط الأعمال على توقع رأس المال العامل المطلوب لتنفيذها، ولذلك يتم الاتفاق بين

الشركاء حول التوقعات لرأس المال العامل المطلوب، ومساهمات كل طرف؛

التسيير (Management): يمكن تقييم مساهمات الأطراف في تسيير الشراكة الاستراتيجية على أساس رواتب

المسيّرين، وعند تعيين مُستخدمين جدد، يتم إدخال تكاليف التعيين في المساهمات؛

التجهيزات: يتم تقييمها من خلال أسعار التجزئة في السوق؛

الخبرات والمهارات: تقييمها يتم من خلال التكاليف التي تم تحملها لتطوّر من التكنولوجيات والممارسات القديمة

إلى التكنولوجيات والممارسات الجديدة التي أوصلت المؤسسة إلى الوضعية الحالية؛

المكيات الفكرية: في غالب الأحيان يتم الترخيص لشريك استراتيجي باستعمال الملكية الفكرية كبراءات الاختراع

لشريك آخر، ولا يساهم بها، وبالتالي يتم تقييمها على أساس اتفاق الأطراف على نسبة من عائد استغلال هذه

الملكية الفكرية¹؛

نقل التكنولوجيا: يتم تقييم مساهمة صاحب التكنولوجيا من خلال التكاليف التي صُرفت لتطوير هذه التكنولوجيا

لمدى زمني معين، ونسبة من عائد مبيعات شريكه الاستراتيجي المستقبلية التي ستستخدم هذه التكنولوجيا...².

ثالثاً: التخطيط للوصول إلى الأهداف والرؤية المشتركة

ترى منظمة مبادرة الشراكة أنّ التجارب أثبتت أنّ الشراكات الناجحة كانت موجهة بخطط نحو توقعات واضحة

ومقبولة، وبرز ما يتم إنجازه في هذه الخطوة:

¹Jhon Child et al., Op.Cit, P.134-136

²Jhon Child et al., Op.Cit, P.144

- جرد جميع الموارد والجهود التي يستعد كل شريك استراتيجي للمساهمة بها، ثم نشرها واستغلالها حسب الخطة التي يتفقون عليها، وهو ما يسمح باستغلال مساهماتهم بطريقة تعاونية، وتوجيهها نحو المجالات المستهدفة؛
- تحديد الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف أنشطة الشراكة الاستراتيجية، وتحديد طرق قياسها وتقييمها¹؛
- اختيار شكل الذي تتخذه الشراكة الاستراتيجية²، ليست هناك معايير نمطية تساعد على تفضيل شكل على آخر، إلا أنّ هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاستناد إليها عند اختيار بعض الأشكال، وقد تطرق بعض الباحثين مثل فلوكنر (Flaukner) إلى أنّ الشراكة الاستراتيجية يجب أن تتخذ شكل المشروع المشترك عندما:
 - أ- يتطلّب مجال الشراكة الاستراتيجية أعمالاً جديدة متميزة؛
 - ب- تكون الموارد والكفاءات التي يبذلها الطرفان مستقلة عنهما، وتتطلب إدارة مشتركة؛
 - ج- يمكن قياس أهداف الشراكة الاستراتيجية من خلال الموارد والكفاءات المبذولة بشكل واضح؛
 - خ- تكون هناك اعتبارات قانونية لدخول أسواق أجنبية؛
 - د- يرغب الأطراف في تخصيص موارد وكفاءات محدّدة لمشروع مستقل؛
 - ذ- لا يكون مجال المشروع أساسياً للأعمال المحورية للطرفين؛وفي حالات أخرى لا يمكن للشركاء الاستراتيجيين أن يتوقعوا المستوى الذي يمكن أن يأخذه تعاونهم في المستقبل، ولا يرغبون في الإعلان عن استراتيجيتهم التعاونية، ويأملون في إنشاء شراكة استراتيجية مرنة ومتطورة تدريجياً، وبالتالي يفضلون أشكالاً تختلف عن المشروع المشترك، ويتم تفضيل مثل هذه الأشكال عندما:
 - يكون هناك عدم وضوح بالمهام التي تتطلبها الشراكة الاستراتيجية؛
 - الحاجة لمستوى عالٍ من المرونة وعدم التقيد في مشروع مشترك؛
 - لا يرغب الأطراف في الإعلان عن تعاونهم الاستراتيجي؛
 - لا المجال المتفق عليه للشراكة الاستراتيجية أعمالاً تتطلب مشاريع مستقلة؛وأما الاتحاد (Consortium) فيكون مفضلاً عندما:
 - لا تكفي موارد وكفاءات شريكين فقط لسد الاحتياجات للتعامل مع تهديد أو استغلال فرصة؛
 - أهمية الحجم الكبير من الاستثمارات للزبائن المحتملين مثل الحكومات؛

¹ Nazneen Huq and Jonna Pyres, Op.Cit , P.8

² Jhon Child et al., Op.Cit, P.117

- استهداف تغطية شاملة للسوق، مما يستدعي الحضور فيها بشكل كثيف؛
- الحاجة لاستقلال المخاطر المالية لكل شريك استراتيجي عن الاطراف الأخرى¹.

رابعاً: تنظيم الشراكة الاستراتيجية والاتفاق على أسس حوكمتها:

يتمّ في هذه المرحلة التفاوض لوضع التنظيم التي يدير الشراكة الاستراتيجية ويحافظ على توازنها بين الأطراف، ويوزع المسؤوليات والأدوار، وأسس حوكمتها و تقويمها⁽²⁾⁽³⁾.

أ- تحديد نمط تسيير الشراكة الاستراتيجية

حيث حدد غاري ويان (Gary & Yan) خمسة أنماط لإدارة ورقابة الشراكة الاستراتيجية:

- الهيمنة: حسب هذا النمط يقوم طرف بالسيطرة على الطرف أو الأطراف الأخرى، وكأنه فرع تابع، ويكثر هذا النمط في الشراكات الاستراتيجية التي يتم تشكيلها بالأسهم، [والمشاريع المشتركة غير متساوية المساهمة].
- التشارك في التسيير (Shared management): يكون للشركاء الاستراتيجيين تأثير متوازن تسيير الشراكة الاستراتيجية؛
- توزيع التسيير (Split Control): حسب هذا النمط يتخصّص كل طرف في تسيير جزء من عمليات الشراكة الاستراتيجية يختلف عن الأجزاء التي يسيروها الأطراف الآخرون؛
- التسيير المستقل (Independent Management): يتم تسيير الشراكة الاستراتيجية حسب هذا النمط من طرف مدراء مستقلين عن أطرافها، أي إسناد التسيير لجهات خارجية عن الشركاء الاستراتيجيين.
- التسيير الدوري (Rotating Management): يتمّ حسب هذا النمط تداول تسيير الشراكة الاستراتيجية لفترة زمنية محددة على كل الأطراف⁴.
- ويتأثر تفضيل أحد هذه الأنماط على الأخرى بقوة تفاوض الأطراف، وقد يتمّ التحوّل من نمط إلى آخر مع الزمن، نتيجة لحدوث تغييرات في قوى التفاوض، أو عندما يتطلب تحسين الأداء ذلك⁵.

¹ Jhon Child et al., Op.Cit, P.118;119

² Miguel de Fontenay, Op.Cit, p.29

³ Flo Frank et Anne Smith, Op.Cit, p.35

⁴ Jhon Child et al., Op.Cit, P.132

⁵ Ibid, P.132-133

ب- وضع تنظيم للشراكة الاستراتيجية وتوزيع المهام:

والجدول التالي يمثل أحد نماذج هذه التنظيمات:

جدول رقم (12): نموذج تنظيم الشراكة الاستراتيجية

المستوى	أهم الأدوار والمسؤوليات
مجلس استراتيجي (Comité Stratégique)	- اليقظة على تنفيذ وتطوير الشراكة الاستراتيجية؛ - اجتماع مرتين في السنة.
مجلس القيادة (comité de pilotage)	- تحديد الخيارات العامة للشراكة الاستراتيجية؛ - يجتمع مرة كل 6 أو 8 أسابيع.
فريق المهمة (Groupe de travail métier)	- تحديد المجالات والأنشطة التي يتشارك فيها الأطراف؛ - اقتراح استراتيجيات النمو المتعلقة بالمنتج أو التوزيع.... - يعمل على التحكم أكثر في طريقة تنفيذ القرارات.
Groupe de travail transvers	- يدعم فريق المهمة في التوزيع ونظم المعلومات، و الهياكل، ورؤوس الأموال؛
مجلس التنسيق (Comité de coordination)	- ينسق بين فرق العمل؛ - يعمل على تسهيل الصعوبات؛ - التحضير لاجتماعات مجلس القيادة؛ - يجتمع مرة واحدة كل 15 يوما.

Source: Miguel de Fontenay, "Guide Pratique de Partenariat Strategique", Institut Esprit Service, Paris, 2007 p.29

وعلى سبيل المثال تسيير (Air France) شركاتها الاستراتيجية من خلال مجلس يُنسق بينها والأطراف الأخرى، ويتكون من عشرة (10) أفراد يجتمعون كل أسبوع، ويناقشون التسيير الوظيفي والمهام التي ينجزها مختلف فرق العمل المعنية بوظيفة الشراء، أو وظيفة نظم المعلومات، أو أي وظيفة أخرى يشملها مجال الشراكة الاستراتيجية.

كما يرفع مجلس التنسيق هذا تقريرا للمجلس الاستراتيجي والذي يتكون بدوره من ثمانية (8) أفراد، يجتمعون كل أسبوعين.

أما مؤسسة (PIXID) فتدير شركاتها الاستراتيجية من خلال 15 فردا مسؤولين عن تطوير خطط وبرامج الشراكة الاستراتيجية، وضمان التنفيذ الجيد لها.

أما (Groupe caises d'eparne) فلها مسؤول واحد عن الشراكات الاستراتيجية، يدير ويراقب البرامج التي تتشارك فيها هذه المؤسسة مع جهات خارجية، إضافة إلى مجالس مستعرضة (Des comités transverses) تتولى مهمة القيادة الوظيفية والتشغيلية للشراكة الاستراتيجية¹.

وتتطلب هذه المرحلة تحديد نظام الحوكمة لضمان فعالية اتخاذ القرارات واستغلال الموارد بما يرضي كل الأطراف التي لها مصلحة من الشراكة الاستراتيجية.

ويُقصد بنظام الحوكمة ذلك النظام الذي يتم من خلاله مُحاسبة كل شريك استراتيجي من طرف الشركاء الاستراتيجيين الآخرين، وحل المشاكل والنزاعات المحتملة،

ت- أطراف الشراكة الاستراتيجية اتجاهاً انفسهم، فكل طرف من الشراكة الاستراتيجية يخضع لمساءلة من

مؤسسته او منظمته في حد ذاتها، وهنا يعتمد كل طرف على هيكل الحوكمة الخاص به؛

ث- أطراف الشراكة الاستراتيجية اتجاهاً بعضهم، فكل طرف يخضع لمساءلة من قبل شركائه الاستراتيجيين،

وهنا يطبق كل الأطراف هيكل حوكمة مشترك يتفقون عليه.

وترجع أهمية الحوكمة في الشراكة الاستراتيجية في كونها تحفزها وتضمن بقائها في المسار المحدد لها، من خلال

توضيح ما الذي يفعله الأطراف وكيف يفعلونه².

خامساً: الإتفاق على طريقة الخروج من الشراكة الاستراتيجية³:

يُتوقع من كلا الطرفين أو من أحدهما أن يرغب في الخروج من الشراكة الاستراتيجية، وتعتبر هذه المرحلة ضرورية

كونها تجعل الأطراف مستعدين للتعامل مع مثل هذه الظروف، وتمكنهم من الاتفاق على صيغة معينة يتم اتباعها عند إنهاء الشراكة الاستراتيجية⁴.

وبانتهاء مرحلة التفاوض والتخطيط، يتم تأكيد التزام الأطراف بإمضاء اتفاقية الشراكة الاستراتيجية، والتي تتضمن

الرؤية المشتركة، وتعريف الشراكة الاستراتيجية من وجهة نظر الأطراف، والمبادئ والخطوط العريضة للتعاون، والموارد التي

يلتزم بها كل طرف، والمشاريع التي سينجزونها، وإجراءات الحوكمة والمسائلة، وإجراءات التعامل مع النزاعات⁵.

¹Miguel de Fontenay, Op.Cit, 2007 p.34

² روس تينيسون، ترجمة: مؤيد مهيار، أدوات بناء الشراكة"، التحالف العالمي لتحسين التغذية ومبادرة الشراكة (Gain & TPI)، 2003، ص.16

³ Jhon Child et al., Op.Cit, 2005, P.122

⁴Ibid., P.125

⁵ Nazneen Huq and Jonna Pyres, Op.Cit, P.9

المطلب الثالث: مرحلة التنفيذ

يمكن أن نطلق على هذه المرحلة تسمية أخرى وهي مرحلة التسيير العملي ونشر الموارد، مما يجعلها أكثر وضوحاً، وبعبارة أخرى تنقسم هذه المرحلة إلى خطوتين رئيسيتين:

أولاً: تفعيل الانظمة (Structuring)

يعني الوصول لهذه الخطوة أنه يتم الآن الانتقال من الوضع التخطيطي إلى الوضع التسييري (from planning to managing mode)؛ حيث يتم تفعلي ما تم الاتفاق عليه بين الأطراف وتبدأ الميكانيزمات التنظيمية والرقابية والاتصالية في مباشرة أعمالها حسب ما تمليه الخطط، ويُراعى في هذا الانتقال:

- ضمان توازن الشراكة الاستراتيجية وعدم اتكائها على طرف أكثر من الآخر؛
- الاتفاق تصنيف القرارات التي يتم اتخاذها بموافقة كل الأطراف، والقرارات الأخرى التي تتعلق بكل طرف على وجه الخصوص؛
- الحفاظ على اتصال منتظم فيما بين الأطراف، وفيما بين الشراكة الاستراتيجية وأصحاب المصالح الآخرين¹.

ثانياً: نشر الموارد

حيث يبدأ كل شريك استراتيجي بالتسليم الفعلي للموارد والجهود التي وعد بالالتزام بها في المرحلة السابقة، حسب وقت التسليم الذي حدده الخطة الاستراتيجية للشراكة، أو خطة مشروع واحد من مشاريع الشراكة الاستراتيجية².

المطلب الرابع: مرحلة تقويم الشراكة الاستراتيجية

يُعرف التّقويم بأنه العملية التي تسمح بقياس مدى تقدّم ونجاح الشراكة الاستراتيجية، فإذا كانت نتائج التّقويم تدل على النجاح فستعمل المؤسسة على الحفاظ عليه، وإذا كانت تدلّ على الفشل فستعمل المؤسسة على تجنب الأخطاء المتسببة في ذلك مستقبلاً³، أمّا عن ابعاد هذا التقييم، فإنّ له أربعة ابعاد رئيسية، وهي:

- تقويم فعالية الطريقة التي تمت بها تنظيم وتنفيذ الشراكة الاستراتيجية، وجودة العلاقة بين الأطراف؛
- مدى استدامة النتائج التي تم تحقيقها للشراكة الاستراتيجية؛
- القيمة المضافة التي تم تحقيقها نتيجة تفضيل خيار الشراكة الاستراتيجية على خيارات أخرى؛
- النتائج التي حققتها الشراكة الاستراتيجية لكل طرف¹.

¹ Ibid, P.10

² Nazneen Huq and Jonna Pyres, Op.Cit, P.11

³ Flo Frank et Anne Smith, Op.Cit, P.40

وتنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث خطوات رئيسية:

أولاً: قياس مدى تحقق الأهداف

بعدما يبدأ تنفيذ الشراكة الاستراتيجية، يتحوّل اهتمام المؤسسة إلى مدى تحقق أهدافها منها، ومن أجل معرفة ذلك تقوم بعملية القياس. لكنّ المخرجات والنتائج التي تظهر تكون عادة متنوّعة نتيجة، وقد يكون البعض منها غير متوقّعا، ولذلك يعتبر القياس عملية صعبة².

وتعتمد عملية القياس على مجموعة من المعايير، التي يمكن أن تطوّرها المؤسسة، أو تستعمل نموذجاً لهذا الغرض؛ رغم أنّه ليس هناك نموذج متفق عليه؛ إلا أنه يمكن الاعتماد على تحليل التكاليف، أو على نُظم قياس إدارة الجودة، أو على تقييم المخاطر، أو على تحليل سلسلة القيمة، أو على أدوات مالية مثل الميزانيات وتقييم الاستثمارات³... أو على نماذج الجودة والتميز الإداري...

وتحدد طبيعة المعايير التي يتم من خلالها القياس حسب طبيعة الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من الشراكة الاستراتيجية، مع الإشارة إلى أنّ القياس لا يعني الاعتماد على معايير كميّة فقط، إذ يمكن الاعتماد على معايير نوعية، وبما أنّ الفصل الثاني يتخصص في قياس الأداء الاستراتيجي فإنّ تناول بيان هذه المعايير وأصنافها سيكون عند التطرق إليه.

جدول رقم (13): بعض معايير القياس مثالا على شراكة استراتيجية مع منظمة بيئية

جزء 1 من 3 للجدول (13)

المجال	طبيعة الهدف	مؤشر القياس
العائد		
المبيعات	كمي	- ارتفاع الحصة السوقية نتيجة التميز في فعالية المنتج البيئية؛ - ارتفاع الحصة السوقية نتيجة جذب عملاء خضر (Green Consumers)؛ - ارتفاع ولاء الزبون للمنتج نتيجة ارتفاع أدائه البيئي.
أسواق ومنتجات جديدة	كمي	- تحسين المنتجات الحالية والإبداع؛ - تطوير منتجات جديدة للسوق؛ - تحسين الوصول لأسواق جديدة.

¹ Rafal Serafin et al, "Current Practice in the evaluation of cross-sector partnership for Sustainable development", TPI working paper No. 01/2008, TPI and London School of Economics, 2008, P.7

² روس تينيسون، ترجمة: مؤيد مهيار، أدوات بناء الشراكة"، التحالف العالمي لتحسين التغذية ومبادرة الشراكة (Gain & TPI)، 2003، ص.32.

³ Richard Gibbs & Andrew Humphries, Op.Cit, P.122

مؤشر القياس	طبيعة الهدف	المجال
تابع - العائد		
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع ولاء العملاء؛ - التحسن المتزايد لصورة المؤسسة نتيجة حصولها على جوائز، والانطباعات الجيدة لوسائل الإعلام عنها، واعتراف الأكاديميين بإنجازاتها؛ - ارتفاع نسبة الاعتراف بتحسن المؤسسة من خلال استطلاعات الرأي والمسوحات؛ - ارتفاع معدل القبول للأجور التي تمنحها المؤسسة لعمالها؛ - تحسن الروح المعنوية للعمال. - ارتفاع معدل الاحتفاظ بالعمال؛ - قيادة الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة. 	كيفية	سمعة المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع قيمة العلامة التجارية؛ - ارتفاع نسبة الإعراف بالمنتج؛ - الإهتمام المتزايد بمنتج المؤسسة نتيجة إدخال خصائص بيئية فيه؛ - ارتفاع الدعاية والإعلان المجانيتين للمنتج نتيجة احتوائه لخصائص بيئية؛ - تحسن الإنطباع على المنتجات وعلامتها التجارية. 	كمي	العلامة التجارية للمؤسسة
تخفيض المخاطر		
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل التعرض لمسؤوليات ناتجة عن استعمال مواد كيميائية مضرّة بالبيئة في المنتج؛ - الرفع من أمان العمال من خلال استعمال تجهيزات وآلات أقلّ مخاطرة؛ - تقليل الواجبات التنظيمية؛ - تخفيض مخاطر تحمل تكاليف قانونية؛ - تخفيض المخاطر من خلال دراسة الأولويات البيئية التي يجب على المنتج مراعاتها؛ - تحسين إدارة المخاطر. 	كمي وكيفي	المسؤوليات المستقبلية
<ul style="list-style-type: none"> - فهم احتياجات أصحاب المصالح الحالية والمستقبلية؛ - تحسين العلاقة مع الموردين وشركاء الأعمال؛ - تحسين الوصول إلى الموارد؛ - تحسين جودة سلسلة التوريد وشفافيتها؛ - حماية استمرار الأصول على المدى الطويل. 	كيفي	مخاطر توقف النشاط

تابع للجدول (13) جزء 3 من 3 :

مؤشر القياس	طبيعة الهدف	المجال
التكاليف		
<ul style="list-style-type: none"> - جاذبية المؤسسة لمستثمرين مسؤولين اجتماعيا؛ - ارتفاع جاذبية المؤسسة إلى المقرضين؛ - اسعار فائدة مفضلة؛ - ارتفاع العائد نتيجة انخفاض المخاطر وانخفاض التكاليف و ارتفاع الدخل؛ - ارتفاع قيمة السهم نتيجة التطلع لفرص مستقبلية. 	كفي وكمي	تكلفة رأس المال
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض تكلفة المواد الأولية؛ - تخفيض تكلفة التخزين؛ - تخفيض تكلفة التخلص من النفايات. 	كمي	تكاليف المواد الأولية والكيميائية
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكلفة الطاقة؛ - تخفيض حساسية التكاليف الناتجة عن تقلبات الطاقة. 	كمي	تكلفة الطاقة
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف معالجة المياه؛ - تمكين الوصول لمصادر المياه. 	كفي وكمي	تكلفة المياه
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض استهلاك الوقود من طرف وسائل النقل؛ - ارتفاع الفعالية نتيجة تخفيف وزن المنتجات، وتحسين تغليفها. 	كمي	تكلفة الشحن والنقل
<ul style="list-style-type: none"> - اختصار دورة حياة المنتجات الجديدة، وسرعة تسويقها؛ - تخفيض تكلفة التطوير نتيجة القضاء على تكرار التطوير. 	كفي وكمي	تكاليف البحث والتطوير
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الاحتجاجات التنظيمية؛ - انخفاض الغرامات والعقوبات؛ - تقليل الفترة الزمنية المكرسة للأمور البيئية. 	كفي وكمي	تكاليف الصحة و السلامة
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل الفترة الزمنية المكرسة لإدارة العلاقات العامة؛ - تخفيف التكاليف القانونية. 	كفي وكمي	تكلفة العلاقات
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض التكاليف المستقبلية لاشعاعات الغازات الدفينة (على اساس تقديري). 	كمي	تكاليف الغازات الدفينة

Source: GEMI and EDF, "Guide to successful corporate-NGO partnership", USA, 2008, P.23-24

ثانيا: المراجعة

ويُقصد بالمراجعة إعادة النظر في النتائج التي حققتها المؤسسة من خلال الشراكة الاستراتيجية، وهي تعتمد على التقرير الذي ينتج عن عملية القياس.

والفرق بين القياس والمراجعة هو أنّ الأول أكثر رسمية وداخلي أي يتم انجازه داخل المؤسسة، أمّا المراجعة فهي عملية غير رسمية وتقوم بها المؤسسة بالتعاون مع خبراء واستشاريين من خارج المؤسسة،

وبالتالي يتم خلال عملية المراجعة الحكم على الشراكة الاستراتيجية إذا ما كانت تحقق النتائج المتوقعة، وإلا إعادة النظر فيها واقتراح التغييرات الواجبة¹.

ثالثاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

عملية التصحيح هي تنفيذ التغييرات التي حددتها عميلة المراجعة، سواء كان هذا التغيير استراتيجي كتبديل شكل الشراكة الاستراتيجية، أو أقل من ذلك كطبيعة المشاريع التي تم إنجازها، وطريقة تخطيطها وتنفيذها...، فعملية التصحيح تستدك الأنشطة أو العمليات التي كان يجب القيام بها سابقاً، وتُمكن من تجنب أسباب النتائج غير المرغوبة مستقبلاً².

¹ Nazneen Huq and Jonna Pyres, Op.Cit, P.16

² Nazneen Huq and Jonna Pyres, "*Partnership- Step by Step*", TPI and IBLF, P.17

- خلاصة الفصل الأول -

لم تكن المؤسسات خلال بدايات القرن 20م تجد في التعاون طويل المدى ما يجعلها تلجأ إليه خاصة في الغرب، أما الشرق أي اليابان تحديدا فقد كان اقتصادها يقوم على اتّحادات بين مؤسسات تربطها علاقات تعاونية طويلة المدى، وتعتبر هذه الاتّحادات هي الوعاء الأول الذي كان يحمل فلسفة الشراكة الاستراتيجية.

ولما خرجت المؤسسة اليابانية إلى الأسواق الغربية، وجدت مؤسسات الغرب منافسة قويّة منها؛ حيث فسّر باحثون بأنّ هذه التنافسية ناتجة من اعتمادها على فلسفة غير معروفة خارج اليابان، وهو ما دفع بالمؤسسات الغربية إلى السعي لفهم هذه الفلسفة وتبنيها، لتنتشر ممارسات الشراكة الاستراتيجية بعدها في مختلف مناطق العالم.

وهذا لا يعني أنّ الشراكة الاستراتيجية التي تبنتها مؤسسات الغرب هي نفسها التي كانت تمارسها المؤسسات اليابانية، بل تطوّرت وتبلورت لتتأقلم مع الظروف الجديدة الناتجة عن التغيّر في الزمان والمكان، وأهمّ ما يمثّل التغيّر في الزمان هو عامل العولمة وتطوّر أنظمة الاتصالات والمعلومات التي سمحت بوجود تنسيق أكبر بين أطراف الشراكة، وعامل المنافسة الذي يتطلب الوصول لموارد تُمكن من الإبداع، وخفض التكاليف، وتحسين الجودة، والحصول على التكنولوجيا.

إضافة إلى عامل آخر ليس في وُسع المؤسسات تجنّب تأثيره، وهو ضرورة تكييف ممارساتها مع متطلبات البيئة والمجتمع، وقد تطوّر هذا العامل نتيجة انتشار مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتنمية المستدامة، ودفع هذا العامل بالمؤسسات إلى العمل من أجل تكييف نشاطها الاقتصادي مع السياق البيئي والاجتماعي، وظهرت نتيجة هذا شراكات بين مؤسسات الأعمال من جهة ومنظمات البيئة أو المجتمع من جهة أخرى.

لقد أدّت كل هذه العوامل إلى انتقال مفهوم الشراكة الاستراتيجية من إطار ضيق يحصر أطرافها المحتملين في مؤسسات الأعمال فقط إلى إطار واسع يشمل منظمات البيئة والمجتمع أيضا، حيث تعمل هذه المنظمات غير الربحية على إقناع المؤسسات بأنها تستطيع تمكينها من تحقيق أهداف محورية تتعلق بالتكاليف أو المخاطر أو الجودة أو السمعة أو حتى بالإبداع وتطوير الحلول، وفي نفس الوقت تجد المؤسسات حاجة لخبرة هذه المنظمات في تطوير أنظمة وحلول تراعي الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

إنّ تمكين المؤسسة من صيانة أو بناء ميزة تنافسية، هو ما توقّره لها الشراكة الاستراتيجية. ولذلك فإنّ اكتساب الشراكة للطبيعة الاستراتيجية يحدث عندما تكون ضرورية لصيانة أو بناء ميزة تنافسية، سواء من خلال تمكين المؤسسة من تحقيق أهداف محورية، أو تحييد مخاطر تتعلّق بارتفاع التكاليف أو توقف النشاط مثلا، أو توفير خيارات استراتيجية غير متاحة بدون شراكة...

وهو ما قد يجعل الشراكة الاستراتيجية مفتاحا محتملا للمؤسسات في تحسين تنافسيّتها، وممارسة مسؤولياتها الاجتماعية، وبالتالي تحسين أدائها الاستراتيجي.

الفصل الثاني

تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

الاقتصادية

"Without measures we can understand nothing and know nothing"

"بدون قياس لا يمكننا أن نفهم أي شيء، ولا يمكننا أن نعرف أي شيء"

(Phelolos)

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء الاستراتيجي

المبحث الثاني: أهمية وأخطاء تقييم الأداء الاستراتيجي

المبحث الثالث: أهم أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي

المبحث الرابع: مجالات الأداء الاستراتيجي ومؤشرات تقييمها

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى حصر أهم المجالات التي تُستخدم في تقييم الأداء الاستراتيجي؛ وهذا يتطلّب التّطرق لبعض المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بموضوع الأداء الاستراتيجي وتقييمه، وهو ما يتناوله المبحث الأول، وفي المبحث الثاني يتم إبراز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي، مع الإشارة إلى أهم الأخطاء التي تحول دون نجاح عملية التقييم، أمّا في المبحث الثالث فيتم التّطرق لأهم الأدوات التي تُستخدم في تقييم الأداء الاستراتيجي، ويهتم المبحث الرابع بمجالات الأداء الاستراتيجي ومؤشرات تقييمها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء الاستراتيجي

يحاول هذا المبحث أن يعطي مفهوما واضحا للأداء الاستراتيجي وتقييمه، وذلك من خلال مطلبين، يتناول الأول منها مفهوم الأداء الاستراتيجي، أما الثاني فيسلط الضوء على المقصود من "تقييم الأداء الاستراتيجي".

المطلب الأوّل: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يتوقف فهم معنى المركب الإضافي "الأداء الاستراتيجي" على فهم معنى جزئيه "الأداء" و"الاستراتيجي"، ولذلك سيتم التطرق أولاً إلى مفهوم الأداء، أمّا بالنسبة إلى "الاستراتيجي" فهو عبارة عن نسبة إلى مصطلح "استراتيجية" الذي تمّ تناوله في المطلب الثاني من المبحث الثالث في الفصل الأوّل...

أولاً: تعريف الأداء

لقد حاول الباحثون صياغة إطار واضح لتعريف الأداء، نُدرج فيما يلي اثنين منها:

ومن بينها ما قام به الباحثان كريم مداني وكريم سعيد (Karim Madani & Karim Said)، الذين يريا أنّ تعاريف

أ- لقد لخص طارهر الغالي ووائل إدريس التوجهات الحديثة في تعريف الأداء في ست وجهات نظر وهي:

1- "الأداء هو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها" هذا التعريف يعني أنّ الأداء هو انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها.¹

2- "الأداء هو الفعالية والكفاءة"².

تطرح الفعالية ضرورة تحقيق النتائج، أمّا الكفاءة فتطرح ضرورة استغلال أقل ما يمكن من الموارد لتحقيق النتائج، وحسب التعريف الثاني فإنّ أداء المؤسسة يكون جيداً عندما يتم تحقيق الفعالية والكفاءة في آن واحد.

3- الأداء هو النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها: وهذا التوجه لا ينظر للأداء نظرة مجردة، بل يركّز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها.

4- تكييف البعد الداخلي والخارجي للمؤسسة: حسب هذا التوجه فإنّ الأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخليّة والتأثيرات الخارجية واستغلالها من طرف المؤسسة؛

5- توجّه النّظم: حسب هذا المدخل فإنّ الأداء هو مستوى مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليّات على مدخلاتها، فالأداء حسب هذا المدخل هو المخرجات والعمليّات.

6- المفهوم الشمولي: حيث يُنظر للأداء حسب هذا المدخل بأنه نتائج الأنشطة التي يُتوقّع أن تقابل الأهداف الموضوعة¹.

¹Martine Maadani et Karim Said, "Management et pilotage de la performance", Hachette, Paris, 2009, P.28

²Ibid, P.29

فما يلاحظ من خلال هذه التعريفات أنّ هناك اختلافا في الزوايا التي يُنظر منها للأداء، مما يجعل مفهوم الأداء غير محدد ومحصور بل مختلفا ومرنا، لكن كل توجه من التوجّهات المذكورة ساهم في إثراء مفهوم الأداء، فالتوجّه الذي يربط الأداء بأهداف المؤسسة يوفّر للمؤسسة معيارا للحكم على أدائها سلبا وإيجابا حسب مستوى تقدّمها نحو أهدافها، أمّا مدخل الاعتماد على الموارد فيربط الأداء بكيفية استغلال المؤسسة لمواردها وهو بذلك يركّز على صنف معين من أصناف مؤشرات الأداء كتلك المتعلقة بالتكاليف، والوقت، والعائد على الاستثمار...، أمّا بالنسبة للتوجّه الذي يهتم بالبعد الداخلي والخارجي للمؤسسة فهو يلفت إلى أهمية أخذ الجوانب الخارجية في الاعتبار عند قياس الأداء، لأنّ إهمالها يؤدي إلى وجود قصور في عملية القياس، وهو بهذا يركّز على مؤشرات خارجية مثل تلك المتعلقة بالحصّة السوقية وإشباع الزبائن إضافة لمؤشرات داخلية مثل عدد الأفكار الجديدة المطبّقة، والتحسين المستمر، ويسلّط مدخل النظم الضوء على مكونات النظام كأجزاء يمكن قياس كل واحد منها، فحسب مدخل النظم هناك مؤشرات لقياس المدخلات، ومؤشرات لقياس أداء العمليات، ومؤشرات لقياس المخرجات.

ب- لخصّ الباحثان مارتان مداني وكريم سعيد* (Martin Madani & Karim Said)، تعاريف الأداء في معنيين رئيسين؛ فالمعنى الأول للأداء هو نتائج الأعمال والأنشطة، أمّا الثاني فهو الأعمال والأنشطة التي أدّت لتحقيق النتائج، ويأخذ الأداء تعريفه حسب السياق الذي يرد فيه، ففي سياق الحديث عن الفعالية كنتائج، تُذكر الكفاءة التي تتعلق بالأعمال والأنشطة، وفي سياق الحديث عن القيمة التي تم تحقيقها كنتيجة، تُذكر التكلفة التي تم تخفيضها خلال العمليات، وهكذا.²

ويتبين من خلال ما تم ذكره فيما يخص تعريف الأداء في النقطتين (أ)، و(ب) أنّه:

- يُفهم الأداء حسب السياق الذي يُستعمل فيه؛
- أداء المؤسسة ليس النتائج التي تحقّقها فقط، وليس العمليات والأنشطة التي أدّت لتحقيق هذه النتائج، بل يشملهما معا.

ثانيا: تعريف الأداء الاستراتيجي

في مقال صدر في 1996م في مجلة هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) ذكر مايكل بورتر أنّ المؤسسات اليابانية نادرا ما تكون لها استراتيجيات مثل ما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الأمريكية، وأنها تعتمد في أعمالها على

¹ وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص: 38-39
^{*} مارتان مداني هو عضو لجنة اختبارات الخبراء المحاسبين، أما كريم سعيد مدرس بجامعة في جامعة (Versailles Saint-quentin) وباحث في مخبر بحوث إدارة الأعمال (LAREQUOI)

² Martine Maadani et Karim Said , "Management et pilotage de la performance" , Hachette , 2009, P.28

فلسفات الفعّالية التّشغيليّة (Operational excellence) مثل إدارة الجودة الشاملة والتّحسين المستمر، ونظام الوقت المحدد... ولا تعتمد على الاستراتيجية، مع استثناء البعض منها¹.

وما يهّم هنا ليس التّفريق بين المؤسسات الأمريكيّة واليابانية بل التّفريق بين الاستراتيجية والفعّالية التّشغيليّة (Operational excellence)، لأنّ ذلك سيرشدنا إلى الفرق بين الأداء التّشغيلي والأداء الاستراتيجي؛ حيث ذكر بورتر أنّ الفعّالية التّشغيلية تركز على نشاط واحد، بينما تشمل الاستراتيجية مجموعة من الأنشطة؛ وقد لخص بورتر أهمّ ما يميّز الاستراتيجية عن الفعّالية التّشغيلية في ما يلي:

- تهتم الاستراتيجية بالتموقع في أسواق مستهدفة؛

- تهتم الاستراتيجية بجعل المؤسسة مختلفة ومتميزة في السوق؛

- تهتم الاستراتيجية بتسليم قيمة فريدة للزبائن؛

- تهتم الاستراتيجية بالمواءمة بين أنشطة المؤسسة.

فبورتر يرى أنّ الفعّالية التّشغيلية تهتمّ بتحسين نشاط واحد بينما تهتم الاستراتيجية بالتناغم بين مجموعة من الأنشطة². وفي نفس السياق أيضا فرّق معهد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Institute) بين الأداء التّشغيلي والأداء الاستراتيجي؛ حيث يرى أنّ الإدارة في أية مؤسسة تهتم بسؤالين أساسيين:

- الأول: هل نحن نؤدّي أعمالنا بالطريقة الصّحيحة؟

- الثاني: هل نحن نؤدّي الأعمال الصّحيحة؟

فالأداء التّشغيلي يهتمّ بالسؤال الأول؛ حيث تمّ تطوير العديد من الأدوات لتحسين إنجاز أنشطة وعمليات المؤسسة كإدارة الجودة الشاملة، SIX Sigma، إعادة هندسة العمليات...

بينما يهتم الأداء الاستراتيجي بالاجواب على السؤال الثاني الذي يتعلق بتحديد الأنشطة الصّحيحة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ففي كل مؤسسة تُحدد استراتيجية الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الرؤية والرسالة.

إنّ تحسين إنجاز الأعمال والأنشطة لا يكفي وحده لتحقيق التّحاج، بل يُستعان به لتحقيق الرّسالة، ولذلك فإنّ

الأداء التّشغيلي والأداء الاستراتيجي يُكمّلان بعضهما رغم اختلافهما، ومنه لا بدّ من تقييم كليهما دون إهمال أحدهما³.

لكن الاختلاف بينهما يدلّ على أنّ الأدوات التي تُستخدم لتقييم الأداء التّشغيلي ك لوحات قيادة الجودة

(Table de bord de Qualité) لا تصلح لتقييم الأداء الاستراتيجي لأنّها تقتصر على الفعّالية التّشغيلية للمؤسسة.

¹Michel E. Porter, "What is strategy", Harvard Business Review, USA, Reprint 96608, November-December 1996, p.63

²Mohan Nair, "Essentials of balanced scorecard", John Wiley&Son, New jersey & Canada, 2004, P P.64-65

³Paul Arveson et al., "The strategic management maturity model", Balanced Scorecard Institute, 2009, P.01

ملاحظة (07): "لا تصلح أدوات تقييم الأداء التشغيلي كملوحات قيادة الجودة لتقييم الأداء الاستراتيجي"

ويجدر التذكير هنا بأنّ هذا البحث يهتمّ بالأداء الاستراتيجي ولا يتطرق للأداء التشغيلي.

أمّا بالنسبة لتعريف مصطلح "الأداء الاستراتيجي"، فإنّ هذا المصطلح، لم ينل تعريفاً مُخصّصاً من الباحثين،

حسب المراجع التي في حوزة هذا البحث إذ لا يكاد يوجد تعريف له في الكتب التي تتناول موضوع الأداء وتقييمه،

لاعتبارين رئيسين هما:

1- تركيز الباحثين على مفهوم "الأداء" ومفهوم "تقييم الأداء" إذ تجد الكثير من التعاريف التي تُعنى بتقييم الأداء

وأنظمتها، نظراً لكون هذا المصطلح أكثر تسليطاً على الممارسة العمليّة من المفاهيم النظريّة، كما أنّه شامل لكل ما

يتعلق بالأداء في المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالأداء التشغيلي أو الأداء الاستراتيجي؛

2- يتّضح من خلال سياق الكلام في كتابات الباحثين التي في حوزة هذا الباحث أنّ المقصود من الأداء الاستراتيجي

هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية، وأنّه يهتم بوضعية المؤسسة المستقبلية.

من الباحثين من يستعمل مصطلح "الأداء الكليّ (Global Performance)" للدلالة على الأداء الاستراتيجي؛

حيث يُعتبر الأداء الكليّ مفهوماً يجمع الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وأداءها الاجتماعي، وأداءها البيئي، فهو مفهوم

متعدد الأبعاد¹.

يُلاحظ أنّ كلّ بعد من الأبعاد الثلاثة للأداء الكليّ لا يخلو من التعبير عن طرف أو أكثر من أصحاب المصالح،

فالأداء الاقتصادي مثلاً يشمل احتياجات المستثمرين والمساهمين والضرائب والرسوم التي تفرضها الحكومة على

المؤسسة، والأداء الاجتماعي يشمل متطلبات العمال والنقابات والمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة مثلاً، والأداء البيئي

يشمل متطلبات منظمات ولوائح حماية البيئة، وتأثيرات المؤسسة في الوسط البيئي الذي تنشط فيه المؤسسة مثلاً.

فالأداء الكليّ إذن يشمل احتياجات ومطالب أصحاب المصالح، ولما كانت هذه الاحتياجات والمطالب تلبّيها

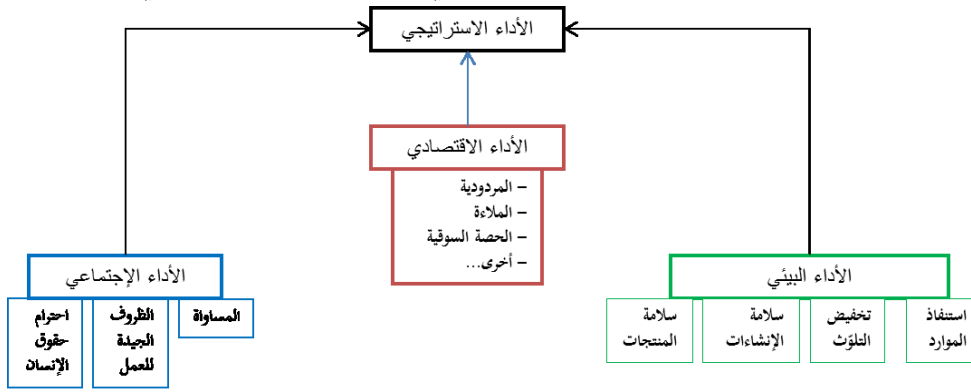
المؤسسة من خلال استراتيجيتها، فإنّ مصطلح "الأداء الاستراتيجي" لا يُفرّق عن مصطلح "الأداء الكليّ".

وعليه فإنّ هذا البحث يُعرّف الأداء الاستراتيجي بأنّه: "مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية، والتي تعبّر

بدورها على الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لمختلف أصحاب المصالح".

والشكل الموالي بيّن الأبعاد الثلاثة للأداء الاستراتيجي:

¹Martine Maadani et Karim Said, Op.Cit, P.33



شكل رقم (05): أبعاد الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

–Martine Maadani et Karim Said, "Management et pilotage de performance", Hachette, Paris, 2009, P.32

نقلا عن: -

,Journée AIMS ,Reynaud E, "Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique" –
Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, p p. 1-15

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي

أولاً: تعريف قياس الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي، سيتم ذكر بعض التعاريف المنتقاة لـ "قياس الأداء"

تعريف 1: "يُستعمل قياس الأداء لتحديد مستوى تحقق الأهداف، وهو يوفر قاعدة للمقارنة بين النتائج الفعلية للبرامج بأهداف الأداء؛ من خلال مجموعة من المقاييس التي يتم تطويرها بكل برنامج"¹.

تعريف 2: "القياس هو استعمال الأعداد للتعبير عن الخصائص (Properties)"².

تعريف 3: "استعمال بارومترات (Parameters) لتكميم الكفاءة والفعالية أو عمل سابق"³.

يُفهم من التعاريف الثلاث أنّ القياس هو تكميم الخصائص، والتعبير عنها بلغة الأعداد.

يرى برنارد مار أنّه عند الكلام عن الأداء الاستراتيجي لا يُستعمل مصطلح "قياس" لأنّه يصعب إن لم يستحل

التعبير عن كل ما تحتاجه المؤسسة لمعرفة وضعيتها ضمن استراتيجيتها بقيم عددية، فالأداء الاستراتيجي يستعمل

¹ Jessica Keyes, "Implementing the IT balanced scorecard", Auerbach Publication, Boca Raton, 2005, P.43

² Bernard Marr, "Strategic Performance Management- leveraging and measuring your intangible value drivers", Elsevier, 1st, UK, 2006, P.100

³ Idem.

مؤشرات وليس مقاييس، لأنّ المؤشر يشير إلى مستوى الأداء الاستراتيجي ولا يتطلب بالضرورة التكميم وإعطاء قيمة عددية كالمقياس. ولذلك يُستعمل مصطلح تقييم الأداء الاستراتيجي بدل قياس الأداء الاستراتيجي¹.

وعليه فإنّ هذا البحث يستعمل مصطلح تقييم الأداء الاستراتيجي (Strategic performance assessment)

ومصطلح مؤشرات (Indicators)، ولا يستعمل مصطلح قياس الأداء الاستراتيجي (Strategic performance

measurement) ولا مصطلح مقاييس (Measures).

ملاحظة (08): "التقييم له مفهوم أوسع من القياس لأنّ القياس يتقيد بالأعداد والتكميم، بينما يعتمد التقييم على مؤشرات ليست كمية بالضرورة".

ثانيا: تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي

نُدرج فيما يلي تعريف خمسة باحثين:

1- تعريف ماكغري (McGee, J.V) (1992): "تقييم الأداء الاستراتيجي هو مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة التي تربط الاستراتيجية بالتنفيذ"².

تعريف ماكغري هو تعريف أكثر عمقا من حيث المعنى؛ حيث يعتبر تقييم الأداء الاستراتيجي هو الرابط بين الاستراتيجية ومتابعة تقدم تنفيذها.

2- تعريف ليباس (Lebas, M.J) (1995م): "تقييم الأداء الاستراتيجي هو النظام الذي يحقق فلسفة إدارة الأداء، ويتضمن مؤشرات الأداء التي يمكن أن تكون مفاتيح النجاح، ومؤشرات الكشف عن الانحرافات، ومؤشرات تعقّب إنجازات الماضي، ومؤشرات وصف الوضعية المحتملة للمؤسسة، ومؤشرات المدخلات والمخرجات... ويجب أن يتضمن نظام تقييم الأداء أيضا ما يسمح بالفحص المستمر لعلاقات السبب والنتيجة بين المؤشرات"^{(3)**}

يركّز تعريف ليباس على تصنيف المؤشرات التي تستعمل في تقييم الأداء الاستراتيجي، ويذهب إلى أنّ فهم علاقات السبب والنتيجة بين هذه المؤشرات ضروري لتقييم الأداء الاستراتيجي.

¹ Bernard Marr, "Strategic Performance Management- leveraging and measuring your intangible value drivers", Elsevier, 1st, UK, 2006, P.107

² Franco-Santos Monika, "Towards a definition of business performance measurement system", International journal of operations production management, Vol.27(8), 2007, P.792

* النص الأصلي للتعريف 1 باللغة الإنجليزية:

"Strategic performance measurement is the integrated set of management processes which link strategy to execution"

³ Franco-Santos Monika, Op.Cit, P.792

** النص الأصلي للتعريف 2 باللغة الإنجليزية:

"Performance measurement is the system that supports a performance management philosophy performance measurement system includes performance measures that can be key success factors, measures for detection of deviations, measures to track past achievements, measures to describe the status potential, measures of output, measures of input, etc. A performance measurement system should also include a component that will continuously check the validity of the cause-and-effect relationships among the measures"

3- تعريف غات (Gates) (1999م): "نظام تقييم الأداء الاستراتيجي هو نظام يُترجم استراتيجيات الأعمال إلى نتائج قابلة للتَّحقيق، وهو يضمّ مؤشرات ماليّة واستراتيجية وتشغيلية، لغرض تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها"¹. يُعرّف غات تقييم الأداء الاستراتيجي بأنّه نظام يسمح بترجمة الاستراتيجيات إلى نتائج يمكن تحقيقها، ويستعمل مؤشرات لتقييم.

4- تعريف بيرنارد مار (Bernard Marr) (2006م): "يعتمد تقييم الأداء الاستراتيجي على جمع نظامي للمعلومات، من أجل التَّمكن من المقارنة بين وضعية معينة منسوبة لأهداف وغايات معروفة"². في هذا التعريف يربط بيرنارد بين الأداء الاستراتيجي ونظام المعلومات، وهذا قيد يخرج به تقييم الأداء الذي يقوم على الرقابة من أجل التحكم في سلوك الأفراد والسيطرة عليه، حيث يرى روبرت أوستين (Robert Austin) أنّ مؤسسات اليوم يجب أن تركز على ما أطلق عليه "القياس بالمعلومات (Informational Measurement)" عند صناعة القرارات الاستراتيجية، والتَّعلم³.

التعريف الإجرائي لتقييم الأداء الاستراتيجي:

من أجل بناء تعريف إجرائي يراعي ما جاء في التعريفات الأربعة المنتقبة للتقييم الاستراتيجي، نستعمل الجدول الموالي:

جدول رقم (14): ملخص تعريفات التقييم الاستراتيجي

الهدف	الدور	الماهية	رقم التعريف
	يربط الاستراتيجية بالتنفيذ	مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة	1
	يحقق فلسفة إدارة الأداء	نظام يتضمّن مؤشرات تقييم الأداء، وعلاقات السبب والنتيجة بينها.	2
تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها	يترجم استراتيجيات الأعمال إلى نتائج قابلة للتَّحقيق	نظام يضمّ مؤشرات مالية، واستراتيجية وتشغيلية.	3
المقارنة بين المقارنة بين وضعية معينة منسوبة لأهداف وغايات معروفة.		يعتمد التقييم الاستراتيجي على جمع نظامي للمعلومات.	4
للتمكن من تحديد مستوى أداء المؤسسة اتجاه أهدافها الاستراتيجية.	يتابع تنفيذ الاستراتيجيات	إجراء عمليات إدارية متكاملة، واستعمال مؤشرات تقييم الأداء من خلال نظام يجمع المعلومات	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التعريف الأول والثاني والثالث والرابع للتقييم الاستراتيجي

¹Franco-Santos Monika, Op.Cit, P.791

²Bernard Marr, "Strategic Performance Management- leveraging and measuring your intangible value drivers", Elsevier, 1st, UK, 2006, P.106

* النص الاصلي باللغة الإنجليزية:

"Performance assessment is about the systematic collection of information to enable comparison of a given situation or status relative to known objectives or goals"

³Bernard Marr, Op.Cit, P.106

تعريف إجرائي:

"تقييم الأداء الاستراتيجي هو إجراء عمليات إدارية متكاملة، واستعمال مؤشرات تقييم الأداء من خلال نظام يجمع المعلومات، ويُتابع تنفيذ الاستراتيجيات، بهدف تحديد مدى تقدّم المؤسسة اتجاه أهدافها الاستراتيجية".

المبحث الثاني: أهميّة وأخطاء تقييم الأداء الاستراتيجي

يختصّ هذا المبحث بإبراز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي، وأهمّ الأخطاء التي قد تُفشّل عملية التقييم.

المطلب الأول: أهميّة تقييم الأداء الاستراتيجي وأخطاه

عندما تحدد المؤسسة استراتيجيتها، يستعمل التقييم لتمكين المؤسسة من مقارنة وضعيتها إزاء توقعاتها وأهدافها ومنافسيها، كما يُمكن من فهم الوضعية الحالية للمؤسسة، هل هي في الطريق الصحيح نحو تحقيق استراتيجيتها، فبدون التقييم لا يمكن التعرف على مستوى النجاح، أو تحديد التصحيحات الضرورية.

- يعتبر تقييم الأداء الاستراتيجي طريقة منظّمة للتركيز على الخطة الاستراتيجية، ومتابعة مستوى تحقق الأهداف؛
- يُزوّد تقييم الأداء الاستراتيجي المؤسسة بمعلومات حول ما تمّ إنجازه ويوجّه الوقت والموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أو بعبارة أخرى يوفّر تغذية عكسية حول مدى تقدّم المؤسسة إزاء أهدافها الاستراتيجية؛
- يُحسّن تقييم الأداء الاستراتيجي الاتصالات الداخلية بين الأفراد، والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وأصحاب المصالح؛
- يساعد تقييم الأداء الاستراتيجي على تبرير تطوير البرامج وتكاليفها؛ فالتقييم يزوّد بالبرهان على الأداء الجيّد واستدامته¹؛
- تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة: يُمكن التقييم الاستراتيجي من التعرف على وضعية المؤسسة الحالية؛ وتكمن أهمية التقييم هنا في أنّه لا يمكن تطوير استراتيجيات دون التعرف على الوضعية التي سيتم البدء منها، كما أنه لا يمكن المقارنة بالمؤسسات الأخرى دون تقييم استراتيجي؛
- تحديد الأولويات: ينتج عن التقييم الاستراتيجي قائمة بالأولويات التي يتعين على المؤسسة أخذها على درجة أعلى من الأهمية²؛

¹Fiorenzo Franceschini et al, "Management by measurement- Designing key indicators and performance measurement", Springer, New york, 2007,P P.110-111

² Bernard Marr, Op.Cit, P.98

المطلب الثاني : أخطاء تقييم الأداء الاستراتيجي

قام براون (Brown) بتلخيص أهمّ الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الاستراتيجي، أو تحول دون نجاحه في قوله: "إنّ أول أهم خطأ شائع تقع فيه المؤسسات عند تقييم أدائها هو استعمال متغيرات كثيرة، أمّا ثاني خطأ شائع في ذلك فهو استعمال متغيرات غير كافية"¹، وتوضّح النقاط التالية صعوبات تقييم الأداء الاستراتيجي بطريقة أفضل:

- تجميع معطيات أكثر من الحاجة، أو أقل، مما يؤدي لاستعمالها بطريقة غير فعّالة أو تجاهل بعضها؛
- التركيز على المدى القصير، أي الاهتمام بالمعطيات المالية والتشغيلية، وتجاهل التركيز على مقاييس المدى الطويل؛
- جمع معطيات متناقضة وغير ضرورية، حيث يجب أن تصبّ جميع المعطيات لتستخدم في مقاييس مدى نجاح المؤسسة، ومن أمثلة التناقض قياس تخفيض مساحة المكتب لكل موظف، وفي نفس الوقت، قياس مدى رضا الموظف على وسائل العمل؛
- انعدام روابط واضحة بين المؤشرات والأهداف الاستراتيجية؛
- انعدام التوازن الكافي في أداء المؤسسة، فعلى سبيل المثال تقدم مطاعم منتوجاتها بكفاءة عالية، لكنّها تستغرق في إتمام وجباتها وقتاً طويلاً لا يرضي الزبون؛
- القيام بالتقييم في أحيان كثيرة أو أحيان قليلة، فالتقييم في أحيان كثيرة قد يؤدي لهدر جهود وتكاليف غير ضرورية بدون قيمة إضافية، ومن جهة أخرى يؤدي التقييم في أحيان قليلة إلى عدم التعرف على المشاكل المحتملة والقيام بإجراءات وقائية².

1

¹ FiorenzoFranceschini et al, Op.Cit, P.113

نقلا عن:

-Brown M.G, "Keeping Score –Using Right metrics to drive world class performance", Quality resources, New york, NY.

²FiorenzoFranceschini et al, Op.Cit, P.112

المبحث الثالث: أهم أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي

لا يُعلم عن وجود مؤسسة قامت بتطوير أنموذج خاص لقياس أدائها الاستراتيجي، بل تلجأ المؤسسات إلى مجموعة من الأدوات والنماذج الموجودة مسبقاً، والتي توفر مجموعة من المعايير التّمتية تساعد المؤسسة على قياس أدائها الاستراتيجي، وبغرض تفريق النماذج التي تستخدم لقياس بعد واحد فقط من الأبعاد الثلاثة عن النماذج التي تستخدم لقياس الأبعاد الثلاثة سنسمّيها أدوات.

المطلب الأوّل: الأنموذج الأوربي للتميز (Excellence Business Model)

قبل التطرّق للأنموذج في حدّ ذاته، يجدر التطرّق أولاً للمنظمة التي أصدرت هذا الأنموذج، ولذلك سيتناول العنصر الأوّل معلومات عن المنظمة الأوربية لإدارة الجودة، أمّا العناصر المتبقية فستتناول المكوّنات الثلاثة لهذا الأنموذج.

أولاً: المنظمة الأوربية لإدارة الجودة (The European foundation for quality management)

هي منظمة غير ربحية، تنشط من خلال عضوية المؤسسات فيها؛ حيث تتكوّن من أكثر من خمسمائة (500) عضو في أكثر من خمس وخمسين (55) دولة، ينتمون لأكثر من خمسين (50) صناعة.

يقوم هؤلاء الأعضاء بالتعاون من أجل الحفاظ على قاعدة تسمح لهم بالتّعلم من بعضهم، وتحسين الأداء، واستدامة التّميّز، وتلخّص رؤية هذه المنظمة في: "في عالم؛ حيث تُعتبر المؤسسات الأوربية معياراً للنمو الاقتصادي المستدام"¹، أمّا رسالتها فهي: "حثّ القادة الذين يريدون التّعلم والتشارك في الابتكار والابداع من خلال استعمال أنموذج (EFQM) للتميز كإطار عمل مشترك"².

ويرجع سبب تأسيس هذا الأنموذج إلى سنة 1988م عندما قام أربعة عشر (14) مديراً تنفيذياً بالتعاون من أجل تطوير أداة إدارية تسمح برفع تنافسية المؤسسات الأوربية مقابل المؤسسات الأمريكية واليابانية، وتوسيع تطبيق مبادئ التميز بين المؤسسات الأوربية، إلى أن تم تطوير أنموذج (EFQM)³.

¹ النص الأصلي بالإنجليزية: "A world where European organizations are recognized as the benchmark for sustainable economic growth"

²EFQM, "About EFQM", Internet: <http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>, Access: 19/11/2011

³EFQM, "EFQM annual report 2010-2011", 2011, Brussels, P.4

³EFQM, "About EFQM", Internet: <http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>, Access: 19/11/2011

ثانيا: مفهوم الأنموذج الأوربي للتميز

هو أنموذج أطلقته المنظّمة الأوربيّة لإدارة الجودة سنة 1991م، ويُسمى "الأنموذج الأوربي للتميز" (The EFQM Excellence Model)، وهو إطار يُمكن من تطبيق ثمانية مبادئ أساسية، تعتبرها هذه المنظّمة مبادئ التّميز في الأداء¹؛ حيث يوفّر هذا الأنموذج سلّما يسمح بتنقيط (Scoring) مستوى أداء المؤسسة، وعندما تُحقّق مستوى عاليا فيعني ذلك أنّها متميزة، وتنال بذلك جائزة من المنظّمة الأوربية لإدارة الجودة، يتم تقديمها في حفل أثناء عقد المنتدى السنوي للمنظمة².

ورغم أنّ الغاية من تصميم الأنموذج الأوربي للتميز تعلقت بمدراء تنفيذيين لمؤسسات، إلا أنّه يُستخدم الآن من طرف مؤسسات ومدارس ومنظمات صحيّة وخدمات الشرطة ومكاتب حكومية³.

أما عن تعريف هذا الأنموذج فإنّ المنظّمة التي صمّمته عزّفته بأنّه: "إطار شامل يُستعمل غالبا كأداة تشخيص، ويُمكن المؤسسات من:

- تقييم الوضعيّة الحالية وفهم نقاط القوة والفتحات المحتملة في الأداء من خلال تسعة (9) معايير رئيسية؛
- يسمح بتوحيد اللغة بين المؤسسات التي تطبقه؛ مما يُسهّل الاتصال داخل وخارج المؤسسة؛
- يُوفّر إطارا مُوحّدا للمقارنة بين المؤسسات، وسلّما يبين درجات التميز⁴.

يتضح من خلال هذا التعريف أنّ الأنموذج الأوربي للتميز يعتبر قاعدة للتقييم الذاتي؛ حيث يمكن للمؤسسة أن تستعمله في تقييم أدائها ذاتيا للتعرف على نقاط قوتها الحالية وتحديد مجالات التحسين التي تستدعي أخذها بعين الاعتبار في الأهداف الاستراتيجية، أو بعبارة أخرى يسمح هذا الأنموذج بتحديد أولويات التحسين من أجل تحسين الأداء وتحقيق نموّ مُستدام⁵.

وفي تعريف آخر عبرت عنه أيضا بأنّه: "إطار يُساعد المؤسسات على ترجمة مبادئ التّميز، ومنطق الرادار (RADAR Logic) إلى ممارسة⁶".

¹EFQM, "The fundamental concepts of excellence", Brussels, 2003,P.09

²EFQM,"The EFAM Excellence award", Brussels, 2010

³EFQM, "The fundamental concepts of excellence", Brussels, 2003,P.09

⁴EFQM "The EFQM Excellence Model", Internet: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>, Accessed: 22/11/2011.

⁵EFQM "The EFQM Excellence Model", Internet: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>, Accessed: 22/11/2011.

⁶EFQM, "EFQM Excellence Model, EFQM publications", 2009, P.09

يُقصد بمبادئ التّمييز، ثمانية مبادئ وضعتها المنظمة الأوربية لإدارة الجودة من خلال استخلاصها من خبرتها في متابعة ودراسة أحسن ممارسات الأعمال، وكذلك بالنّسبة لمنطق الرّادار الذي يعتبر أداة لتنقيط أداء المؤسسة (Scoring)، أو بعبارة أخرى يُمكن من التعبير عن أداء المؤسسة بقيم عددية.

يتكوّن الأنموذج الأوربي للتمييز من ثلاث مكّونات، أولها مبادئ التّمييز، وثانيها المعايير (The Criteria)، وثالثها منطق الرّادار.

ثالثا: مبادئ الأنموذج الأوربي للتمييز

يُقصد بمبادئ الأنموذج الأوربي للتمييز؛ ثمانية مفاهيم رئيسة تعتبر أساسيات تحقيق تميّز مستدام في أداء المؤسسة؛ حيث تمّ التوصل لهذه المفاهيم من خلال متابعة المنظمة الأوربية لإدارة الجودة لممارسات الأعمال الجيدة للمؤسسات الأعضاء، وهذه المبادئ هي:

1- تحقيق نتائج متوازنة:

المؤسسات المتميزة تجمع بين رسالتها وتقدمها نحو رؤيتها من خلال تخطيط وتحقيق مجموعة من النتائج المتوازنة، التي توازن بين احتياجات المدى القصير لأصحاب المصالح، واحتياجاتهم على المدى الطويل؛

2- إضافة قيمة للزبون:

المؤسسات المتميزة تعرف أنّ زبائنهم هم السّبب الأول من وراء إبداعها لخلق قيمة لهم من خلال فهم وتوقع احتياجاتهم؛

3- القيادة بالرؤية والإلهام والمكاملة (Leading with vision, Inspiration and integrity):

المؤسسات المتميزة تملك قادة يتطلعون إلى صنع مستقبل أفضل للمؤسسة، ويُعتبرون قدوة للقيم والأخلاق.

4- الإدارة بالعمليات:

المؤسسات المتميزة تُدار من خلال مواءمة عملياتها للاستراتيجية من خلال اتخاذ قرارات على أساس الوقائع لخلق نتائج متوازنة ومستدامة؛

5- تحقيق النّجاح من خلال الأفراد:

تُثمن المؤسسات المتميزة لأفرادها، وتتصف بثقافة تُمكن من الموازنة بين أهداف المؤسسة، والأهداف الشخصية للأفراد؛

6- رعاية الابتكار والإبداع:

تُولد المؤسسات المتميزة قيمة متزايدة، وترفع باستمرار مستويات أدائها من خلال تسخير إبداعاتها المستمر وإبتكارها للإيفاء باحتياجات أصحاب مصالحها.

7- بناء شراكات:

تطوّر المؤسسات المتميزة علاقات مع شركاء مختلفين لضمان نجاح متبادل، من خلال بناء شراكات مع زبون أو المجتمع أو مورد مهم أو هيئة تعليمية أو منظمة غير حكومية؛

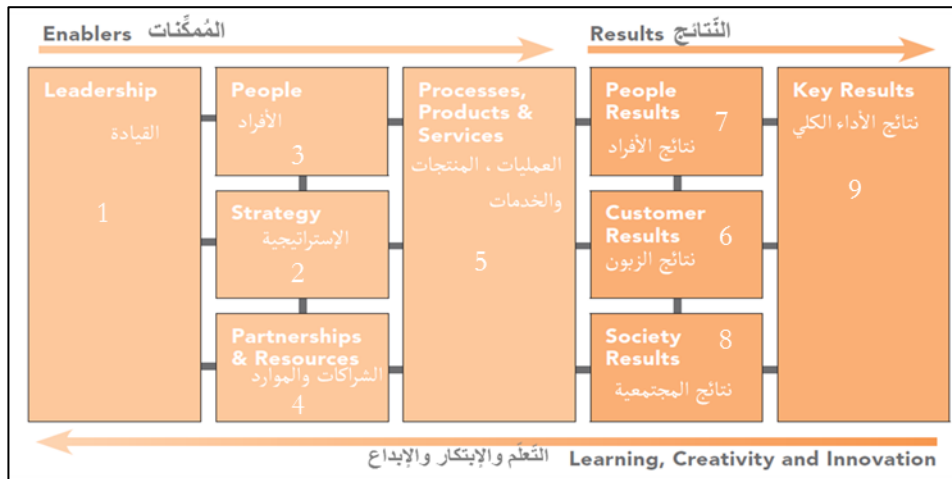
8- تحمّل مسؤولية استدامة المستقبل:

تتضمن ثقافات المؤسسات المتميزة عقلية أخلاقية، وقيما شفافة، ومعايير عليا للسلوك المؤسسي، مما يمكنها من الكفاح لتحقيق استدامة اقتصادية واجتماعية وبيئية¹.

فاعتماد طرق واضحة ترفع من شفافية المؤسسة وقابلية مساءلتها من طرف أصحاب مصالحها تعتبر سمة من سمات المؤسسات المتميزة، إذ يدلّ ذلك على اقتناعها بمسؤولياتها الاجتماعية الحالية والمستقبلية.

رابعا: معايير الأنموذج الأوربي للتميز

يأخذ الأنموذج الأوربي للتميز الشكل التالي:



شكل رقم (06): معايير الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM Excellence Model)

المصدر: بالاعتماد على

The 9 Criteria, internet: <http://www.efqm.org/en/tabid/392/default.aspx>, 23/11/2011. -

¹EFQM "Fundamentals concepts", Internet: <http://www.efqm.org/en/tabid/169/default.aspx>, Accessed: 22/11/2011

تمثّل المرئعات والمستطيلات معايير النموذج (Criteria) وهي مجالات رئيسة كل واحد منها يتفرّع إلى مجموعة من مؤشرات تقييم الأداء.

وتتوزّع هذه المعايير على قسمين، وهما الممكنات والنتائج؛ حيث يندرج تحت كلّ منهما معايير رئيسة تندرج تحتها معايير فرعية.

فالممكنات تتمثل في القيادة والأفراد والاستراتيجية والشراكات والموارد، وأخيرا العمليات والمنتجات والخدمات، وهي تقع يسار النموذج، وهي تشمل كل ما هو متاح للمؤسسة من إمكانيات لتطوير خطط وتنفيذها.

أما النتائج فهي تقع يمين النموذج وتتمثل في نتائج الأفراد، ونتائج الزبون، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الكلي (Key Result)، وهي تشمل كل الآثار الناتجة عن تنفيذ الخطط من خلال استغلال الممكنات، وأما بالنسبة للأسهم التي يعرضها الشكل فتشير إلى ديناميكية النموذج، كما أنّ السهم الواقع أسفل المرئعات والمشار إليه بعبارة: التّعلم والابتكار والابداع، يُشير إلى أنّ المؤسسة بعد معرفتها لمستوى أدائها، وتحديد مجالات التحسين، فإنّها تعمل على تحسين مُمكّنتها من خلال التّعلم والابتكار والإبداع¹.

ومنه فإنّ النموذج الأوربي للتمييز يصنّف معايير تقييم الأداء الاستراتيجي إلى قسمين رئيسيين، وكل واحد منهما يتفرّع إلى معايير رئيسة، ثم يتفرّع كل معيار رئيس بدوره إلى مجموعة من المعايير الفرعية.

يُسمّى القسم الأوّل: المُمكّّات (Enablers) حسب ما يبين الشكل رقم(08)، ويُسمّى القسم الثّاني النتائج (Result)، والجدول الموالي تبين بصفة إجمالية المعايير الرئيسة والفرعية للنموذج الأوربي للتمييز.

¹EFQM, "The 9 criteria", Internet: <http://www.efqm.org/en/tabid/392/default.aspx>, Accessed: 23/11/2011

جدول رقم(15): المعايير الرئيسة للأنموذج الأوربي للتميز

المجال	المعيار	الوزن	المضمون
الممكنات Enablers	القيادة	10%	كيف ينمي القادة ويسهلون تحقيق الرؤية والرسالة، تنمية القيم التي من شأنها تحقيق نجاح طويل المدى وتوجيه الجهود نحو الأولويات وإشراك الأفراد والتأكد تنفيذ خطط النظام وتنميته.
	الإستراتيجية	10%	كيف تحقق المؤسسة رسالتها ورؤيتها مع تركيز استراتيجي على اصحاب المصلحة،
	الأفراد	10%	كيف يتم تسيير المؤسسة، تنمية وإطلاق المعرفة وإتاحتها لكل الافراد، تنمية العمل كفريق، وتخطيط ذلك ضمن إطار الإستراتيجية .
	الشراكة والموارد	10%	كيف تخطط المؤسسة وتسير شراكاتها الخارجية وتوريدها الداخلي في إطار يدعم استراتيجيتها .
	العمليات	10%	كيف تصمم المؤسسة عملياتها، وتديرها، وتخططها، ضمن إطار يدعم استراتيجيتها ويحقق الرضا التام وتحقق قيمة متزايدة للزبائن ولأصحاب المصلحة الآخرين
النتائج Results	نتائج الزبون	10%	ما الذي حققته المؤسسة في إطار علاقتها الخارجية مع الزبائن الخارجيين
	نتائج الأفراد	15%	ما الذي حققته المؤسسة في علاقتها مع الأفراد
	نتائج المجتمع	10%	ما الذي حققته المؤسسة في علاقتها مع المجتمع المحلي ، والوطني والدولي؟
	نتائج الأداء الكلي	15%	ما هي حققته المؤسسة مقارنة مع ما تم تخطيطه؟

يُمثل الجدول رقم (15) مجالات تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة حسب الأنموذج الأوربي للتميز؛ حيث

يُصطلح عليها ب: معايير (Cretiriat)، وهي تتوزع على الممكنات والنتائج، وفيما يلي شرح لكل مجال على حدى:

1- المُمكّنات:

أ- القيادة (Leadership): لا يُقصد بالقائد المدير التنفيذي فقط، بل تشمل القيادة أيضا المدراء الأقل درجة في المؤسسة، ومسؤولي خطوط الإنتاج...، وهذا ما يجب أن تكون عليه القيادة في المؤسسة، وذلك من أجل الحصول على المرونة والاستجابة الكافية.

فأنموذج التميز الأوربي يستعمل مصطلح "قيادة" من أجل التعبير على أي شخص يساهم في عملية التغيير، حتى ولو اختلف القائد من مؤسسة لأخرى، فالقائد مهما كانت المؤسسة التي ينتمي إليها يعمل من أجل تحقيق رؤيتها، وتوصيلها بشكل جيد للأفراد الآخرين، ويعتبر القائد عوناً من أجل التغيير والطموح والتحفيز، إضافة إلى أنّ له دوراً مهماً في انتهاج السلوك الأخلاقي للمؤسسة وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية، من خلال ضمان احترام الأفراد لمعايير السلوك الأخلاقي، ومن خلال ما تم ذكره عن القائد، فإنّ التطبيق العملي للقيادة يكون بما يلي:

- وضع رسالة ورؤية؛

- غرس القيم؛

- الإتصال مع الأفراد لتعزيز الرؤية والرسالة والقيم؛

- التحرك كعون للتغيير¹.

ولذلك فإنّ تقييم معيار القيادة يكون حسبما يبين الشرح في خانة "المضمون" من الجدول رقم (15). وقد أعطى الأنموذج الأوربي لمعيار القيادة وزناً نسبياً هو 10% أي ما يقابل 100 نقطة، أمّا المعايير الفرعية لهذا المعيار فهي:

- تطوير القادة لرسالة ورؤية المؤسسة وقيمتها وأخلاقيتها، وتقديمهم القدوة؛
- يقوم القادة بمراقبة ومراجعة وتحسين نظام إدارة المؤسسة وأدائها؛
- يلتزم القادة بالتعاون مع الزبائن والشركاء وممثلي المجتمع؛
- يقوم القادة بدعم ثقافة التّميز لدى أفراد المؤسسة².

ويتمّ تنقيط كل معيار فرعي باستخدام منطق الرّادار

ب- الاستراتيجية:

تأتي الاستراتيجية بعد القيادة، أي في سياق رسالة القادة، والاستراتيجية تقوم على أساس فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح، وفهم الأداء الداخلي للمؤسسة وقدراتها، كما أنّ ضمان التكامل الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في أداء المؤسسة يكون من خلال استراتيجيتها³.

¹EFQM, "Leadership", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwiththefqmmodel2010/home/1-leadership>, Accessed: 29/11/2011

²EFQM, "Business Excellence Matrix- User guide-EFQM Model 2010 version", EFQM publications, Brussels, 2009, P.10

³EFQM, "Leadership", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwiththefqmmodel2010/home/1-leadership>, Accessed: 29/11/2011

ت- الأفراد:

يملك الأفراد دوراً محورياً في المؤسسة، لأنهم يعتبرون مصدر الطموح والابتكار وكذا المهارات والكفاءات، والأعمال الضرورية لتقديم المنتجات والخدمات الضرورية لاستمرار المؤسسة، فهم يعتبرون أهم مورد لها.

ويُقصد بالأفراد حسب النموذج الأوربي للتميز:

- العمّال الذين يعملون وفق دوام كامل؛
- عمال الدّوام الجزئي، أو بعقود قصيرة الأجل؛
- المناولون من الباطن؛
- عمال الدعم: مثل حراس الأمن وموظفوا المطبخ والمنظفات.

وقد أثبتت الممارسات الجيدة للأعمال أنّ الأفراد يساهمون بشكل حيوي في صناعة نجاح المؤسسة، لكن مع شرط ضمان أنّ المؤسسة تملك الأفراد الذين تحتاجهم، ولذلك يجدر بالمؤسسات القيام بما يلي:

- تخطيط وإدارة وتحسين المورد البشري؛

- تحسين معرفة الأفراد وكفاءاتهم؛

- تقييم ومراجعة أداء الأفراد؛

- تدريب الأفراد؛

- إشراك وتمكين الأفراد؛

- الإتصال بالأفراد؛

- مكافأتهم والإعتراف بإنجازاتهم ورعاية صحتهم وسلامتهم¹.

ث- الشراكات والموارد:

يُعرّف النموذج الأوربي للتميز الشراكة بأنّها: " علاقة عمل بين طرفين أو أكثر من أجل خلق قيمة للزبون"¹.

فيمكن للشراكة أن تكون مع زبون أو المجتمع أو مورد أو جامعة أو منظمة غير حكومية.

¹ EFQM, "Leadership", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/3-people>, Accessed: 29/11/2011

ويرجع غرض اعتماد الشراكة كمعيار لتقييم الأداء؛ في أنّ المؤسسات المتميّزة تُخطط وتدير شراكات خارجيّة في إطار دعم استراتيجيّتها وعمليّاتها، وضمان الإدارة الفعّالة لتأثيراتها في البيئة الطّبيعيّة والمجتمع.

يهتم هذا المعيار أيضا بالموارد المالية والمادية والتكنولوجية والمعلومات والمعرفة، من خلال النظم التي تستخدمها المؤسسة في إدارة كل واحدة منها².

المعيار الرئيس الخامس: العمليات والمنتجات والخدمات

يُقصد بالعمليات سلسلة النشاطات التي تولّد القيمة عن طريق استعمال مختلف المدخلات لإنتاج المخرجات المطلوبة، فالشّراء عملية، والتصنيع عملية، وخدمات ما بعد البيع عملية ... وكل المؤسسة عبارة عن عمليات حيث تكون مخرجات عملية ما هي مدخلات لعملية أخرى، وهذا يعني أنّ المخرجات تختلف، فقد تكون أجزاء ومكونات، وقد تكون معلومات، وقد تكون قرارات.

وفي الممارسات الجيدة للأعمال تتعلق العمليات بأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية، حيث يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال العمليات المفتاحية.

فاحتياجات أصحاب المصالح تساعد في تحديد الاستراتيجيات والخطط، والتي تساعد بدورها في تحديد العمليات المفتاحية للمؤسسة، ومن خلال مخرجات هذه العمليات المفتاحية يتم إشباع احتياجات أصحاب المصالح³.

2- النتائج: وتشمل ما يلي:

المعيار الرئيس السادس: نتائج الزبون

يُعرّف النموذج الأوربي للتميز "الزبون" بأنّه الحَكْمُ النّهائي (Final Arbiter) على جودة المنتج والخدمة، أمّا نتائج الزبون فيقصد بها مستوى تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وماذا يعني ذلك للزبون، وبعبارة أخرى تقوم المؤسسات المتميزة باستثمار قدر كبير من الوقت لفهم احتياجات الزبائن، وتأسيس عمليات تقدم منتجات وخدمات التي تشبع هذه الاحتياجات، وتعتبر مخرجات هذه الجهود والعمليات هي نتائج الزبون⁴.

¹ EFQM, "Partnership and Resources", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/4-partnerships-resources>, Accessed: 29/11/2011

² EFQM, "Partnership and Resources", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/4-partnerships-resources>, Accessed: 29/11/2011

³ My first step with EFQM Model 2010, "Processes", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/5-processes>, 26/12/2011

⁴ EFQM, "My first step with EFQM Model 2010-Customer Result", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/6-customer-results>, 26/12/2011

المعيار الرئيس السابع:

تتأثر نتائج الأفراد بالكيفية التي يتم إدارتهم بها، وبالكيفية التي يتم بها تنفيذ الاستراتيجية، وبالكيفية التي يتم بها إدارة العمليات؛ وكل هذه العوامل قد تم تغطيتها من طرف معايير الممكنات.

عندما لا تكون احتياجات الأفراد مشبعة، لا يتم خدمة الزبون بالمستوى المطلوب، وتظهر الأخطاء، ولا يتم استغلال الموارد بالطريقة المثلى، ويتعين على المؤسسة تلبية احتياجات أفرادها وتحفيزهم لتقديم الأفضل، وتوفير الأدوات والتقنيات التي يحتاجونها في وظائفهم¹.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع

يُقصد بالمجتمع كل فرد أو مجموعة، بصرف النظر عن علاقة هذا الفرد بالمؤسسة أهو زبون، أم مورد، أم شريك، فكل هؤلاء يتم قياس تأثيرهم بالمؤسسة من خلال نتائج الزبون، أو نتائج الأفراد، أو نتائج الأداء الأساسية، فالمجتمع يشير إلى الأفراد والجماعات التي ليس لها علاقة بالمؤسسة، ويدخل ضمن المجتمع أيضا البيئة الطبيعية المحيطة بالمؤسسة بما فيها من نباتات وحيوانات².

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسة

ويقصد بها النتائج التي تحققها المؤسسة مقارنة بأهداف خطتها الاستراتيجية.

خامسا: منطق الرّادار (RADAR Logic)

مصطلح (RADAR) عبارة عن مختصر لأوّل حروف الكلمات التالية:

- R: Result -
- A: Approaches -
- D: Deployment -
- AR: Assess & Review -

¹ EFQM, "My first step with EFQM Model 2010-People Results", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/7-people-results>, 26/12/2011

² EFQM, "My first step with EFQM Model 2010-Society Results", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/8-society-results>, 26/12/2011

يُعتبر الرّادار قلب الأَموذج الأوربي للتميز، فهو الأداة التي يتمّ بها تنقيط (Scoring) المؤسسة، حيث يدلّ عدد النّقاط التي يأخذها كلّ معيار على أداء المؤسسة في الجانب الذي يتولّاه هذا المعيار، فبدون رادار لا يمكن تكميم مستوى الأداء الاستراتيجي الذي حقته المؤسسة، أو تحسينه¹.

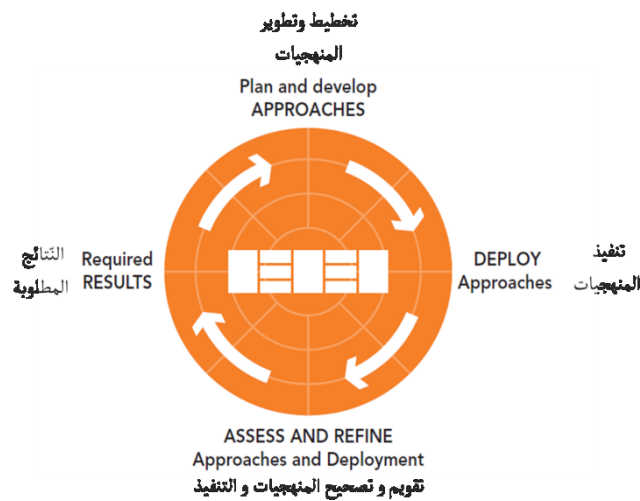
1- يُعرّف الرادار بأنّه: "أداة لتحسين ممارسات ونتائج المؤسسة"².

يشير هذا التعريف إلى أنّ الرادار يهتم بالنتائج التي حققتها المؤسسة، وكذلك بالممارسات التي أدّت لتحقيق هذه النتائج.

2- وفي تعريف ثانٍ: "الرادار هو إطار تقييم ديناميكي، وأداة إدارية (Management tool) تدعم المؤسسة في التعامل مع التّحدّيات، وتساعد على تحقيق تمثُّر مستدام"³.

والمقصود بالديناميكي أي أنّه يعمل من خلال حركة انتقالية بين أربع مراحل، كما بيّن الشكل التالي:

شكل رقم (07) : منطق الرادار



Source: EFQM, "EFQM Excellence Model", EFQM publications, 2009, P.03

يعمل منطق الرّادار حسب الخطوات التّالية:

1- النتائج المطلوبة (Required Result): وتشير إلى القيام بتحديد النتائج المستهدفة، والتي تتحقق من خلالها الأهداف الاستراتيجية؛

2- تخطيط وتطوير منهجيات متكاملة (Plan and develop Approaches):

¹EFQM, "EFQM Excellence Model", EFQM publications, 2009, P.09

²Florent A. Meyer, "Radarise your business for success", EFQM publications, 2010, P.06

³EFQM, "EFQM Excellence Model", EFQM publications, 2009, P.09

تُعرّف المنهجية بأنّها: "الطريقة الشاملة التي يتمّ من خلالها إحداث النتائج؛ حيث تدلّ على نهج من العمليات والإجراءات المنظمة في إطار مبادئ وسياسات المؤسسة"¹؛

ويُقصد بها هنا قيام المؤسسة بتطوير منهجيات مُصوّبه نحو النتائج المستهدفة حالياً ومستقبلاً؛

3- تنفيذ المنهجيات (Deploy Approaches): ويُقصد بها تنفيذ هذه الخُطط والطرق بطريقة نظامية؛

4- تقييم وتصحيح المنهجيات والتنفيذ (Assess and Refine): ويُقصد بها القيام بتقييم المنهجيات وتصحيحها

من خلال عملية مراقبتها وتحليل النتائج التي حققتها، والتعلم منها²، وقد تم جمع تقييم (Assess) وتصحيح (Refine) في عبارة واحدة ولم يتم فصلهما لأنّ جمعهما يشير إلى تراكم التعلّم في المؤسسة من خلال تقييم ممارساتها، حتى إذا بدأت دورة جديدة على مراحل الرادار فإنّه يتم إدخال تحسينات على ضوء ما تم تعلّمه³.

فهذه المراحل الأربعة تشكّل حلقة وهمية هي ما يُصطلح عليها بالرادار؛ حيث يتمّ التناوب عليها بشكل متكرر في كل دورة عند تطبيق منطق الرادار.

يتبين من هذه المراحل أنّها مراحل لعملية إدارة وليس لعملية تقييم؛ حيث تتضمن هذه المراحل تحديد النتائج المستهدفة، ثم تطوير طرق شاملة للوصول لهذه النتائج، ثمّ تنفيذ هذه الطرق الشاملة، وفي الأخير يتم مراجعة هذه الطرق الشاملة والنتائج التي حققتها.

ويرجع ذلك إلى أنّ الرادار في أوّل الأمر صُمّم ليكون أداة للقياس ثم استعمل كأداة إدارية⁴، ولذلك يشير التعريف الثاني للرادار بأنّه إطار تقييم ديناميكي، وأداة إدارية.

وبالنسبة لاستعمال الرادار كأداة تقييم فإنّ مرحلة الأربعة تكون حسب ما يلي:

1- النتائج (Results): يتمّ تقييم النتائج حسب منطق الرادار من خلال تحليلها على ضوء السنوات السابقة، وذلك من أجل التعرف على توجهاتها (Trends)؛ حيث يتمّ التّحقق من الوصول إليها أم لا، ومقارنتها مع نتائج أحسن مؤسسة أخرى، والبحث عن علاقات السبب والنتيجة بين الممكنات والنتائج؛

2- المنهجيات (Approaches): يتمّ تقييم المنهجيات من خلال فحصها هل هي صحيحة؛ حيث تكون المنهجية صحيحة عندما تعتبر متكيفة مع مواقف ومشاكل، ومتشابهة بطريقة نظامية تُخلق التعاضد؛

¹EFQM, "My first step with EFQM Model", Internet: <http://sites.google.com/site/myfirststepwiththefqmmmodel2010/home/glossary-of-terms/approach>, Accessed: 26/11/2011

²EFQM, "RADAR", Internet: <http://www.efqm.org/en/tabid/171/default.aspx>, Accessed: 26/11/2011

³Florent A. Meyer, Op.Cit, P.17

⁴Ibid, P P.15-17

- 3- التّنفيذ (Deployment): يتمّ تقييم التّنفيذ من خلال فحص هل تمّ التّنفيذ بطريقة نظاميّة؛
- 4- التّقييم والتّصحيح: يكون التّقييم في هذه المرحلة من خلال فحص كيف تقوم المؤسسة بعمليات التّقييم والتّصحيح، وهل تقوم بقياس أدائها، وتتعلم من ذلك، وهل تقوم بتحسين وثبتت عليها¹.
- أمّا بالنّسبة لعلاقة منطوق الرّادار بالمعايير التّسعة التي بيّنها الشكل رقم (6)، فإنّها تتمثّل في استعمال المراحل الأربعة للرّادار في تقييم المعايير الفرعيّة التي تنفرّع عن المعايير التّسعة الرّئيسة، أو بعبارة أخرى يُستعمل الرّادار في تقييم المعايير الفرعيّة للمُمكّنات والنتائج⁽²⁾⁽³⁾.

يتمّ نقل منطوق الرادار إلى ممارسة عملية باستخدام استمارة تُسمى "مصفوفة التّقيط بالرادار" (RADAR Scoring Matrix)، وهي استمارة مُصمّمة مسبقاً يتمّ من خلالها تقيط كلّ معيار فرعي، ومن ثمّ الحصول على نقطة المعيار الرّئيس من خلال المتوسّط الحسابي لنقاط المعايير الفرعيّة لهذا المعيار الرّئيس⁴. ويبلغ عدد المعايير الفرعيّة للأنموذج الأوربي للتميز اثنان وثلاثون (32) معياراً يتمّ التطرق إليها في المبحث السّادس، في العنصر الذي يتناول تصنيف مؤشّرات الأداء الاستراتيجي حسب الأنموذج الأوربي للتميز.

بيّن الجدول الموالي مصفوفة تقيط الممكنات:

¹Ibid, Op.Cit, P.15

²Idem

³EFQM, "", Internet:<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/TheCriteria/tabid/392/Default.aspx>, Accessed: 19/11/2011

⁴FiorenzoFranceschini et al, Op.Cit, P P.136-138

جدول رقم (16): مصفوفة تنقيط الممكنات بالرادار

%100													%75													%50													%25													%0													الخاصة التي يتم التنقيط من خلالها	العنصر
وجود أدلة كاملة													وجود أدلة واضحة													وجود الأدلة													وجود بعض الأدلة													لا دليل													التصويب: - المنهجية تؤدي للنتائج بشكل واضح - المنهجية مُحللة ووضحة وتطور - العمليات - المنهجية تركز على احتياجات أصحاب - المصالح	المنهجية
وجود أدلة كاملة													وجود أدلة واضحة													وجود الأدلة													وجود بعض الأدلة													لا دليل														
100 95 90 85 80 75 70 65 60 55 50 45 40													85 80 75 70 65 60 55 50 45 40													60 55 50 45 40													35 30 25 20 15													10 5 0													إجمالي	

%100													%75													%50													%25													%0													الخاصة التي يتم التنقيط من خلالها	العنصر
وجود أدلة كاملة													وجود أدلة واضحة													وجود الأدلة													وجود بعض الأدلة													لا دليل													التطبيق: - تم تطبيق المنهجية	التنفيذ Deployment
وجود أدلة كاملة													وجود أدلة واضحة													وجود الأدلة													وجود بعض الأدلة													لا دليل														
100 95 90 85 80 75 70 65 60 55 50 45 40													85 80 75 70 65 60 55 50 45 40													60 55 50 45 40													35 30 25 20 15													10 5 0													إجمالي	

%100													%75													%50													%25													%0													الخاصة التي يتم التنقيط من خلالها	العنصر
وجود أدلة كاملة													وجود أدلة واضحة													وجود الأدلة													وجود بعض الأدلة													لا دليل													القياس: - قياس منظم لفعالية المنهجية ومدى - تنفيذها.	التقويم والتصحيح Assess and refine
وجود أدلة كاملة													وجود أدلة واضحة													وجود الأدلة													وجود بعض الأدلة													لا دليل														
وجود أدلة كاملة													وجود أدلة واضحة													وجود الأدلة													وجود بعض الأدلة													لا دليل													التحسين: - يتم تحليل مخرجات القياس والتعلم - واستعمالها لتحديد الأولويات، وتخطيط وتنفيذ - التحسينات.	
100 95 90 85 80 75 70 65 60 55 50 45 40													85 80 75 70 65 60 55 50 45 40													60 55 50 45 40													35 30 25 20 15													10 5 0														إجمالي

%100													%75													%50													%25													%0													الإجمالي التلقط
100 95 90 85 80 75 70 65 60 55 50 45 40													85 80 75 70 65 60 55 50 45 40													60 55 50 45 40													35 30 25 20 15													10 5 0													

Source: FiorenzoFranceschini et al, "Management by Measurement- Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems", Springer, New York, 2007, P. 136

يتضح من الجدول أن كل معيار فرعي من الممكنات يتم تنقيطه بمراحل الرادار الثانية والثالثة والرابعة فقط، وهي على التوالي: المنهجية والتنفيذ والتقييم والتصحيح، فلا يتم إدخال المرحلة الأولى وهي "النتائج المطلوبة" في تنقيط الممكنات¹.

ومن أجل توضيح كيفية التنقيط فقد تم على سبيل المثال تنقيط معيار فرعي ما وليكن المعيار الفرعي الأول للقيادة، حيث تعتبر منهجية هذا المعيار الفرعي مُصوّبة نحو النتائج المرجوة منها بشكل واضح، وتتركز على احتياجات أصحاب المصالح، تؤدي لتطوير عمليات بنسبة 25%.

أمّا من حيث التكامل فإنّ منهجية هذا المعيار الفرعي تدعم استراتيجية المؤسسة وترتبط بمنهجيات معايير فرعية أخرى بنسبة 75%.

وتحدد إجمالي نسبة المنهجية بالمتوسط الحسابي لنسبة التصويب ونسبة التكامل، وهي حسب سلم النقاط الإجمالية الوارد في المصفوفة التي يمثلها حول رقم (11): 40%.

وهكذا بالنسبة لكل مراحل الرادار الأخرى، ولكل المعايير الفرعية الأخرى.

يتمّ استخدام هذه المصفوفة في تنقيط كل معيار فرعي من الممكنات على حدى، ويعتبر المتوسط الحسابي لنقاط المعايير الفرعية؛ نقطة المعيار الرئيس.

جدول رقم(13): مصفوفة تنقيط النتائج بالرادار

العنصر	الخاصية التي يتم التنقيط من خلالها	0%	25%	50%	75%	100%
التقييم والتصحيح Assess and refine	التوجّه: - التوجهات ايجابية و/أو هناك أداء جيد مستدام	لا نتيجة	هناك توجهات ايجابية و/أو هناك أداء جيد مستدام لبعض النتائج فقط	هناك توجهات ايجابية و/أو هناك أداء جيد مستدام لعدة نتائج	هناك توجهات ايجابية و/أو هناك أداء ممتاز مستدام لأغلب النتائج	هناك توجهات ايجابية و/أو هناك أداء ممتاز مستدام في جميع المجالات ذات الصلة
	الأهداف: - تم تحقيق الأهداف؛ - الأهداف مناسبة	لا نتيجة	تم تحقيق نتائج ايجابية في بعض المجالات فقط	تم تحقيق نتائج ايجابية في عدة مجالات	تم تحقيق نتائج ايجابية في أغلب المجالات ذات الصلة	تم تحقيق نتائج ممتازة في أغلب المجالات ذات الصلة
	المقارنة: - النتائج جيدة مقارنة بمتوسطات الصناعة أو يتم تعريفاً على أنها الأفضل	لا نتيجة	تقارن في بعض المجالات فقط	ايجابية في عدة مجالات	ايجابية في أغلب المجالات ذات الصلة	ممتازة في أغلب المجالات ذات الصلة
	الأسباب: - النتائج مُسببات للمنهجيات	لا نتيجة	بعض النتائج فقط	عدة نتائج	أغلب النتائج	كل النتائج
	النطاق: - النتائج تعالج مجالات ذات صلة	لا نتيجة	في بعض المجالات	في مجالات عدة	في أغلب المجالات	في كل المجالات
	إجمالي		10 5 0	15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100		

Source: FiorenzoFranceschini et al, "Management by Measurement- Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems", Springer, New York, 2007, P. 137

¹EFQM, "Using the EFQM Excellence Model", EFQM publications,

مصطلح مستدام في الجدول يدل على الحفاظ على النتائج لأكثر من ثلاث سنوات، ويعتبر استعمال مصطلح

"مستدام" مكان "ثلاث سنوات" من بين التحديثات التي تم إدخالها على النموذج الأوربي للتميز في عام 2010م؛ وذلك من أجل التركيز أكثر على تحقيق نتائج مستدامة¹.

يتم تنقيط كل معيار فرعي للنتائج باستخدام المصفوفة التي يمثلها الجدول رقم (13)، ويعتبر المتوسط الحسابي للمعايير الفرعية نقطة المعيار الرئيس.

وتُجمع النقاط التي تأخذها المعايير الفرعية للمكونات والنتائج كما يلي:

الجدول رقم (17): إرجاع نسب المعايير الفرعية إلى المعايير الرئيسة

1- الممكنات:

رقم المعيار	1	2	3	4	5
معياري فرعي	أ1	أ2	أ3	أ4	أ5
معياري فرعي	ب1	ب2	ب3	ب4	ب5
معياري فرعي	ج1	ج2	ج3	ج4	ج5
معياري فرعي	د1	د2	د3	د4	د5
معياري فرعي	هـ1	هـ2	هـ3	هـ4	هـ5
مجموع نسب المنوية	150	120	160	160	130
نتيجة المعيار الرئيس	30	30	32	32	26

2- النتائج:

رقم المعيار	6	7	8	9
معياري فرعي	أ6	أ7	أ8	أ9
معياري فرعي	ب6	ب7	ب8	ب9
مجموع النسب المنوية	48	34	8	66

يأخذ كل معيار رئيس من الممكنات نسبته المنوية التي هي المتوسط الحسابي لنسب معاييره الفرعية، أما النتائج

فإن كل معيار رئيس يأخذ نسبته من خلال جمع نسب معاييره الفرعية بعد ضربها في أوزان خاصة بها.

تجدر الإشارة أيضا إلى أن النسب التي تملأ الخانات هي نسب كيفية على سبيل المثال، من أجل توضيح

خطوات التنقيط فقط.

¹EFQM, "Introducing the EFQM excellent model 2010", EFQM publications, P.38

وبعد الحصول على نسب كل المعايير الرئيسة يتم إجمالها في نقطة واحدة حسب الجدول الموالي:

3- التنقيط الإجمالي للمؤسسة

جدول رقم (18): إجمال نسب المعايير الرئيسة في نقطة واحدة

المعيار	مجموع النسبة المئوية	الوزن	نقطة كل معيار رئيس
1- القيادة	%50	%10	30
2- الاستراتيجية	%50	%10	30
3- الأفراد	%53	%10	32
4- الشراكات والموارد	%53	%10	32
5- العمليات والمنتجات والخدمات	%43	%10	26
6- نتائج الزبون	%53	%15	48
7- نتائج الأفراد	%57	%10	34
7- نتائج المجتمع	%13	%10	8
8- نتائج الأداء الرئيسة	%73	%15	66
إجمالي عدد النقاط			306

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

-FiorenzoFranceschini et al, "Management by Measurement- Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems", Springer, New York, 2007, P. 138;

- EFQM, "Introducing the EFQM excellent model 2010", EFQM publications, P.42

يمثل الجدول رقم (18) حساب النقطة الإجمالية للمؤسسة من خلال حساب نقطة كل معيار حسب وزنه.

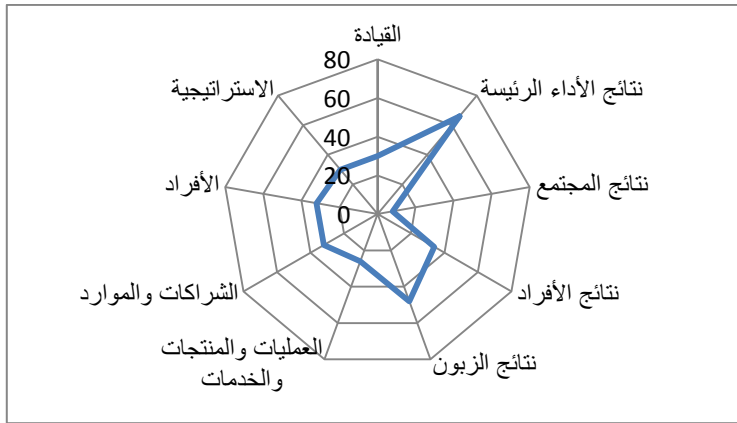
يحدد النموذج الأوربي للتميز أعلى نقطة يمكن الحصول عليها بـ: 600 نقطة، ولذلك فإنّ حساب نقطة كل

معيار يكون من خلال ضرب النسبة المئوية التي حصلها في وزنه، ثم في 600¹.

ويتم تمثيل الأداء الاستراتيجي للمؤسسة في شكل نسيج عنكبوتي يسمح بتحديد المجالات التي تحتاج لتحسين

حتى يتحقق التوازن.

¹EFQM, "Business Excellence Matrix- User guide-EFQM Model 2010 version", EFQM publications, Brussels, 2009, P.8



شكل رقم(08): تمثيل أداء المؤسسة حسب المعايير الرئيسة للأنموذج الأوربي للتميز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

EFQM, "Business Excellence Matrix- User guide-EFQM Model 2010 version", EFQM - publications, Brussels, 2009, P.8

ملاحظة (09): "يتبين من خلال فلسفة الأنموذج الأوربي للتميز أنه يعتمد على مقارنة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة بأنموذج أداء مُعدّ مسبقاً، لذلك فهو يستعمل معايير للمقارنة وليس مؤشرات".

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

الأداة الثّانية التي يعرضها هذا البحث، في سياق التّطرق لأدوات تقييم الأداء الاستراتيجي، هي بطاقة الأداء المتوازن، وهي أداة تتميّز باهتمامها بتمرحل الأداء وصولاً إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية؛ حيث توضّح العناصر الثّالية مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، ومحاورها الأربعة.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتطورها

1- مفهوم التّوازن:

يعتبر وصف هذه الأداة بالتّوازن نقطة مهمّة لا بدّ من تبيينها؛ حيث تتعلّق أهميّتها بفهم فلسفة هذا النّظام من جهة، وتفريقه عن أنظمة تقييم الأداء الأخرى.

في غالب الأحيان يتم التركيز على مجال معين يعتبر حاسماً لتحقيق هدف ما، وهذا طبيعي عندما يتم التركيز على جانب وإهمال جوانب أخرى، على غير الأداء المتوازن الذي يأخذ في الاعتبار بعض القوى الاستراتيجية المتعارضة،

- أ- يأخذ في الاعتبار العوامل الداخليّة والخارجية للمؤسسة ولا يقتصر على العوامل الداخليّة فقط؛
 ب- يستعمل مقاييس السبب (Leading indicators) ومقاييس النتيجة (Lagging Indicators) ولا يقتصر على مقاييس النتيجة فقط:

تُعرّف مؤشّرات النتيجة بأنّها مقاييس تركّز على النتائج المحصّلة عند انتهاء العملية، أمّا مؤشّرات السبب فهي تقيس العمليات التي تؤدي للنتائج قبل انتهائها، كما يوضّح الجدول التالي:

جدول رقم (19): مؤشّرات السبب ومؤشّرات النتيجة

مؤشّرات السبب	مؤشّرات النتيجة
<ul style="list-style-type: none"> - الساعات المنفقة مع الزبائن؛ - عدد اقتراحات التحسين؛ - الغياب. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحصّة السوقية؛ - المبيعات؛ - إشباع الأفراد.
<ul style="list-style-type: none"> - تسمح بالتنبؤ والتعديل قبل حصول النتائج 	<ul style="list-style-type: none"> - سهولة التحديد.
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التحديد والتأكد من تعلقها فعلا بالأسباب؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تصبح تاريخية بمجرد التعرف عليها فهي تعبر على الماضي ولا تعكس الانشطة الحاليّة؛ - لا تسمح بالتنبؤ بشكل كبير.

Source: Paul R. Niven, "Balanced scorecard step by step- maximizing performance and maintaining results", John Wiley & Sons, 2nd edition, New Jersey & Canada, 2006, P.145

يبيّن الجدول رقم (19) بعض الأمثلة والمزايا والمساوئ لمؤشّرات السبب ومؤشّرات النتيجة، فإذا أخذنا مؤشّر الحصّة السوقية للمؤسسة كمؤشّر نتيجة، نلاحظ أنّه يتأثر بعدد الساعات التي تنفقها المؤسسة مع الزبائن للتعريف بمنتجاتها والتفاوض... وعدد الساعات هو مؤشّر له دلالة سببية في ارتفاع وانخفاض الحصّة السوقية.

وإذا أخذنا عدد اقتراحات تحسين المنتج كمؤشّر سبب، فإنّ ارتفاع عدد الاقتراحات، يؤدّي إلى تضمين أفكار جديدة في المنتج وبالتالي ارتفاع المبيعات وهو مؤشّر نتيجة.

أمّا بالنسبة لمزايا ومساوئ كل منهما فمؤشّرات السبب يمكن استعمالها كقيم للتنبؤ بما ستؤول إليه مؤشّرات النتيجة.

فالتوازن حسب هذا المبدأ يعني استعمال مجموعة من المؤشّرات تشتمل على مؤشّرات لقياس النتائج وأخرى لقياس أسباب هذه النتائج، دون إهمال أي منهما، فالاستغناء عن مؤشّرات قياس النتائج يمنع من معرفة مستوى تحقق الأهداف، والاستغناء عن مؤشّرات السبب يمنع من معرفة كيف يمكن التأثير في النتائج، وهذا مع الإشارة إلى محدودية

التأكد من علاقات السبب والنتيجة في كل الأحوال، فهناك العديد من المؤشرات التي لا يسهل فهم كل من علاقات السبب والنتيجة بينها، ومن أجل تفادي هذا الغموض يتم انتقاء مجموعة من مؤشرات السبب التي تقيس أداء عمليات حاسمة ويُحتمل كثيرا تأثيرها في النتائج¹، كما يُنصح بأن لا يتجاوز عدد مؤشرات السبب والنتيجة معا أربعة وعشرين (24) مؤشرا.

واستعمال مؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة لتقييم الأداء يشير إلى نقطة مهمة وهي الاهتمام بالماضي من خلال مؤشرات النتيجة، والاهتمام بالمستقبل من خلال مؤشرات السبب.

ت- يأخذ في الاعتبار الأهداف المالية والأهداف غير المالية ولا يقتصر على الأهداف المالية فقط؛

ث- يأخذ في الاعتبار الأهداف الجزئية لكل مُكوّن في المؤسسة، والأهداف الشاملة من خلال الموازنة بين رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها وعملياتها؛

ج- يوازن بين الأولويات الماليّة والأولويات التشغيليّة.

2- تطوّر بطاقة الأداء المتوازن

لقد قامت بطاقة الأداء المتوازن على أساس الانتقادات التي كانت موجهة لأنظمة تقييم سابقة بأنها كانت تركز على الماضي، وتقتصر على المقاييس المالية فقط، ومع أنّ الغرض الذي طُوّرت لأجله بطاقة الأداء المتوازن كان تقييم الأداء إلا أنّه تم تحسينها لتكون أكثر من ذلك، كما تبين المراحل التالية:

أ- ظهور بطاقة الأداء المتوازن (من 1990 حتى 1996م)

إنّ أول ما ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كان في سنة 1987م في مؤسسة (ANOLOG Devices) المتخصصة في أشباه الموصلات في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة، ويرجع فضل ابتكارها إلى روبرت كابلان ودافيد نورتون من خلال بحث أجري على اثني عشر مؤسسة كان أداؤها ضعيفا، واستغرق هذا البحث سنة، واستطاعت هذه المؤسسة تحسين أداؤها بشكل ملحوظ، وتوالت الأبحاث والدراسات لتشمل عددا أكبر من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدراسات أكدت أنّ هذه المؤسسات حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة، ومن بين هذه المؤسسات على سبيل المثال (Intel) و (Apple Computer) و (BP chemicals) و (FMC) و (Rock Water) وغيرها.

وما أضافته هذه الأداة هو اشتغالها على أربعة مناظير أو أبعاد لتقييم أداء المؤسسة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا أنه غير كاف ليعكس الصورة الشاملة عن المؤسسة، كما أنّ الاهتمام بمجموعة أوسع من

¹ Paul R. Niven, Op.Cit, P.145

المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق، ورضا الزبائن والأفراد، يمكن أن يؤدي إلى تبصّر أكبر بالعوامل التي توجّه الأداء المالي، إذ أنّ القصور فيها يوفّر إنذاراً مبكراً بوجود قصور معين في الأداء المالي ويجعل من الممكن اتخاذ الإجراء العلاجي لتخفيض الضرر في النتائج المالية¹.

لكن خلال مرحلة الظهور وبعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على العديد من المؤسسات ظهرت بعض المشاكل من

بينها:

أنّه لا توجد طريقة لاختيار المقاييس الملائمة لكل هذه المناظير الأربعة، فهناك الكثير من المقاييس ففي البداية كان يُعبّر عن كل منظور بسؤال معين كالتالي:

- للنجاح مالياً، كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام المساهمين وحملة الأسهم؟ (المنظور المالي)؛
 - لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن تظهر أمام زبائننا؟ (منظور الزبائن)؛
 - لتحقيق رضا المستثمرين والزبائن، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة؟ (منظور العمليات الداخليّة)؛
 - لتحقيق رؤية المؤسسة ما هي سبل المحافظة على قدرات التغيير والتحسين؟ (منظور التعلم والنمو).
- فلم تكن العلاقة بين هذه المناظير الأربعة واضحة، إلا بعد أن تم وضع العلاقات السببية بينها في الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن

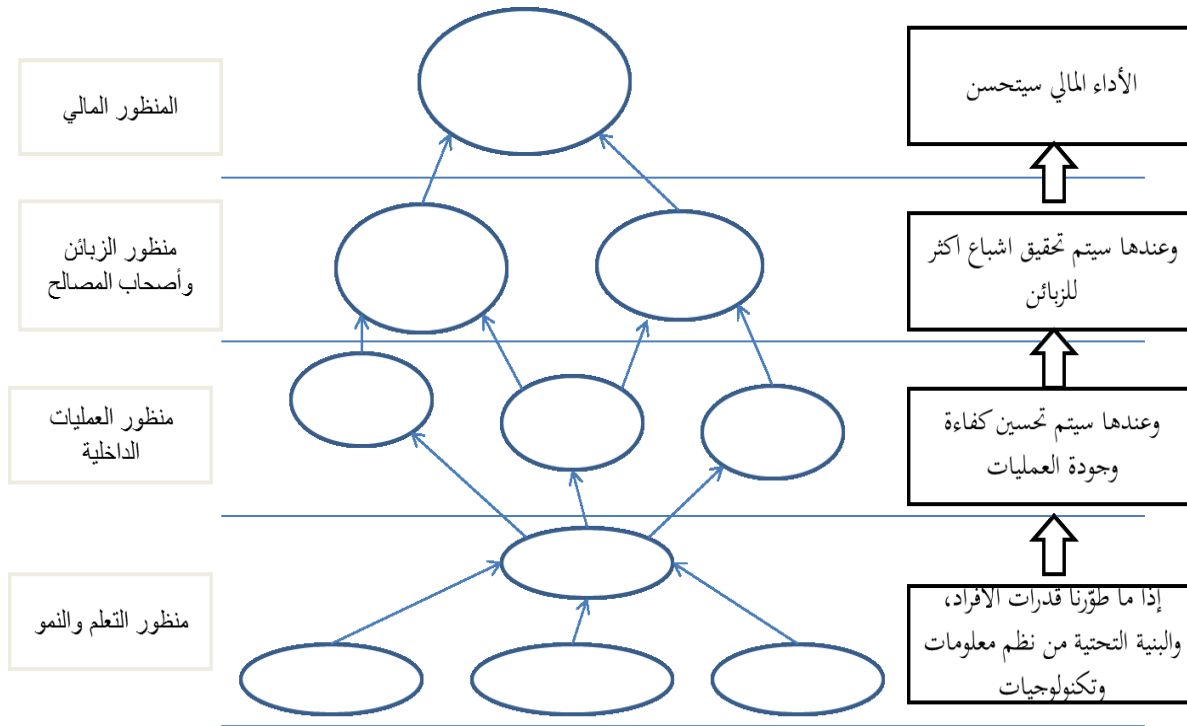
ب- الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن (من 1996 حتى 2000م)

لقد تم وضع علاقات السبب والنتيجة بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن فيما يسمى بالخرطة الاستراتيجية (Strategic Map)، وقد عبر كل من كابلان ونورتون عن هذا التغيير في البطاقة بقولهما في 1996م أنّ بطاقة التقييم المتوازن انتقلت من كونها نظاماً لقياس الأداء وتحسينه إلى اعتبارها أداة لإدارة الأداء²، وذلك لما تظهره من أسباب النتائج المحققة مما يسمح بإدارة هذه الأسباب وبالتالي التأثير في النتائج، والشكل الموالي يمثل خارطة استراتيجية:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 128-129

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 146

الشكل رقم (09) : خارطة استراتيجية



Source: Howard Rohm and Mark Malinoski, "Strategy-based balanced scorecards for technology", Balanced scorecard institute, 2010, P.4

يبين الشكل رقم (09) خارطة استراتيجية، حيث تمثل الدوائر الأهداف الاستراتيجية على مستوى كل منظور، وتمثل الأسهم العلاقات السببية بين هذه الأهداف الاستراتيجية، فحسب بطاقة الأداء المتوازن يعتبر منظور التعلم والنمو هو الأساس الذي تعتبر أهدافه الاستراتيجية أسبابا لمنظور العمليات الداخلية، كما أنّ هذا الأخير أيضا تعتبر أهدافه الاستراتيجية أسبابا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بمنظور الزبائن.

ويرى كل من هاوارد روهوم ومارك مالينوسكي أنّ الخارطة الاستراتيجية تحكي كيف تحقق المؤسسة رؤيتها أو كيف تخلق المؤسسة القيمة.

ت- الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن (من 2000م حتى الآن)

في هذه الفترة اكتسب نظام بطاقة الأداء المتوازن اعترافا بأنه أحسن ممارسة في الإدارة الاستراتيجية، وهو بهذا انتقل من أداة لإدارة الأداء إلى أداة للإدارة الاستراتيجية يسمح بوضع وترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف موزعة على المحاور الأربعة، وفي هذا السياق يرى هاوارد روهوم (Howard Rohm) أنّ بطاقة الأداء المتوازن في جيلها الثالث

تحكي كيف تحقق المؤسسة رؤيتها، وكيف تخلق القيمة¹، وقد احتلت المرتبة السادسة باعتبارها من بين الأدوات الاستشارية الأكثر استعمالاً في العالم كما بيّن الجدول رقم (08).

3- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعريف 1: "يعرّف كل من روبرت كابلان ودافيد نورتون (Robert Kaplan & David Norton) بطاقة التقييم المتوازن بأنها مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدّم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة"².

يبين هذا التعريف أنّ بطاقة الأداء المتوازن لا تقتصر على تقييم الأداء المالي فقط، فهي تستعمل مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية تتعلق بجوانب أخرى كالزبائن، ونظم المعلومات، والإبداع وغيرها، ولكنها ليست عبارة عن مجموعة مؤشرات فقط كما يوضّح التعريف التالي.

تعريف 2: بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية (Management tool) تزوّد المدرء التنفيذيين بمجموعة شاملة من الإجراءات التي يتمّ من خلالها تقييم مدى تقدّم المؤسسة نحو أهدافها الاستراتيجية³.

يركّز التعريف الثاني على أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن مجموعة إجراءات توضح كيف يتمّ تقييم الأداء الاستراتيجي؛ وذلك بالانتقال بين محاور معينة. فهذا التعريف يكملّ التعريف الأول، ولكن رغم ذلك فإنّ التعريف الأول والثاني يقتصران على أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي فقط، بينما يوضّح التعريف التالي غير ذلك.

تعريف 6: يعرّفها معهد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard institut) بأنها "نظام للتخطيط والإدارة الاستراتيجية يُستخدم على نطاق واسع يشمل مؤسسات الأعمال، والحكومة، والمنظّمات غير الربحية في مختلف مناطق العالم؛ لترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى أنشطة، ولتحسين الاتصالات الدّاخلية والخارجية، ولمراقبة الأداء إزاء الأهداف الاستراتيجية"⁴.

يبين التعريف السادس أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي أداة للإدارة الاستراتيجية بما تتضمنه من تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة للأداء.

¹Howard Rohm and Mark Malinoski, Op.Cit, P.4

²وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 151

³Ralph F. Smith, "Business process management and the balanced scorecard- Using processes as strategic drivers", John Wiley & son, New Jersey & Canada, 2007, P.166

⁴BSC, "How balanced scorecard can help your organization", Balanced Scorecard Institute, Available from: www.balancedscorecard.org , internet, 22/10/2011

تعريف 2: ويُعرّفها المكتب الاستشاري (Bain & co) بأنّها "وسيلة لتقييم الأداء، تسمح بتحويل رسالة ورؤية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف تتوزّع على محاور مختلفة، وإلى مجموعة من المؤشرات التي تسمح بتقدير مستوى تقدّم المؤسسة نحو هذه الأهداف؛ وفيما يلي المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

- الأداء المالي: ويشمل مؤشرات مثل العائد على الاستثمار، الأرباح، التدفقات النقدية؛
 - العملاء: ويشمل مؤشرات مثل الحصّة السوقية، مستوى إشباع العملاء، ولاء العملاء؛
 - العمليات الداخليّة: وتشمل مؤشرات مثل الانتاجية والجودة؛
 - الإبداع: ويشمل معايير مثل نسبة العائد على المنتجات الجديدة وعلى الأفكار الجديدة ومعدّل التحسين؛
- أداء الأفراد: " ويشمل مؤشرات مثل المعرفة، استعمال أفضل الممارسات، الرّوح المعنوية"¹.

يؤكد التعريف الثاني أنّ بطاقة الاداء الموازن هي أداة للإدارة الاستراتيجية وتقييم الأداء، حيث يعتبرها أداة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، تسمح بمتابعة مدى تقدم أداء المؤسسة نحو أهدافها التي تُشتق من رسالتها ورؤيتها وذلك باستعمال مجموعة من المؤشرات. تتوزّع على أربعة محاور: محور مالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخليّة، ومحور التعلم والنمو.

ثانيا: المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن

يهتم هذا المحور بتقييم تقدم المؤسسة نحو الأهداف ذات الطبيعة المالية، مثل الأرباح المستهدفة، والتكاليف المستهدفة، والعائد على الاستثمار، لذلك فهو يوفّر مجموعة من المؤشرات يعرض أهمّها المطلب الثاني من المبحث الرابع لهذا الفصل.

ويرتبط كلّ مؤشرا من مؤشرات المحور المالي بواحد أو أكثر من مؤشرات المحاور الأخرى².

ثالثا: محور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن

يعتبر وضع متطلبات الزبون في صميم استراتيجية المؤسسة من سمات الأعمال في الوقت الحاضر، لما يشكله الزبون من أهمية تنعكس على نجاح المؤسسة في منافستها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد الوفاء بمتطلبات الزبون على قدرتها في تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وأسعار منخفضة، ويشتمل هذا المنظور على مقاييس عدة منها رضا الزبائن الحاليين، واكتساب زبائن جدد، وحصّة المؤسسة في السوق، وربحية الزبائن.

¹Darrell K. Rigby, Op.Cit, P.12

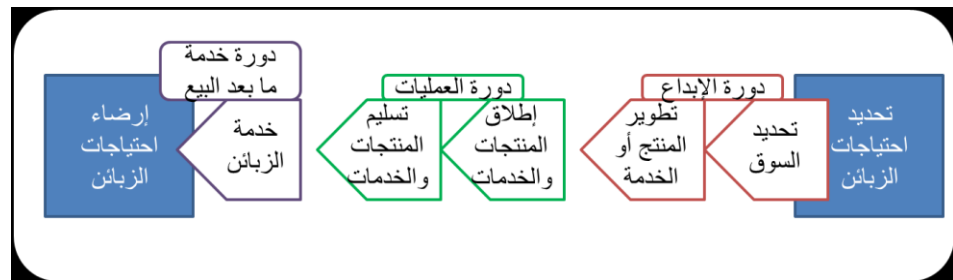
²طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، مرجع سابق، ص: 133

تتأثر ربحية المؤسسة حسب الشرائح السوقية المستهدفة، لذلك يهتم هذا المنظور بالربحية التي تحققها المؤسسة من خلال تعاملها مع شرائح معينة في السوق، وإذا كانت هذه الشرائح غير مربحة فيتعيّن على المؤسسة محاولة التأثير في سلوكياتهم وجعلها مربحة.

ويمكن معرفة أداء المؤسسة في محور الزبائن، من خلال الاستبيانات والاتصالات الهاتفية والتغذية العكسية وحجم المبيعات مثلاً¹.

رابعاً: محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

ويُقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهذه العمليات تبدأ منذ اكتشاف وتحديد احتياجات الزبائن، حتى إرضائهم وإشباع رغباتهم، وقد لخص روبرت وكابلان هذه العمليات في ما يسميانه: سلسلة القيمة الداخلية والتي يوضّحها الشكل الموالي:



شكل رقم (10): سلسلة القيمة الداخلية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، 2009، ص: 244

يبين الشكل رقم (10) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تُنشئ القيمة في كل دورة للزبائن،

وحسب هذا المنظور يتعين على المؤسسة تحديد العمليات الداخلية التي تعتبر حساسة وحاسمة بالنسبة لها باعتبارها تحقق قيمة متميزة للزبائن، ومنه في تحقيق الأهداف المالية في المنظور المالي².

وفقاً لروبيرت وكابلان يأخذ منظور الزبائن ثلاث دورات، يسميان الأولى دورة الإبداع؛ حيث يتم وفق هذه الدورة

القيام بعمليات مثل تحديد حجم السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة، ونوعية مشتريها، وذلك بعد إجراء دراسات السوق، ويكمن الإبداع هنا في قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات الحالية وتقديم أخرى جديدة، وعليه فبعد عملية تحديد الاحتياجات تأتي عملية التخطيط للإنتاج والحصول على المعدات الضرورية، وهو ما تمثله مرحلة تطوير المنتج أو الخدمة، وبهذا تنتهي دورة الإبداع.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 133-134

² المرجع السابق، ص: 224

الدورة الثانية تسمى دورة العمليات، وتبدأ بإنتاج المنتج أو الخدمة، ثم تسليم المنتجات للزبائن، لتنتقل السلسلة إلى الدورة الأخيرة وهي دورة خدمات ما بعد البيع، والتي تشمل الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن بعد حصولهم على منتجاتها مثل الصيانة والدعم والتدريب.

هذه الدورات الثلاث بأنشطتها وعملياتها تعد الحلقة الرابطة بين حاجات الزبائن وإشباع حاجاتهم.

وعليه فمنظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يغطي عمليات مهمة في تنافسية المؤسسة، كما أنّ العمليات الداخلية للمؤسسات قد تطورت وتعددت مما يستدعي تطوير مؤشرات ومقاييس متعددة لها¹، ومن أشهر هذه المقاييس:

خامسا: محور التعلّم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

يحدث التعلّم والنمو من خلال اكتساب المؤسسة لخبرات ومعارف تعزز تنافسيته، وكذلك في تحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيق، واكتساب الثقافات الإيجابية مما يؤدي لتحسين السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية.

ويتحقق التعلّم التنظيمي والنمو من خلال ثلاثة مصادر:

1- قدرات الأفراد: لا تكتفي المؤسسات اليوم بتحقيق وتائر إنتاجية جيدة بل تحاول أن تجعل من هذه الوتائر تترام تصاعديا مع الخبرة والمعرفة، لتنعكس ايجابا على الأداء بمختلف عملياته الداخلية، وترضي الزبائن، ومن هنا فإنّ التحسينات الجزئية أو الجذرية تتطلب تحولا متجددا في مهارات الأفراد، وحشد قدراتهم الإدارية والتنظيمية والإبداعية لتحقيق الأهداف.

ولا يمكن أن يتم ذلك إلا في حال وجود مناخ تنظيمي إيجابي ومهارات فعلية وحالة رضا عالية لدى الأفراد مما يقلل معدلات دوران العمل والاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات وكفاءات العالية،

2- قدرات أنظمة المعلومات: لا يكفي رضا الأفراد ومهاراتهم في إشباع العملاء، بل لا بد من وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويدهم بما هو ضروري فيما يخص الزبون، فهم يحتاجون إلى معلومات حول الزبائن، والعمليات الداخلية والتغذية العكسية... في الوقت المناسب وبالنوعية الملائمة، حتى يتخذوا قرارات تساهم في تعزيز علاقة المؤسسة بزبائنهم.

3- الإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز والإدماج: لا يمكن أن تتحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات الأفراد وطبيعة الإجراءات التنظيمية، والتي تساهم في جعلهم أكثر اندماجا في العمل.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص: 224-225

يرتكز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإداريّة للمنظمة ومحاولة مواءمتها للمحيط الذي تنشط المؤسسة فيه، والتي تنعكس نتائجها على المنظورين السابقين وتصبّ بالنتيجة في المنظور المالي.

المطلب الثالث: نموذج المبادرة العالمية لإعداد التقارير (Global Reporting initiative)

أولاً: مفهوم المبادرة العالمية لإعداد التقارير

المبادرة العالمية لإعداد التقارير هي منظمة تقوم على علاقات مُشبكة بين العديد من أصحاب المصالح الذين يتمثلون في مؤسسات، ومنظمات المجتمع المدني، تعمل على التحسين المستمر لنظام تقييم الأداء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة؛ وتهدف هذه المنظمة إلى تعميم استعمال هذا النظام في مختلف مناطق العالم، وتعميم الكشف على التنمية البيئية والاجتماعية.

تقوم المبادرة العالمية لإعداد التقارير بوضع وتحسين إجراءات إعداد التقارير المتعلقة بالأداء، من خلال اعتماد آراء وخلاصات اجتماعات للعديد من المؤسسات ومنظمات المجتمع المدني والأكاديميين والممارسين¹.

وتُعرّف هذه المنظمة نظام مبادرة التقرير العالمية بأنه إطار يضع المبادئ والمؤشرات لتُستخدم من طرف المؤسسات من أجل تقييم أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والإفصاح عنه²، وقد تم تصميم هذا النظام ليتناسب مع أنواع المؤسسات والمنظمات أيا كان حجمها أو موقعها³.

ثانياً: عناصر نظام مبادرة التقرير العالمية ومستويات تطبيقه

تقوم المؤسسة بتقييم أدائها الاستراتيجي ذاتياً، حسب المعايير التي وضعتها المبادرة التقرير العالمية، ثم تقدّم هذا التقرير لهذه المنظمة لتحديد مستوى تقييم هذه المؤسسة لأدائها الاستراتيجي. لقد وضعت منظمة مبادرة التقرير العالمية ثلاثة مستويات تحدد مدى تطبيق نظامها في قياس الأداء الاستراتيجي من طرف المؤسسات، حيث يختلف هذا المستوى من مؤسسة إلى أخرى.

عندما تطبق المؤسسة نظام مبادرة التقرير العالمية في إعداد تقرير عن أدائها الاستراتيجي فإنّ هذا التطبيق قد يأخذ ثلاث مستويات هي A، B، C؛ حيث يدلّ المستوى A عن التطبيق الكامل لنظام مبادرة التقرير العالمية،

¹GRI, "What is GRI", Internet, <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI>, 28/10/2011

²Idem

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، "مجموعة إرشادات إعداد تقارير الاستدامة (RG)"، إصدار 3.0، هولندا، 2006م، ص: 3

الفصل الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

وتضاف علامة +، فيُعبّر عن مستوى التطبيق بـ A+ أو B+ أو C+، إذا ما قام طرف ثالث محايد بمراجعة التقرير، والتأكيد على مستوى تطبيق النظام.

ويقوم نظام المبادرة العالمية لإعداد التقارير على ثلاثة عناصر، يحتوي كل عنصر على مجموعة من المعلومات التي تقوم المؤسسة بالإفصاح عنها، حيث يتحدد مستوى تطبيق المؤسسة لهذا النظام وفقا للمعلومات التي يتم الإفصاح عنها، وهذه العناصر الثلاث هي:

- 1- المؤشرات التي استعملتها المؤسسة في تقييم الأداء الاستراتيجي، وهي تتوزع على أبعاده الثلاثة، كما يقسم هذا النظام هذه المؤشرات إلى مؤشرات محورية (Core Indicators)، ومؤشرات إضافية (Additional Indicators)؛
 - 2- منهجية الإدارة في تحقيق قيم المؤشرات، وهذا يعني إفصاح المؤسسة عن العمليات التي قامت بها وأدت لتحقيق أدائها حسب كل مؤشر؛
 - 3- معلومات عن المؤسسة مثل اسمها، ومنتجاتها، مقرها الأصلي، وعدد واسم البلدان التي تنشط فيها، وأصناف الزبائن الذين تخدمهم، والتغيرات التي حصلت على مستوى الملكية، والهيكلة التنظيمي، وحجمها وهيكل حوكمتها، واستجابة المؤسسة لأصحاب المصالح¹.
- والشكل الموالي يوضّح مستويات وعناصر نظام المبادرة العالمية لإعداد التقارير.

شكل رقم (11): مستويات تطبيق نظام المبادرة العالمية لإعداد التقارير

	C	C+	B	B+	A	A+
عناصر الإفصاح القياسية	<p>الإصدار الثالث (G3) عناصر الإفصاح الخاصة بملاح المنشأة</p>	<p>إعداد التقرير عن: 1.1 2.10 - 2.1 3.12-3.10, 3.8- 3.1 4.15-4.14, 4.4- 4.1</p>	<p>إعداد التقرير عن كل المعايير المسجلة للمستوى ج بالإضافة إلى: 1.2 3.13-3.9 4.17-4.16-4.13-4.5</p>	<p>نفس متطلبات مستوى ب</p>	<p>نفس متطلبات مستوى ب</p>	<p>نفس متطلبات مستوى ب</p>
عناصر الإفصاح القياسية	<p>الإصدار الثالث (G3) عناصر إفصاح منهجية الإدارة</p>	<p>غير مطلوب</p>	<p>عناصر الإفصاح لمنهجية الإبارة لكل نوع من المؤشرات</p>	<p>نفس متطلبات مستوى ب</p>	<p>نفس متطلبات مستوى ب</p>	<p>نفس متطلبات مستوى ب</p>
عناصر الإفصاح القياسية	<p>الإصدار الثالث (G3) مؤشرات الأداء & مؤشرات الأداء للمكملات القطاعية</p>	<p>إعداد تقرير يغطي 10 مؤشرات أداء متضمنة على الأقل مؤشر واحد لكل من المؤشرات: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.</p>	<p>إعداد تقرير عن 20 مؤشر أداء كحد أدنى متضمنة على الأقل مؤشر واحد لكل من المؤشرات: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية . وحقوق الإنسان . والعمالة والمجتمع . ومسئولية المنتج</p>	<p>نفس متطلبات مستوى ب</p>	<p>نفس متطلبات مستوى ب</p>	<p>نفس متطلبات مستوى ب</p>

المصدر: مبادرة التقرير العالمية (GRI)، "مستويات تطبيق المبادرة العالمية لإعداد التقارير"، إصدار 3.0، 2006، ص: 3

¹ GRI, "Application levels", Internet:

<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ApplicationLevels/FAQsApplicationLevels2010.htm>,
28/10/2008

بيّن الشكل رقم (11) المستويات الثلاث لمبادرة إعداد التقارير العالمية والتي تأخذ تسمية A، و B، و C، على التوالي، وفيما يلي شرح هذه المستويات:

1- المستوى C: هذا المستوى تأخذه في الغالب المؤسسات المبتدئة في تقييم أدائها الاستراتيجي؛ حيث يُعطى التصنيف (C) للمؤسسات التي تقوم أدائها بعشرة مؤشرات على الأقل، سبعة منها على الأقل يتطلبها الإصدار الثالث (G3) أو الإصدار الثالث المحدث (G3.1)، كما يُشترط أن يُستخدم مؤشر واحد على الأقل من كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي¹.

وتشير الأرقام من 1.1 حتى 4.15 إلى عدد من المتطلبات التي تتعلق بعنصر الإفصاح رقم 3 المذكور في الصفحة السابقة.

2- المستوى B: هذا المستوى تأخذه فيه المؤسسات التي لها سياسات لتحسين أدائها الاستراتيجي؛ حيث يُعطى هذا التصنيف للمؤسسات التي تقوم أداءها الاستراتيجي بعشرين مؤشر على الأقل، أربعة عشر منها على الأقل يتطلبها الإصدار الثالث (G3) أو الإصدار الثالث المحدث (G3.1)، كما يُشترط أن يُستخدم مؤشر واحد على الأقل لكل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي، كما يتطلب هذا المستوى أيضا الإفصاح عن منهجية الإدارة في تحقيق قيم المؤشرات المستعملة².

3- المستوى A: هذا المستوى تأخذه المؤسسات المتقدمة في تقييم أدائها الاستراتيجي، حيث تفصح فيه المؤسسة عن كيفية تحقيقها لمستوى كل مؤشر، يستعمل هذا المستوى كل المؤشرات المحورية والتي تتوزع على الأبعاد الثلاثة للأداء الاستراتيجي، ويتطلب هذا المستوى الإفصاح عن منهجية الإدارة في تحقيق قيم المؤشرات، والإفصاح أيضا عن معلومات تتعلق بالمؤسسة³.

وعند تأكيد مستوى الأداء الاستراتيجي الذي حققته المؤسسة من خلال قيام طرف ثالث حيادي بالمصادقة عليه يتم إضافة + إلى الحرف الذي يُشير إلى المستوى.

¹GRI, "Application Levels", Internet:

<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/ApplicationLevels/FAQsApplicationLevels2010.htm#Anchor5>, 28/10/2011

²Idem

³Idem

المبحث الرابع: مجالات الأداء الاستراتيجي ومؤشرات تقييمها

المطلب الأول: مجالات الأداء الاقتصادي ومؤشرات تقييمها

لقد لخص روبرت كابلان ودافيد نورتون مجالات الأداء الاقتصادي، ومن أجل سردها بطريقة تتوافق مع هدف البحث فقد تم تقسيمها إلى مجالات الأداء المالي، ومجالات الأداء التسويقي، ومجالات الأداء الانتاجي والخدمي، ونشير أيضا إلى أن مجالات الأداء التي تتعلق بأفراد المؤسسة لا يتم إدخالها مع الجانب الاقتصادي، بل تتبع الأداء الاجتماعي للمؤسسة. وفيما يلي توضيح لمجالات الأداء الاقتصادي

أولا: الجانب المالي:

أ- نمو العائد: يهتم هذا المجال بنمو عائد المؤسسة من طرق استراتيجيات مختلفة وبالتالي فإن مؤشراتته تهم بتقييم العائد الناتج عن استراتيجية معينة، وأشهر مؤشراتته :

○ نمو العائد (Revenue Growth) من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة: ويُعبّر عليه بنسبة العائد من المنتجات والخدمات الجديدة؛¹

○ نمو العائد من خلال تطوير استخدامات جديدة للمنتج: ويُعبّر عليه بنسبة مبيعات التطبيقات الجديدة.²

○ نمو العائد من خلال زبائن وأسواق جديدة: نسبة نمو العائد من الزبائن الجدد، أو نسبة نمو العائد من جزء من السوق، نسبة نمو العائد من إقليم جغرافي، المهم أن يتم التحري عن المصدر الجديد لتحسين العائد.³

○ نمو العائد من خلال إنشاء علاقات جديدة بين وحدات الأعمال: تسعى بعض المؤسسات إلى تحقيق تعاضد بين مختلف وحدات أعمالها، واستغلال هذا التعاضد والتعاون في نقل التكنولوجيا بينها، أو تطوير منتجات جديدة، أو تطوير مشاريع مختلفة للزبائن، ويُستعمل لتقييم هذا المؤشر مبلغ العائد التي تم تحقيقه من علاقات التعاون بين مختلف وحدات الأعمال.⁴

○ نمو العائد من خلال حزمة جديدة لتوليفة (منتجات-خدمات): قد يتم توليد عائد إضافي من خلال تعديل خليط المنتج والخدمة، فعلى سبيل المثال تلجأ المؤسسات إلى تقديم منتجات بأسعار أعلى مرفوقة بخليط من الخدمات للتشجيع على دفع أسعار أعلى مقابل هذه المنتجات، ويُعبّر على هذا المؤشر بمعدل نمو المبيعات الناتج عن هذا الخليط، أو نسبة المبيعات في الجزء السوقي الذي تُقدّم له هذه المنتجات.⁵

¹ Robert S.Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard- translating strategy into action", Harvard business school press, USA, P.52

²Ibid, P.53

³ Idem.

⁴ Ibid, P.54

⁵ Ibid, P.55

○ نموّ العائد من خلال رفع الأسعار: في مراحل معينة من دورة حياة المنتج كمرحلة النّضج، وبدرجة أقل في مرحلة الانحدار، قد تلجأ المؤسسة إلى تنمية عوائدها من خلال رفع أسعار منتجاتها وخدماتها، ويُعبّر على هذا المؤشر بالاتجاه الذي يأخذه سعر الوحدة¹.

ب- تخفيض التكاليف:

○ تخفيض التكاليف من خلال رفع الانتاجية: يُعبّر عن انخفاض التكاليف من خلال الانتاجية المؤشر بالعائد لكل عامل².

○ تخفيض التكاليف من خلال تحسين خليط قنوات البيع والشراء (Improve Channel Mix): يُقصد بخليط القنوات، مجموعة الطرق التي يمكن للزبون من خلالها أن يُتمّ معاملته، فالبنك مثلاً يمكنه أن يتمّ معاملته مع زبائنه يدوياً، أو أوتوماتيكياً من خلال الموزّع الأوتوماتيكي، أو من خلال الهاتف أو الحاسوب، وهذه الطرق كلها تمثل خليط القنوات؛ حيث تختلف التكاليف التي يتحمّلها البنك لإجراء معاملته من طريقة لأخرى، ولا يتعلق خليط القنوات بالزبون فقط، بل بالمورد أيضاً؛ فمثلاً يمكن للمؤسسات أن تشتري من مورديها بالطريقة التقليدية أي من خلال الحصول على العروض، ثم اختيار أفضل عرض، ثم تحديد آجال التسليم، ويمكن أيضاً أن يتم من خلال التبادل الإلكتروني للمعطيات (Electronic data interchange) بين عمليات التصنيع والمورد، وهو ما يُمكن المورد من إشباع المؤسسة بما تحتاجه من مواد وأجزاء في الوقت المناسب حسب ما تتطلبه العمليات الانتاجية.

تقل تكاليف الشراء من خلال التبادل الإلكتروني للمعطيات عن تكاليف الشراء بالطريقة التقليدية، وكل ما كثرت القنوات الإلكترونية وقلت اليدوية انخفضت التكاليف، لأنّه يؤدي لسرعة القيام بالمعاملات ويرفع الانتاجية، ويُعبّر عن هذا المؤشر بنسبة المعاملات حسب القنوات المختلفة³.

○ تخفيض التكاليف التشغيلية: ويُعبّر على هذا المؤشر بنسبة تكاليف التشغيل من التكاليف الإجمالية أو من العوائد الاجمالية⁴.

ت- استعمال الأصول:

○ تحسين استعمال الأصول من خلال دورة الدفع والقبض (Cash-to-Cash Cycle): تعتبر المبالغ التي تستحقها المؤسسة من زبائنها، والمخزون، والمبالغ التي يستحقها الموردون من المؤسسة من العناصر التي تؤثر في راس

¹ Idem.

² Ibid, P.56

³ Ibid, P.56-57

⁴ Ibid, P.57

المال العامل، ويُستعمل لتقييم كفاءة إدارة رأس المال العامل مؤشّر دورة الدفع والقبض، وكلما قلت فترة التخزين وفترة تحصيل المبالغ من الزبائن عن فترة تسديد تكاليف المشتريات؛ ارتفعت كفاءة المؤسسة في استعمال أصولها¹.

○ تحسين استعمال الأصول من خلال تسريع الحصول على العائد: يمكن تسريع الحصول على العائد من الاستثمارات من خلال تحسين إجراءات هذه الاستثمارات سواء بتحسين انتاجية رأس المال المستثمر في المشاريع أو من خلال تسريع عمليات الاستثمار للحصول على عوائدها باكراً.²

ثانياً: الجانب التسويقي:

أ- الحصّة السوقية: يعكس هذا المؤشر نصيب المؤسسة من سوق معيّن، ويمكن أن يُعبّر عنه بعدد الزبائن، أو كميّة المنتجات المباعة، أو مبالغ المبيعات في هذا السوق.³

ب- الاحتفاظ بالزبائن: يُعبّر على الاحتفاظ بالزبائن من خلال نسبة نمو المؤسسة التي تحققت مع الزبائن الحاليين.⁴

ت- امتلاك زبائن جدد: يُعبّر على هذا المؤشر بالتكلفة التي تتحملها المؤسسة لجذب زبون، أو نسبة المبيعات للزبائن الجدد.⁵

ث- إشباع الزبائن: مستوى إشباع المؤسسة لزبائناتها حسب معايير معينة كالجودة، يمثل هذا المؤشر التغذية العكسية التي تحصل عليها المؤسسة لتجيب على السؤال: هل تشبع المؤسسة زبائناتها جيداً؟ ويتم ذلك من خلال استقصاء الزبائن.⁶

ج- ربحية الزبائن: الربح الصافي لزبون واحد، أو لجزء واحد من السوق بعد الأخذ في الاعتبار التكاليف التي تم انفاقها لدعم هذا الزبون والحصول عليه، وهذا المؤشر يسمح بتقييم الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في جزء سوق معين.⁷

ح- العلاقة مع الزبون: يعتبر كذلك هذا المؤشر تكميلياً للمؤشرات أ، ب، ت، ث، ج، وهو يهتم بعلاقة المؤسسة بزبائناتها مما يجعلها تتوقع احتياجاتهم وتسريع الاستجابة لها.⁸

خ- صورة المؤسسة وسمعتها: يعكس هذا المجال العوامل المعنوية التي تجذب الزبائن للمؤسسة، والتي تتمثّل في كل ما يميّزها عن منافسيها في نظر الزبائن مثل الطريقة التي تخدم بها زبائناتها، ونوعية أفرادها...⁹

¹ Ibid, P.58

² Ibid, P.59

³ Ibid, P.68

⁴ Ibid, P.69

⁵ Ibid, P.70

⁶ Ibid, P.70-71

⁷ Ibid, P.71-72

⁸ Ibid, P.74

⁹ Ibid, P.75

ثالثاً: الجانب الانتاجي والخدمي:

أ- خصائص المنتجات والخدمات: يعتبر هذا المؤشر تكميلياً للمؤشرات أ، ب، ت، ث، ج، ويُقصد بخصائص المنتجات والخدمات سعر المنتج أو الخدمة، وجودته، ووظيفته، وتصميمه، وتسليمه...¹

ب- تجديد أو تطوير المنتجات: يهتم هذا المجال بقدرات المؤسسة في تحديث منتجاتها، أو ابتكار تقديم منتجات جديدة، ومن أهمّ المؤشرات التي تُستخدم لتقييم هذا المجال هو: الزمن المستغرق لتطوير جيل جديدة للمنتجات؛

ت- خدمات ما بعد البيع: وتشمل الضمان الذي تقدمه المؤسسة على منتجاتها، وعمليات إصلاح المنتجات، وتوفير قطع غيارها، ومن أهمّ المؤشرات التي تستخدم لتقييم خدمات ما بعد البيع هي:

- الزمن المستغرق منذ التماس إصلاح المنتج من طرف الزبون حتى حل المشكل نهائياً؛
- تكلفة الموارد المستخدمة في إصلاح المنتجات،
- ونسبة نداءات الإصلاح الوحيدة التي تمّ الاستجابة لها قبل أن تتكرّر.²

المطلب الثاني: مجالات الأداء الاجتماعي ومؤشرات تقييمه

يتناول الأداء الاجتماعي تأثيرات المؤسسة على المجتمع الذي تعمل فيه³، وعلى أفرادها وزبائنهم.

أولاً: جانب أفراد المؤسسة:

أ- التوظيف: يهتم هذا المجال بقوة عمل المؤسسة ومحافظة عليها

فهو يعطي صورة عن الكيفية التي تعتمد بها المؤسسة على مواردها البشرية في تنفيذ خططها الاستراتيجية، وبالتالي المحافظة عليها مدى طويل، فارتفاع أو انخفاض العمالة خلال 3 سنوات أو أكثر يُبين مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية واستدامة قوة العمل ويتم التعبير عن هذا المجال بأكثر من مؤشر من بينها:

1- إجمالي قوة العمل؛

2- إجمالي الموظّفين الدّائمين.⁴

3- إجمالي عدد ومعدلات الموظّفين الذين يتّركون العمل (دوران العمل).

¹ Ibid, P.74

² Ibid, P.106

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، المجموعة بروتوكولات مؤشر الممارسات العمالية والعمل اللائق (LA)، إصدار 3.0، ص. 30

⁴ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، المجموعة بروتوكولات مؤشر الممارسات العمالية والعمل اللائق (LA)، إصدار 3.0، 2006، ص. 05

ب- إشباع الأفراد: يمكن تقييمه من خلال مسح إحصائي سنوي، أو من خلال مسح بالعينة كل شهر؛ حيث يتناول المسح : التقصي على مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات، والإعتراف بجهودهم، وصول الأفراد للمعلومات الكافية التي تتطلبها مهامهم، ومستوى رضاهم العام على ما يحصلون عليه من مؤسستهم¹، مثل التأمين على الحياة، والرعاية الصحية، والتغطية المالية في حالات الإعاقة، وإجازات رعاية الطفل، وإعالة والتقاعد، وملكية الأسهم...²

ت- تحفيز الأفراد: كل فرد في المؤسسة لا يمكنه أن يساهم في نجاح المؤسسة، حتى وإن كان يحصل على المعلومات الضرورية، ما لم يتم تحفيزه للتحرك نحو أهداف المؤسسة، وهناك أكثر من طريقة لتقييم مستوى تحفيزات الأفراد، منها عدد إقتراحات الأفراد لكل فرد، فهو يدل على مساهمات الأفراد في تحسين أداء المؤسسة، وهناك طريقة أخرى وهي: عدد اقتراحات الأفراد التي تم تنفيذها، والتي تدل على جودة هذه الاقتراحات³.

ث- التفاوض و الإخطار بالتغييرات:

يعتبر التفاوض شكل من أشكال مشاركة الأطراف المعنية التي تساعد في بناء أطر مؤسسية وتساهم في الوصول إلى مجتمع مستقر؛ حيث تمثل اتفاقيات التفاوض الجماعي جزءا من إطار عام يُسهم في إدارة مسؤولة، وهي أداة لتعزيز الآثار الاجتماعية الإيجابية للمؤسسة، ويُعبّر على هذا المجال بمؤشر نسبة الموظفين الذين تشملهم اتفاقيات تفاوض جماعي؛

أمّا الإخطار بالتغييرات التشغيلية فيُقصد بالتغييرات التشغيلية الهامة كل التغييرات في أنموذج عمليات المؤسسة والتي يكون لها عواقب إيجابية وسلبية على موظفيها مثل إعادة الهيكلة، والتوسعات، والإخراج، والإنهاء، والاندماج، وبيع المؤسسة أو جزء منها

يهتم هذا المؤشر بممارسة المؤسسة لضمان مناقشة التغييرات التشغيلية الهامة بشكل مناسب والإشتراك مع موظفيها وممثليهم للتباحث وتنفيذ هذه التغييرات، ويُعبّر على هذا المؤشر بعدد الإخطارات التي تُقدّم للموظفين وممثليهم المنتخبين قبل تنفيذ تغييرات هامة.⁴

¹ Ibid, P.130

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر الممارسات العمالية والعمل اللائق (LA)"، ص.08

³ Idem.

⁴ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر الممارسات العمالية والعمل اللائق (LA)"، إصدار 3.0، 2006، ص.08-09

إنّ التشاور الفعّال والمناسب مع العمّال يساعد في تقليل أي آثار مُعاكسة ناتجة عن تغييرات التشغيل على العمّال والمجتمعات المحلية ذات الصّلة، ويُعبّر على هذا المؤشر بعدد الإخطارات التي تُقدّم للموظفين وممثليهم المنتخبين قبل تنفيذ تغييرات هامة.¹

ج- صحّة وسلامة الأفراد:

يعكس أداء الصحة والسلامة مستوى العناية والرعاية التي تقوم بها المؤسسة تجاه موظفيها، وتشير معدلات الغياب والإصابات المنخفضة إلى الاتجاهات الإيجابية في الحفاظ على صحة وسلامة العاملين وإنتاجيتهم. يمكن أن يُعبّر على هذا المجال بمؤشرين وهما:

1- معدل حوادث العمل: تُعرّف الإصابة بأنّها كل حادث قاتل أو غير قاتل يحدث بسبب العمل أو أثناءه، ومعدّل الإصابة هو تكرار هذه الحوادث من طرف قوة العمل خلال فترة زمنية معينة، ويُحسب بالصيغة الرياضية التالية:

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{إجمالي الإصابات}}{\text{إجمالي ساعات العمل}} \times 200000$$

حيث تعني القيمة 200000 عمل 50 أسبوعاً بمعدل 40 ساعة خلال الأسبوع لـ 100 عامل، وباستخدام هذا الرقم ترتبط هذه المعدلات بعدد الموظفين وليس بساعات العمل.

2- معدل الأمراض المهنية: أمّا المرض فيُقصد به كلّ مرض ينشأ عن موقع العمل أو نشاطه مثل الإرهاق والضغط والتعرض الدوري لمواد كيميائية ضارة، أو عن إصابة عمل، ومعدّل المرض المهني هو تكرار الأمراض المهنية من طرف قوة العمل خلال فترة زمنية معينة.

$$\text{معدل الأمراض المهنية} = \frac{\text{إجمالي حالات الأمراض المهنية}}{\text{إجمالي ساعات العمل}} \times 200000$$

3- معدّل الأيام المهدرة:

ويؤدّي ارتفاع الحوادث والأمراض المهنية إلى ارتفاع عدد الأيام المهدرة، وبالتالي يمكن لمعدل التغيب الناتج عن حادث عمل أو مرض، أن يعبّر على أداء المؤسسة في اهتمامها بصحة وسلامة أفرادها.

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر الممارسات العمالية والعمل اللائق (LA)", إصدار 3.0، 2006، ص. 08-09

وتُعرّف الأيام المهذرة بأنّها الوقت الذي لا يمكن العمل نتيجة وجود مانع يمنع العمال عن أداء عملهم المعتاد بسبب حادث أو إصابة معنية تعرضوا لها، فمعدّل الأيام المهذرة هي الوقت الذي لم تعمل فيه قوة العمل نتيجة إصابة أو مرض مهني ضمن الساعات المجدولة للعمل خلال فترة زمنية معينة.

$$\text{معدل الأيام المهذرة} = \frac{\text{إجمالي الأيام المهذرة}}{\text{إجمالي ساعات العمل}} \times 200000$$

4- التعليم والتدريب لإجراءات الوقاية والإرشاد من حوادث العمل والأمراض الخطيرة: تُعرّف الأمراض الخطيرة بأنّها ضُعبف الصحة المرتبط أو غير المرتبط بالمهنة، والتي يكون لها نتائج خطيرة على الموظفين وأسرهم والمجتمعات المحليّة مثل مرض نقص المناعة، والتوتّر العصبي، ويهتم هذا المؤشر بمستوى حرص المؤسسة على السلامة والوقاية من الأمراض الخطيرة، والوصول إلى دوام صحة قوة العمل، كما يساعد على الحفاظ على الترخيص بعمل المؤسسة في المجتمع.¹

ت- التدريب والتعليم وبرامج إدارة المهارات:

يُعدّ تحسين رأس المال البشري من خلال التدريب الذي يوسّع قاعدة المعرفة لدى الموظّفين عنصراً أساسياً في تنمية المؤسسة، ويهتمّ هذا المؤشر بدرجة اهتمام المؤسسة بالاستثمار عبر قاعدة الموظّفين بأكملها، ويُقصد بالتدريب:

- جميع أشكال التكوين المهني والإرشاد؛
- الإجازات الدراسية مدفوعة الأجر التي تمنحها المؤسسة لموظّفيها؛
- التدريب والتعليم بالخارج ودفْع ثمنه كلياً أو جزئياً من طرف المؤسسة؛
- التدريب بشأن موضوعات معينة مثل الصّحة والسلامة.

مع الإشارة إلى أن التدريب المقدم من طرف المشرفين لا يدخل في هذا الإطار.

أمّا برامج إدارة المهارات فهي تساعد اكتساب المهارات التي تؤهّل الموظّفين لتلبية أهداف استراتيجية في محيط عمل متغير، وتسهم في تحقيق رضى الموظف والذي يرتبط بقوة مع الأداء المطوّر، ويُعبّر على هذا المجال بعدد الساعات المخصصة لتدريب وتطوير مهارات الأفراد.²

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشّر الممارسات العمالية والعمل اللائق (LA)"، إصدار 3.0، 2006، ص.ص. 11-12

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشّر الممارسات العمالية والعمل اللائق (LA)"، إصدار 3.0، 2006، ص.ص. 14-15

ثانيا: جانب الزبائن

يتناول هذا الجانب تأثيرات إدارة الخدمات والمنتجات على العملاء والمستهلكين؛ حيث يتعين أن تقوم المؤسسات ببذل العناية الكافية في تصميم منتجاتها وخدماتها لضمان ملاءمتها للاستخدام المخصص لها، ولتجنّب أية أخطار على الصّحة والسلامة، وبالإضافة إلى تكثيف الاتصالات المتعلقة بالمنتجات والخدمات، وحماية المعلومات التي تحصل المؤسسة عليها من زبائنها فيما يسمى خصوصية الزبون¹.

أ- صحّة وسلامة الزّبون:

يهتم هذا المجال بتقييم بمدى حرص المؤسسة على تحسين أمان منتجاتها وخدماتها وحرصها على سلامة وصحة زبائنها، فالعملاء يتوقعون أن تؤدي المنتجات والخدمات وظائفها دون أن تسبب في أخطار على صحتهم وسلامتهم، وتعتبر الجهود المبذولة لحماية صحتهم وسلامتهم ذات تأثير مباشر على سمعة المؤسسة وعلى وضعها القانوني والمالي..، ويمكن أن يُعبر على هذا المجال

- بنسبة المنتجات والخدمات التي تنعدم آثارها السلبية على صحة وسلامة الزبون؛

- إجمالي عدد حالات مخالفة اللوائح الخاصة بآثار المنتج على صحة وسلامة المنتجات².

ب- المعلومات المُرفقة بالمنتجات والخدمات:

يُقصد بها التواصل التي تُقدّمه المؤسسة مع المنتج أو الخدمة، والذي توضّح من خلاله مُكوّنات هذا المنتج وخصائصه، وقابلية تدوير مخلفاته وغيرها...³، فالزبائن في حاجة لمعلومات حول آثار استدامة المنتجات والخدمات سواء كانت ايجابية أو سلبية؛ حيث يشترط في هذه المعلومات أن تكون كافية وتتصف بسهولة الحصول عليها، ويهدف توفير هذه المعلومات لتمكين الاختيار أثناء عملية الشراء، ويمكن أن يُقوّم هذا المجال كما يلي:

- تقييم من خلال المسح الاحصائي لحاجة المصادر الخارجية للحصول على مكونات المنتج ومحتوياته والتأثيرات

الجانبية لمواده، وكيفية استخدام المنتج بشكل آمن، وكيفية التخلص من مخلفات المنتج وغيرها؛

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)"، إصدار 3.0، 2006، ص: 3

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)"، إصدار 3.0، 2006، ص: 4-5

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)"، إصدار 3.0، 2006، ص: 3

- عدد حالات عدم التوافق مع القواعد الخاصة بمعلومات وبطاقات بيانات المنتج.¹

ت- الاتصالات التسويقية:

يتم تصميم اتصالات الترويج للتأثير على آراء وقرارات الشراء، وتعدّ اتصالات الترويج التي لا تتوافق مع المواصفات الأخلاقية أو الثقافية المقبولة بوجه عام أو انتهاك الخصوصية أو المواصفات المزدوجة أو محاولات التأثير على المجموعات المستضعفة مثل الأطفال موضوعاً هاماً وغيرها من توجهات التسويق غير الملائمة أخطاراً للمؤسسات تشمل نفور العملاء وغيرهم من أصحاب المصالح وتضرر سمعة المؤسسة، ويتم تقييم هذا المجال من خلال المؤشرات التالية:

- معدّل تكرار مراجعة المؤسسة لتوافقها مع المواصفات الأخلاقية والثقافية في اتصالاتها الترويجية؛
- التساؤل من طرف بعض أصحاب المصالح أو جدال العامة، الناتج عن ردود أفعالهم للاتصالات الترويجية لمنتجات المؤسسة؛
- معدّل تكرار مراجعة المؤسسة لتوافقها مع المواصفات الأخلاقية والثقافية في اتصالاتها الترويجية؛
- مجموعة القواعد الاختيارية التي تتبناها المؤسسة من أجل تكيف اتصالاتها التسويقية مع المواصفات الأخلاقية والثقافية؛
- عدد حالات عدم التوافق مع القواعد والقوانين، والتي ينجم عنها تحذير أو إنذار؛
- قيمة العقوبات المالية الناجمة عن عدم التوافق مع القواعد والقوانين²

ث- خصوصية الزبون:

يُقصد بخصوصية الزبون: حق الزبون في الخصوصية أي استخدام البيانات أو المعلومات التي يتم الحصول عليها من الزبون للغرض الأصلي المخصّص له ما لم الاتفاق معه على غير ذلك، والالتزام بمراقبتها وحمايتها من السرقة وسوء الاستخدام³، ويتم تقييم هذا المجال بمؤشرين:

- عدد تسريبات وسرقة أو فقدان بيانات الزبون؛
- عدد الشكاوى المثبتة المتعلقة بانتهاك خصوصية الزبون وفقدان بياناته، حيث يُقصد بالشكاوى المثبتة بأنّها بيان كتابي من جهة رسمية تنظيمية أو جهة مماثلة موجهة للمؤسسة، والذي يحدد حالات انتهاك خصوصية العميل أو شكوى مُقدّمة للمؤسسة من جانب منظمة متعارف عليها قانونياً.

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، المجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)، إصدار 3.0، 2006، ص.6-7

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، المجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)، إصدار 3.0، 2006، ص.9-10

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، المجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)، إصدار 3.0، 2006، ص.3

أما انتهاك خصوصية العميل فهي حالات مخالفة المؤسسة للقواعد القانونية والقواعد الاختيارية المتعلقة بحماية خصوصية العميل.¹

عدم توافق المؤسسة مع القوانين: يهتمّ هذا المجال بمدى إخفاق المؤسسة في التّوافق مع القوانين أو القواعد المحلية والدّولية، من خلال العقوبات الإدارية أو القضائية المفروضة ضدها، نتيجة ذلك، ويتمّ تقييم هذا المجال بعدد وطبيعة العقوبات القضائية التي تعرضت لها بإجمالي القيمة النقدية للغرامات التي تحمّلتها المؤسسة.²

ثالثاً: جانب المجتمع

يهتم هذا الجانب بالآثار التي تسببها المؤسسات على المجتمعات المحلية التي تنشط فيها، وكيف تتم إدارة وتسوية تفاعلات المؤسسة مع المنظمات الاجتماعية الأخرى، وبصفة خاصة تكون هناك حاجة للمعلومات حول الرشوة والفساد، والمشاركة في وضع السياسة العامة، وممارسات الاحتكار، والتوافق مع القوانين والقواعد إلى جانب العمالة والبيئة.

أ- تأثيرات المؤسسة على المجتمع، وبرامج إدارتها:

هناك عدد من الآثار الناجمة عن عمليات المؤسسة أثناء دخولها وبقائها وخروجها من المجتمع؛ على استدامة مجال معين، ولذلك فإنّه من المهم اعتماد المؤسسة لنظم إدارة تهتم بهذه الآثار، وتعزز سمعتها وعلامتها التجارية، كما قد تحافظ المؤسسة من خلالها على نشاط العمليات الحالية والبدء في عمليات جديدة، ويُقصد بالتأثيرات على المجتمعات

- التأثيرات السلبية مثل: تعريض صحّة وسلامة المجتمع المحلي إلى الخطر، كتأثر البنية الأساسية و صحّة أفراد المجتمع بالمواد الخطرة والانبعاثات والمخلفات والأمراض؛
- إصلاح المعيشة..؛
- التوافق مع ثقافة المجتمع المحلي وتراثه.³

حيث يتم التعبير على هذا أداء المؤسسة في هذا المجال من خلال:

- تقييم الآثار الناجمة عن عمليات المؤسسة على المجتمع المحلي قبل دخولها، وأثناء نشاطها، وعند اتخاذها لقرار الخروج من المجتمع؛

¹ المبادرة العالميّة لإعداد التقارير، "المجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)"، إصدار 3.0، 2006، ص.11

² المبادرة العالميّة لإعداد التقارير، "المجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)"، إصدار 3.0، 2006، ص.12

³

- عدد ونسبة العمليات المؤسسة التي تُطبَّق عليها البرامج¹.

ب- الفساد الإداري:

يُعرَّف الفساد بأنه "سوء استعمال السلطة المخوَّلة لتحقيق مكاسب خاصة"، ويمكن التحريض عليه من خلال أفراد من العاملين في القطاع العام أو الخاص، ويُقصد به في هذا السياق الرشوة، والتدليس والابتزاز والتواطؤ وغسيل الأموال، ويشمل الفساد أيضا استلام أية هدية أو إقراض أو تقاضي عمولة أو إكرامية أو مكافأة أو مميزات أخرى تقدّم من أي شخص أو تمنح لأي شخص كتحريض على القيام بعمل ما غير شريف أو غير قانوني أو إساءة للأمانة في إدارة أعمال المؤسسة، ومن أمثلته منح سلع مجانية، وعروض قضاء إجازات، وتقديم خدمات شخصية خاصة في مقابل الحصول على ميزة مخلّة بالقوانين أو ما قد ينجم عنه ضغط معنوي للحصول على هذه الميزة.²

يعتبر الفساد خطرا بالغا على سمعة المؤسسة، وعلى المجتمع؛ فهو يرتبط بشكل كبير بزيادة الفقر في الاقتصادات التي لا تزال في مرحلة انتقالية وإلحاق الضرر بالبيئة وسوء استخدام حقوق الإنسان والديمقراطية وسوء توزيع الاستثمارات وانتهاك سيادة القانون، ولذلك يُعدّ تحليل مخاطر حدوث الفساد توجهها هاما وضروريا للإدارة يساعد في تقييم احتمالية حدوث حالات فساد داخل المؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات للحدّ منه بعد حدوثه، وهذا المجال يهتم بالكيفيات التي تواجهها المؤسسة حالات الفساد، فهو يوضّح الإجراءات التي يتمّ اتخاذها للحدّ من الفساد وتقليل خطر حدوث حالات أخرى؛ حيث يتمّ تقييم أداء المؤسسة في هذا المجال بالمؤشرات التالية:

- عدد ونسبة وحدات العمل التي يتمّ تحليلها للمخاطر المتعلقة بالفساد؛ سواء كان هذا التحليل يتخصص في الفساد فقط أو يتمّ تضمين الفساد كعنصر ضمن عناصر التحليل؛
- نسبة الأفراد المدّربين على سياسات وإجراءات المؤسسة لمحاربة الفساد.
- عدد وطبيعة الإجراءات المتخذة لمواجهة حالات الفساد مثل فصل الموظفين الذين تصدر منهم حالات فساد، وعدم تجديد العقود مع المتعاملين الذين تصدر منهم حالات فساد؛
- عدد الدعاوى القضائية المتعلقة بممارسات الفساد والمحسومة ضد المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ونتائج هذه الدعاوى من عقوبات مالية وغير مالية³.

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر المجتمع (SO)"، إصدار 3.0، 2006، ص.04

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر المجتمع (SO)"، إصدار 3.0، 2006، ص.03

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر المجتمع (SO)"، إصدار 3.0، 2006، ص.05-07

ت-

المشاركة في السياسة العامة ودعمها:

- يُقصد بالمساهمة في السياسة العامة جميع الأنشطة المنظمة والمنسقة التي تقوم بها المؤسسة لتؤثر على السياسة الحكومية، ويتم تقييم هذا المجال باستعمال المؤشرات التالية:
- المواقف التي تتخذها المؤسسة ضمن الاتحادات التي تنظم لها، والموائد المستديرة التي قد تشارك فيها، وغيرها من أشكال التعاون مع واضعي السياسة العامة للدولة؛
 - القضايا التي تركز عليها المؤسسة عند مشاركتها في تطوير السياسة العامة؛
 - إجمالي القيمة النقدية للمساهمات المالية والعينية التي تقدمها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة للأحزاب السياسية ورجال السياسة، ويُقصد بال مساهمات العينية مثل الرعاية، والإعلان، والتصميم والطباعة، أو منه معدات، أو إكراميات..¹

ث-

السلوك غير التنافسي والممارسات الاحتكارية:

يُقصد بالسلوك غير التنافسي تلك الإجراءات التي تتخذها المؤسسة أو موظفوها والتي قد ينجم عنها تواطؤ مع بعض المنافسين لتثبيت الأسعار وتنسيق العطاءات، ووضع قيود على المخرجات أو السوق وفرض حصة جغرافية أو تخصيص مناطق جغرافية أو تحديد عملاء أو موردين وخطوط إنتاج بهدف الحد من آثار المنافسة بالسوق.²

أما الممارسات الاحتكارية فهي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة والتي قد ينجم عنها حواجز للدخول إلى قطاع، أو ممارسات عمل غير عادلة، أو الاتحادات الاحتكارية بين المنتجين، أو الاتحادات غير التنافسية... وغيرها من الإجراءات التآمرية التي تُعوّق التنافس.³

ويتم تقييم هذا المجال من خلال:

تحديد جملة القواعد الإجراءات القانونية التي انتهكتها المؤسسة والتي تم وضعها بهدف تنظيم السلوك غير التنافسي أو مكافحة الاحتكار أو الممارسات الاحتكارية في الدولة التي تنشط فيها المؤسسة.

عدد وطبيعة الأحكام والقرارات الناتجة عن مشاركة المؤسسة في انتهاج سلوك غير تنافسي.⁴

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر المجتمع (SO)"، إصدار 3.0، 2006، ص.09

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر المجتمع (SO)"، إصدار 3.0، 2006، ص.10

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر المجتمع (SO)"، إصدار 3.0، 2006، ص.10

⁴ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر المجتمع (SO)"، إصدار 3.0، 2006، ص.10

ج- التوافق مع القوانين:

يقصد بالتوافق مع القوانين "مطابقة ممارسات المؤسسة للقوانين والقواعد المعمول بها وعدم مخالفتها. أمّا عدم التوافق فيُقصد به حكم المحكمة المتعلق بالإخفاق في العمل وفقاً للقواعد والقوانين"¹.

يضمن توافق عمليات المؤسسة مع القواعد والقوانين تقليل المخاطر الماليّة التي تحدث بشكل مباشر من خلال الغرامات أو بشكل غير مباشر من خلال الآثار على السمعة، ويمكن أن يؤثر أيضاً على قدرة المؤسسة في توسيع عملياتها والحصول على تراخيص، ومن بين المؤشرات التي استخدامها لتقييم هذا المجال:

- القيمة النقدية الإجمالية للغرامات؛

- عدد العقوبات غير النقدية.²

المطلب الثالث: مجالات الأداء البيئي ومؤشرات تقييمها

يتلخّص الأداء البيئي للمؤسسة في تأثيراتها على البيئة من خلال المدخلات التي تستخدمها الموارد والطاقة والماء، والمخرجات التي تفرزها مثل الانبعاثات والسوائل والنفايات والغازات، وتشمل هذه التأثيرات الإنسان والكائنات الحية، والتربة، والماء، والهواء، والتنوع البيولوجي، إضافة إلى توافق المؤسسة للقوانين والقواعد البيئية، وتأثيرات منتجاتها وخدماتها³، وعليه يتضمّن الأداء البيئي ثمان مجالات وهي: الموارد، والطاقة، والمياه، والتلوث، والتنوع البيولوجي، والاستثمار في حماية البيئة، والاذعان للقوانين والقواعد البيئية.

أولاً: جانب المواد والمياه:

هناك مؤشرات مشتركة لتقييم أداء المؤسسة في مجالي للمواد وال، وهناك مؤشرات يختص بها كل مجال على حدى؛ فبالنسبة للمؤشرات المشتركة فهي تتعلق بالإذعان البيئي للقوانين واللوائح البيئية وأهمّها:

○ إجمالي القيمة المالية للغرامات الناتجة عن عدم الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة باستهلاك المواد والمياه؛

○ عدد العقوبات غير المالية نتيجة عدم الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة باستهلاك المواد والمياه؛

○ عدد المنازعات المرفوعة للقضاء ضدّ المؤسسة⁴، ذات الصلة باستهلاك المواد والمياه.

¹ المبادرة العالميّة لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)"، إصدار 3.0، 2006، ص: 3

² المبادرة العالميّة لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر المجتمع (SO)"، إصدار 3.0، 2006، ص: 11

³ المبادرة العالميّة لإعداد التقارير، "مجموعة إرشادات إعداد التقارير (RG)"، إصدار 3.0، 2006، ص: 27

⁴ المبادرة العالميّة لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص: 36

- أ- **المواد:** يهتم هذا المجال بمساهمة المؤسسة في تقليل كثافة المواد وتعزيز الكفاءة الاقتصادية، وتشمل هذه المواد ما يلي:
- المواد الخام: وهي المواد الطبيعية مثل المعادن والأخشاب وسائر الخامات؛
 - المواد المرتبطة بعمليات التشغيل: وهي المواد التي تعتبر ضرورية لعملية التصنيع ولكنها لا تكون جزءاً من المنتج النهائي مثل الشحوم والزيوت؛
 - الأجزاء شبه المصنّعة: وتشمل كافة المواد والأجزاء باستثناء المواد الخام التي تكون جزءاً من المنتج النهائي.

ويتمّ تقييم هذا المجال باستخدام المؤشرات التالية:

- إجمال حجم ووزن المواد المستخدمة؛
- حجم ووزن المواد غير المتجدّدة المستخدمة؛ حيث تُعرّف المواد غير المتجدّدة بأنها المواد التي لا تتجدّد في فترات زمنيّة قصيرة مثل المعادن والبتروال والغاز والفحم...
- حجم ووزن المواد المتجدّدة؛
- نسبة إعادة تدوير المواد (من المواد المستخدمة إجمالاً وليس من المواد التي تدخل في تركيب المنتج فقط).¹
- نسبة التخفيض في المواد غير المتجدّدة التي تدخل في تركيب المنتج أو المواد السامة²؛

ب- المياه:

لقد أصبحت المياه العذبة والتّقية نادرة بشكل متزايد ويمكن أن يؤثّر ذلك على عمليّات الإنتاج التي تتطلب كميات كبيرة من المياه، خاصة في المناطق التي تكون فيها كميات المياه محدودة للغاية، وبالتالي فإنّ نمط استهلاك المؤسسة للمياه يمكن أن يؤثّر على علاقتها بالأطراف المعنية.

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص. 6-7

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص. 34-35

يهتم المجال المياه بكمية المياه التي تستهلكها المؤسسة من أجل عملياتها الإنتاجية، والتي تحصل عليها المؤسسة مباشرة أو من خلال وسطاء آخرين مثل مرافق المياه، ومدى كفاءتها في استغلال المياه¹، ويتم تقييمه من خلال المؤشرات التالية:

- حجم المياه المستهلكة، سواء حصلت المؤسسة عليها من مرافق المياه أو قامت بسحبها من نهر أو بحر، أو مياه جوفية، أو مياه امطار مجمّعة؛
- نسبة إعادة تدوير المياه². (كل المياه سواء المياه المستخدمة في عمليات المؤسسة أو مياه الصرف وغيرها)

ثانيا: جانب الطاقة

يتضمن هذا المجال الطّاقة التي تستهلكها المؤسسة أو منتجاتها بجميع أشكالها سواء كانت مباشرة أي تلك التي تستهلكها المؤسسة مباشرة، أو غير مباشرة³ وهي التي تستهلكها جهات خارجية تُخدم المؤسسة مثل المؤسسات التي تقدم خدمات النقل للمؤسسة، و المنتجون المتعاقد معهم من الباطن⁴.

وتأخذ الطاقة عدة أشكال مثل الكهرباء والفحم، والغاز، والوقود المستخرج من النفط كالبنازين، والديزل، والغاز الطبيعي المضغوط، والبوتان، والبوران، والإيثان وما شابهه. بالإضافة إلى الوقود الحيوي الذي يتمثل في الإيثانول والهيدروجين، والطاقة الشمسية، والطاقة النووية⁵...

أمّا بالنسبة للمؤشرات التي يتم استخدامها في تقييم هذا المجال فأهمّها:

- إجمالي استهلاك الطّاقة = الطّاقة المشتراة + الطّاقة التي تنتجها المؤسسة عند القيام بعمليات الإنتاج مثل تحويل الكهرباء لطاقة حرارية + الطاقة التي تبعتها أو تُصدرها المؤسسة؛
- حجم أو كميّة الطّاقة التي يتم توفيرها نتيجة لإعادة تصميم العمليات أو تحديث المعدات، أو تغيير في سلوك الأفراد، ولا يُقصد هنا بكمية الطاقة التي يتم توفيرها نتيجة لتقليل عمليات المؤسسة؛
- مبادرات تخفيض استهلاك الطاقة غير المباشرة كاستعمال وسائل الاتصال بدلا من السفر، أو اختيار المورد الذي يسهلك طاقة أقل⁶.
- نسبة التّخفيض في كمية الطاقة التي تستهلكها منتجات المؤسسة عند تشغيلها¹؛

¹ص.15

²ص.15؛17

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.04

⁴ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.14

⁵ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.08

⁶ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.08-14

- إجمالي القيمة المالية للغرامات الناتجة عن عدم الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة باستهلاك الطاقة؛
- عدد العقوبات غير المالية الناتجة عن عدم الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة باستهلاك الطاقة ؛
- عدد المنازعات المرفوعة للقضاء ضدّ المؤسسة فيما يخص استهلاك الطّاقة².

ثالثا: جانب التلوث

يتفرّع عن التلوث ثلاث مجالات وهي الملوثات الهوائية وتُسمى الانبعاثات، والملوثات السائلة وتسمى النفايات، والملوثات الصلبة وتُسمى المخلفات، ولكل مجال من هذه المجالات مؤشرات ، لكن قبل التفصيل فيها لا بد من التطرق لمؤشرات مشتركة بين هذه المجالات وهي التي تتعلق بالإذعان البيئي وهي:

- إجمالي القيمة المالية للغرامات الناتجة عن عدم الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالنفايات؛
- والانبعاثات، والمخلفات الناتجة عن عدم الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالنفايات؛ والانبعاثات، والمخلفات؛

عدد المنازعات المرفوعة للقضاء ضدّ المؤسسة³. ذات الصلة بالنفايات والانبعاثات والمخلفات

أ- الانبعاثات:

الانبعاثات قسمان: انبعاثات صادرة عن غازات الاحتباس الحراري، وانبعاثات صادرة عن مواد تؤدي لتآكل طبقة الأوزون.

تُعرّف غازات الاحتباس الحراري، بأنّها غازات توجد في الغلاف الجوي، حيث يذهب مختصون إلى أنّ هذه الغازات تتميز بقدرتها على امتصاص الأشعة التي تنعكس من الأرض نحو الفضاء الخارجي، فتقلّل بذلك ضياع الحرارة من الأرض إلى الفضاء، مما يؤدي إلى تسخين جوّ الأرض، وحبس الحرارة فيه. وأهمّ هذه الغازات هي بخار الماء، وأكسيد النيتروز، والميثان، والأوزون، والكلوروفلوروكربون الذي تستعمله التلاجات في التبريد، و ثاني أكسيد الكربون الذي ينتج عن احتراق مليارات الأطنان من الوقود في المؤسسات الصناعية، ومحطات الطّاقة، ووسائل المواصلات⁴.

أما انبعاثات مواد تآكل طبقة الأوزون، فهي كل المواد التي تصدر منها انبعاثات تضرّ طبقة الأوزون التي تقوم بتنقية معظم الأشعة فوق البنفسجية الضّارة الصّادرة من الشّمس⁵.

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)", إصدار 3.0، 2006، ص.ص.34-35

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)", إصدار 3.0، 2006، ص.36

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)", إصدار 3.0، 2006، ص.36

⁴ Businessdictionary, "greenhouse effect", Available from <http://www.businessdictionary.com/definition/greenhouse-effect.html>, 14/10/2011

⁵ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)", إصدار 3.0، 2006، ص.27

وعليه فإنّ كل الانبعاثات التي تصدر عن عمليات المؤسسة وعن بعض المواد التي تخزّنها، تعتبر تأثيرات سلبية على البيئة، و يتم تقييم هذا المجال باستخدام المؤشرات التالية:

○ كمية انبعاثات غازات الاحتباس الحراري؛ حيث يتم حسابها بالاستعانة من مصادر توفر منهجيات حسابها مثل:

■ استعمال المنهجيات التي توفرها مواقع انترنت متخصصة؛

■ الحساب القائم على البيانات الافتراضية؛

○ وزن المواد التي تنبعث منها غازات تأكل طبقة الأوزون (المواد التي تتحوّل أثناء العمليات الانتاجية، وليس المواد التي تدخل في تركيبة المنتج)

○ كمية الانبعاثات الصادرة عن هذه المواد: ويستخدم لهذا الغرض "مكافئ الكلورفلوركاربون" لتحديد المواد التي تؤدي لتآكل طبقة الأوزون. وهذا المؤشر لا يغطي المواد الموجودة في المنتجات، أو المنبعثة منها خلال استخدامها، بل المواد التي تتحوّل أثناء العمليات الانتاجية.

○ نسبة الانخفاض في غازات الاحتباس الحراري التي تحققها المؤسسة نتيجة مبادراتها لتخفيف آثارها السلبية على البيئة.¹

○ تكاليف معالجة الانبعاثات؛

○ تكاليف التعليم والتدريب المتعلق بحماية البيئة من النبعثات؛

○ تكاليف البحث والتطوير لحماية البيئة من الانبعاثات.²

○ نسبة التخفيض في انبعاثات غازات الاحتباس الحراري الصّادرة من المنتج³؛

ب- المخلّفات:

يهتمّ مجال المخلّفات بالأثر السلبي على البيئية الناتج عن المواد التي تخلفها المؤسسة نتيجة تلفها أو هدرها مثل مواد تغليف المواد الأولية، أو الفضلات الصلبة التي تخلفها العمليات الانتاجية، ويمكن ان تكون هذه المخلّفات ضارة، ولتقييم مجال المخلّفات يتمّ استخدام المؤشرات التالية:

○ كميّة المخلّفات لعمليات المؤسسة سواء كانت ضارة أو غير ضارة؛

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)", إصدار 3.0، 2006، ص.ص. 23؛ 25-26

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)", إصدار 3.0، 2006، ص.ص. 38

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)", إصدار 3.0، 2006، ص.ص. 34-35

○ طريقة التّخلص من هذه المخلفات :

- التّسميد: أي تحويل المخلفات إلى سماد؛
- إعادة الاستخدام؛
- إعادة التدوير؛
- المعالجة؛
- التّرميد: أي تحويلها لرماد؛
- الدّفن،
- الطّمر في الآبار العميقة؛
- التّخزين في الموقع؛
- طرق إزالة أخرى.

حيث تعتبر طريقة المعالجة، وطريقة إعادة الاستخدام، وطريقة إعادة التدوير أفضل الطّرق.¹

- إجمالي وزن المخلفات الخطرة التي يتم نقلها محليا أو دوليا من المؤسسة لجهات خارجية أو العكس.²
- تكاليف البحث والتطوير لحماية البيئة من المخلفات؛
- تكاليف التعليم والتدريب للتقليل من المخلفات³؛
- نسبة مخلفات المنتج غير القابلة للتدوير⁴؛
- نسبة مخلفات المنتجات التي يتم استرجاعها للمؤسسة لإعادة تدويرها.⁵

ج- النّفايات:

يهتم مجال النّفايات بكل الفضلات السائلة التي تنتج عن عمليات المؤسسة، سواء تلك التي يتم التّخلص منها من خلال الصّرف الصحي، أو الانسكابات التي تُعرّف بأنّها التسرب المفاجئ للسوائل الضارة التي يمكن أن تؤثر على صحة الانسان والتربة، والحياة النباتية والمسطحات المائية والمياه الجوفية، مثل الزيوت، والوقود، وغيرها من المواد الكيميائية، ويتم تقييم مجال النّفايات باستخدام المؤشرات التالية:

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.30

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.32

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.38

⁴ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.34-35

⁵ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.34-35

- كميّة المياه التي يتمّ صرفها خلال فترة زمنية معينة: ويُستخدم لحسابها عدادات خاصة، أو تقديرها من خلال طرح كمية المياه المستهلكة من إجمالي المياه المسحوبة؛
- جودة المياه المصروفة: ويكون بتحليل نسبة النّفايات السائلة فيها.¹
- نسبة المياه المصروفة من متوسّط المسطح المائي الذي تُصرف إليه مياه المؤسسة بعد الاستعمال.
- عدد الانسكابات؛
- حجم الانسكابات.²
- تكاليف معالجة النّفايات.
- تكاليف التعليم والتدريب المتعلق بحماية البيئة من النّفايات؛
- تكاليف البحث والتطوير لحماية البيئة من النّفايات.³
- نسبة التّخفيض في النّفايات السائلة التي يطرحها المنتج عند استهلاكه⁴؛

¹ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.29

² المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.31

³ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.38

⁴ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0، 2006، ص.34-35

- خلاصة الفصل الثاني -

يعبر الأداء الاستراتيجي على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية التي تأخذ ثلاثة أبعاد، بعد اقتصادي، وبعد بيئي، وبعد اجتماعي، ولكن لا يمكن للمؤسسة أن تعرف مدى تحقيقها لهذه الأهداف من دون تقويم أدائها الاستراتيجي.

ومن هنا فلا بد للمؤسسة أن تُقوّم تقدّمها في تنفيذ استراتيجيتها، وتتابع آثارها على احتياجات اصحاب المصالح على اختلاف أبعادهم و رغباتهم.

ولقد طوّرت العديد من الأدوات التي وُجّهت لُستخدم من أجل تقويم الأداء الاستراتيجي من أهمها الأنموذج الأوربي للتمييز والذي يعتبر نظاما يسمح بتقويم مستوى أداء المؤسسة ضمن سلّم مُحدد مُسبقا تم تصميمه من خلال أفضل ممارسات الأعمال؛ حيث يسمح تطبيق الأنموذج الأوربي للتمييز بمقارنة أداء المؤسسة بأداء أفضل ممارسات المؤسسات باستعمال من المعايير.

وكذلك الأنموذج الذي قدّمه كابلان ونورتون من جامعة هارفارد، والذي عُرف ببطاقة الأداء المتوازن؛ حيث صُمّم ليسمح بمتابعة تعاقب الأداء على أربعة محاور؛ محور التعلم والنمو، ومحور العمليات الداخلية، ومحور الزبائن، والمحور المالي.

إضافة إلى أنموذج المبادرة العالمية لإعداد التقارير، الذي يُعتبر ثمرة لاجتماع جهات مختلفة تتمثل في مؤسسات أعمال ومنظمات اجتماعية وبيئية من أجل وضع أنموذج للإفصاح والتقرير على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات وتعميمه على مختلف مناطق العالم.

تستخدم أدوات التّقويم الاستراتيجي مجموعة من المعايير للمقارنة أو مجموعة من المؤشّرات؛ حيث تختلف هذه المعايير أو المؤشّرات من أنموذج لآخر، لكنّها تشترك في مجالات الأداء الاستراتيجي التي تقيّمها.

الفصل الثالث

دراسة مسحية على مؤسسات صناعة

الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر

المبحث الأول: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

المبحث الثاني: سمات الشراكات الاستراتيجية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر.

المبحث الثالث: مستوى الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر.

المبحث الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة

المبحث الخامس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة.

المبحث السادس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة.

بعد أن تمّ تحديد متغيرات الدراسة من خلال الفصل الأوّل الذي تناول الشراكة الاستراتيجية والفصل الثاني الذي تناول الأداء الاستراتيجي، سيتمّ في هذا الفصل اسعمال هذه المتغيرات لتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في التعرف على طبيعة ونوع الإرتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية في صناعة الأجهزة الإلكترونية، حيث يساهم هذا الفصل في تحقيق هذا الهدف من خلال ستة مباحث، يبيّن الأول الإطار المنهجي والميداني الذي اعتمد في إنجاز الدراسة، ويهتم المبحث الثاني الشمات التي تأخذها الشراكات الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة مثل أشكال الشراكة الاستراتيجية، وطبيعة الشركاء الاستراتيجيين، ومعايير اختيارهم ... ويهتم المبحث الثاني بعرض بيانات متعلقة بالكشف على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة، وتحليلها، أما المبحث الثالث والرابع والخامس فتسلط الضوء على فحص قوة ونوع الإرتباط بين الشراكة الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة وأدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على التوالي.

المبحث الأول: الإطار المنهجي والميداني للدراسة

يتطرق هذا المبحث للخطوات الرئيسة الثلاث التي توضح الإطار المنهجي والميداني للدراسة، حيث يتناول المطلب الأول خطة الإستقصاء فيتم تحديد المجتمع المدروس ووحدته الاحصائية، وحدود الدراسة، والأسلوب الإحصائي الذي تم اعتماده في جمع البيانات، و الأداء التي اعتمدت في ذلك.

أما المطلب الثاني فيتناول مكونات الأداة التي اعتمدت في جمع البيانات الاحصائية، حيث يتم التطرق لمحاورها بشيء من التفصيل، وفي المطلب الثالث يتم التطرق لإجراءات العمل الميداني وهي الخطوات التي تم اتباعها في الحصول على البيانات.

المطلب الأول: تصميم خطة الاستقصاء.
المطلب الثاني: بناء الاستمارة.
المطلب الثالث: إجراءات العمل الميداني

المطلب الأول: تصميم خطة الإستقصاء

لقد أتت عملية الاستقصاء الخطوات الأساسية التالية:

أولاً: تعريف المجتمع الإحصائي، ووحدته، ومجالها الزمني والمكاني للدراسة

1- تعريف المجتمع الإحصائي:

هو كل المؤسسات التي تُنتج الأجهزة الإلكترونية منزلية مثل التلفاز، وجهاز الاستقبال الرقمي، والثلاجة، والمبرد، والفرن، والحاسوب المكتبي والمحمول، ويوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): قائمة مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر

المؤسسة	رقم
Frigor	1
MCC	2
Sofrel / Cobra Electronic	3
Bya Electronic Thomson Algeria	4
Abadou Electronic / Crisor	5
Essalem Electronic	6
Condor / Groupe benhamadi antar trade	7
UPAC Electronic	8
Maghreb Vision	9
Sentrax	10
Bomare Company/ Stream System	11
AMR / El Acher mim ramdan	12
Perax	13
Samha	14
SATEREX (Iris Sat)	15
Hani Mae	16
ENIE (Entreprise Nationale des industries electronique)	17
Laalouna	18
AUVISTA / Audio Video Satellite	19
Raylan	20
Freeway industry and trading algerie	21
ISOTHERME Ziadi Mohamed	22
TNG / Top Net Groupe	23
Star Souf	24
Comptoir Industriel Electroménagers	25
Carrera Algérie	26
FMEG Plus	27
ENIEM / Entreprise National des industrie de lélectroménager	28
NV Algerie	30
CENTEL	31
Electro Géant	32
Arcodym / Média	33

المصدر: من إعداد الطالب، بالإعتماد على:

- Appareils électroménagers électrique électronique - Réseau des chambres de commerce et d'industrie – annuaire des entreprises algériennes des secteurs de l'industrie, des services et du commerce , Internet , <http://elmouchir.caci.dz/category/06/064/0643/2.html>, 19/01/2012
- <http://elmouchir.caci.dz/category/06/064/0648/19/01/2012>
- <http://elmouchir.caci.dz/category/06/064/0648/2.html> 19/01/2012
- <http://elmouchir.caci.dz/Electro-Geant-4107.html>, 19/01/2012
- http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_%27Alg%C3%A9rie#Industrie_%C3%A9lectrique_et_%C3%A9lectronique 19/01/2012
- http://www.bya-electronic.com/index.php?id=1&lg=fr&r=bya_presentation 20/01/2012
- <http://www.condor.dz/index.php> 20/01/2012
- <http://www.condor.dz/page.php?page=revue> , 20/01/2012
- <http://streamsystem.com/general/infogeneral.php?cod=0001>, 20/01/2012
- <http://streamsystem.com/general/infogeneral.php?cod=0003>, 20/01/2012
- <http://www.enie.dz/presentation.php> , 21/01/2012
- <http://streamsystem.com/general/infogeneral.php?cod=0008>, 20/01/2012
- <http://www.iris-sat.dz>, 20/01/2012
- <http://www.mraylan.com> , 21/01/2012

2- تعريف الوحدة الإحصائية: مدير مؤسسة تصنع الأجهزة الإلكترونية منزلية.

3- تحديد المجال الجغرافي: دولة الجزائر.

4- تحديد المجال الزمني: تهمّ الدراسة بجمع معلومات عن الثلاث سنوات الأخيرة باعتبارها فترة تنفيذ خطة طويلة المدى، وتفترضها هذه الدراسة في الفترة التي تشمل السنوات من 2009 إلى 2011.

ثانيا: أسلوب جمع البيانات

لقد تم اتباع أسلوب الحصر الشامل لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر، وهذا يعني توجيه أسئلة الاستثمار إلى كافة أفراد المجتمع الإحصائي دون نسيان ولا تكرار أي وحدة، ويرجع السبب في اختيار أسلوب الحصر الشامل إلى قلة عدد مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر؛ حيث لا يصل عددها أربعين مؤسسة، وهو ما يجعل الفرق بين المسح الشامل والمسح بالعينة غير مهم؛ إذ لا يُنصح أن تقل مفردات العينة عن ثلاثين وحدة إحصائية.

ثالثا: طريقة جمع البيانات

كان الطمّوح في أول الأمر القيام بزيارة لكل مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر ومقابلة مدراءها وتوجيه استثمار في شكل وثيقة لهم، لكن تم إلغاء هذه الزيارات فيما بعد وتم برجة وثيقة الاستثمار لتأخذ طابعا إلكترونيا يتيح إمكانيو الإجابة على أسئلتها من باستخدام الحاسوب، ويتم إرسالها واسترجاعها باستخدام الأنترنت دون الحاجة للتنقل.

وقد اعتمد بشكل أساسي على موقع شبكة غرف التجارة والصناعة الجزائرية في حصر عدد مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية وهواتفها وعناوينها الإلكترونية، لإرسال واسترجاع الاستثمار الإلكترونية.

المطلب الثاني: بناء الاستثمار واختبار صدقها وثباتها.

أولا: بناء الاستثمار

هناك عنصرين يمكن من خلالهما فهم بناء الاستثمار، العنصر الأول يتناول هيكل الاستثمار، أما العنصر الثاني فيتناول طبيعة أسئلة الاستثمار.

1- هيكل الاستثمار:

تم تصميم هيكل استثمار الاستبيان بشكل يُمكن من فحص فرضيات الدراسة؛ حيث تضمنت أربعة محاور

وهي:

- **المحور الأول:** يكشف عن المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة والمتمثلة في الجوانب السبعة التالية ويشمل:

1- جانب يتعلق بعدد الشراكات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسة ومجالاتها، ويهتم بإثبات أو نفي ارتفاع

عدد شراكات المؤسسة في الثلاث سنوات الأخيرة، وتنوع الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من شركائها الاستراتيجيين، واشتمال الاتفاقيات على بنود تتعلق بالاهتمام بالبعد الاجتماعي والبيئي؛

2- جانب خاص بتحديد أشكال الشراكات الاستراتيجية، واشتمل تحديد الأشكال التي تأخذها شراكات

المؤسسة الاستراتيجية من بين ثلاثة أشكال رئيسة وهي المشروع المشترك، والترخيص باستغلال براءات اختراع وحقوق مسجلة، والتعاون الاستراتيجي؛

3- جانب خاص بطبيعة الشركاء الاستراتيجيين، وهو يتضمن تحديد ما إذا كانت المؤسسة تشكل شراكات

استراتيجية مع مؤسسات اقتصادية فقط أم منظمات اجتماعية وبيئية، وكذلك تحديد ما إذا كان شركاء المؤسسة الاستراتيجيون أجنب أم محليون، أم كلاهما. كما يكشف هذا المجال أيضا عن المعايير التي تعتمدها المؤسسات المبحوثة في اختيار شركائها الاستراتيجيين؛

4- جانب يدرس دور الشراكة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وهو مهم من أجل تحديد الدور الذي تلعبه

الشراكة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة؛

5- جانب يتضمن دوافع المؤسسة لتشكيل شراكات استراتيجية؛ حيث اشتمل على أسئلة تدور حول أهم

الدوافع؛

6- جانب يهتم بتوافق المساهمات والثقافات؛ ودوره يتمثل في الكشف عن تكامل مساهمات أطراف الشراكة

الاستراتيجية، ورد فعل المؤسسة اتجاه ثقافة شركائها الاستراتيجيين.

المحور الثاني: يتعلق بمستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة، ويشمل ثلاثة جوانب

وهي:

1- جانب الأداء الإنتاجي والخدمي: ويهتم بالكشف عن إنجازات المؤسسة فيما يتعلق بتحسين منتجاتها

وتحديثها، وتصنيع منتجات جديدة، واستغلال طاقتها الانتاجية، وتقليص الزمن المستغرق في الانتاج، وتحسين خدمات ما بعد البيع؛

2- جانب الأداء التسويقي: ويتضمن بالكشف عن الانجازات التسويقية للمؤسسة والتي تتلخص في الجوانب

الرئيسية: ارتفاع الحصة السوقية، وارتفاع رضا زبائن المؤسسة، دخول أسواق جديدة، تحسن صورة وسمعة المؤسسة؛

3- جانب الأداء المالي: ويهتم بالكشف عن انخفاض التكاليف، وارتفاع العوائد الاجمالية، وارتفاع العائد من الاستثمار؛

المحور الثالث: يهتم بمستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسة للثلاث سنوات الأخيرة، ويتضمن ثلاثة جوانب وهي:

1- جانب عمال المؤسسة: ويهتم بالتوظيف، وإشباع احتياجات الأفراد، وتحفيزهم، والتدريب، والإشراك في صنع القرارات، وصحة وسلامة الأفراد؛

2- جانب الزبائن: ويهتم بأمان المنتجات على صحة وسلامة الزبائن، وإرفاق المنتجات بالمعلومات الكافية، وخصوصية الزبون؛

3- جانب المجتمع: ببرامج المؤسسة لتقليل آثارها السلبية على صحة أفراد المجتمع، وتحسين جودة الحياة، ومحاربة الفساد الإداري، والعقوبات المالية وغير المالية الناتجة عن مخالفة القوانين واللوائح الاجتماعية.

المحور الرابع: يهتم بالأداء البيئي للمؤسسة للثلاث سنوات الأخيرة، ويتضمن ثلاثة جوانب وهي:

1- جانب استهلاك المواد والمياه: ويختص باستعمال المواد القابلة للتدوير، والمواد المتجددة، ونسبة تدوير المواد، وتخفيض استهلاك المياه، وتدوير المياه، وتحسين أمان المنتجات.

2- جانب استهلاك الطاقة: ويتعلق بتخفيض استهلاك الطاقة، والاستثمار لتحسين العمليات حتى تستهلك الطاقة، وتحسين المنتجات لتستهلك طاقة أقل عند تشغيلها.

3- جانب تلويث البيئة: ويشمل تخفيض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، وتقليل المواد الضارة بطبقة الأوزون، وتخفيض كمية المخلفات (الفضلات الصلبة)، وتحسين طريقة التخلص من المخلفات، وتقليل كمية المياه التي يتم صرفها، ومعالجة النفايات (الفضلات السائلة)، والتقليل من الانسكابات المفاجئة للسوائل كالوقود، والزيوت وغيرها، وتحسين المنتجات لتقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري التي تصدر منها، وتخفيض مخلفاتها التي يرميها الزبون بعد شرائها، واسترجاع هذه المخلفات من الزبائن لإعادة تدويرها والبحث والتطوير لتقليل من الآثار السلبية لأنشطة المؤسسة ومنتجاتها على البيئة.

والجدول التالي يبين محاور الدراسة والأسئلة المقابلة لها في الاستمارة:

2- طبيعة أسئلة الإستمارة:

أ- نوع الأسئلة: تضمنت الإستمارة أسئلة مغلقة ومفتوحة، كما تبين العناصر التالية:

- أسئلة مغلقة ذات إجابتين؛ حيث يقوم المستقصى باختيار إجابة واحدة من بين إجابتين وقد غلب على

الاستمارة هذا النوع من الأسئلة؛

- أسئلة مغلقة متعدد الإختيار؛ حيث يقوم المستقصي باختيار إجابة واحدة أو أكثر تعبيراً على واقعه؛
- أسئلة مفتوحة مدججة مع الأسئلة المغلقة، حيث يمكن للمستقصي التعبير بحرية على واقعه، بإضافة خيارات أخرى لا تقترحها الأسئلة المغلقة.

أ- طبيعة أسئلة الإستمارة:

في أول الأمر تم صياغة أغلب أسئلة الإستمارة من أجل الحصول على أجوبة تأخذ قيمة واحدة من قيم السلم الموالي:

لا أدري	لا	نعم
---------	----	-----

لكن فيما بعد حُذفت خانة "لا أدري"، لتجنب أن تكون الإجابة على جزء كبير من أسئلة الإستمارة لا أدري، مما يؤدي إلى عدم إمكانية استخدام كل متغيرات الدراسة.

ويرجع استخدام سلم (نعم، لا) دون أس سلم آخر لمبررات التالية:

- تماشياً مع طبيعة الدراسة التي تسعى للكشف على واقع، وليس للحصول على آراء وهو ما أدى لاقتراح هذا السلم عند أغلب الأسئلة وعدم استعمال سلم الموافقة وعدم الموافقة لأنه يُلائم الدراسات التي تسعى للحصول على آراء وليس الواقع؛
 - سعياً للحصول على درجة عالية من الثقة، فالأسئلة المغلقة بشكل عام، والأسئلة المغلقة ذات إجابتين بشكل خاص تسمح بالحصول على درجة عالية من الثقة؛
 - من أجل تسهيل عملية ترميز الأسئلة وإدخالها في الحاسوب وتحليلها؛ حيث تُمكن الأسئلة المغلقة من ترميز التعبير على الإجابات، مما يُسهّل عملية إدخالها في الحاسوب وتحليلها.
- ثانياً: صدق الاستمارة وتجربتها واختبار الثبات.

1- صدق الاستمارة

بهدف التحقق من الصدق الظاهري للاستمارة وعكسه لأهداف الدراسة؛ تم عرضه على مجموعة من الأساتذة والخبراء، وهو ما أدى إلى حذف بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعضها، وتقسيم بعضها إلى أكثر من سؤال واحد، كما تم إضافة أسئلة أخرى.

2- تجريب الاستمارة:

تم تجريب الاستمارة على مؤسستين وذلك لرصد التأويلات الخاطئة للأسئلة، وإعادة صياغتها لتكون أكثر دقة وفهماً، وهو ما أدى لإعادة صياغة بعض الأسئلة، وتجنب مصطلحات يُحتمل عدم فهمها من طرف الوحدات الإحصائية كغازات الاحتباس الحراري وغيرها، كما أدى أيضاً لحذف "لا أدري" من السلم: (نعم، لا، لا أدري).

3- اختبار ثبات الاستمارة:

تم استعمال معامل الفا كرنباخ (Alpha Cranbach) الذي يوفّر برنامج حزمة الأدوات الإحصائية (SPSS)، لقياس مدى الاتساق الداخلي، ومصداقية اعتماد النتائج، وقد بلغت قيمته لأسئلة الاستمارة = 0.91، أما قيمته لمحاور الاستمارة فقد بلغت = 0.80 وبما أنّ هذه القيمة تفوق 0.60 فإنّ المستقيمين لا يؤولون أسئلة الاستمارة بطرق مختلفة، ويفهمونها كما هو مقصود، ويدل أيضاً على وجود تناسق وترباط بين أسئلة الإستمارة.

المطلب الثالث: إجراءات العمل الميداني

لقد تم إعداد واتباع منهجية للعمل الميداني التالية:

أولاً: برمجة الاستمارة :

من أجل التمكن من الاستفادة من الوقت والوصول لكلّ الوحدات الإحصائية، تمّت برمجة الإستمارة باستعمال برنامج (Microsoft InfoPath) وهو ما يجعل الاستمارة إلكترونية قابلة للإجابة على أسئلتها وإرسالها واستلامها باستخدام الحاسوب والانترنت.

ثانياً: تحضير الوحدات الإحصائية لاستلام الاستمارة عبر البريد الإلكتروني

تم الاتصال الهاتفي بكلّ مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر قبل إرسال الاستمارة الإلكترونية بالانترنت، وذلك للتأكد من صحّة عنوان البريد الإلكتروني أو الحصول عليه، وإعطاء تمهيد يتمّ فيه التعريف بالطالب وبأهداف الدراسة والشخص المخوّل بالإجابة على الاستمارة والتأكيد بإرسال الاستمارة بعد الإجابة عليها، وذلك لتجنّب مفاجأة الوحدات الإحصائية وجعلها في وضع استعداد لتلقي الاستمارة الإلكترونية؛ حيث تعتبر هذه الخطور ذات دور مهم في تجاوب الوحدات الإحصائية؛

ثالثاً: جمع البيانات

تمّ في هذه المرحلة إرسال الاستمارة إلى عناوين البريد الإلكتروني للمؤسسات المبحوثة، وإعطاء مهلة زمنية تمتد بين 2012-03-01م إلى 2012-03-15م للإجابة عليها وإرسالها عبر البريد الإلكتروني.

رابعاً: مراجعة البيانات وإدخالها

بهدف ضمان الإجابة على كل أسئلة الاستمارة، وعدم وجود تعارضات بين بعض الأجوبة، تمت مراجعة الإستمارات بعد تلقيها مباشرة من الوحدات الإحصائية.

ثم تمت عملية إدخال البيانات باستخدام برنامج "SPSS.18"، وهي مرحلة سابقة لمرحلة استخراج البيانات منظمة في جداول وتحليلها.

خامساً: ترميز البيانات

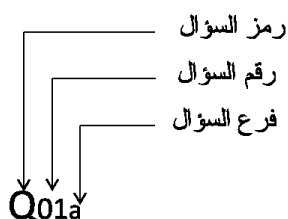
لقد تم ترميز أسئلة الاستمارة في برنامج SPSS كما يلي:

ب- أعطي الحرف الأجنبي "Q" ليدل على السؤال؛

ت- لتمييز الأسئلة على بعضها يُعطى لكل سؤال رقم؛

ث- إذا كان للسؤال فروع يتم استخدام الحروف الأجنبية بترتيبها الأبجدي.

والشكل الموالي يُعطي توضيحاً أفضل لترميز الأسئلة عند إدخالها في الحاسوب:



المبحث الثاني: سمات الشركات الاستراتيجية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر.

المطلب الأول: عدد الشركات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة ومدادها الزمني

أولاً: عدد الشركات الاستراتيجية

جدول رقم (21) توزيع عدد الشركات الاستراتيجية على المؤسسات المبحوثة

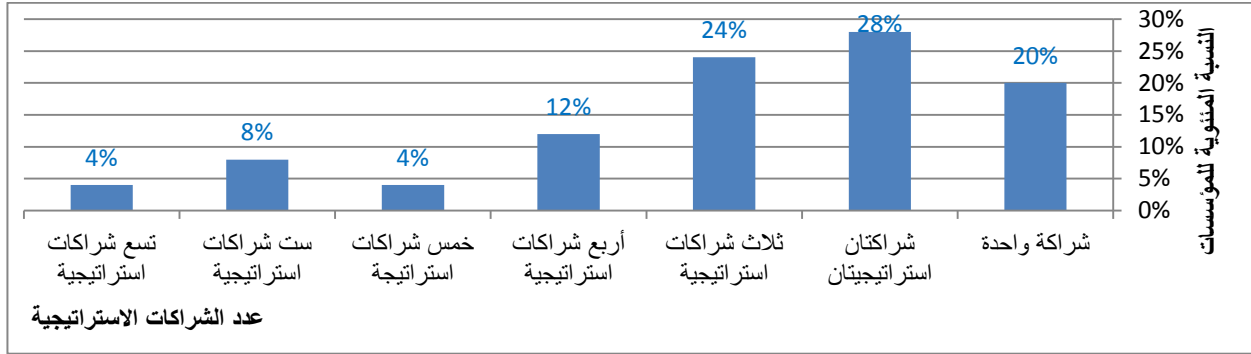
عدد الشركات الاستراتيجية	9	6	5	4	3	2	1
التكرارات	1	2	1	3	6	7	5
المجموع	75	9	12	5	12	18	14
النسبة	%100	4%	8%	4%	12%	24%	28%

المصدر: مستخرج من تحليل السؤال 9 من الاستمارة (SPSS)

يمثل الجدول رقم (21) تكرار عدد الشراكات الاستراتيجية التي تشكلها مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر، حيث يُلاحظ أن أقل عدد للشراكات الاستراتيجية هو 1، بينما أكبر عدد هو 9، أي أن هناك مؤسسة واحدة تشكل وحدها تسع شراكات استراتيجية.

يكشف الجدول رقم (21) كذلك على أن متوسط عدد الشراكات الاستراتيجية للمؤسسة الواحدة هو 3،

وبغرض التعرف على عدد الشراكات الاستراتيجية الأكثر تكراراً بين المؤسسات المبحوثة نستخدم الشكل الموالي:



شكل رقم (12): توزيع عدد الشراكات الاستراتيجية على المؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

يوضح الشكل رقم (12) نسب المؤسسات المبحوثة موزعة حسب عدد الشراكات الاستراتيجية؛ حيث يبدو واضحاً أنّ 28% من المؤسسات المبحوثة تشكل شراكتان استراتيجيتان وهو أكبر نسبة، حيث تأتي بعدها ما نسبة 24% من المؤسسات المبحوثة تشكل 3 شراكات استراتيجية، ثم 20% تشكل شراكة استراتيجية واحدة، ثم 12% تشكل أربع شراكات استراتيجية، وبعدها 8% من المؤسسات المبحوثة تشكل 6 شراكات استراتيجية، ثم 4% من المؤسسات المبحوثة لخمس شراكات استراتيجية، ونفس النسبة لتسع شراكات استراتيجية.

ثانياً: المدى الزمني لشراكات الاستراتيجية

جدول رقم (22): المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	أكثر من خمس سنوات 3		من ثلاث إلى خمس سنوات 2		أقل من ثلاث سنوات 1	
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
0.43	2.76	76%	19	24%	6	0	0

المصدر من تحليل السؤال 10 من الاستمارة (SPSS)

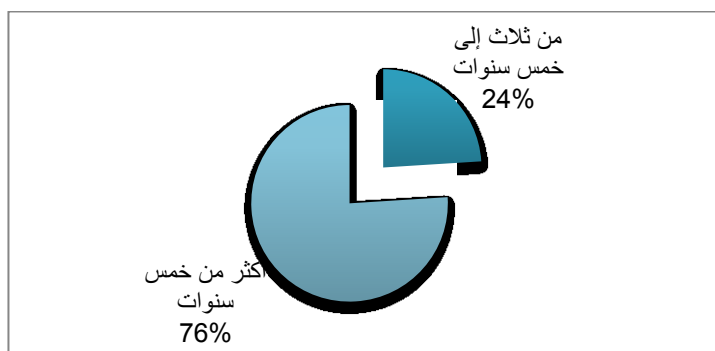
يبين الجدول رقم (22) تكرارات المؤسسات المبحوثة موزعة على ثلاث فترات زمنية:

فترة تمتد إلى أقل من ثلاث سنوات؛

فترة تمتد من ثلاث سنوات إلى خمسة؛

فترة تمتد إلى أكثر من خمس سنوات

وكانت النتيجة أنه ليس هناك شراكة استراتيجية تشكلها المؤسسات المبحوثة، ومدادها أقل من ثلاث سنوات، بينما هناك 6 مؤسسات تمثل نسبة تمثل نسبة 24% تشكل شراكات استراتيجية تمتد مدادها الزمني بين 3 و5 سنوات، كما أن هناك 19 مؤسسة من المؤسسات المبحوثة تمثل نسبة 76% تشكل شراكات استراتيجية تمتد إلى أكثر من 5 سنوات، والدائرة النسبية الموالية توضح ما جاء في الجدول (22) بشكل أفضل:



شكل رقم (13) : دائرة نسبية للمدى الزمني للشراكات الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة

يوضح الشكل رقم (13) أن 76% من المؤسسات المبحوثة تشكل شراكات إستراتيجية تمتد إلى أكثر من خمس سنوات، والنسبة الباقية أي 24% تشكل شراكات إستراتيجية تمتد بين 3 وخمس سنوات.

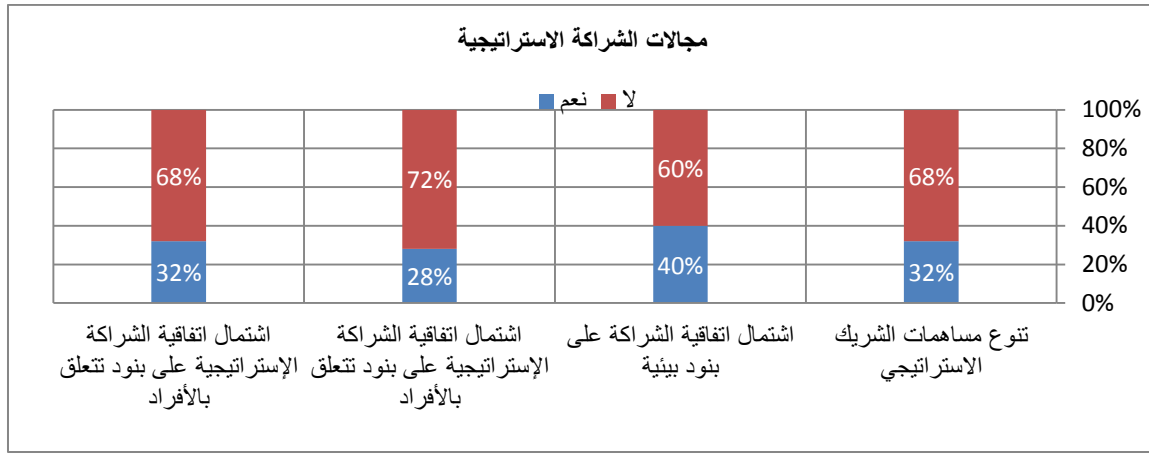
المطلب الثاني: مجالات الشراكة الاستراتيجية

جدول رقم (23): مجالات الشراكات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.47	0.32	68%	17	32%	8	تنوع مساهمات الشريك الاستراتيجي
0.5	0.4	60%	15	40%	10	اشتمال اتفاقية الشراكة على بنود بيئية
0.45	0.28	72%	18	28%	7	اشتمال اتفاقية الشراكة الإستراتيجية على بنود تتعلق بالأفراد
0.47	0.32	68%	17	32%	8	اشتمال اتفاقية الشراكة الإستراتيجية على بنود تتعلق بالمجتمع
0.47	0.33	المؤشر الإجمالي				

المصدر: تحليل السؤال 11 و12 و13 و14 من الاستمارة (SPSS)

يبين الجول رقم (23) المجالات التي تشملها اتفاقيات الشراكة الاستراتيجية التي تبرمها المؤسسات المبحوثة مع شركائها الاستراتيجيين، حيث بلغ المتوسط الإجمالي 0.33 وهو ما يجعل التوجه العام لمجالات الشراكة الإستراتيجية هو (لا) وبغرض شرحه بطريقة أوضح نستعين بالشكل الموالي:



شكل رقم (14): نتائج الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمجالات الشراكة الاستراتيجية

يوضح الشكل رقم (14) نسب الإجابة بنعم ونسب الإجابة بلا أسئلة تتعلق بمجالات الشراكة الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة؛ حيث تعتبر نسبة 32% أي 8 مؤسسات من المؤسسات المبحوثة تنوعت مساهمات شركائها الاستراتيجيين ولم تنحصر في مجال واحد، وتقابلها 68% أي 17 مؤسسة لم تنوع مساهمات شركائها الاستراتيجيين، وهو ما جعل التوجه العام يذهب إلى أن مساهمات الشركاء الاستراتيجيين لم تنوع بل انحصرت في مجال واحد وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 0.32 والانحراف المجالي عنه والمقدر بـ 0.47.

أما بالنسبة لاشتمال اتفاقيات الشراكة الاستراتيجية على بنود متعلقة بحماية البيئة فإن 10 مؤسسات كان جوابها (نعم) ممثلة بذلك 40% وتقابلها 15 مؤسسة أجابت بـ (لا) ممثلة 60% وهذا ما يجعل التوجه العام هو أن المؤسسات المبحوثة لا تشتمل اتفاقيات شراكاتها الاستراتيجية على بنود متعلقة بحماية البيئة حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 0.4 والانحراف المجالي بـ 0.5.

وكذلك التوجه العام لاشتمال اتفاقيات الشراكة الاستراتيجية على بنود تتعلق بالاهتمام بالأفراد هو (لا) حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 0.28 والانحراف المجالي بـ 0.47، ونفس الحكم بالنسبة لاشتمال اتفاقية الشراكة الاستراتيجية على بنود تتعلق بالاهتمام بالاجتماع؛ حيث لم تتجاوز المتوسط الحسابي 0.32 جاء بانحراف مجالي 0.47.

المطلب الثالث: أشكال الشراكة الاستراتيجية

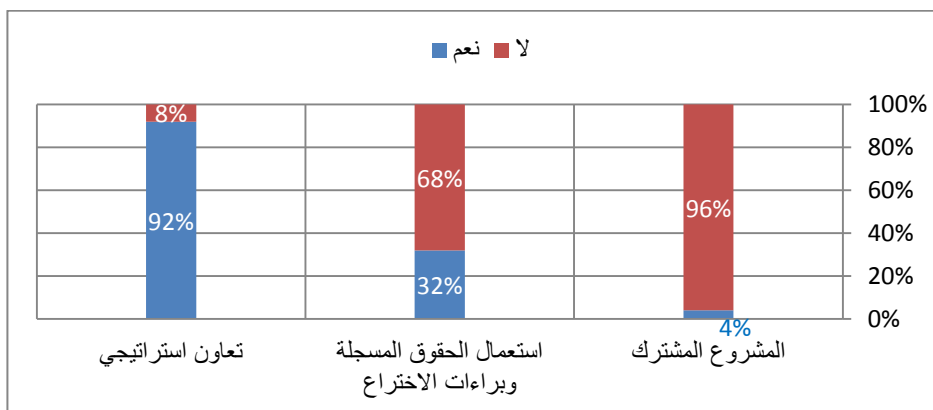
جدول رقم (24): أشكال الشراكات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.2	0.4	96%	24	4%	1	المشروع المشترك
0.47	0.32	68%	17	32%	8	استعمال الحقوق المسجلة وبراءات الاختراع
0.27	0.92	8%	2	92%	23	تعاون استراتيجي
0.31	0.55	المجموع				

المصدر: تحليل السؤال 15 من الاستمارة (SPSS)

يوضح الجدول رقم (24) أشكال الشراكة الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة، حيث أنّ هناك مؤسسة واحدة فقط تشكل مشروعاً مشتركاً، بينما هناك 32% أي 8 مؤسسات تشكل شراكات استعمال الحقوق المسجلة وبراءات الاختراع، وقد احتل التعاون الاستراتيجي أكبر نسبة وهي 92% أي 23 مؤسسة وهذا يجعل التوجه العام لأشكال الشراكة الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة هو التعاون الاستراتيجي الذي يقوم على التعاون حسب الظروف مثل تصميم المنتجات، واقتراح الأفكار والحلول، والبحث والتطوير...

ويلخص الشكل الموالي، ما جاء في الجدول رقم (24):



شكل رقم (15) أشكال الشراكة الإستراتيجية للمؤسسات المبحوثة

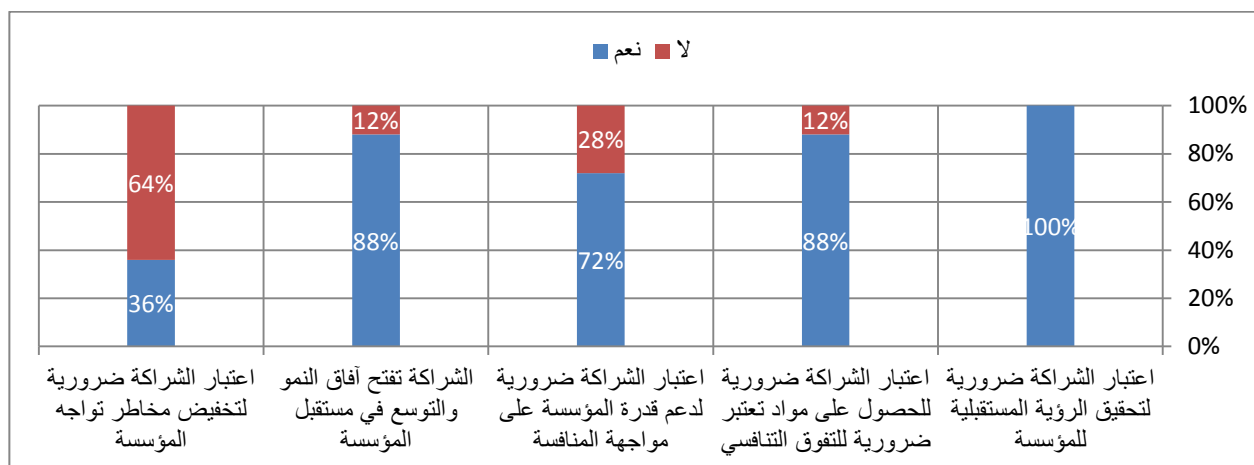
المطلب الرابع: دور الشراكة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (25): دور الشراكة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المبحوثة

الانحراف المجملي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0	1	%0	0	%1	25	اعتبار الشراكة ضرورية لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة
0,33	0,88	12%	3	88%	22	اعتبار الشراكة ضرورية للحصول على موارد تعتبر ضرورية للتفوق التنافسي
0,45	0,72	28%	7	72%	18	اعتبار الشراكة ضرورية لدعم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة
0,33	0,88	12%	3	88%	22	الشراكة تفتح آفاق النمو والتوسع في مستقبل المؤسسة
0,49	0,36	64%	16	36%	9	اعتبار الشراكة ضرورية لتخفيض مخاطر تواجه المؤسسة
0,32	0,77	المؤشر الإجمالي				

المصدر: المصدر: تحليل السؤال 19 من الاستمارة (SPSS)

يمثل الجدول رقم (25) دور الشراكة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المبحوثة؛ حيث يلخص السطر الأخير من الجدول (25) المؤشر الإجمالي والذي قُدِّرَ بـ 0.77 وهذا يعني أن أغلب المؤسسات تتوافق على أن شراكاتها الاستراتيجية تقوم بالأدوار المقترحة، والتي تعطيها الصبغة الإستراتيجية، ولتفصيل أكثر نستعين بالشكل (18):



شكل رقم (16): أدوار الشراكة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المبحوثة

يبين الشكل رقم (16) أن كل المؤسسات المبحوثة تعتبر الشراكة الإستراتيجية ضرورية لتحقيق رؤيتها المستقبلية، بينما 22 مؤسسة أي 88% تعتبر الشراكة الإستراتيجية ضرورية للحصول على موارد ضرورية للتفوق التنافسي، ونفس الأمر بالنسبة لاعتبار الشراكة الاستراتيجية تفتح آفاق النمو والتوسع في مستقبل المؤسسة، يوضح الشكل (16) أيضاً أن 18 مؤسسة أي 72% تعتبر الشراكة الاستراتيجية ضرورية لدعم قدرتها على مواجهة المنافسة، بينما هناك 9 مؤسسات فقط كما يبين الجدول (22) أي 36% فقط من المؤسسات المبحوثة تعتبر الشراكة الاستراتيجية ضرورية لتخفيض المخاطر وهو ما يجعل المتوسط الحسابي لهذا الدور الأخير 0.36 فقط كما يبين الجدول رقم (21).

ومن خلال شرح الجدول رقم (25) والشكل رقم (16) نستنتج أنّ دور الشراكة الاستراتيجية بالنسبة لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر يتلخص فيما يلي:

- تعتبر الشراكة الإستراتيجية ضرورية لوصول المؤسسة لرؤيتها وطموحها المستقبلي؛
- تعتبر الشراكة الإستراتيجية مصدرا للحصول على موارد يتطلبها التفوق التنافسي للمؤسسة؛
- تعتبر الشراكة الإستراتيجية ضرورية لدعم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة؛
- تفتح الشراكة الإستراتيجية خيارات للنمو مستقبلا لما تتوفر من دوتها

المطلب الخامس: دوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية

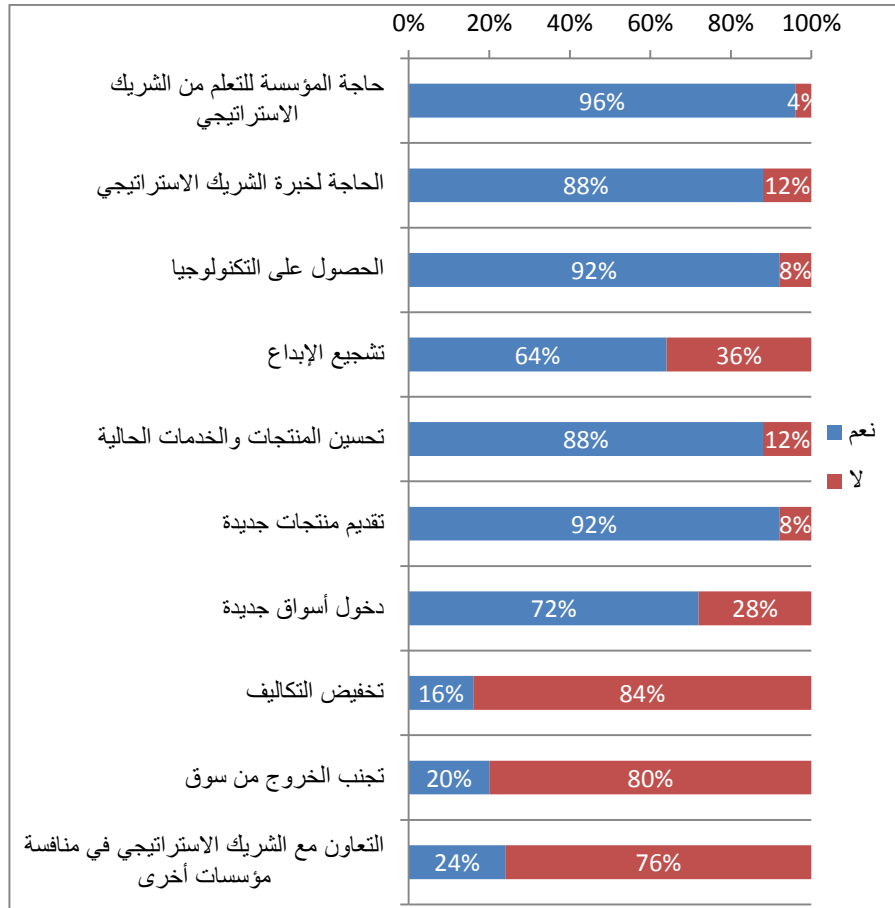
جدول رقم (26): دوافع المؤسسات المبحوثة لتشكيل شراكات استراتيجية

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0,2	0,96	%4	1	%96	24	حاجة المؤسسة للتعلم من الشريك الاستراتيجي
0,33	0,88	%12	3	%88	22	الحاجة لخبرة الشريك الاستراتيجي
0,27	0,92	%8	2	%92	23	الحصول على التكنولوجيا
0,49	0,64	36%	9	64%	16	تشجيع الإبداع
0,332	0,88	12%	3	88%	22	تحسين المنتجات والخدمات الحالية
0,27	0,92	8%	2	92%	23	تقديم منتجات جديدة
0,45	0,72	28%	7	72%	18	دخول أسواق جديدة
0,37	0,16	84%	21	16%	4	تخفيض التكاليف
0,4	0,2	80%	20	20%	5	تجنب الخروج من سوق
0,43	0,24	76%	19	24%	6	التعاون مع الشريك الاستراتيجي في منافسة مؤسسات أخرى
0,35	0,65	المؤشر الإجمالي				

المصدر: تحليل السؤال 20 من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (26) إجابات المؤسسات المبحوثة على السؤال: هل تعتبر العوامل التالية هي ما دفع مؤسستك على تشكيل شراكة استراتيجية؟

حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يبينه المؤشر الإجمالي في السطر الأخير من الجدول (26) ما مقداره 0.65 وهو ما يجعل أغلب الدوافع التي بينها الجدول (26) هي فعلا ما دفع المؤسسات المبحوثة لتشكيل شراكات استراتيجية، وبغرض تقديم تفصيل واف نستعين بالشكل رقم (17).



شكل رقم (17): توجهات المؤسسات المبحوثة حول دوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية

يبين الشكل رقم (17) توزيعاً مزدوجاً للمؤسسات المبحوثة (التي أجابت بنعم، و لا) على 10 دوافع لتشكيل شراكة استراتيجية، وقد اعتُبرت السبع دوافع الأولى تتجه إلى الإجابة نعم، فقد اعتبرت حاجة المؤسسة للتعلم من شريكها الاستراتيجي دافعا لتشكيل شراكة استراتيجية بالنسبة لـ 96%، والحاجة لخبرة الشريك الاستراتيجي دافعا بالنسبة لـ 88% من المؤسسات المبحوثة، والحصول على التكنولوجيا دافعا بالنسبة لـ 92% من المؤسسات المبحوثة، وتشجيع الإبداع 64% من المؤسسات المبحوثة، وتحسين المنتجات والخدمات الحالية دافعا بالنسبة لـ 88% من المؤسسات المبحوثة، وتقديم منتجات جديدة دافعا بالنسبة لـ 92% من المؤسسات المبحوثة، ودخول أسواق جديدة دافعا بالنسبة لـ 72% من المؤسسات المبحوثة.

أما العوامل المتبقية وهي تخفيض التكاليف وتجنب الخروج من السوق، والتعاون مع الشريك الاستراتيجي في منافسة مؤسسات أخرى، فإنّ توجهها العام سلبي ولا تعتبر دوافعا لتشكيل شراكة استراتيجية بالنسبة للمؤسسات المبحوثة إلا بنسب قليلة وهي على التوالي 16%، و 20%، و 24%.

المبحث الثالث: مستوى الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر خلال

الثلاث سنوات الأخيرة

سيتم في هذا المبحث الكشف على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة من خلال التطرق إلى الجوانب التي يأخذها كل بعد من أبعاده، حيث سيتم في المطلب الأول التطرق لمستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة، ويتعرض المطلب الثاني للأداء الاجتماعي، أما المطلب الثالث فيهتم بأدائها البيئي.

لكن قبل التطرق لهذه المطلب نشير إلى أنّ المؤشر الذي سيتم استخدامه للتعبير على مستوى الأداء يتراوح بين 0 و 1، ذلك أنه يتوافق مع طبيعة أسئلة الاستمارة المتعلقة بالأداء الاستراتيجي والتي تأخذ الإجابة عليها قيمة واحدة من قيمتين هما : نعم ويمثلها رقم 1، ولا ويمثلها رقم 0؛ حيث يتم الحكم على الأداء أنه مرتفع إذا فاق المتوسط 0.5، والعكس إذا كان أقل، بالإضافة إلى أنه يسمح بتمثيل الأداء الاستراتيجي في مختلف جوانب أبعاده بنسب مئوية.

وقبل التطرق لكل بعد من ابعاد الأداء الاستراتيجي على حدى،

المطلب الأول: مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة 2009-2011م

يتمثل الأداء الاقتصادي في ثلاث جوانب، وهي الأداء الانتاجي والخدمي، والأداء التسويقي، والأداء المالي، وبغرض الكشف على مستوى الأداء الاقتصادي الذي تم تحقيقه من طرف المؤسسات المبحوثة نستعين بالجدول الموالي:

جدول رقم (27): مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة

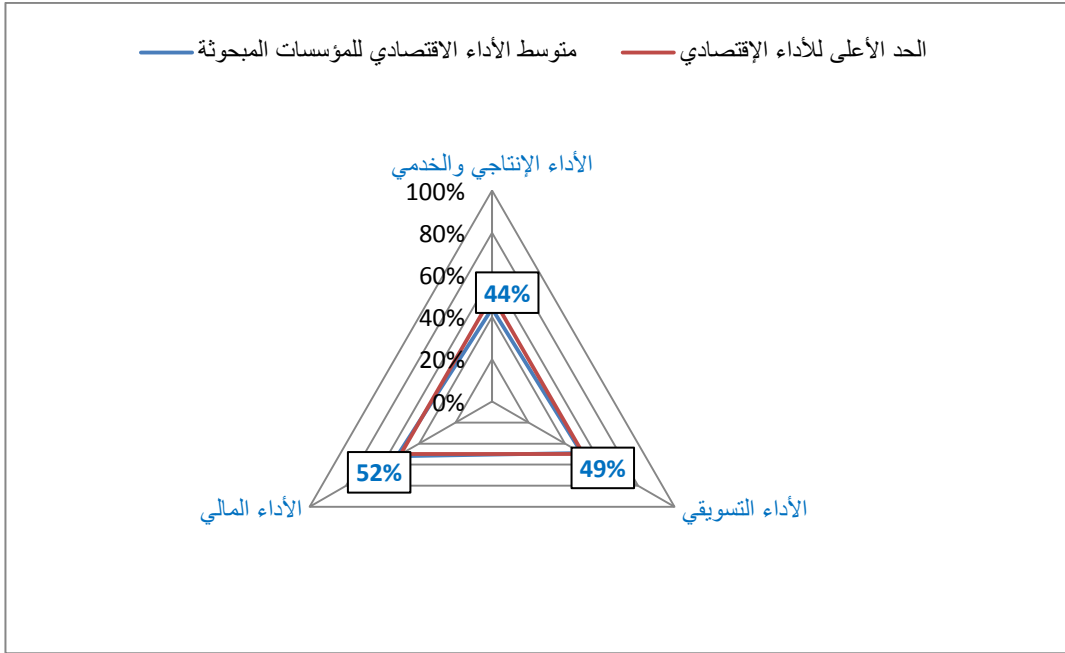
جوانب الأداء الاقتصادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المجالي
الجانب الإنتاجي والخدمي	0.44	0.37
الجانب التسويقي	0.49	0.23
الجانب المالي	0.52	0.36
المؤشر الإجمالي	0.48	0.32

المصدر: تحليل المحور الثاني من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (27) مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة من خلال ثلاث جوانب رئيسة وهي الجانب

الإنتاجي والخدمي، والجانب التسويقي، والجانب المالي، حيث حققت المؤسسات المبحوثة في الجانب الإنتاجي والخدمي أداء يقدر بـ 0.44 وبما أنه أقل من 0.5 فهو أداء ضعيف، وكذلك الأمر بالنسبة للجانب التسويقي الذي بلغ أداء المؤسسات المبحوثة فيه 0.49، بينما الأداء المالي فقد بلغ 0.52 وهو الجانب الوحيد في الأداء الاقتصادي الذي فاق المتوسط، ولتقديم نظرة شاملة وأكثر وضوحاً للأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة نستخدم الشكل

الموالي:



شكل رقم (18): الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

يمثل الشكل رقم (18) رادار يأخذ الجوانب الثلاثة للأداء الاقتصادي، حيث يمثل المثلث ذو الخط الأحمر عتبة متوسط الأداء الاقتصادي، بينما يمثل المثلث ذو الخط الأزرق الأداء الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسات المبحوثة، كلما كانت خطوط المثلث الأزرق توازي خطوط المثلث الأحمر فهذا يعني أنّ أن الأداء الاقتصادي متوازن في مختلف جوانبه الثلاث والعكس صحيح، وإذا كان المثلث الأزرق يقع داخل المثلث الأحمر فهذا يعني أنّ الأداء الاقتصادي المحقق أقل ضعيف، والعكس يعني أنّ الأداء الاقتصادي المحقق مرتفع.

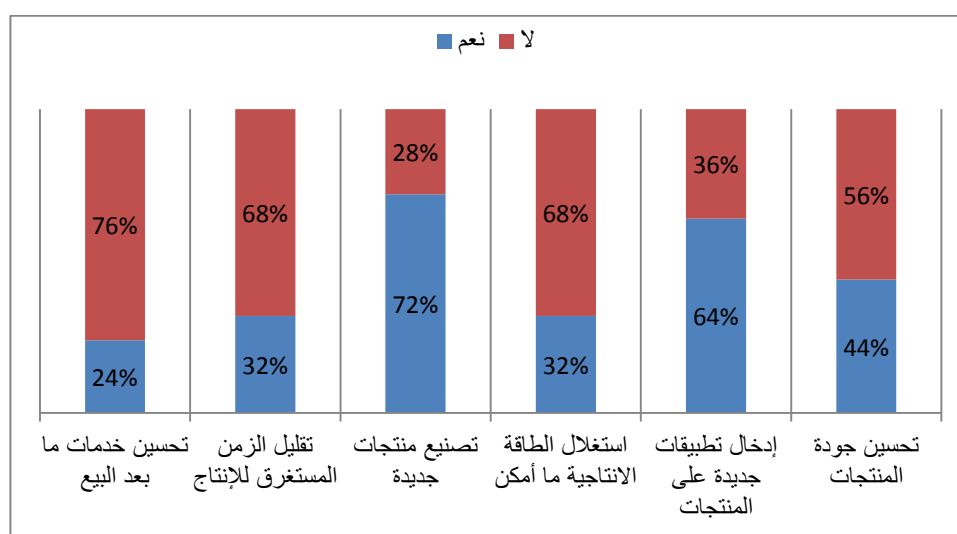
يُلاحظ من الشكل أنّ الأداء الاقتصادي المحقق يكاد يُطابق عتبة متوسط الأداء الاقتصادي، لكنه ينخفض عنه في جانب الأداء الإنتاجي والخدمي، ويرتفع عنه في الجانب المالي، ولتفصيل أكثر يتم إفراد كل جانب كما يلي:

جدول رقم (28): الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		مجالات الأداء الإنتاجي والخدمي	
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار		
0.5	0.44	56%	47	44%	11	تحسين جودة المنتجات	
0.49	0.64	36%	9	64%	16	إدخال تطبيقات جديدة على المنتجات	
0.47	0.32	68%	17	32%	8	استغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن	
0.45	0.72	28%	7	72%	18	تصنيع منتجات جديدة	
0.47	0.32	68%	17	32%	8	تقليل الزمن المستغرق للإنتاج	
0.43	0.24	76%	19	24%	6	تحسين خدمات ما بعد البيع	
0.47	0.44	المؤشر الإجمالي					

المصدر: تحليل أسئلة الجزء 1 من المحور الثاني من الاستمارة (SPSS)

يوضح الجدول رقم (28) الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة في الثلاث سنوات الأخيرة؛ حيث يقدر المؤشر الإجمالي الذي هو المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية بـ: 0.44 وهذا يعني أنّ التوجه العام للأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة يعتبر هو ضعيف، ولشرح أوضح لهذا الجدول نستعين بالشكل الموالي أكثر:



شكل رقم (19): أعمدة نسبية للأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات (2009-2011م)

يبين الشكل رقم (19) الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م؛ حيث تمّ استخدام 6 معايير لتقييمه. فبالنسبة للمجال الأول تحسين جودة المنتجات فإنّ 11 مؤسسة ممثلة في 44% فقط من إجمالي المؤسسات المبحوثة قامت بذلك في الثلاث سنوات الأخيرة، وتقابلها 56% من المؤسسات المبحوثة لم

تقم بذلك، وجاء هذا بمتوسط حسابي 0.44 كما يبين الجدول (25) وهذا يشير إلى أنّ التوجه العام هو أنّ أداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال ضعيف.

أمّا المجال الثاني: إدخال تطبيقات جديدة على المنتجات، فإنّ 16 مؤسسة تمثل 64% من إجمالي المؤسسات المبحوثة قامت بذلك في الثلاث سنوات الأخيرة، وتقابلها 9 مؤسسات أي 36% لم تقم بذلك، وهذا يشير إلى أنّ التوجه العام لهذا المجال هو أنّ أداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال مرتفع.

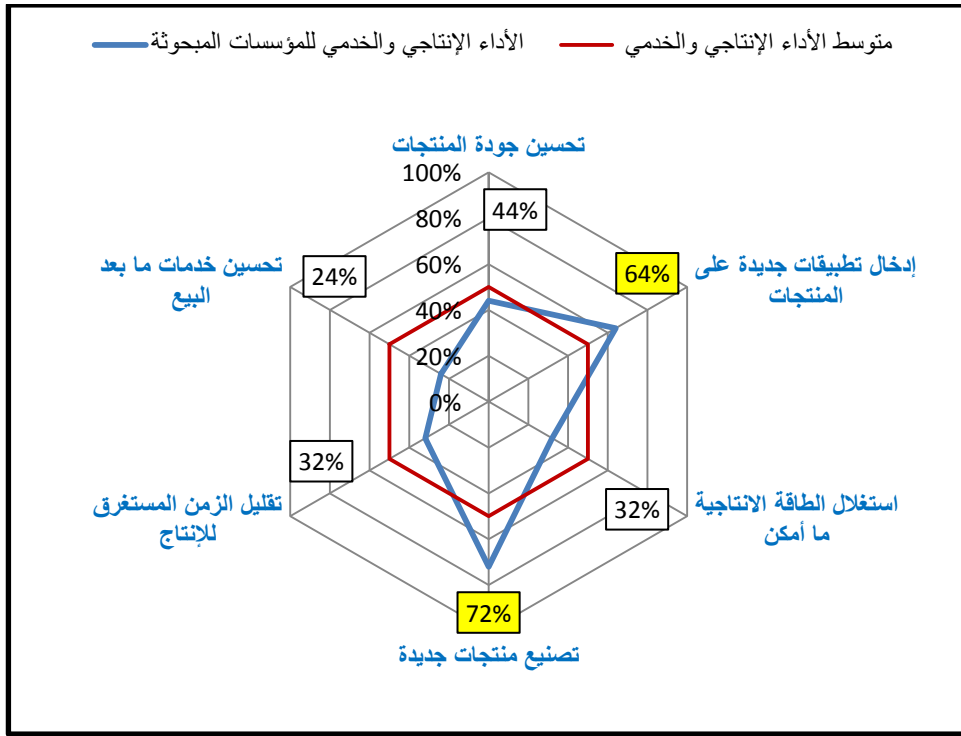
وبالنسبة للمجال الثالث وهو استغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن فإنّ 8 مؤسسات أي 32% فقط قامت بذلك في الثلاث سنوات الأخيرة بينما تقابلها 68% لم تقم بذلك، وهذا يعني أنّ التوجه العام هو أنّ المؤسسات المبحوثة لم تقم باستغلال طاقتها الإنتاجية ما أمكن في الثلاث سنوات الأخيرة.

وقد أخذ المجال الرابع والذي هو: تصنيع منتجات جديدة، 18 مؤسسة أي ما نسبته 72% من المؤسسات المبحوثة، بينما لم تقم 28% من المؤسسات المبحوثة بتصنيع منتجات جديدة خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وهذا يشير إلى أنّ التوجه العام لهذا المجال هو أنّ أداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال مرتفع.

أمّا المجال الخامس المتعلق بتقليل الزمن المستغرق للإنتاج فإنّ 8 مؤسسات أي 32% فقط من المؤسسات المبحوثة كان أداءها في هذا المجال إيجابياً، وتقابلها ما نسبته 68% من المؤسسات أداءها في هذا المجال سلبي، وهذا يعني أنّ التوجه العام لأداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال هو أداء ضعيف.

ويأتي في الأخير المجال السادس والذي يمثل الأداء الخدمي والمتعلق بتحسين خدمات ما بعد البيع، فإنّ 6 مؤسسات أي 24% فقط من المؤسسات قامت خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011 بتحسين الخدمات التي تقدمها لزيائنها بعد البيع، وتقابلها ما نسبته 76% من المؤسسات المبحوثة لم تقم بذلك، مما يجعل التوجه العام لأداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال هو ضعيف.

ومن أجل تلخيص هذا الشرح في صورة أوضح نستخدم الشكل التالي:



الشكل رقم (20) رادار الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

يمثل الشكل رقم (20) رادار يستخدم المجالات الست للأداء الإنتاجي والخدمي، والتي يوضحها الجدول رقم (25) ومن خلال

يمثل الشكل السداسي ذو الخط الأحمر عتبة متوسط الأداء الإنتاجي والخدمي، بينما يمثل الشكل ذو الخط الأحمر الأداء المحقق من طرف المؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين (2009-2011).

يبدو جليا أنّ الشكل ذو الخط الأزرق يختلف تماما عن السداسي الأحمر وهو ما يدل على اختلاف كبير بين الأداء المحقق، وعتبة متوسط الأداء، وهذا الاختلاف يمكن تفسيره بوجهين:

- الوجه الأول إيجابي وهو يتعلق بالمجالات التي ارتفع فيها الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة عن المتوسط، والمشار إليها باللون الأصفر وهي:

- إدخال تطبيقات جديدة على المنتجات؛ حيث وصل الأداء المحقق فيها 64%؛
- تصنيع منتجات جديدة، حيث وصل الأداء المحقق فيها إلى 72%.

- أما الوجه الثاني فهو يتعلق بالمجالات التي انخفض فيها الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة عن المتوسط.

- تحسين جودة المنتجات؛ حيث وصل الأداء المحقق فيها إلى 44% فقط؛

- إستغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن؛ حيث وصل الأداء المحقق فيها إلى 32% فقط؛
- تقليل الزمن المستغرق للإنتاج؛ حيث وصل الأداء المحقق فيها إلى 32% فقط؛
- تحسين خدمات ما بعد البيع؛ حيث وصل الأداء المحقق فيها إلى 24% فقط.

ثانياً: الجانب التسويقي

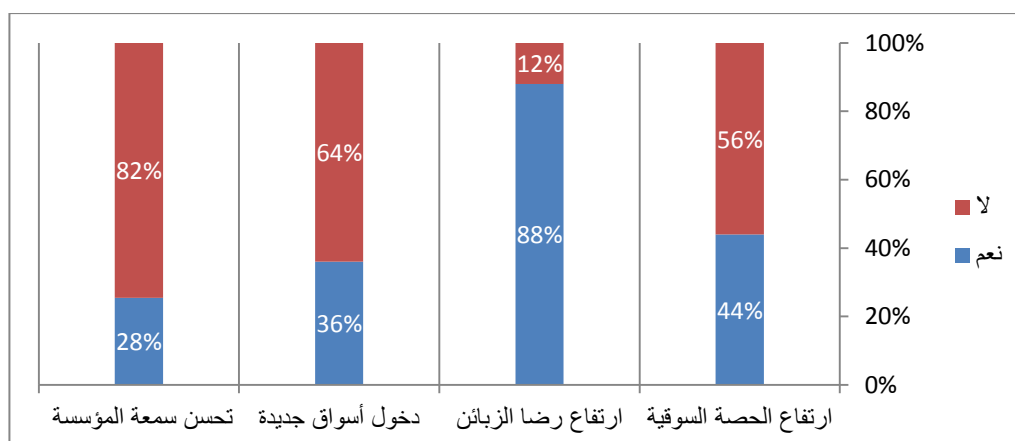
لقد تم تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة من خلال أربعة مجالات؛ حيث يمثل المتوسط الإجمالي لمتوسطات هذه المجالات مستوى الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، كما يبين الجدول الموالي:

جدول رقم (29): الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		مجالات الأداء التسويقي
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.5	0.44	56%	14	44%	11	ارتفاع الحصة السوقية
0.33	0.88	12%	3	88%	22	ارتفاع رضا الزبائن
0.49	0.36	64%	16	36%	9	دخول أسواق جديدة
0.45	0.28	82%	18	28%	7	تحسن سمعة المؤسسة
0.44	0.49	المؤشر الإجمالي				

المصدر: تحليل أسئلة الجزء 2 من المحور الثاني من الاستمارة (SPSS)

يمثل الجدول رقم (29) الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، حيث قُدِّر بـ 0.49 كما يبيّنه المؤشر الإجمالي في السطر الأخير من الجدول، وللتطرق للأداء التسويقي المحقق بتفصيل نُقدِّم الشكل الموالي:



شكل رقم (21): أعمدة نسبية للأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

يمثل الشكل رقم (21) أعمدة نسبية للأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، حيث يمثل كل عمود مجالا واحدا من المجالات التي تم استخدامها لتقييم الأداء التسويقي.

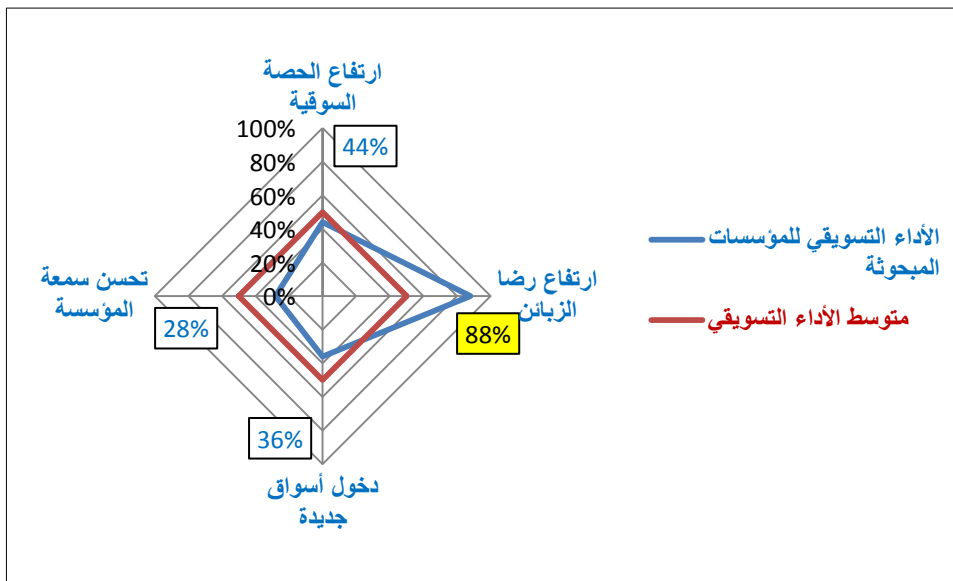
يُلاحظ من الشكل (21) أنّ أداء المؤسسات المبحوثة في المجال المتعلق بارتفاع الحصّة السّوقية يعتبر ضعيفا، حيث أنّ 11 مؤسسة كما يبين الجدول رقم (26) أي 44% من المؤسسات المبحوثة ارتفعت حصصها السوقية بينما النسبة الباقية والمقدرة بـ 56% كان أدائها ضعيفا في هذا المجال.

أما بالنسبة لمجال ارتفاع رضا الزبائن، فإنّ أداء المؤسسات المبحوثة فيه يعتبر إيجابيا، حيث أنّ 22 مؤسسة أي 88% من المؤسسات المبحوثة ارتفع إرضاؤها لزيائنها خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وتقابلها 12% فقط كان أدائها ضعيفا في هذا المجال.

ويعتبر أداء المؤسسات المبحوثة ضعيفا في المجال المتعلق بدخول أسواق جديدة، حيث بلغ عدد المؤسسات التي دخل أسواقا جديدة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، 9 مؤسسات أي ما نسبته 36% من المؤسسات المبحوثة.

وكذلك المجال المتعلق بتحسين سمعة المؤسسة فقد كان أداء المؤسسات المبحوثة فيه ضعيفا؛ إذ أنّ 11 مؤسسة أي 28% فقط من إجمالي المؤسسات المبحوثة تحسّنت سمعتها خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وتقابلها أغلبية 82% من المؤسسات المبحوثة لم تتحسن سمعتها.

ويمكن تلخيص هذا الشرح كما يبين الشكل الموالي:



شكل رقم (22) رادار الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

يلخص الشكل (22) الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، وذلك من خلال المجالات التي يوضحها الجدول رقم (26) في العمود الأيمن.

يُبين المربع الأحمر عتبة متوسط الأداء المالي، ويبين الشكل ذو الخط الأزرق الأداء التسويقي المحقق من طرف المؤسسات المبحوثة، ومن خلال المقارنة بين المربع ذو الخط الأحمر، والشكل ذو الخط الأزرق يبدو جلياً أنهما مختلفان، وهذا الاختلاف يُفسره ارتفاع الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة والذي بلغ 88% والمشار إليه باللون الأصفر، وانخفاض الأداء في المجالات الثلاث:

- ارتفاع الحصة السوقية؛ حيث يقدر أداء المؤسسات المبحوثة فيه بـ44% فقط؛
- دخول أسواق جديدة؛ حيث يقدر أداء المؤسسات المبحوثة فيه بـ36% فقط؛
- تحسّن سمعة المؤسسة؛ حيث يقدر أداء المؤسسات المبحوثة فيه بـ28% فقط؛

ثالثاً: الجانب المالي

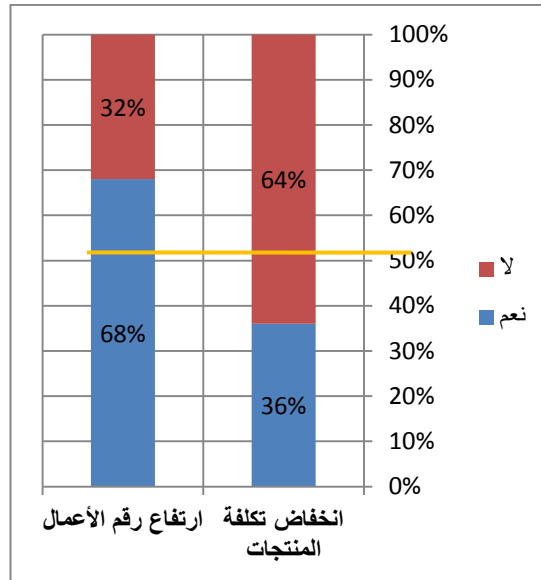
رغم أنه تم اعتماد ثلاث مجالات لتقييم الأداء المالي للمؤسسات المبحوثة وهي انخفاض تكلفة المنتجات، وارتفاع رقم الأعمال، وارتفاع العائد على الاستثمار، إلا أنّ عوامل أخرى حالت دون الحصول على معلومات كافية حول العائد على الاستثمار فهو غير متاح بالنسبة لكل المؤسسات المبحوثة، لذلك لم يتم اعتماد العائد على الاستثمار لتقييم الجانب المالي واقتصر على مجالين فقط، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (30): الأداء المالي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		مجالات الجانب المالي
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.49	0.36	64%	16	36%	9	انخفاض تكلفة المنتجات
0.47	0.68	32%	8	68%	17	ارتفاع رقم الأعمال
0.48	0.52	المؤشر الإجمالي				

المصدر: تحليل أسئلة الجزء 3 من المحور الثاني من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (30) الأداء المالي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، حيث بلغ المؤشر الإجمالي والذي يعبر على مستوى الأداء المالي 0.52 وبما أنه فوق المتوسط فهذا يعني أنّ الأداء المالي للمؤسسات المبحوثة مرتفع، ولتفصيل أكثر نُوظف الشكل الموالي:



شكل رقم (23): أعمدة نسبية للأداء المالي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

يبين الشكل رقم (23) أعمدة نسبية للمجالين اللذان تم اعتمادهما لتقييم الأداء المالي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة 2009-2011م؛ حيث يُلاحظ أنّ 9 مؤسسات كما يبين الجدول رقم (30) أي 36% فقط من المؤسسات المبحوثة انخفضت تكلفة منتجاتها خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وتقابلها ما نسبته 64% من المؤسسات المبحوثة كان أداؤها في مجال انخفاض تكلفة المنتجات ضعيفا، بينما يأخذ مجال ارتفاع رقم الأعمال الحالة العكسية؛ حيث أنّ 17 مؤسسة أي 68% من المؤسسات المبحوثة ارتفع رقم أعمالها خلال الثلاث سنوات الأخيرة. وبالتالي فإنّ مجال انخفاض التكاليف ساهم في إضعاف الأداء المالي، بينما ساهم في ارتفاعه مجال ارتفاع رقم الأعمال.

المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة 2009-2011م

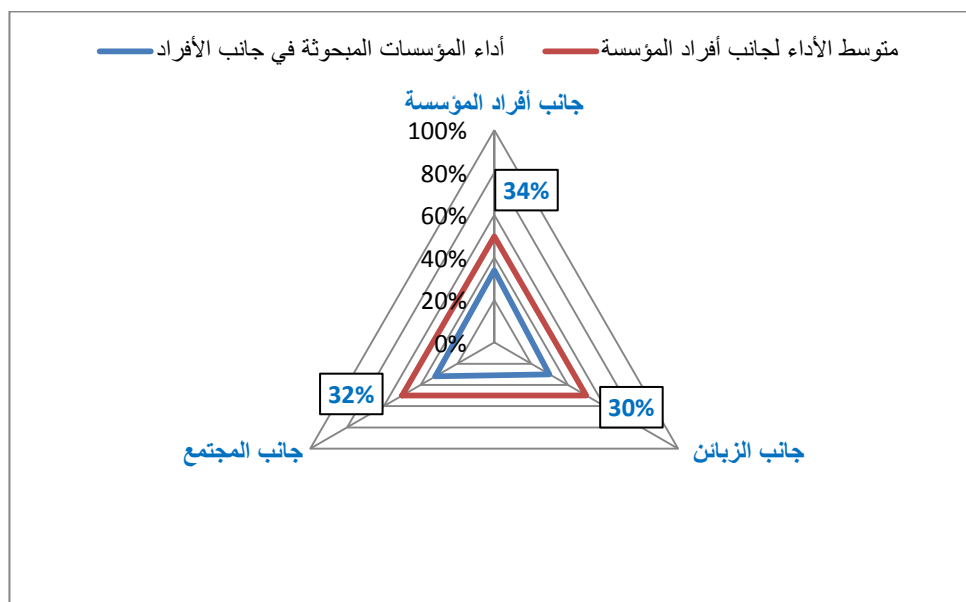
لقد تم تقييم الأداء الاجتماعي باستخدام ثلاث جوانب وهي: جانب أفراد المؤسسة، وجانب الزبائن، وجانب المجتمع، حيث يمثل المتوسط الإجمالي لمتوسطات هذه الجوانب الثلاث مؤشرا إجماليا لمستوى الأداء الاجتماعي بالمؤسسات المبحوثة، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (31): الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

جوانب الأداء الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جانب أفراد المؤسسة	0.34	0.35
جانب الزبائن	0.3	0.27
جانب المجتمع	0.32	0.26
المؤشر الإجمالي	0.32	0.29

لمصدر: تحليل المحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (31) الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، والذي بلغ 0.32 وبما أنه أقل من 0.5 فهو أداء ضعيف، وبغرض التعرف على الجوانب التي ساهمت في إضعاف الأداء الاجتماعي نستخدم الشكل الموالي:



شكل رقم (24) رادار الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011)

يبين الشكل رقم (24) الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، من خلال جوانبه الثلاث: جانب أفراد المؤسسة، وجانب الزبائن، وجانب المجتمع؛ حيث يبين المثلث ذو الخط الأحمر عتبة متوسط الأداء الاجتماعي، ويبين المثلث ذو الخط الأزرق الأداء الاجتماعي المحقق من طرف المؤسسات المبحوثة.

يبدو واضحاً من الشكل (24) أنّ المثلث الأزرق يقع داخل المثلث الأحمر، وهذا يعني أنّ الأداء الاجتماعي

للمؤسسات المبحوثة لم يبلغ عتبة متوسط الأداء في كل جوانبه الثلاث، حيث بلغ الأداء في جانب أفراد المؤسسة 34% فقط، وفي جانب الزبائن 30% فقط، وفي جانب المجتمع 32% فقط. وفيما يلي تفصيل لكل جانب من هذه الجوانب الثلاث على حدة:

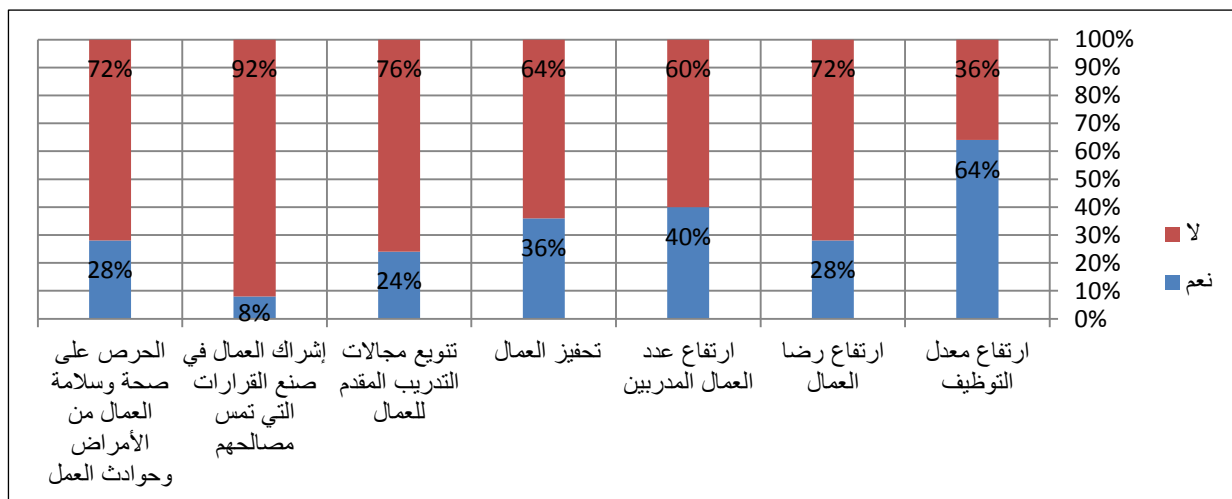
لقد تم تقييم أداء المؤسسات المبحوثة في جانب أفراد المؤسسة باستخدام 7 مجالات كما يبين الجدول الموالي:

جدول رقم (32) أداء المؤسسات المبحوثة لجانب أفراد المؤسسة (2009-2011م)

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		مجالات الأداء لجانب أفراد المؤسسة
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.49	0.64	36%	9	64%	16	ارتفاع معدل التوظيف
0.45	0.28	72%	18	28%	7	ارتفاع رضا العمال
0.5	0.4	60%	15	40%	10	ارتفاع عدد العمال المدربين
0.49	0.36	64%	16	36%	9	تحفيز العمال
0.43	0.24	76%	19	24%	6	تنويع مجالات التدريب المقدم للعمال
0.27	0.08	92%	23	8%	2	إشراك العمال في صنع القرارات التي تمس مصالحهم
0.45	0.28	72%	18	28%	7	الحرص على صحة وسلامة العمال من الأمراض وحوادث العمل
0.44	0.33					المؤشر الإجمالي

لمصدر: تحليل أسئلة الجزء 1 من المحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

يمثل الجدول رقم (180) الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب أفراد المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، حيث يُقدر مستواه بـ 0.33 وهو أداء ضعيف، ولتفصيل أكثر نُوظف الشكل التالي:



شكل رقم (25): أعمدة نسبية للأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب أفراد المؤسسة (2009-2011م)

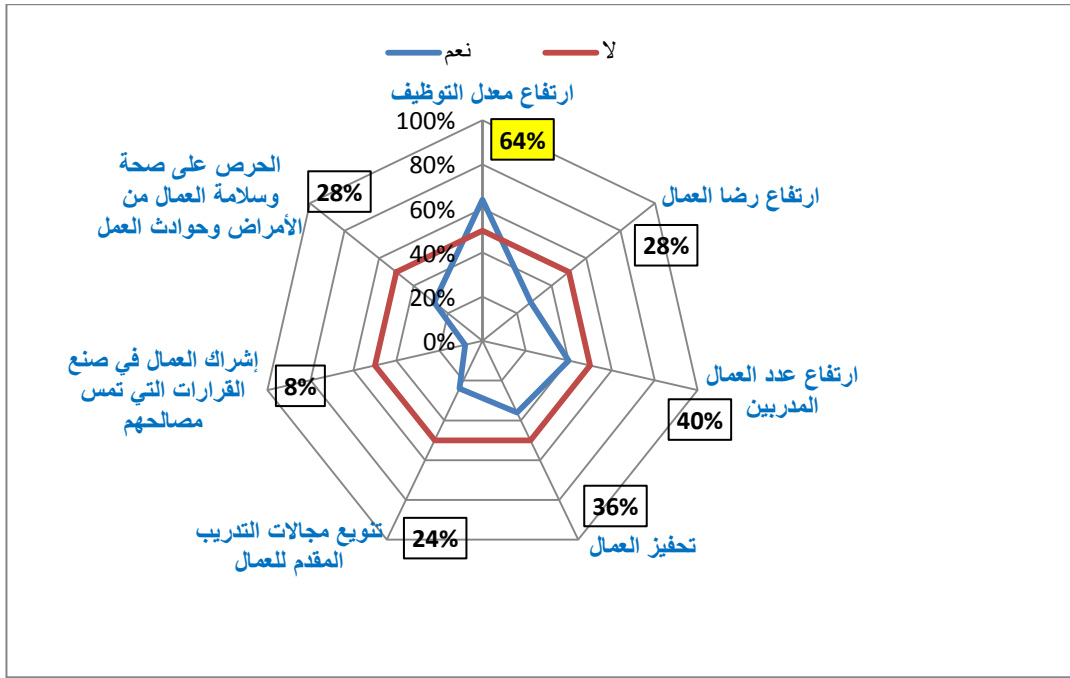
(2011)

يبين الشكل رقم (25) أعمدة نسبية للأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب أفراد المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، حيث يمثل كل عمود مجالاً من المجالات التي تم استخدامها لتقييم الأداء في جانب أفراد المؤسسة.

يتضح من الشكل رقم (25) أن أداء المؤسسات المبحوثة ارتفع في مجال واحد فقط وهو ارتفاع معدل التوظيف، حيث بلغ عدد المؤسسات التي ارتفع معدل توظيفها خلال الفترة 2009-2011م 16 مؤسسة أي 64% من المؤسسات المبحوثة، وتقابلها 36% لم يرتفع معدل توظيفها خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

بينما يعتبر أداء المؤسسات المبحوثة لجانب أفراد المؤسسة ضعيفا في كل المجالات المتبقية، فبالنسبة لمجال إرضاء الأفراد فإن 28% فقط من المؤسسات المبحوثة من حققت ذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وكذلك مجال ارتفاع عدد الأفراد المدربين فإن 40%، ومجال تحفيز الأفراد 36% فقط، أضف إلى ذلك مجال تنوع مجالات التدريب 24% فقط، ومجال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات التي تمس مصالحهم 8% فقط، ومجال الحرص على الصحة والسلامة المهنية 28% فقط من المؤسسات المبحوثة من حقق ذلك خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م.

ولإعطاء صورة أوضح على الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب الأفراد نستخدم الشكل التالي:



شكل رقم (26): رادار الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب أفراد المؤسسة (2009-2011)

يبين الشكل رقم (26) راداراً يتخذ من مجالات الأداء لجانب أفراد المؤسسة محاوراً له، حيث يبين الأداء الاجتماعي الذي حققته المؤسسات المبحوثة في جانب أفراد المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م.

يبين المصّلع السُّباعي ذو الخط الأحمر عتبة متوسط الأداء الاجتماعي في جانب أفراد المؤسسة، ويبين الشكل ذو الخط الأزرق الأداء المحقق من طرف المؤسسات المبحوثة في جانب أفراد المؤسسة.

يلاحظ من الشكل (26) أنّ الشكلين ذو الخط الأحمر والأزرق مختلفان تماما، وهذا الاختلاف يُفسره ارتفاع أداء المؤسسات المبحوثة في مجال ارتفاع معدلات التوظيف والذي بلغ 64% والمشار إليه باللون الأصفر، وانخفاضه في المجالات المتبقية كما تم توضيحه في شرح الشكل (26).

ثانيا: جانب الزبائن

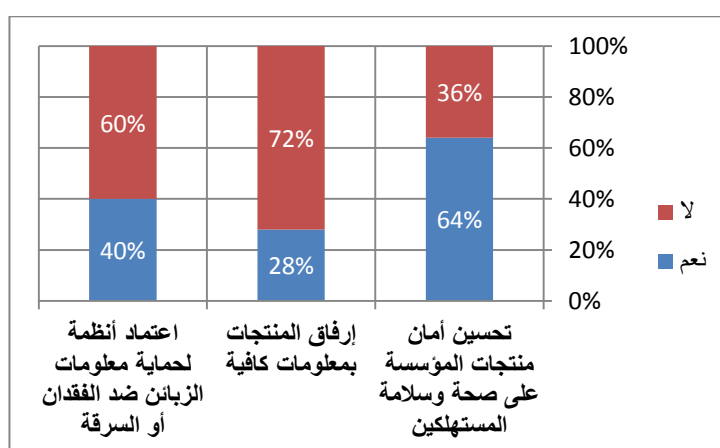
يشمل جانب الزبائن على 3 مجالات وهي تحسين أمان منتجات المؤسسة على صحة وسلامة المستهلكين، و إرفاق المنتجات بمعلومات كافية، و اعتماد أنظمة لحماية معلومات الزبائن ضد الفقدان أو السرقة، كما هو في الجدول الموالي:

جدول رقم (33): أداء المؤسسات المبحوثة لجانب الزبائن (2009-2011م)

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		مجالات الأداء الاجتماعي لجانب الزبائن
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.49	0.36	36%	9	64%	16	تحسين أمان منتجات المؤسسة على صحة وسلامة المستهلكين
0.4	0.2	72%	18	28%	7	إرفاق المنتجات بمعلومات كافية
0.27	0.08	60%	15	40%	10	اعتماد أنظمة لحماية معلومات الزبائن ضد الفقدان أو السرقة
0.39	0.21					المؤشر الإجمالي

المصدر: تحليل أسئلة الجزء 2 من المحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (33) الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب الزبائن خلال الثلاث سنوات الأخيرة، والذي قُدّر بـ 0.21 مما يشير إلى أنه أداء ضعيف، والشكل الموالي يوضّح أداء المؤسسات المبحوثة لجانب الزبائن بطريقة أوضح:



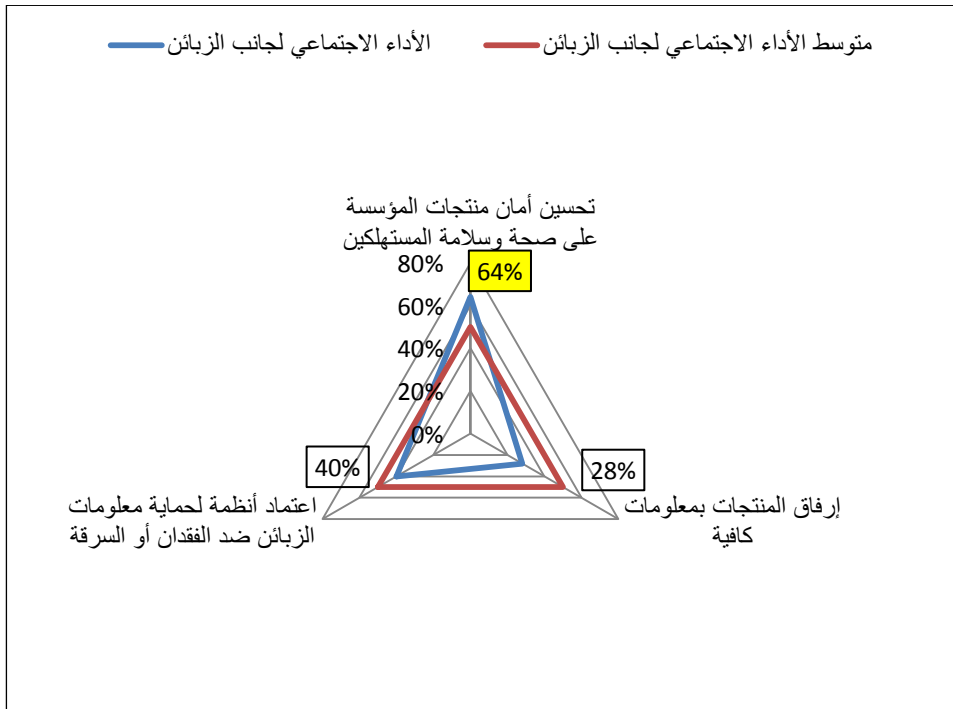
شكل رقم (27): أعمدة نسبية للأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب الزبائن (2009-2011م)

يبين الشكل رقم (27) الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب الزبائن خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م؛ حيث يمثل كل عمود مجالا واحدا.

يبين الشكل رقم (27) أنّ مجال تحسين أمان منتجات المؤسسة على صحة وسلامة المستهلكين هو الذي حققت فيه المؤسسات المبحوثة أداء مرتفعاً، حيث بلغ عدد المؤسسات التي كان أداؤها مرتفعاً في هذا المجال خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م 11 مؤسسة كما يبين الجدول رقم (30) أي ما نسبته 64% من المؤسسات المبحوثة، وتقابلها نسبة 36% من المؤسسات المبحوثة كان أداؤها ضعيفاً في هذا المجال.

أما مجال إرفاق المنتجات بمعلومات كافية فإنّ 7 مؤسسات أي 28% فقط من المؤسسات المبحوثة قامت بذلك خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م ، وتقابلها نسبة 72% من المؤسسات المبحوثة كان أداؤها ضعيفاً في هذا المجال. وفي مجال اعتماد أنظمة لحماية معلومات الزبائن ضد الفقدان أو السرقة؛ كذلك يعتبر أداء المؤسسات المبحوثة ضعيفاً فيه، حيث قُدّر عدد المؤسسات التي كان أداؤها مرتفعاً في هذا المجال خلال الثلاث سنوات الأخيرة بـ 10 مؤسسات أي 40% فقط من إجمالي المؤسسات المبحوثة.

ولتلخيص هذا الشرح نستخدم الشكل الموالي:



الشكل رقم (28): رادار الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب الزبائن (2009-2011)

يمثل الشكل رقم (28) رادار الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة لجانب الزبائن خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م؛ حيث يمثل المثلث الأحمر عتبة متوسط الأداء الاجتماعي في جانب الزبائن، بينما يمثل المثلث ذو الخط الأزرق أداء المؤسسات المبحوثة المحقق في جانب الزبائن.

يلاحظ أنّ المثلث ذو الخط الأزرق يختلف عن المثلث ذو الخط الأحمر، وهذا راجع إلى عاملين، الأول هو ارتفاع أداء المؤسسات المبحوثة في مجال تحسين أمان منتجات المؤسسة على صحة وسلامة المستهلكين؛ حيث قُدِّر بـ 64%، والمشار إليه باللون الأصفر.

أما العامل الثاني فهو انخفاض أداء المؤسسات المبحوثة في المجالين:

- إرفاق المنتجات بمعلومات كافية؛ حيث بلغ أداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال 28% فقط؛
- اعتماد أنظمة لحماية معلومات الزبائن ضد فقدان أو السرقة؛ حيث بلغ أداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال 40% فقط.

ثالثاً: جانب المجتمع

يشتمل جانب المجتمع على 4 مجالات، وهي مبينة في العمود الأوّل من الجدول الموالي:

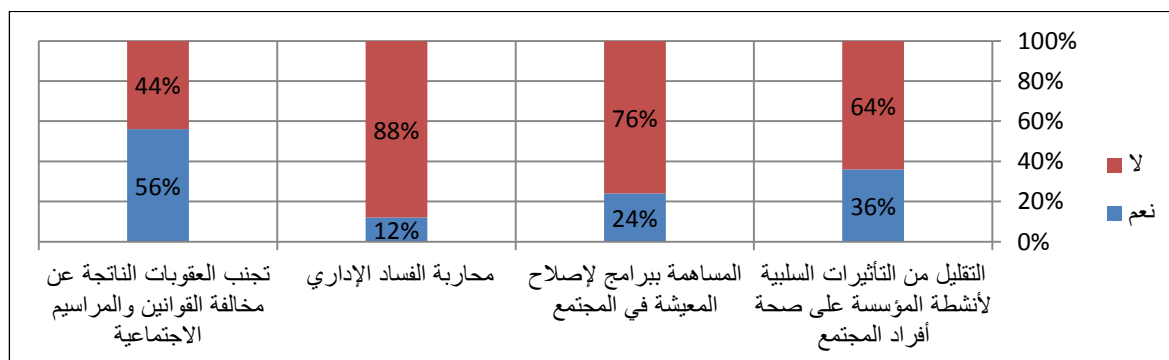
جدول رقم (34): أداء المؤسسات المبحوثة لجانب المجتمع (2009-2011م)

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		مجالات جانب المجتمع
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.49	0.36	64%	16	36%	9	التقليل من التأثيرات السلبية لأنشطة المؤسسة على صحة أفراد المجتمع
0.43	0.24	76%	19	24%	6	المساهمة ببرامج لإصلاح المعيشة في المجتمع
0.33	0.12	88%	22	12%	3	مكافحة الفساد الإداري
0.5	0.56	44%	11	56%	14	تجنب العقوبات الناتجة عن مخالفة القوانين البيئية والمراسيم البيئية
0.44	0.32					المؤشر الإجمالي

المصدر: تحليل أسئلة الجزء 3 من المحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

يمثل الجدول رقم (34) أداء المؤسسات المبحوثة في جانب المجتمع خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م؛ حيث بلغ 0.32، وهذا يعني أنه أداء ضعيف.

ولشرح كل مجال من مجالات هذا الجانب على حدا نُوظَّف الشكل الموالي:



شكل رقم (29): أعمدة نسبية للأداء الاجتماعي المؤسسات المبحوثة في جانب المجتمع (2009-2011)

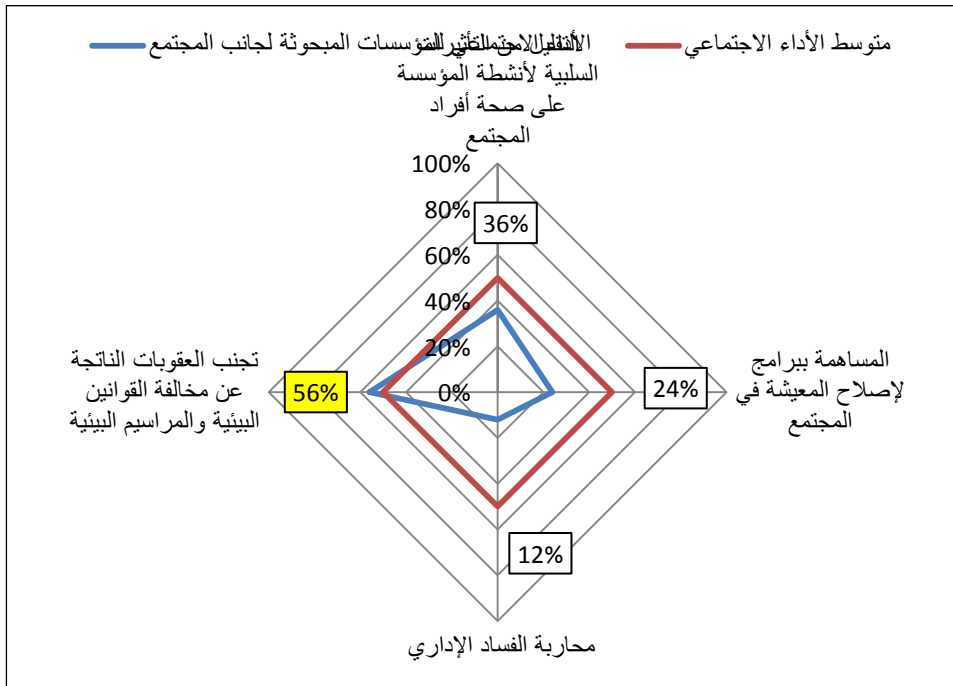
يبين الشكل رقم (29) أعمدة نسبية؛ حيث يمثل كل عمود مجالا واحدا من مجالات جانب المجتمع؛ حيث يُلاحظ من العمود الأول الذي يمثل مجال "تجنب العقوبات الناتجة عن مخالفة القوانين البيئية والمراسيم البيئية" أنّ 36% فقط من المؤسسات المبحوثة أي 9 مؤسسات كما يبين الجدول (34) كان أداؤها مرتفعا في هذا المجال خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وتقابلها ما نسبته 64% من المؤسسات المبحوثة كان أداؤها منخفضا في هذا المجال.

يُلاحظ من العمود الثاني الذي يمثل مجال "المساهمة ببرامج لإصلاح المعيشة في المجتمع"، أنّ 24% فقط من المؤسسات المبحوثة أي 6 مؤسسات فقط كان أداؤها مرتفعا في هذا المجال بينما النسبة الباقية 76% كان أداؤها منخفضا.

وكذلك الأمر بالنسبة لمجال "مكافحة الفساد الإداري" فإنّ 12% فقط من المؤسسات المبحوثة أي 3 مؤسسات كما يبين الجدول (34) قامت بذلك خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م.

يمثل العمود الرابع والأخير مجال "تجنب العقوبات الناتجة عن مخالفة القوانين والمراسيم الإجتماعية"، وهو المجال الوحيد الذي كان أداء المؤسسات المبحوثة فيه مرتفعا، حيث أنّ 56% منها قامت بذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وتقابلها ما نسبته 44% من المؤسسات المبحوثة لم تقم بذلك.

وبغرض إعطاء صورة أشمل لأداء المؤسسات المبحوثة في جانب المجتمع نستخدم الشكل الموالي:



شكل رقم (30): رادار الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب المجتمع (2009-2011)

يبين الشكل رقم (30) رادارا للأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م؛ حيث تبين كل زاوية مجالاً من مجالات جانب المجتمع.

يمثل المربع ذو الخط الأحمر عتبة متوسط جانب المجتمع، بينما يمثل الشكل الأزرق الأداء المحقق من طرف المؤسسات المبحوثة في جانب المجتمع.

يبدو واضحاً أن الشكل الأزرق يختلف تماماً عن المربع الأحمر وهذا لسببين، الأول هو انخفاض أداء المؤسسات المبحوثة في مجالات ثلاثة وهي:

- التقليل من التأثيرات السلبية لأنشطة المؤسسة على صحة أفراد المجتمع؛
- المساهمة ببرامج لإصلاح المعيشة في المجتمع؛
- محاربة الفساد الإداري؛

والثاني هو ارتفاع أداء المؤسسات المبحوثة عن المتوسط في مجال "تجنب العقوبات الناتجة عن مخالفة القوانين البيئية والمراسيم البيئية".

المطلب الثالث: الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة 2009-2011م

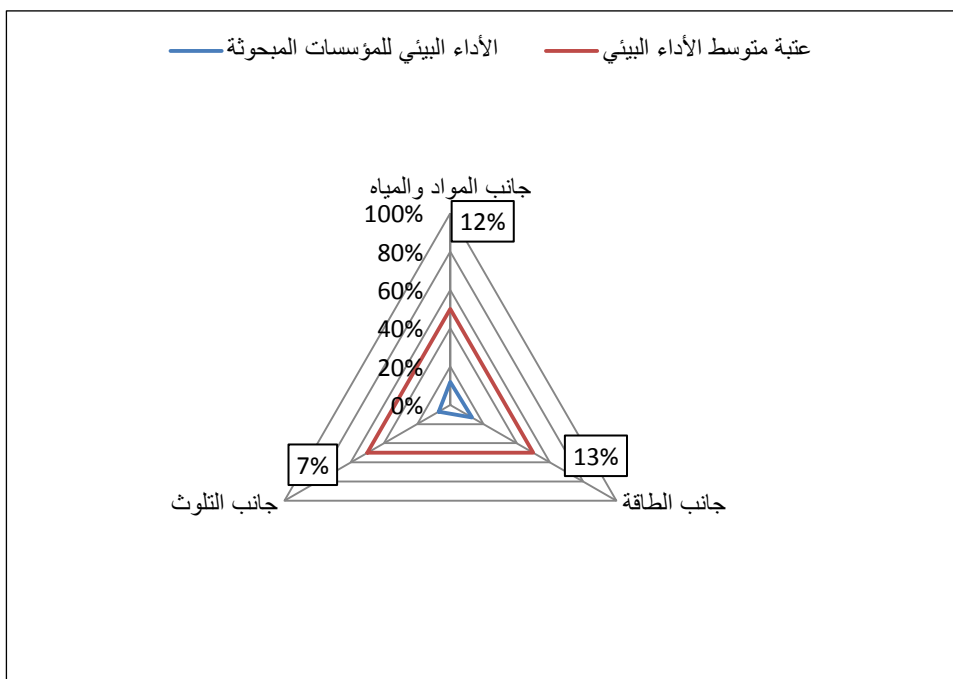
تم تقييم الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة من خلال ثلاث جوانب وهي مبينة في العمود الأول من الجدول الموالي:

جدول رقم (35): الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

جوانب الأداء البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جانب المواد والمياه	12%	0.35
جانب الطاقة	13%	0.27
جانب التلوث	7%	0.26
المؤشر الإجمالي	0.11	0.29

المصدر: تحليل أسئلة المحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (35) الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م وذلك من خلال ثلاث جوانب؛ وقد بلغ إجمالي الأداء البيئي 0.29 وهو أداء ضعيف. ولتفصيل أكثر نستخدم الشكل الموالي في الشرح:



الشكل رقم (31): رادار الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

يبين الشكل رقم (31) الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م، حيث يمثل المثل الأحمر عتبة متوسط الأداء البيئي، بينما يمثل المثل الأزرق الأداء البيئي المحقق من طرف مؤسسات المبحوثة.

يُلاحظ من الشكل (31) أنّ المثل الأزرق صغير ومحتوى داخل المثل الأحمر، وهذا يعني أنّ الأداء البيئي المحقق من طرف المؤسسات المبحوثة أقل من عتبة الأداء المتوسط في كل جوانب الأداء البيئي الثلاث. وفيما يلي تحليل كل جانب على حدا:

أولاً: جانب الموارد والمياه

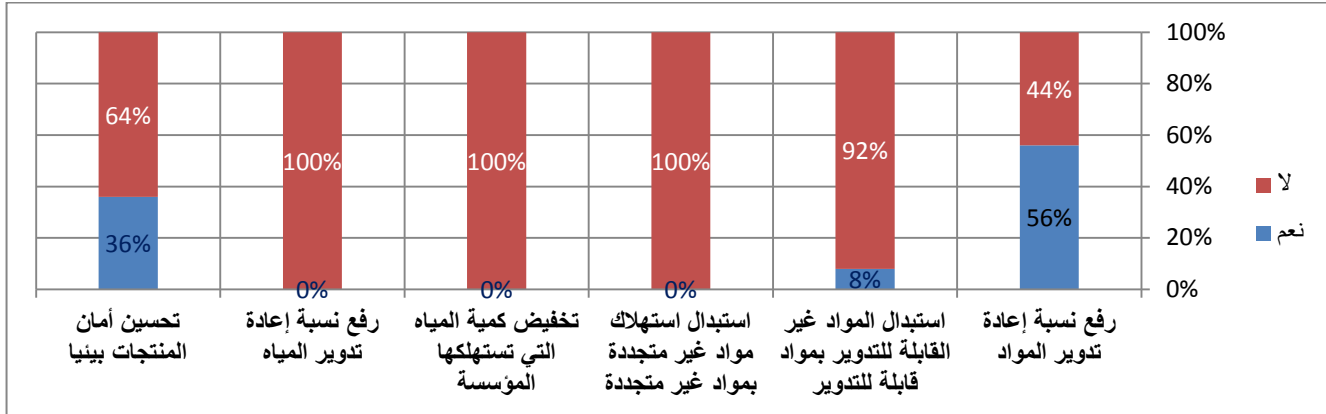
يشتمل جانب الموارد والمياه على 6 مجالات يبينها العمود الأول من الجدول الموالي:

جدول رقم (36): الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب المواد والمياه (2009-2011م)

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		مجالات جانب الموارد والمياه
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.5	0.56	44%	11	56%	14	رفع نسبة إعادة تدوير المواد
0.27	0.08	92%	23	8%	2	استبدال المواد غير القابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير
0	0	100%	25	0%	0	استبدال استهلاك مواد غير متجددة بمواد غير متجددة
0	0	100%	25	0%	0	تخفيض كمية المياه التي تستهلكها المؤسسة
0	0	100%	25	0%	0	رفع نسبة إعادة تدوير المياه
0.49	0.36	64%	16	36%	9	تحسين أمان المنتجات بيئياً
0.21	0.17	المؤشر الإجمالي				

المصدر: تحليل أسئلة الجزء 1 من المحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

يمثل الجدول رقم (36) الأداء البيئي الذي حققته المؤسسات المبحوثة في جانب الموارد والمياه، خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م؛ حيث يشير المؤشر الإجمالي إلى أنه بلغ 0.17 وهو أداء ضعيف، ولتفصيل أكثر في مجالات هذا الجانب نستخدم الشكل الموالي:



شكل رقم (32): أعمدة نسبية للأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب المواد والمياه (2009-2011م)

يبين الشكل رقم (32) أعمدة نسبية، حيث يبيّن كلّ عمود أداء المؤسسات المبحوثة في مجال واحد من مجالات جانب الموارد والمياه خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م.

يبين العمود الأول الذي يتعلق بمجال "رفع نسبة إعادة تدوير الموارد" إلى أنّ 56% من المؤسسات المبحوثة أي 14 مؤسسة كما يبين الجدول (36) قامت برفع نسبة إعادة تدوير المواد التي تستهلكها خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وتقابلها ما نسبته 44% من المؤسسات المبحوثة لم تقم بذلك، وهذا يعني أنّ التوجه العام لأداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال هو أداء مرتفع.

في المجال الثاني المتعلق بـ "استبدال استهلاك مواد غير متجددة بمواد متجددة" بلغت نسبة المؤسسات المبحوثة التي قامت بذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة 8% فقط، أما النسبة الباقية فلم تقم بذلك.

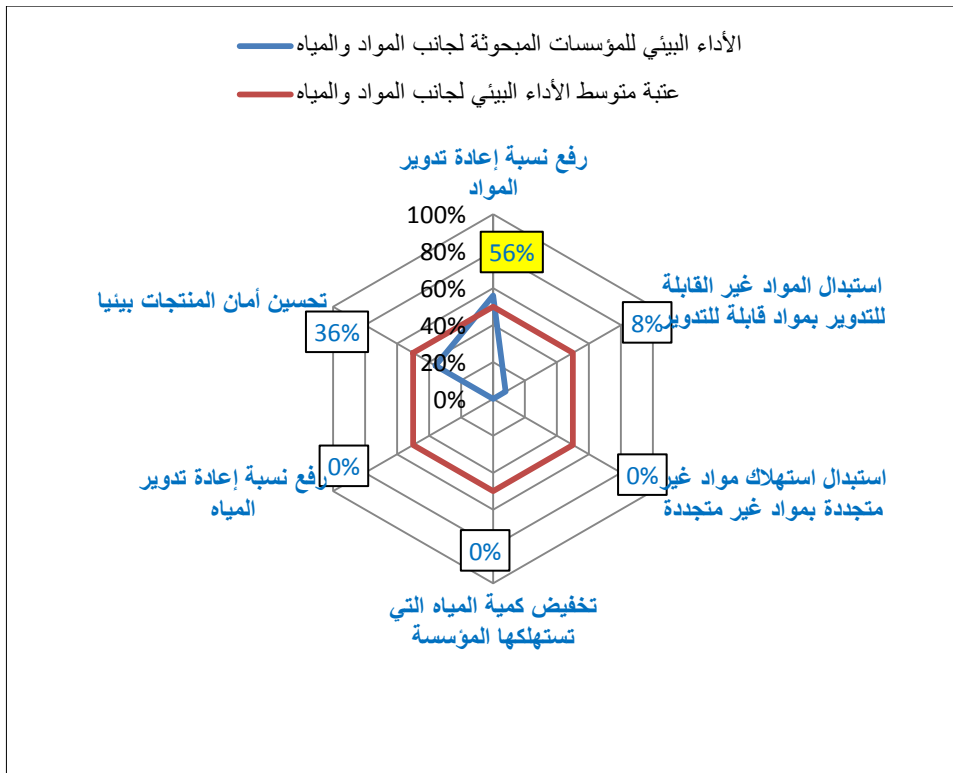
في المجال الثالث، والرابع، والخامس، والمتعلقة على التوالي بـ:

- استبدال استهلاك مواد غير متجددة بمواد متجددة؛
- تخفيض كمية المياه التي تستهلكها المؤسسة؛
- رفع نسبة إعادة تدوير المياه.

كان أداء المؤسسات المبحوثة فيها منعدما، حيث أنه لم تقم بذلك ولا مؤسسة واحدة من المؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م.

بلغت نسبة أداء المؤسسات المبحوثة التي قامت بـ"تحسين أمان المنتجات بيئيا" 36% فقط، وتقابلها النسبة الغالبة 64% لم تقم بذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وهذا يعني أن التوجه العام لأداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال هو أداء ضعيف وهو 0.36 كما يبين الجدول (33).

ولإعطاء صورة أوضح لهذا الشرح، نترجمه في الشكل التالي:



شكل رقم (33): رادار للأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب المواد والمياه (2009-2011م)

يبين الشكل رقم (33) رادارا يتخذ من مجالات جانب المواد والمياه أبعادا له، حيث يبين السداسي ذو الخط الأحمر عتبة متوسط الأداء البيئي لجانب المواد والمياه، ويمثل الشكل ذو الخط الأحمر الأداء المحقق في جانب المواد والمياه من طرف المؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م.

يلاحظ أنّ الشكل ذو الخط الأزرق يختلف اختلافا كبيرا عن السداسي ذو الخط الأحمر، وهذا راجع لثلاث عوامل هي:

- ارتفاع أداء المؤسسات المبحوثة عن المتوسط في مجال "رفع نسبة إعادة تدوير المواد"؛ حيث بلغ 56% وهو المجال الوحيد الذي تحقق فيه أداء إيجابي، ولذلك تم تمييزه باللون الأصفر؛

- انخفاض أداء المؤسسات المبحوثة عن المتوسط في مجال "استبدال مواد غير قابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير"؛ حيث بلغ 8% فقط؛

- انعدام أداء المؤسسات المبحوثة في المجالات الثلاث التالية:

- استبدال مواد غير متجددة بمواد متجددة
- تخفيض كمية المياه التي تستهلكها المؤسسة؛
- رفع نسبة إعادة تدوير المياه.

ثانيا: جانب الطاقة

جدول رقم (37): الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة (2009-2011م)

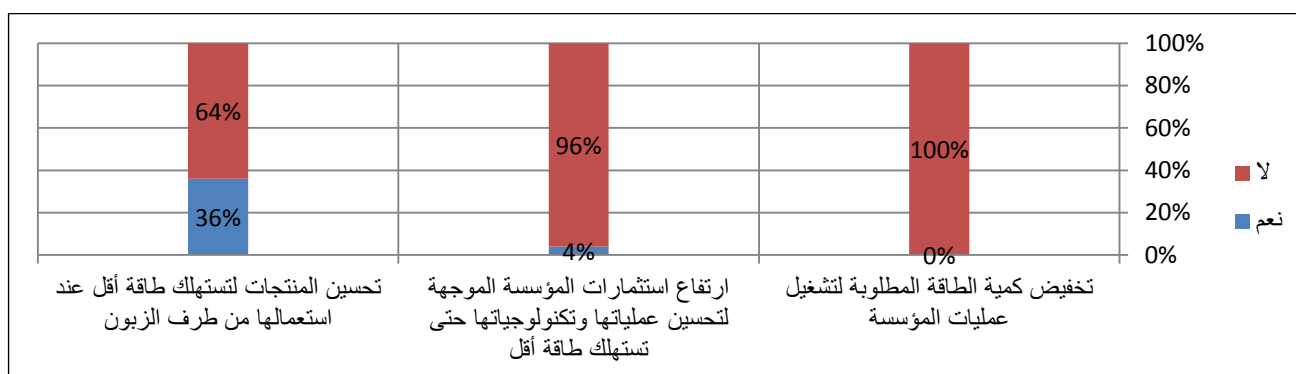
الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		مجالات الأداء لجانب الطاقة
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0	0	100	25	0	0	تخفيض كمية الطاقة المطلوبة لتشغيل عمليات المؤسسة
0.2	0.04	96%	24	4%	1	ارتفاع استثمارات المؤسسة الموجهة لتحسين عملياتها وتكنولوجياتها حتى تستهلك طاقة أقل
0.49	0.36	64%	16	36%	9	تحسين المنتجات لتستهلك طاقة أقل عند استعمالها من طرف الزبون
0.23	0.13	المؤشر الإجمالي				

المصدر: تحليل أسئلة الجزء 2 من المحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (37) الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة خلال الفترة الممتدة (2009-2011م)

حيث يلاحظ أنّ المؤشر الإجمالي يدل على أداء ضعيف لم يتجاوز 0.13، وفيما يلي تفصيل أكثر من خلال شرح

الشكل الموالي:



شكل رقم (34): أعمدة نسبية للأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة (2009-2011م)

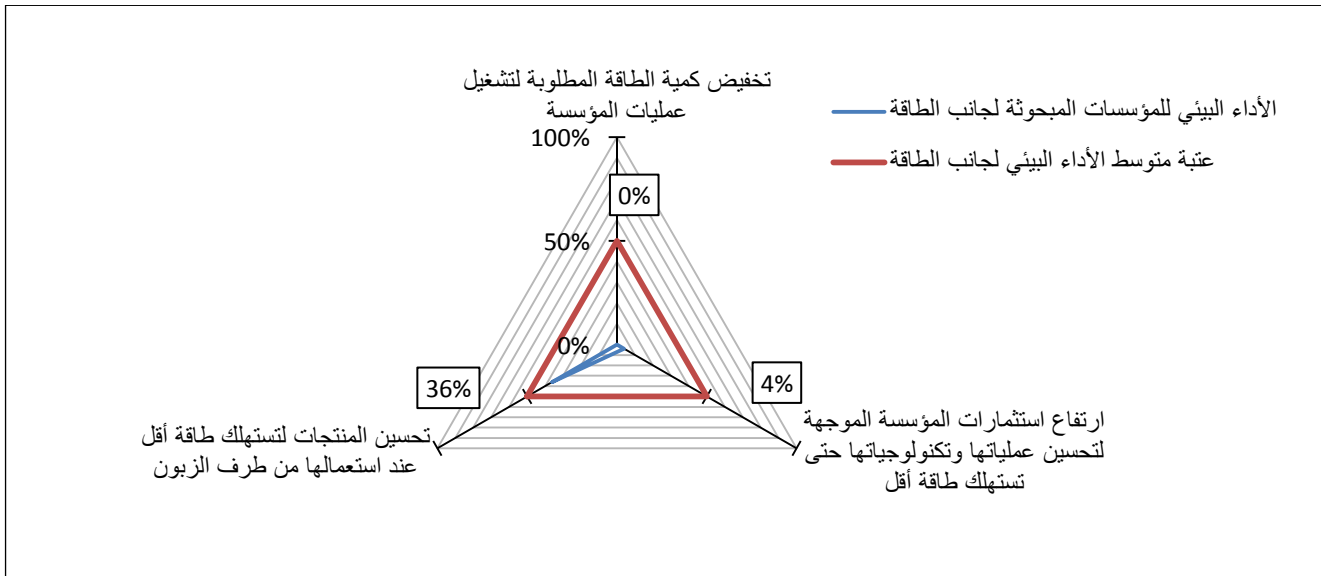
يبين الشكل رقم (34) أعمدة نسبية؛ حيث يعبر كل عمود على مجال واحد من مجالات جانب الطاقة.

يبين العمود الأول المتعلق بمجال "تخفيض كمية الطاقة المطلوبة لتشغيل عمليات المؤسسات" أنه لم تقم ولا مؤسسة واحدة من المؤسسات المبحوثة بتخفيض استهلاك الطاقة خلال الثلاث سنوات الأخيرة، وهذا يعني أنه التوجه العام لأداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال هو أداء منعدم.

في العمود الثاني الذي يعبر على مجال "ارتفاع استثمارات المؤسسة الموجهة لتحسين عملياتها وتكنولوجياها حتى تستهلك طاقة أقل" بلغت نسبة المؤسسات التي كان أداءها مرتفعا في هذا المجال 4% فقط أي مؤسسة واحدة كما يشير الجدول (37).

يوضح العمود الثالث المتعلق بمجال "تحسين المنتجات لتستهلك طاقة أقل عند استعمالها من طرف الزبون" أن نسبة المؤسسات التي كان أداءها مرتفعا في هذا المجال هو 36% فقط من المؤسسات المبحوثة أي 9 مؤسسات، وهذا يجعل التوجه العام لأداء المؤسسات المبحوثة في هذا المجال أداء ضعيفا.

والشكل الموالي يلخص هذا الشرح في صورة شاملة:



شكل رقم (35): رادار للأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة (2009-2011م)

يبين الشكل رقم (35) رادارا يلخص أداء المؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة من خلال مجالات هذا الجانب؛ حيث يشير المثلث الأحمر إلى عتبة متوسط الأداء في جانب الطاقة، بينما يمثل الشكل ذو الخط الأزرق أداء المؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة.

يبدو جليا من الشكل (35) أن المثلث ذو الخط الأزرق والمثلث ذو الخط الأحمر مختلفات تماما، حيث يقع المثلث ذو الخط الأزرق داخل المثلث ذو الخط الأحمر وهذا يعني أن الأداء المحقق من طرف المؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة

لم يبلغ عتبة متوسط الأداء في جانب الطاقة، وهذا راجع لعامل واحد، وهو انخفاض أداء كل مجالات الطاقة عن المتوسط.

ثالثاً: جانب التلوث

لقد تم استخدام 12 مجالاً لتقييم أداء المؤسسات المبحوثة لجانب التلوث،

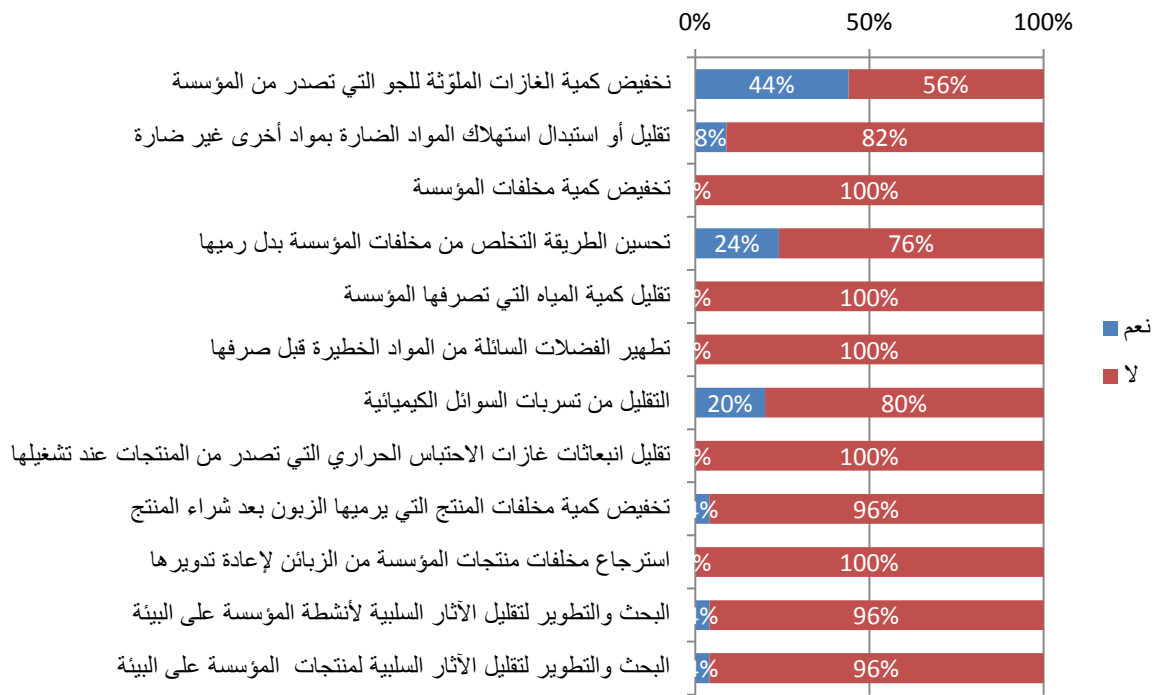
جدول رقم (37): الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب التلوث (2009-2011م)

الانحراف المجالي	المتوسط الحسابي	لا (0)		نعم (1)		مجالات جانب التلوث
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
0.5	0.44	56%	14	44%	11	تخفيض كمية الغازات الملوثة للجو التي تصدر من المؤسسة
0.27	0.08	82%	23	8%	2	تقليل أو استبدال استهلاك المواد الضارة بمواد أخرى غير ضارة
0	0	100%	25	0%	0	تخفيض كمية مخلفات المؤسسة
0.43	0.24	76%	19	24%	6	تحسين الطريقة التخلص من مخلفات المؤسسة بدل رميها
0	0	100%	25	0%	0	تقليل كمية المياه التي تصرفها المؤسسة
0	0	100%	25	0%	0	تطهير الفضلات السائلة من المواد الخطيرة قبل صرفها
0.4	0.2	80%	20	20%	5	التقليل من تسربات السوائل الكيميائية
0	0	100%	25	0%	0	تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري التي تصدر من المنتجات عند تشغيلها
0.2	0.04	96%	24	4%	1	تخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها الزبون بعد شراء المنتج
0	0	100%	25	0%	0	استرجاع مخلفات منتجات المؤسسة من الزبائن لإعادة تدويرها
0.2	0.04	96%	24	4%	1	البحث والتطوير لتقليل الآثار السلبية لأنشطة المؤسسة على البيئة
0.2	0.04	96%	24	4%	1	البحث والتطوير لتقليل الآثار السلبية لمنتجات المؤسسة على البيئة
0.18	0.09					المؤشر الإجمالي

المصدر: تحليل أسئلة الجزء 3 من المحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

يمثل الجدول رقم (34) الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م،

وقد بلغ 0.09 كما يبين المؤشر الإجمالي، وللتفصيل من مجالات الأداء لهذا الجانب، تُوظف الشكل الموالي:



شكل رقم (36): أعمدة نسبية للأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب التلوث (2009-2011م)

يبين الشكل رقم (36) أعمدة نسبية، حيث يمثل كل عمود نسبة المؤسسات التي كان أداءها مرتفعاً في المجال الذي يعرضه هذا العمود، ونسبة المؤسسات التي كان أداءها منخفضاً.

فبالنسبة للعمود الأول الذي يمثل " تخفيض كمية الغازات الملوثة للجو التي تصدر من المؤسسة" فقد بلغت نسبة المؤسسات التي قامت بذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة 44% أي 11 مؤسسة كما يبين الجدول (37)، وتقابلها نسبة 56% من المؤسسات المبحوثة لم تقم بذلك.

يشير العمود المتعلق بـ " تقليل أو استبدال استهلاك المواد الضارة ب مواد أخرى غير ضارة" إلى أنّ نسبة المؤسسات التي قامت بذلك هو 8% فقط من المؤسسات المبحوثة، وتقابلها نسبة 82%.

أما العمود الثالث الذي يمثل " تخفيض كمية مخلفات المؤسسة" فيشير إلى أنه لم تقم ولا مؤسسة واحدة بتخفيض مخلفاتها خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

العمود الرابع الذي يمثل " تحسين الطريقة التخلص من مخلفات المؤسسة بدل رميها " يشير إلى أن نسبة عدد المؤسسات التي قامت بذلك هو 24% فقط.

العمود الخامس والسادس اللذان يمثلان على التوالي " تقليل كمية المياه التي تصرفها المؤسسة" و " تطهير الفضلات السائلة من المواد الخطيرة قبل صرفها" يشير إلى أنه لم تقم ولا مؤسسة واحدة بذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

العمود السابع المتعلق بـ "التقليل من تسربات السوائل الكيميائية" يشير إلى أن نسبة المؤسسات التي قامت بذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة بلغت 20% فقط.

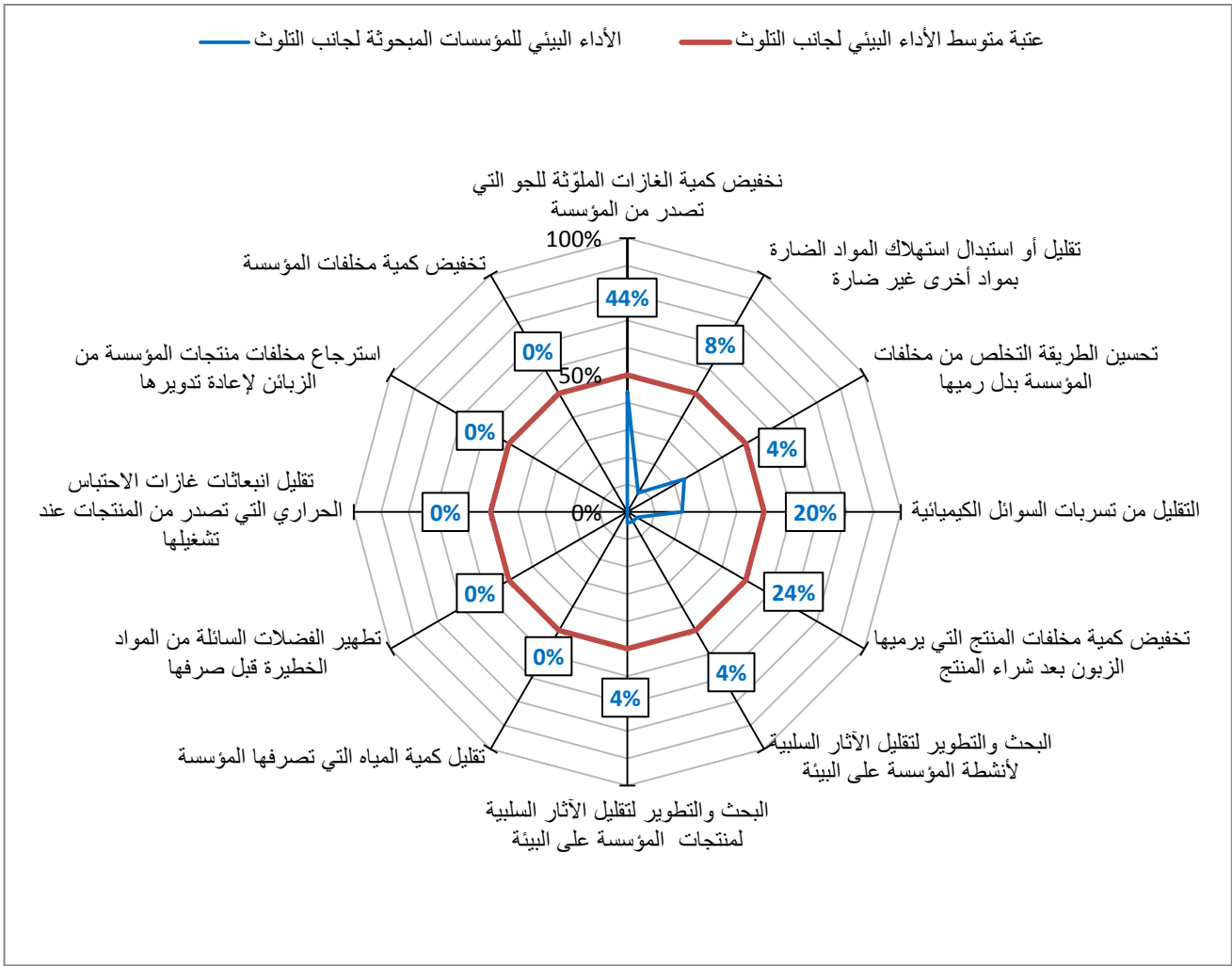
العمود الثامن المتعلق بـ "تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري التي تصدر من المنتجات عند تشغيلها" يشير إلى أنه لم تقم ولا مؤسسة واحدة بذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

العمود التاسع المتعلق بـ "تخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها الزبون بعد شراء المنتج" يشير إلى أن نسبة عدد المؤسسات التي قامت بذلك هو 4% فقط.

العمود الذي يمثل "استرجاع مخلفات منتجات المؤسسة من الزبائن لإعادة تدويره" يشير إلى أنه لم تقم ولا مؤسسة واحدة بذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

العمود الذي يمثل "البحث والتطوير لتقليل الآثار السلبية لأنشطة المؤسسة على البيئة" يشير إلى أن نسبة عدد المؤسسات التي قامت بذلك هو 4% فقط، هي نفس النسبة للمؤسسات التي قامت بـ "البحث والتطوير لتقليل الآثار السلبية لمنتجات المؤسسة على البيئة" والتي يمثلها العمود الأخير.

ولتلخيص هذا الشرح نستخدم الشكل التالي:



الشكل رقم (37): رادار الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة (2009-2011م)

يمثل الشكل رقم (37) راداراً يعرض الأداء البيئي في جانب الطاقة؛ متخذاً من مجالات هذا الجانب أبعاداً له.

يمثل المضلع ذو الخط الأحمر عتبة متوسط الأداء في جانب التلوث، ويمثل الشكل ذو الخط الأحمر الأداء الذي حققته المؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م في جانب التلوث،

نلاحظ من الشكل (37) أنّ الشكل ذو الخط الأزرق يختلف تماماً عن الشكل المضلع ذو الخط الأحمر، ويقع داخله، وهذا يعني أنّ الأداء الذي حققته المؤسسات المبحوثة في جانب التلوث خلال الثلاث سنوات الأخيرة أقل من المتوسط في جميع مجالات جانب التلوث، وهذا ناتج عن عاملين هما:

- الأول هو: انخفاض أداء المؤسسات المبحوثة في جانب التلوث عن عتبة متوسط الأداء في المجالات التالية:

- تخفيض كمية الغازات الملوثة للجو التي تصدر من المؤسسة؛
- تقليل أو استبدال استهلاك المواد الضارة بـ مواد أخرى غير ضارة
- تحسين الطريقة التخلص من مخلفات المؤسسة بدل رميها

- التقليل من تسربات السوائل الكيميائية
 - تخفيض كمية مخلفات المنتج التي يرميها الزبون بعد شراء المنتج
 - البحث والتطوير لتقليل الآثار السلبية لأنشطة المؤسسة على البيئة
 - البحث والتطوير لتقليل الآثار السلبية لمنتجات المؤسسة على البيئة
- أما الثاني فهو انعدام أداء المؤسسات المبحوثة في جانب التلوث في المجالات التالية:
- تخفيض كمية مخلفات المؤسسة؛
 - تقليل كمية المياه التي تصرفها المؤسسة؛
 - تطهير الفضلات السائلة من المواد الخطيرة قبل صرفها؛
 - تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري التي تصدر من المنتجات عند تشغيلها؛
 - استرجاع مخلفات منتجات المؤسسة من الزبائن لإعادة تدويرها

المبحث الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة

سيتم في هذا المبحث دراسة أثر الشراكة الإستراتيجية التي تشكلها مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر، وأدائها الاقتصادي كبعد من الأبعاد الثلاثة للأداء الاستراتيجي.

يتفرع هذا المبحث إلى أربعة مطالب؛ حيث يهتم المطلب الأول بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي أي دون التفصيل في جوانبه الثلاث، لتقوم المطالب الثلاث اللاحقة بدراسة الأثر بين الشراكة الإستراتيجية وكل جانب من جوانب الأداء الاقتصادي على حدى، فالمطلب الأول يهتم بأثر الشراكة الإستراتيجية على الجانب الإنتاجي والخدمي، أما المطلب الثالث فيهتم بأثرها على الجانب التسويقي، والمطلب الثالث والأخير يعرض أثرها على الجانب المالي.

المطلب الأول: أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي إجمالاً للمؤسسات المبحوثة

أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي إجمالاً للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (39): الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	الأداء الاقتصادي			الشراكة الاستراتيجية
	الجانب المالي	الجانب التسويقي	الجانب الإنتاجي والخدمي	
0.69**	0.48*	0.36	0.74**	

المصدر: الارتباط بين المحور الأول مع كل من المحور الثاني، والثالث، والرابع من الاستمارة (SPSS)
*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05
** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يمثل الجدول (39) معاملات الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م؛ حيث يمثل العمود الأول في يمين الجدول المتغيرات الفرعية للشراكة الإستراتيجية والتي تم تناولها في المبحث الثاني، وتمثل الأعمدة الثلاث المعنونة بالجانب الإنتاجي والخدمي، والجانب التسويقي، والجانب المالي على التوالي؛ جوانب الأداء الاقتصادي، بينما يمثل العمود الأخير الارتباط الإجمالي لكل متغير فرعي للشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة، أما السطر الأخير من الجدول (39) فيمثل الارتباط الإجمالي بين الشراكة الإستراتيجية وكل جانب من جوانب الأداء الاقتصادي الثلاث.

بلغ الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة وأدائها الاقتصادي خلال الفترة من 2009-2011م: 0.69 وهو مشار إليه باللون الأحمر، وهو ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 1%، وهذا يعني وجود

علاقة قوية، وطردية بين الشراكة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية جدا أقل من أو تساوي 0.01.

ثانيا: معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية و الأداء الإقتصادي إجمالاً للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (40): معامل التحديد للشراكة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	الأداء الإقتصادي			الشراكة الاستراتيجية
	الجانب المالي	الجانب التسويقي	الجانب الانتاجي والخدمي	
0,4761	0,2304	0,1296	0,5476	

المصدر: معامل التحديد للمحور الأول مع كل من المحور الثاني، والثالث، والرابع من الاستمارة (SPSS).

من خلال الجدول رقم (40) يتضح أنّ مستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية يرتفع على الجانب الإنتاجي والخدمي بينما ينخفض على الجانب التسويقي والجانب المالي.

أما التأثير الإجمالي في الأداء الاقتصادي فينخفض رغم أنّه قريب جدا من المتوسط.

وبغرض تحديد المتغيرات الفرعية التي ساهمت في هذا التأثير إما برفعه أو تخفيضه، سيتم تحليل أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي؛ من خلال التعمق أكثر في دراسة هذه الأثر مع في كل جانب من جوانب الأداء الإقتصادي.

المطلب الثاني: أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة

أولا: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (41): الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية والأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	مجالات الجانب الإنتاجي والخدمي					المتغيرات الفرعية للشراكة الإستراتيجية
	تحسين خدمات ما بعد البيع	استغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن	تصنيع منتجات جديدة	إدخال تطبيقات جديدة على المنتجات	تحسين جودة المنتجات	
0.50**	0.28	0.14	0.65*	0.43*	0.48*	المدى الزمني للشركات الإستراتيجية وعددها
0.82**	0.7**	0.47*	0.91**	0.37	0.67**	مجالات الشراكة الإستراتيجية
0.73**	0.7**	0.29	0.81**	0.47**	0.65**	أشكال الشراكة الإستراتيجية
-0.01	-0.11	-0.12	-0.14	-0.27	-0.18	الشريك الاستراتيجي
-0.083	-0.12	-0.01	-0.07	0.06	0.07	دور الشراكة الإستراتيجية
0.41*	0.36	-0.13	0.42*	0.28	0.24	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية
0.26	0.31	0.11	0.32	0.23	0.44*	عوامل استمرار الشراكة الإستراتيجية
0.74**	0.51**	0.27	0.83*	0.47*	0.63**	المؤشر الإجمالي

المصدر: الارتباط بين المحور الأول مع كل الجانب الأول المحور الثاني من الاستمارة (SPSS)

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

**ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يمثل الجدول رقم (41) معاملات الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية والأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م.

لقد بلغ المؤشر الإجمالي الذي يعبر على معامل الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية والأداء الإنتاجي والخدمي 0.74 (مشار إليه باللون الأحمر)، وهذا يعني وجود علاقة طردية، وقوية بين الشراكة الإستراتيجية والأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م.

يبين السطر الأخير من الجدول، الموسوم بالمؤشر الإجمالي وجود علاقة ارتباط بين الشراكة الإستراتيجية و 4 مجالات للأداء الإنتاجي والخدمي، خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م نوضحها في النقاط التالية:

1- هناك علاقة طردية، وقوية وذات دلالة إحصائية عالية جدا بين الشراكة الإستراتيجية وتحسن جودة

المنتجات؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.63، وقد ساهم في تعزيز هذه العلاقة ما يلي:

○ وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها من جهة، وتحسين استغلال الطاقة الإنتاجية من جهة أخرى؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.48 عند مستوى دلالة 0.05؛

○ وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين مجالات الشراكة الاستراتيجية وتحسين جودة

المنتجات؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.67؛

○ وجود علاقة طردية قوية، وذات دلالة إحصائية عالية بين أشكال الشراكة الاستراتيجية، و تحسين المنتجات؛

حيث بلغ معامل الارتباط 0.65، ومن خلال تحليل أكثر تم التوصل إلى أنّ هذا الارتباط ناتج عن وجود ارتباط قوي

ومعنوي بين شكل الشراكة الإستراتيجية "الترخيص"، وتحسن جودة المنتجات حيث بلغ معامل الارتباط 0.77، بينما

ليس هناك ارتباط معنوي لا بين المشروع المشترك وتحسن جودة المنتجات، ولا بين التعاون الاستراتيجي وتحسن جودة

المنتجات.

○ وجود علاقة طردية متوسطة بين تحسن جودة المنتجات، وعوامل استمرار الشراكة الإستراتيجية، حيث بلغ

معامل الارتباط 0.44.

2- هناك علاقة طردية متوسطة، وذات دلالة إحصائية بين الشراكة الإستراتيجية وإدخال تطبيقات جديدة على

المنتجات، وقد ساهم في تعزيز هذه العلاقة ما يلي:

○ وجود علاقة طردية متوسطة، وذات دلالة إحصائية عدد ومدى الشراكات الإستراتيجية من جهة، وإدخال

تطبيقات جديدة على المنتجات من جهة أخرى؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.43

- وجود علاقة طردية متوسطة، وذات دلالة إحصائية بين أشكال الشراكة الإستراتيجية، وإدخال تطبيقات جديدة على المنتجات؛ وقد بلغ معامل الارتباط 0.47.
 - 3- هناك علاقة طردية قوية، وذات دلالة إحصائية، بين الشراكة الإستراتيجية واستغلال الطاقة الإنتاجية؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.83، وقد ساهمت العوامل التالية في تعزيز هذه العلاقة:
 - وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية، بين عدد ومدى الشراكات الإستراتيجية من جهة، واستغلال الطاقة الإنتاجية من جهة أخرى؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.65؛
 - وجود علاقة طردية قوية جدا، وذات دلالة إحصائية عالية بين مجالات الشراكة الإستراتيجية واستغلال الطاقة الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.91؛
 - وجود علاقة طردية قوية جدا وذات دلالة إحصائية عالية، بين أشكال الشراكة الإستراتيجية، واستغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن حيث بلغ معامل الارتباط 0.81؛
 - وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية، بين دوافع تشكيل الشراكة الإستراتيجية، واستغلال الطاقة الإنتاجية ما أمكن حيث بلغ معامل الارتباط 0.42؛
 - 4- أنّ هناك علاقة طردية متوسطة، وذات دلالة إحصائية عالية، بين الشراكة الإستراتيجية وتحسين خدمات ما بعد البيع؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.51، وقد ساهم في تعزيز هذه العلاقة ما يلي:
 - وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية، بين مجالات الشراكة الإستراتيجية، وتحسين خدمات ما بعد البيع؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.70؛
 - وجود علاقة طردية قويّة وذات دلالة إحصائية عالية، بين أشكال الشراكة الإستراتيجية، وتحسين خدمات ما بعد البيع؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.70 أيضا.
- يبين الجدول رقم (41)، في السطر الأخير المعنون بالمؤشر الإجمالي، أنه ليست هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية وتصنيع منتجات جديدة خلال السنوات 2009-2010-2011م.

ثانيا: معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية و الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (42): معامل التحديد للشراكة الإستراتيجية والأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة (2009-)

(2011م)

المؤشر الإجمالي	مجالات الجانب الإنتاجي والخدمي				المتغيرات الفرعية للشراكة الإستراتيجية
	تحسين خدمات ما بعد البيع	تصنيع منتجات جديدة	إدخال تطبيقات جديدة على المنتجات	تحسين جودة المنتجات	
0,250	0,078	0,423	0,185	0,230	المدى الزمني للشراكات الإستراتيجية وعددها
0,672	0,490	0,828	0,137	0,449	مجالات الشراكة الإستراتيجية
0,533	0,490	0,656	0,221	0,423	أشكال الشراكة الإستراتيجية
0,000	0,012	0,020	0,073	0,032	الشريك الاستراتيجي
0,007	0,014	0,005	0,004	0,005	دور الشراكة الإستراتيجية
0,168	0,130	0,176	0,078	0,058	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية
0,068	0,096	0,102	0,053	0,194	عوامل استمرار الشراكة الإستراتيجية
0,548	0,260	0,689	0,221	0,397	المؤشر الإجمالي

المصدر: معامل التحديد للمحور الأول و الجانب الأول المحور الثاني من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (42) مستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية على الأداء الإنتاجي والخدمي؛ حيث سعتير هذا

التأثير مرتفعا على مجال واحد فقط: تصنيع منتجات جديدة فقط، بينما ينخفض في المجالات المتبقية وهي:

- تحسين جودة المنتجات؛
- تحسين خدمات ما بعد البيع؛
- إدخال تطبيقات جديدة على المنتجات؛

يبين الجدول (42) كذلك أنّ الأداء الإنتاجي والخدمي يتأثر أكثر بتنوع مجالات الشراكة الاستراتيجية، ثم يتأثر بشكل الشراكة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة

أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

جدول رقم (43): الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية والأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	الجانب التسويقي				المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	تحسن سمعة مؤسستك	دخول أسواق جديدة	ارتفاع رضا الزبائن	ارتفاع الحصة السوقية	
0.26	0.32	0.15-	0.01	0.33	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0.41*	0.14	0.1	0.28	0.34	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0.27	0.23	0.1-	0.40	0.29	أشكال الشراكة الاستراتيجية
0.09	0.32	0.15-	0.07	0.18-	الشريك الاستراتيجي
-0.23	0.21-	0.06-	0.08	0.23-	دور الشراكة الاستراتيجية
0.33	0.19	0.048	0.003	0.4	دوافع المؤسسة لتشكل شراكة استراتيجية
0.32	0.05	0.09	0.03	0.44	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0.36	0.32	0.09-	0.13	0.38	المؤشر الإجمالي

المصدر: الارتباط بين المحور الأول والثاني والثاني، من المحور الثاني من الاستمارة (SPSS)
*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05
** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول رقم (43) مستوى الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م؛ وبما أنّ المؤشر الإجمالي الذي يعرضه السطر الأخير من الجدول (43) والمشار إليه باللون الأحمر قد بلغ 0.38 فقط، فهذا يعني عدم وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

وبما أنه ليس هناك ارتباط معنوي بين الشراكة الاستراتيجية والأداء التسويقي فإنه لا وجود لأثر للشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

المطلب الرابع: أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء المالي للمؤسسات المبحوثة .

أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية و الأداء المالي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

جدول رقم (44): الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية والأداء المالي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	الجانب المالي		المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	ارتفاع رقم الأعمال	انخفاض التكاليف	
0.35	-0.07	0.60**	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0.59**	0.07	0.62**	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0.54**	0.07	0.75**	أشكال الشراكة الاستراتيجية
-0.11	0.14	-0.15	الشريك الاستراتيجي
-0.06	0.07	-0.16	دور الشراكة الاستراتيجية
0.23	0.08	0.32	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
-0.041	-0.24	0.17	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0.48*	0.01	0.73**	المؤشر الإجمالي

المصدر: معامل الارتباط بين المحور الأول والجانب الثالث من المحور الثاني من الاستمارة (SPSS)
*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05
**ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول رقم (44) مستوى الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة؛ وكما يبيّن المؤشر الإجمالي والمشار إليه باللون الأحمر، فقد بلغ مستوى الارتباط 0.48 وهو ذو دلالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين الشراكة الاستراتيجية والجانب المالي للمؤسسات المبحوثة.

بالنسبة لمجال انخفاض التكاليف فإنّ يبين المؤشر الإجمالي في السطر الأخير من الجدول (40) أن مستوى الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وانخفاض التكاليف بلغ 0.73 وهو ذو دلالة إحصائية قوية، وهذا يعني وجود علاقة قوية بين الشراكة الاستراتيجية وانخفاض التكاليف، وقد ساهم في تعزيز هذه العلاقة ما يلي:

1- وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية عالية ، بين عدد ومدى الشراكات الاستراتيجية، وانخفاض التكاليف؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.60؛

2- وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية عالية ، بين مجالات الشراكات الاستراتيجية، وانخفاض التكاليف؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.62؛

3- وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية ، بين أشكال الشراكة الاستراتيجية، وانخفاض التكاليف؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.75.

يبين الجدول (44) أيضاً أنّ انخفاض التكاليف ليس له علاقة بـ:

- طبيعة الشريك الاستراتيجي؛
- دور الشراكة الاستراتيجية؛
- دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية؛
- عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجي.

أما بالنسبة لمجال ارتفاع رقم الأعمال فإنّ معامل الارتباط بينه والشراكة الاستراتيجية قد بلغ 0.01 وهذا يعني عد وجود علاقة بينهما.

ثانيا: معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية و الجانب المالي للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (45): معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية والأداء المالي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	الجانب المالي		المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	ارتفاع رقم الأعمال	انخفاض التكاليف	
0,123		0,360	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0,348		0,384	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0,292		0,563	أشكال الشراكة الاستراتيجية
0,012		0,023	الشريك الاستراتيجي
0,004		0,026	دور الشراكة الاستراتيجية
0,053		0,102	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0,002		0,029	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0,230		0,533	المؤشر الإجمالي

المصدر: معامل التحديد بين المحور الأول والجانب الثالث من المحور الثاني من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (45) أنّ مستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية يرتفع على مجال: انخفاض التكاليف، رغم أنّ هذا التأثير ينخفض على الأداء المالي إجمالاً.

المبحث الخامس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي للمؤسسات
المبحوثة

سيتم في هذا المبحث عرض النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية والبعد الثاني للأداء الاستراتيجي وهو بعد الأداء الاجتماعي، وبما أنّ الأداء الاجتماعي يشمل ثلاث جوانب، فسيتم في المطلب الأول مناقشة أثر الشراكة الاستراتيجية على البعد الاجتماعي إجمالاً ثم يتقوم المطالب اللاحقة بمناقشة الأثر على كل جانب من جوانب الأداء الاجتماعي الثلاث حيث سيتم في المطلب الأول عرض النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على جانب أفراد المؤسسة، أما المطلب الثاني فيتعرض للنتائج المتعلقة بأثرها على جانب الزبائن، وفي المطلب الأخير يتم تسليط الضوء على أثرها في جانب المجتمع.

المطلب الأول: أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي إجمالاً للمؤسسات المبحوثة

أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة

الجدول الموالي يعطي نظر شاملة للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م.

جدول رقم (47): الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	الأداء الاجتماعي			المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية المؤشر الإجمالي
	جانب المجتمع	جانب الزبائن	جانب أفراد المؤسسة	
0.84**	0.56*	0.47*	0.74**	

المصدر: الارتباط بين المحور الأول والمحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

**ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول رقم (47) معامل الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م؛ حيث يشير المؤشر الإجمالي إلى أن مستوى الارتباط بلغ 0.84 كما هو مشار إليه باللون الأحمر، وهو ذو دلالة إحصائية عالية، وهذا يعني وجود علاقة طردية وقوية ومعنوية بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2011م.

ثانيا: معامِل التَّحْدِيدِ الشَّرَاكَةِ الاستِراتيجِيَّةِ و الأداء الاجتماعي للمؤسَّسات المبحوثة

جدول رقم (47): معامِل التَّحْدِيدِ للشَّرَاكَةِ الاستِراتيجِيَّةِ و الأداء الاجتماعي للمؤسَّسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	الأداء الاجتماعي			المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية المؤشر الإجمالي
	جانب المجتمع	جانب الزبائن	جانب أفراد المؤسسة	
0,705	0,313	0,220	0,547	

المصدر: معامِل التَّحْدِيدِ للمحور الأول والمحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول (47): مستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي حسب جوانبه الثلاث، إذ يلاحظ أنَّ تأثيرها على جانب الأفراد مرتفع بينما ينخفض على كل من جانب الزبائن، وجانب المجتمع.

لكن المؤشر الإجمالي لمعامل التَّحْدِيدِ يشير إلى وجود تأثير مرتفع للشراكة الاستراتيجية على الأداء الاجتماعي، وفيما يلي تفصيل أكثر لهذا التأثير.

المطلب الثاني: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب أفراد المؤسسة للمؤسَّسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

أولاً: معامِل الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية و جانب أفراد المؤسسة للمؤسَّسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

جدول رقم (48): الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الأفراد للمؤسَّسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	جانب الأفراد							المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	صحة وسلامة العمال	إشراك العمال في صنع القرارات	تنوع مجالات التدريب	تحفيز العمال	ارتفاع عدد العمال المدرِّبين	ارتفاع رضا العمال	ارتفاع معدلات التوظيف	
0.58**	0.62**	0.67**	0.55**	0.40*	0.52**	0.62**	0.19	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0.83**	0.96**	0.45*	0.65**	0.67**	0.69*	0.96**	0.47*	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0.65**	0.75**	0.29	0.70**	0.50	0.57**	0.75**	0.23	أشكال الشراكة الاستراتيجية
0.09	-0.12	-0.06	-0.11	0.27	0.25	-0.12	0.15	الشريك الاستراتيجي
-0.04	-0.10	0.06	-0.005	-0.06	-0.25	-0.1	0.06	دور الشراكة الاستراتيجية
0.27	0.24	0.16	0.30	0.10	0.22	0.24	0.17	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0.17	0.23	0.06	0.13	0.01	0.19	0.23	-0.13	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0.74**	0.79**	0.62**	0.66**	0.55**	0.65**	0.79**	0.32	المؤشر الإجمالي

المصدر: الارتباط بين المحور الأول والجانب الأول للمحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

**ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول رقم (48) مستوى الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب من جوانب الأداء الاجتماعي وهو جانب المجتمع، وذلك خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

يشير المؤشر الإجمالي والمشار إليه باللون الأحمر إلى وجود أن وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين

الشراكة الاستراتيجية وجانب الأفراد؛ حيث بلغ معامِل الارتباط 0.74

وقد ساهم في تعزيز هذه العلاقة 6 مجالات، على اعتبار أنّ مجال "ارتفاع معدلات التوظيف" لا تربطه علاقة معنوية مع الشراكة الاستراتيجية، وهذه المجالات الستة هي:

- 1- ارتفاع رضا الأفراد: حيث بلغ معامل ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية 0.79؛
- 2- ارتفاع عدد الأفراد المدربين: حيث بلغ معامل ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية 0.65؛
- 3- تحفيز الأفراد: حيث بلغ معامل الارتباط 0.66؛
- 4- إشراك الأفراد في صنع القرارات: حيث بلغ معامل ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية: 0.62؛
- 5- صحة وسلامة الأفراد: حيث بلغ معامل ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية 0.74

ثانياً: معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية و جانب أفراد المؤسسة للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

جدول رقم (48): معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب الأفراد للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	جانب الأفراد							المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	صحة وسلامة العمال	إشراك العمال في صنع القرارات	تنوع مجالات التدريب	تحفيز العمال	ارتفاع عدد العمال المدربين	ارتفاع رضا العمال	ارتفاع معدلات التوظيف	
0,336	0,384	0,449	0,303	0,160	0,270	0,384		المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية و عددها
0,689	0,922	0,203	0,423	0,449	0,476	0,922		مجالات الشراكة الاستراتيجية
0,423	0,563	0,084	0,490	0,250	0,325	0,563		أشكال الشراكة الاستراتيجية
0,008	0,014	0,004	0,012	0,073	0,063	0,014		الشريك الاستراتيجي
0,002	0,010	0,004	0,000	0,004	0,063	0,010		دور الشراكة الاستراتيجية
0,073	0,058	0,026	0,090	0,010	0,048	0,058		دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0,029	0,053	0,004	0,017	0,000	0,036	0,053		عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0,548	0,624	0,384	0,436	0,303	0,423	0,624		المؤشر الإجمالي

المصدر: معامل التحديد للمحور الأول والجانب الأول للمحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (48) مستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية على جانب الأفراد، حيث يُلاحظ أنّ هذا التأثير يرتفع في المجالين التاليين:

- ارتفاع رضا العمال؛
 - صحّة وسلامة العمال.
- بينما ينخفض في المجالات التالية:
- تنوع مجالات تدريب العمال؛
 - ارتفاع عدد العمال المدربين؛
 - إشراك العمال في صنع القرارات؛

- تحفيز العمال.

هذا بدون إغفال أنّ المؤشر الإجمالي لمعامل التحديد يشير إلى وجود تأثير مرتفع للشراكة الاستراتيجية على جانب أفراد المؤسسة.

المطلب الثالث: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

جدول رقم (50): الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	جانب الزبائن			المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	اعتماد أنظمة لحماية ملكيات الزبائن ضد فقدان	إرفاق المنتجات بمعلومات كافية	تحسين المنتجات على صحة وسلامة الزبائن	
0.49*	0.52**	0.15	0.40**	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0.01	0.11	-0.15	0.39	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0.19	0.07	-0.08	0.58**	أشكال الشراكة الاستراتيجية
0.02	-0.06	-0.10	-0.15	الشريك الاستراتيجي
0.04	0.06	0.35	0.15	دور الشراكة الاستراتيجية
0.47*	0.25	0.10	0.59**	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0.56*	0.06	0.31	0.49**	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0.47*	0.41*	0.10	0.53**	المؤشر الإجمالي

المصدر: الارتباط بين المحور الأول والجانب الثاني للمحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

**ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

بيّن الجدول رقم (50) مستوى الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م؛ حيث يشير المؤشر الإجمالي في السطر الأخير من الجدول أن الارتباط بلغ 0.47 وهو ذو دلالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن.

يبين الجدول (50) أيضاً أنّ المجالات التي ساهمت في تعزيز إيجاد العلاقة هذه العلاقة هما المجالين:

- تحسين المنتجات على صحة وسلامة الزبائن؛ حيث بلغ معامل ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية 0.53؛

- اعتماد أنظمة لحماية ملكيات الزبائن ضد فقدان 0.41.

أمّا المجال "إرفاق المنتجات بمعلومات كافية" فقد بلغ معامل ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية 0.1 مما يعني أنّ علاقته بالشراكة الاستراتيجية ضعيفة جداً.

ثانيا: معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)
جدول رقم (51): معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	جانب الزبائن			المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	اعتماد أنظمة لحماية ملكيات الزبائن ضد فقدان	إرفاق المنتجات بمعلومات كافية	تحسين المنتجات على صحة وسلامة الزبائن	
0,240	0,270		0,160	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0,000	0,012		0,152	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0,036	0,005		0,336	أشكال الشراكة الاستراتيجية
0,000	0,004		0,023	الشريك الاستراتيجي
0,002	0,004		0,023	دور الشراكة الاستراتيجية
0,221	0,063		0,348	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0,314	0,004		0,240	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0,221	0,168		0,281	المؤشر الإجمالي

المصدر: معامل التحديد للمحور الأول والجانب الثاني للمحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (51): أن أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب الزبائن منخفض فالمؤشر الإجمالي لمعامل التحديد أقل من 0.5.

المطلب الرابع: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة
أولا: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية و جانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (52): الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الكلي	جانب المجتمع				المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	تجنب العقوبات التي تنتج عن مخالفة القوانين واللوائح الاجتماعية	مكافحة ممارسات الفساد الإداري	المساهمة ببرامج لإصلاح المعيشة في المجتمع	التقليل من التأثيرات السلبية لأنشطة المؤسسة على صحة أفراد المجتمع	
0.47*	-0.02	0.39*	0.46*	0.36	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0.50*	-0.11	0.57*	0.43*	0.43*	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0.49*	-0.17	0.53*	0.42*	0.5*	أشكال الشراكة الاستراتيجية
-0.05	-.18	-0.07	-0.15	-0.15	الشريك الاستراتيجي
-0.09	0.02	0.07	-0.005	-0.27	دور الشراكة الاستراتيجية
0.41*	0.18	0.07	0.24	0.43*	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0.32	0.01	-0.03	0.22	0.41*	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0.56*	0.22	0.49*	0.51**	0.45*	المؤشر الإجمالي

المصدر: الارتباط بين المحور الأول والجانب الثالث للمحور الثالث، من الاستمارة (SPSS)

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

**ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول رقم (52) مستوى الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب المجتمع، وكما يبين المؤشر الإجمالي في السطر الأخير باللون الأحمر، فإنّ معامل الارتباط بلغ 0.56 عند مستوى دلالة إحصائية عالية، وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين الشراكة الاستراتيجية وجانب المجتمع.

وقد ساهم في إيجاد هذه العلاقة المجالات التالية:

1- التقليل من التأثيرات السلبية لأنشطة المؤسسة على صحة أفراد المجتمع؛ حيث بلغ معامل ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية 0.45 وهو ذو دلالة إحصائية؛

2- المساهمة ببرامج لإصلاح المعيشة في المجتمع؛ حيث بلغ معامل ارتباط هذا المجال بالشراكة الاستراتيجية 0.51 وهو ذو دلالة إحصائية عالية؛

3- محاربة ممارسات الفساد الإداري؛ حيث بلغ معامل ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية 0.49 وهو ذو دلالة إحصائية.

أما مجال " تجنب العقوبات التي تنتج عن مخالفة القوانين واللوائح الاجتماعية" فإنّ علاقته بالشراكة الاستراتيجية ضعيفة وغير مُفسرة بعوامل جوهرية.

ثانيا: معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

جدول رقم (53): معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الكلي	جانب المجتمع				المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	تجنب العقوبات التي تنتج عن مخالفة القوانين واللوائح الاجتماعية	محاربة ممارسات الفساد الإداري	المساهمة ببرامج لإصلاح المعيشة في المجتمع	التقليل من التأثيرات السلبية لأنشطة المؤسسة على صحة أفراد المجتمع	
0,221		0,152	0,212	0,130	المدى الزمني للشركات الاستراتيجية وعددها
0,250		0,325	0,185	0,185	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0,240		0,281	0,176	0,250	أشكال الشراكة الاستراتيجية
0,003		0,005	0,023	0,023	الشريك الاستراتيجي
0,008		0,005	0,000	0,073	دور الشراكة الاستراتيجية
0,168		0,005	0,058	0,185	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0,102		0,001	0,048	0,168	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0,314		0,240	0,260	0,203	المؤشر الإجمالي

المصدر: معامل التحديد للمحور الأول مع الجانب الثالث للمحور الثالث من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (53) مستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية في جانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات

الأخيرة، حيث يُلاحظ أن مستوى هذا التأثير منخفض في كل مجالات الأداء لجانب المجتمع.

المبحث السادس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء البيئي للمؤسسات
المبحوثة.

يتناول هذا المبحث عرض النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على بُعد الأداء البيئي؛ وهو ينقسم لأربعة مطالب؛ يهتم الأول منها بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء البيئي إجمالاً دون التفصيل في هذا الأثر على جوانب الأداء البيئي، ثم تأتي المطالب الثلاث للحقة ليهتم كل واحد منها بأثر الشراكة الاستراتيجية على جانب واحد من جوانب الأداء البيئي والتي هي جانب المواد والمياه، وجانب الطاقة، وجانب التلوث.

المطلب الأول: أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء البيئي إجمالاً للمؤسسات المبحوثة

أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (54): الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	الأداء البيئي			الشراكة الاستراتيجية
	جانب التلوث	جانب الطاقة	جانب المواد والمياه	
0.48*	0.38	0.12	0.70**	

المصدر: الارتباط بين المحور الأول و المحور الرابع من الاستمارة (SPSS)
*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05
** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول رقم (54) مستوى الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة 2009-2011م؛ حيث بلغ معامل الارتباط 0.48 وهو ذو دلالة إحصائية، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي.

كما يشير الجدول (54) أيضاً إلى أنّ وجود هذه العلاقة يرجع في الأساس إلى جانب المواد والمياه الذي تربطه علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بالشراكة الاستراتيجية. وفيما يلي تفصيل أكثر.

ثانيا: معامـل التحديد للشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (55): معامـل التحديد للشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	الأداء البيئي			الشراكة الاستراتيجية
	جانب التلوث	جانب الطاقة	جانب المواد والمياه	
0.23			0.49	

المصدر: معامـل التحديد للمحور الأول والمحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (55): مستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية في الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة حيث يُلاحظ أنّ الجانب الوحيد الذي تأثر بالشراكة الاستراتيجية هو جانب استهلاك المواد والمياه، و هذا التأثير منخفض يكاد أن يكون متوسطا فهو قريب جدا من 0.5، لكن المؤشر الإجمالي لمعامل التحديد يشير إلى أنّ للشراكة الاستراتيجية تأثيرا إيجابيا منخفضا على الأداء البيئي.

المطلب الثاني: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب المواد والمياه للمؤسسات المبحوثة

أولا: ارتباط الشراكة الاستراتيجية و جانب المواد والمياه للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (56): الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب المواد والمياه للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	جانب المواد والمياه						المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	تحسين أمان المنتج بينيا	رفع نسبة إعادة تدوير المياه	تخفيض كمية الاستهلاك من المياه	استبدال مواد غير متجددة بمواد متجددة	استبدال مواد غير قابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير	رفع نسبة إعادة التدوير	
0.36	0.56*				0.67*	0.43*	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0.43*	0.39				0.45*	0.44	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0.5*	0.38				0.29	0.41*	أشكال الشراكة الاستراتيجية
-0.15	-0.15				-0.06	0.18	الشريك الاستراتيجي
-0.27	0.15				0.06	0.02	دور الشراكة الاستراتيجية
0.43*	0.48*				0.16	0.45*	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0.41*	0.33				0.06	0.49*	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0.45*	0.59**				0.62**	0.57**	المؤشر الإجمالي

المصدر: الارتباط بين المحور الأول مع الجانب الأول للمحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

**ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

بعض الارتباطات غير متوقعة نتيجة ثبات أحد المتغيرين على الأقل، وهذا يعني أنه يجب إخراجها عند حساب المؤشر الكلي لأنها تؤثر على المتوسط الحسابي.

يعرض الجدول رقم (56) معامل الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب استهلاك المواد والمياه للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م؛ وقد بلغت درجة الارتباط 0.45 وهي ذات دلالة إحصائية عالية، مما يبرهن على وجود علاقة طردية متوسطة بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الطاقة والمياه.

تبين درجات الارتباط التي يعرضها المؤشر الإجمالي في السطر الأخير من الجدول (56) مستوى الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية ومجالات الأداء التي يشملها جانب المواد والمياه؛ حيث بلغ الارتباط بين مجال "رفع نسبة تدوير المواد" والشراكة الاستراتيجية 0.57 وهو ذو دلالة إحصائية مما يشير لوجود علاقة طردية متوسطة بينهما.

أما مجال "استبدال مواد غير قابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير" فقد بلغت درجة ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية 0.62 وهي ذات دلالة إحصائية عالية، مما يسمح بالقول بوجود علاقة طردية متوسطة بينهما.

وكذلك مجال "تحسين أمان المنتجات بيئياً" تربطه علاقة طردية متوسطة بالشراكة الاستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط 0.59 وهو ذو دلالة إحصائية عالية.

أما بالنسبة للخانات التي تظهر باللون الرمادي والتي تتعلق بالمجالات التالية:

- استبدال مواد غير متجددة بمواد متجددة؛
- تخفيض كمية الاستهلاك من المياه؛
- رفع نسبة إعادة تدوير المياه.

فقد حال عامل ثبات قيمها دون التعرف على درجة ارتباطها بالشراكة الاستراتيجية، وهذا راجع إلى أنّ كل المؤسسات المبحوثة لم تقم خلال الثلاث سنوات الأخيرة باستبدال مواد غير متجددة بمواد متجددة، ولا بتخفيض كمية استهلاك المياه، ولا برفع نسبة إعادة تدوير المياه، وهذا ما يؤدي بالقول إلى أنّ معامل الارتباط الذي يترجم العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية وجانب المواد والمياه والذي أُشير إليه باللون الأحمر يتعلّق فقط بالمواد، ولا يشمل المياه، كون المجالات التي تتعلق بالمياه لا تدخل في حساب هذا الارتباط.

ثانياً: معامِل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب المواد والمياه للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم (57): معامِل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب المواد والمياه للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	جانب المواد والمياه						المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	تحسين أمان المنتج بينيا	رفع نسبة إعادة تدوير المياه	تخفيض كمية الاستهلاك من المياه	استبدال مواد غير متجددة بمواد متجددة	استبدال مواد غير قابلة للتدوير بمواد قابلة للتدوير	رفع نسبة إعادة التدوير	
0,130	0,314				0,449	0,185	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0,185	0,152				0,203	0,194	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0,250	0,144				0,084	0,168	أشكال الشراكة الاستراتيجية
0,023	0,023				0,004	0,032	الشريك الاستراتيجي
0,073	0,023				0,004	0,000	دور الشراكة الاستراتيجية
0,185	0,230				0,026	0,203	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0,168	0,109				0,004	0,240	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0,203	0,348				0,384	0,325	المؤشر الإجمالي

المصدر: معامِل التحديد للمحور الأول مع الجانب الأول للمحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

يبين الجدول رقم (57): أن تأثير الشراكة الاستراتيجية في جانب المواد والمياه منخفض كما يشير المؤشر الإجمالي لمعامل التحديد، وهو منخفض في كل مجالات هذا الجانب.

المطلب الثالث: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب استهلاك الطاقة للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة

جدول رقم (58): الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الطاقة للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المصدر: الارتباط بين المحور الأول مع الجانب الأول للمحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

المؤشر الإجمالي	جانب استهلاك الطاقة			المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية
	تحسين المنتجات لتستهلك طاقة أقل	ارتفاع استثمارات لتخفيض استهلاكها للطاقة	تخفيض كمية الطاقة المطلوبة لتشغيل عمليات المؤسسة	
0.05	0.16	0.12		المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية وعددها
0.27	0.24	0.31		مجالات الشراكة الاستراتيجية
-0.02	0.13	0.2		أشكال الشراكة الاستراتيجية
0.25-	0.27	0.42-		الشريك الاستراتيجي
-0.14	0.16-	0.42		دور الشراكة الاستراتيجية
0.11	0.1	0.31		دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0.03	0.17	0.24		عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0.12	0.23	0.24		المؤشر الإجمالي

المصدر: الارتباط بين المحور الأول مع الجانب الثاني للمحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

**ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول رقم (58) مستوى الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب استهلاك الطاقة للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م؛ حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي والمشار إليه باللون الأحمر الذي 0.12 وهذا يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جدا وغير ناتجة عن عوامل جوهرية بين الشراكة الاستراتيجية والتقليل من استهلاك الطاقة المطلوبة لتشغيل عمليات المؤسسة" إلى ثبات قيم هذا المجال مما يحول دون التعرف على درجة ارتباطه بالشراكة الاستراتيجية، وهذا راجع إلى عدم قيام كل المؤسسات المبحوثة بتخفيض كمية الطاقة المطلوبة لتشغيل عمليات المؤسسة.

وتشير الخانات الرمادية المتعلقة بمجال "تخفيض كمية الطاقة المطلوبة لتشغيل عمليات المؤسسة" إلى عدم إمكانية حساب معامل الارتباط نتيجة ثبات أحد المتغيرين، وهذا راجع إلى عدم قيام كل المؤسسات المبحوثة بتخفيض استهلاكها للطاقة خلال فترة الدراسة.

إنّ عدم وجود ارتباط معنوي يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين ناتج عن عوامل جوهرية فضا على وجود تأثير لمتغير على متغير آخر.

المطلب الثالث: الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية و جانب التلوث

جدول رقم (59): الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب التلوث للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)

المؤشر الإجمالي	جانب التلوث											المتغيرات الفرعية للشراكة الاستراتيجية		
	البحث والتطوير من أجل تقليل الأثر السلبية لمنتجات المؤسسة على البيئة	البحث والتطوير لتقليل الأثر السلبية لأنشطة المؤسسة على البيئة	استرجاع مخلفات المنتجات من الزبائن لإعادة تدويرها	تخفيض كمية مخلفات المنتج	تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري الصادرة من المنتجات	التقليل من تسربات السوائل الكيميائية	تطهير الفضلات السائلة من المواد الخطيرة قبل صرفها	تقليل كمية المياه التي تصرفها المؤسسة	تحسين طريقة التخلص من المخلفات بل رميها	تخفيض كمية مخلفات المؤسسة	تقليل أو استبدال استهلاك المواد الضارة		تخفيض كمية الغازات الملوثة للهجو	
0.23	0.12	0.12		0.31		0.58				-0.29		0.45*	0.17	المدى الزمني للشركات الاستراتيجية وعددها
0.42*	0.31	0.31		0.31		0.31				-0.15		0.45*	0.34	مجالات الشراكة الاستراتيجية
0.46*	0.2	0.2		0.50**		0.50**				0.01		0.51**	0.17	أشكال الشراكة الاستراتيجية
0.03	-0.42	-0.42		-0.42		-0.10				0.36		-0.06	0.23	الشريك الاستراتيجي
-0.27	0.42	0.42		-0.21		-0.15				-0.48*		-0.12	-0.12	دور الشراكة الاستراتيجية
0.42*	0.31	0.31		0.43		0.36				-0.43*		0.16	0.45*	دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
0.37	0.24	0.24		0.48		0.31				-0.32		0.21	0.36	عوامل استمرار الشراكة الاستراتيجية
0.38	0.24	0.24		0.34		0.22				-0.30		0.50**	0.32	المؤشر الإجمالي

المصدر: الارتباط بين المحور الأول مع الجانب الثالث للمحور الرابع من الاستمارة (SPSS)

*ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول رقم (59) درجة الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب من جوانب الأداء البيئي وهو جانب التلوث؛

حيث بلغ معامل الارتباط 0.38 وهو غير معنوي إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الشراكة الاستراتيجية والتلوث.

ولكن رغم ذلك فإنّ مجال "تقليل أو استبدال استهلاك المواد الضارة بطبقة الأوزون بمواد أخرى غير ضارة" تربطه علاقة

طردية ومتوسطة بالشراكة الاستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.5 وهو ذو دلالة إحصائية عالية.

نشير إلى أنّ الخانات الرمادية في الجدول لم يتم التمكن من التعرف على درجة ارتباطها بالشراكة الاستراتيجية وهذا ناتج عن ثبات القيم، مما يحول دون إمكانية حساب درجة الارتباط.

إنّ عدم وجود ارتباط معنوي يعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين ناتج عن عوامل جوهرية فضا على وجود تأثير لمتغير على متغير آخر.

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية التي تُنتج الأجهزة الإلكترونية، خلال فترة تشمل السنوات الثلاث 2009-2010-2011م.

لقد تم استعمال الاستمارة الإلكترونية من أجل الحصول على البيانات المستهدفة ل يتم تفرغها في برنامج التحليل الإحصائي والحصول على المعلومات التي من شأنها أن تسمح باختبار الفرضيات، ومن أهم ما يمكن ذكره في هذه الخاتمة:

- أن الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الإلكترونيات في الجزائر لا يصل إلى مستوى عالٍ رغم أنه يتجاوز المتوسط في بعض مجالاته وهذا يتطلب القيام بتحسينات كثيرة في المجالات التي ينخفض فيها الأداء وخاصة في البعد الاجتماعي والبيئي الذي كان مستوى الأداء فيهما أضعف من الأداء الاقتصادي.
- أن الشراكة الاستراتيجية لمؤسسات الإلكترونيات في الجزائر تؤثر على الأبعاد الثلاثة للأداء الاستراتيجي رغم أن هذا التأثير غير متوازن؛
- أن الشراكة الاستراتيجية ليست وحدها العامل الذي يؤثر في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة بل هناك عوامل أخرى يمكنها أن تفسر الأداء الاستراتيجي إلى جانب الشراكة الاستراتيجية ينبغي التفتيش والبحث فيها.

خاتمة

تضمّنت هذه المذكرة إجراء دراسة مسحية للمؤسسات التي تنتج الأجهزة الإلكترونية في الجزائر، حاولنا من خلالها الكشف على الأثر الذي تُصدره الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تطرّق نظري وتطبيقي.

فأمّا نظرياً فقد تعرضنا للشراكة الاستراتيجية من حيث تطورها التاريخي ومفهومها، واكتساب الطبيعة الاستراتيجية، والأشكال، والدوافع، ومراحل تشكيلها، كما تطرّقنا للأداء الاستراتيجي من حيث المفهوم. كما تطرّقنا أيضاً للأداء الاستراتيجي من حيث مفهومه، وأدوات تقييمه، والمؤشرات التي تُستخدم في ذلك.

ثم جاء الجانب التطبيقي ليستعمل المفاهيم النظرية التي تمت مناقشتها من أجل دراسة العلاقة والأثر بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي، وقد تم اختيار مؤسسات الإلكترونيات في الجزائر لإطار لإسقاط المفاهيم النظرية.

لقد سمحت هذه الدراسة بالتوصل إلى عدة نتائج، نقسمها إلى ثلاث فئات، الفئة الأولى تتعلق بالنتائج المتعلقة بالشراكة الاستراتيجية، والفئة الثانية تتعلق بمستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة، أما الفئة الثالثة والأخيرة فتتعلق بطبيعة ومستوى الأثر الذي أحلته الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالشراكة الاستراتيجية

- فيما يخص المدى الزمني وعدد الشراكات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات التي تنتج الأجهزة الإلكترونية في الجزائر فإنّ 76% من المؤسسات تشكل شراكات استراتيجية أطول من 5 سنوات، وأن متوسط عدد الشراكات الاستراتيجية للمؤسسة الواحدة هو 3.
- فيما يخص تنوع مجالات الشراكة الاستراتيجية فإنّ التوجّه العام سلبي أي أنّ أغلب الشراكات الاستراتيجية التي تشكلها مؤسسات صناعة الإلكترونيات في الجزائر تنحصر في مجال واحد ولا تنوع سواء كان هذا التنوع اقتصادياً فقط، أو كان يشمل أيضاً مجالات اجتماعية وبيئية؛

- بالنسبة لأشكال الشراكة الإستراتيجية فإن 92% من مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر تشكلت تعاونا إستراتيجية، ثم تأتي بعدها 32% من المؤسسات تشكل شركات استعمال الحقوق المسجلة وبراءات الاختراع، ويأتي المشروع المشترك بأقل نسبة و هي 4% فقط من المؤسسات؛
- فيما يخصّ الدور الذي تمثله الشراكة الاستراتيجية لمؤسسات صناعة الإلكترونيات في الجزائر فإنّ كل هذه المؤسسات تعتبر الشراكة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق رؤيتها المستقبلية، ثم تأتي بعدها 88% من المؤسسات المبحوثة تعتبر الشراكة الاستراتيجية ضرورية للحصول على موارد حاسمة للتفوق التنافسي، ونفس النسبة من المؤسسات المبحوثة تعتبر الشراكة الاستراتيجية طريقة لفتح آفاق نموّ في المستقبل لم تكن متاحة دون شراكة إستراتيجية، ثم تأتي 72% من المؤسسات المبحوثة تعتبر الشراكة الاستراتيجية ضرورية لدعم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة.
- فيما يتعلّق بدوافع مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر لتشكيل شراكة إستراتيجية فإنّ الحاجة للتعلم من الشريك الإستراتيجي يعتبر دافعا لـ: 96% من المؤسسات المبحوثة، ثم يأتي بعدها الحصول على التكنولوجيا لـ 92% من المؤسسات المبحوثة وهي نفس النسبة لدافع تقديم منتجات جديد، ثم دافع الحاجة لخبرة الشريك الإستراتيجي لـ 88% من المؤسسات المبحوثة وهي نفس النسبة لدافع تحسين المنتجات والخدمات ، ويأتي بعدها دافع دخول أسواق جديدة لـ 72% من المؤسسات المبحوثة.

وهذا يؤدي لإثبات الفرضية الأولى جزئيا والتي ذهبت إلى أنّ الشراكة الاستراتيجية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر تنسم بما يلي:

- عدد الشركاء الاستراتيجيين أكثر من عدد المؤسسات المبحوثة؛
- طول مدى الشراكات الاستراتيجية أي خمس سنوات فأكثر؛
- تنوع المجالات التي تشملها الشراكة الاستراتيجية؛
- تميل إلى الأشكال التي لا تعتمد على تقاسم الملكية؛
- **الدور الأساسي الذي تلعبه الشراكة الاستراتيجية هو كونها مصدرا لموارد استراتيجية؛**
- الدافع الأساسي لتشكيل شراكة استراتيجية هو الحاجة للخبرة والتعلم.

حيث أنّ النتائج قررت أنّ الدور الأساسي الذي تلعبه الشراكة الاستراتيجية هو أنّها تفتح آفاقا للمؤسسات المبحوثة تم يأتي في المرتبة الثانية اعتبار الشراكة الاستراتيجية مصدرا لموارد استراتيجية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة

- بالنسبة لمستوى الأداء الإقتصادي لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر فقد كان ضعيفا أي أقل من المتوسط؛ حيث بلغ 48%. وقد بلغ الأداء في جوانبه الثلاث كمايلي:
 - o فيما يخص الأداء الانتاجي والخدمي فقد كان أداء المؤسسات المبحوثة خلال الفترة 2009-2011م منخفضا، حيث قُدّر بـ 47% وهو أقل من المتوسط، وقد كان أهمّ مجال حققت فيه المؤسسات المبحوثة أداء مرتفعا هو : تصنيع منتجات جديدة حيث بلغ الأداء 0.72، ثم إدخال تطبيقات جديدة على المنتجات حيث بلغ أداؤها 64%.
 - o بالنسبة للأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة، فقد بلغ 44% فهو أداء ضعيف أيضا، ولكن أداؤها في مجال "ارتفاع رضا الزبائن" كان مرتفعا؛ حيث بلغ 88%
 - o فيما يتعلق بالأداء المالي للمؤسسات المبحوثة فقد كان مرتفعا؛ إذ بلغ 52%، وأبرز مجال حققت فيه المؤسسات المبحوثة أداء مرتفعا هو مجال "ارتفاع رقم الأعمال".

وهذا يؤدي لإثبات الفرع الأول من الفرضية الفرعية الثانية والتي ذهبت إلى أنّ مستوى الأداء الإقتصادي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م) منخفض.

- بالنسبة لمستوى الأداء الاجتماعي الذي حققته مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر خلال الفترة من 2009-2011م فقد كان أضعف من الأداء الإقتصادي حيث بلغ 32%. وفيما يلي إبراز مستوى الأداء الاجتماعي من خلال جوانبه الثلاث:
 - o جانب أفراد المؤسسة: لقد كان أداء المؤسسات المبحوثة ضعيفا حيث لم يتجاوز 34%
 - وهذا رغم أن أداء المؤسسات المبحوثة في مجال "ارتفاع معدل التوظيف" كان مرتفعا؛ حيث بلغ 64؛
 - o جانب الزبائن: كذلك كان أداء المؤسسات المبحوثة في هذا الجانب ضعيفا 0.21 إلا أنه في مجال "تحسين أمان المنتجات على صحة وسلامة المستهلكين" كان مرتفعا؛ حيث بلغ 0.64؛

- جانب المجتمع: لقد انخفض كذلك أداء المؤسسات المبحوثة في جانب المجتمع عن المتوسط؛ حيث بلغ 0.32 فقط، وهذا بالرغم من ارتفاع الأداء في مجال "تجنب العقوبات الناتجة عن مخالفة القوانين الاجتماعية إذ بلغ 0.56.

وهذا يؤدي لإثبات الفرع الثاني من الفرضية الثانية والتي ذهبت إلى أنّ مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م) منخفض.

- بالنسبة لمستوى الأداء البيئي الذي حققته مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر خلال الفترة من 2009-2011م فقد كان اضعف من الأداء الاقتصادي، و اضعف من الأداء الاجتماعي؛ حيث بلغ 0.11 فقط، وفيما يلي إبرازه من خلال جوانبه الثلاث:
 - فيما يخص جانب استهلاك المواد والمياه فقد كان مستوى أداء المؤسسات المبحوثة فيه ضعيفا؛ حيث بلغ 0.12 فقط، وهذا رغم أن الأداء في مجال "رفع نسبة إعادة تدوير المواد" كان مرتفعا حيث بلغ 0.56؛
 - بالنسبة لجانب استهلاك الطاقة فقد كان مستوى أداء المؤسسات المبحوثة فيه ضعيفا أيضا؛ حيث بلغ 0.13 فقط؛
 - وكذلك جانب التلوث فقد كان مستوى أداء المؤسسات المبحوثة فيه ضعيفا أيضا؛ حيث بلغ 0.07 فقط.

وهذا يؤدي لإثبات الفرع الثالث من الفرضية الفرعية الثانية والتي ذهبت إلى أنّ مستوى الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م) منخفض.

ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية: الأولى والثانية والثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية فإنّ هذه تؤدي تلقائيا إلى:

إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي ذهبت إلى أنّ الأداء الاستراتيجي للمؤسسات للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م) منخفض.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بطبيعة ومستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي

بالنسبة لطبيعة التأثير فقد تم استعمال معامل الارتباط لتحديد طبيعة التأثير أهي إيجابية أم سلبية فإذا كان معامل الارتباط إيجابياً فهذا يوحي بوجود علاقة طردية وهذا يعني أن تأثير الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي إيجابي والعكس صحيح.

أما بالنسبة لمستوى التأثير فقد تم استعمال معامل التحديد الذي يترجم درجة تفسير الشراكة الاستراتيجية لمستوى الأداء الاستراتيجي.

- بالنسبة لطبيعة تأثير الأداء الاقتصادي بالشراكة الاستراتيجية فإنّ هناك علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية عالية؛ حيث وصل معامل ارتباطهما **0.69**؛ وهذا يشير إلى أنّ الشراكة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً في الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة، وقد كانت هذه العلاقة حسب جوانب الأداء الاقتصادي الثلاث كما يلي :

- الجانب الإنتاجي والخدمي هناك علاقة متوسطة وطرديّة وذات دلالة إحصائية عالية؛
- الجانب التسويقي: لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية؛
- الجانب المالي: هناك علاقة طردية متوسطة وطرديّة وذات دلالة إحصائية.

- وبالنسبة لمستوى تأثير الأداء الاقتصادي بالشراكة الاستراتيجية فقد بلغ معامل التحديد: **0.47** وبما أنه أقل من **0.5** فهو منخفض، رغم أنّ هذا التأثير يرتفع على الجانب الإنتاجي والخدمي ليصل إلى: **0.56** إلاّ أنه منخفض على الجانب المالي الذي الذي لم يتجاوز معامل التحديد عنده **0.23**، ومعدوم على الجانب التسويقي.

وهذا يؤدي لإثبات الفرضية الفرعية الثالثة التي ذهبت إلى أنّ تأثير الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة إيجابي منخفض.

- بالنسبة لطبيعة تأثير الأداء الاجتماعي بالشراكة الاستراتيجية فإنّ هناك علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية عالية؛ حيث وصل معامل ارتباطهما **0.84**؛ وهذا يؤدي لنفي الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي ذهبت إلى أنّه ليس هناك ارتباط قوي ومعنوي بين الشراكة

الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة من 2009-2011م.

وقد كان مستوى هذه العلاقة حسب جوانب الأداء الاجتماعي الثلاث كما يلي :

○ جانب أفراد المؤسسة: علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عالية 0.74؛

○ جانب الزبائن: علاقة متوسطة وذات دلالة إحصائية 0.47؛

○ جانب المجتمع: علاقة متوسطة وذات دلالة إحصائية 0.56.

- وبالنسبة لمستوى تأثير الأداء الاجتماعي بالشراكة الاستراتيجية فقد بلغ معامل التحديد: 0.70 وبما

أنه أكبر من 0.5 فهو مرتفع، وقد تأثرت جوانب الأداء الاجتماعي بالشراكة الاستراتيجية كما يلي:

○ جانب أفراد المؤسسة: تأثير مرتفع؛ فقد بلغ معامل التحديد 0.54؛

○ جانب الزبائن: تأثير منخفض 0.22

○ جانب المجتمع: تأثير منخفض أيضا 0.31

وهذا يؤدي لنفي الفرضية الفرعية الرابعة جزئيا التي ذهبت إلى أن تأثير الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة إيجابي **منخفض**.

- بالنسبة لطبيعة تأثير الأداء البيئي بالشراكة الاستراتيجية فإن معامل ارتباطهما المعنوي الموجب والذي

بلغ 0.48 يشير إلى أن الاداء البيئي يتأثر إيجابا بالشراكة الاستراتيجية،

وقد كانت درجة الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية و جوانب الأداء البيئي الثلاث كما يلي :

- جانب المواد والمياه: علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.70؛

- جانب الطاقة: لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية؛

- جانب التلوث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

- وبالنسبة لمستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية على الأداء البيئي فقد بلغ معامل التحديد 0.23 وهذا

يشير لمستوى منخفض، وقد بلغ هذا التأثير على جوانب الأداء الثلاث المستويات التالية:

○ جانب المواد والمياه: مستوى تأثير منخفض بالشراكة الاستراتيجية 0.47

○ جانب الطاقة: لا يتأثر بالشراكة الاستراتيجية؛

○ جانب التلوث: أيضا لا تتأثر بالشراكة الاستراتيجية؛

وهذا يؤدي لإثبات الفرضية الفرعية الخامسة و التي ذهبت إلى أن تأثير الشراكة الاستراتيجية على مستوى الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الثلاث سنوات الأخيرة إيجابي منخفض.

بعد اختبار كل الفرضيات الفرعية يمكن التي لم يتم إثباتها كلها يمكن الآن اختبار الفرضية الرئيسة لهذا البحث والتي ذهبت إلى أن أثر الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر خلال الثلاث سنوات 2009-2011م.

بلغ معامل الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي للسنوات الثلاثة 0.83* وهو معنوي إحصائيا وهذا يشير إلى علاقة طردية وبالتالي فطبيعة تأثير الأداء الاستراتيجي بالشراكة الاستراتيجية إيجابي.

أما بالنسبة لمستوى هذا التأثير فإن معامل التحديد الذي بلغ 0.68 و بما أنه أعلى من 0.5 فهو يشير إلى أن مستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي مرتفع.

وهذه النتيجة تؤدي لإثبات الفرضية الرئيسة جزئيا والتي ذهبت إلى أن أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي الذي حققته مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر خلال الثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011م) إيجابي **منخفض**، بل هو إيجابي مرتفع.

ومن أجل تقديم صورة إجمالية لطبيعة ومستوى تأثير الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2010، تم إعداد الجدول التالي:

* من خلال حساب معامل الارتباط بين المحور الأول وإجمالي المحور الثاني والثالث والرابع من الاستمارة (SPSS)

خاتمة

مجلات الأداء المتأثرة بالشراكة الاستراتيجية	مستوى التأثير بالشراكة الاستراتيجية مرتفع < 0.5 منخفض > 0.5	طبيعة التأثير بالشراكة الاستراتيجية إيجابي / سلبي	وجود علاقة معنوية بالشراكة الاستراتيجية (نعم / لا)	الجانب	البعد
- تصنيع منتجات جديدة؛ - تحسين جودة المنتجات؛ - تحسين خدمات ما بعد البيع؛ - إدخال تطبيقات جديدة على المنتجات	مرتفع	إيجابي	نعم	الجانب الإنتاجي والخدمي	الأداء الاقتصادي
/	/	/	لا	الجانب التسويقي	
- انخفاض التكاليف	منخفض	إيجابي	نعم	الجانب المالي	
/	منخفض	إيجابي	نعم	إجمالي الأداء الاقتصادي	
- ارتفاع رضا العمال؛ - صحة وسلامة الأفراد؛ - تنوع مجالات التدريب؛ - ارتفاع عدد العمال المدربين؛ - تحفيز العمال؛ - إشراك العمال في صنع القرارات .	مرتفع	إيجابي	نعم	جانب عمال المؤسسة	الأداء الاجتماعي
- تحسين المنتجات على صحة وسلامة الزبائن؛ - اعتماد أنظمة لحماية ملكيات الزبائن	منخفض	إيجابي	نعم	جانب الزبائن	
- المساهمة ببرامج لتحسين المعيشة؛ - تقليل التأثيرات السلبية على صحة أفراد المجتمع	منخفض	إيجابي	نعم	جانب المجتمع	
/	مرتفع	إيجابي	نعم	إجمالي الأداء الاجتماعي	
- ارتفاع نسبة إعادة تدوير المواد؛ - استبدال مواد قابلة للتدوير بمواد غير قابلة للتدوير	منخفض	إيجابي	نعم	جانب المواد والمياه	الأداء البيئي
/	/	/	لا	جانب الطاقة	
/	/	/	لا	جانب التلوث	
/	منخفض	إيجابي	نعم	إجمالي الأداء البيئي	
/	مرتفع	إيجابي	نعم	الأداء الاستراتيجي	

تمت بحمد الله.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أدوين رايشاور، اليابانيون، ترجمة ليلي الجبالي ومراجعة شوقي جلال، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989م.
 2. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 1999.
- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.

ثالثاً: المقالات والدوريات

1. المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، "مجموعة إرشادات إعداد تقارير الاستدامة (RG)"، إصدار 3.0، هولندا
2. مبادرة التقرير العالمية (GRI)، "مستويات تطبيق المبادرة العالمية لإعداد التقارير"، إصدار 3.0، 2006
3. المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، ترجمة: فريق المركز المصري لمسؤولية الشركات وشركة توتال للاستشارات، "مجموعة إرشادات إعداد تقارير الاستدامة (RG)"، إصدار 3.0، 2006
4. المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر الممارسات العمالية والعمل اللائق (LA)"، إصدار 3.0
5. المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر مسؤولية المنتج (PR)"، إصدار 3.0
6. المبادرة العالمية لإعداد التقارير، "مجموعة بروتوكولات مؤشر البيئة (EN)"، إصدار 3.0

رابعاً: التقارير والنصوص القانونية

1. المرسوم الرئاسي 236/10 المؤرخ في 2010/10/07م المتضمن قانون الصفقات العمومية (الجريدة الرسمية عدد 58 لسنة 2010م).

المراجع باللغات الأجنبية

أولاً: الكتب

1. Andreas Rasche, "The Paradox Foundation of Strategic Management", Physica-Verlag Haidelberg, 2008.

2. Andrew L. Friedman and Samantha Miles, "stakeholders: theory and practice", Oxford university press, UK & USA, 2006
3. Archie B. Carrol and Ann K. Buchholtz, "Business & Society- Ethics and stakeholder management", Southe-Western , USA, 7th edition, 2009
4. Boualem Aliouat, "Les Stratégies de coopération Industrielle", Paris , Ed Economica, 1996.
5. Christian Keinert, Corporate Social as an international Strategy, physica-Verlag Heidelberg, 2009
6. Charles w. Hill & Gareth R. Jones, Strategic Management Theory – An integrated approach, South-Western, USA, 9th edition, 2010
7. EFQM, "About EFQM", Internet: <http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>, Access: 19/11/2011
8. EFQM, "EFQM annual report 2010-2011", 2011, Brussels
9. EFQM, "The fundamental concepts of excellence", Brussels, 2003
10. EFQM, "The EFQM Excellence award", Brussels, 2010
11. Fiorenzo Franceschini et al, "Management by measurement- Designing key indicators and performance measurement", Springer, New york, 2007
12. Gerry Johnson et al, Stratégique, Pearson, Paris, 2008, 8e édition
13. Jay B. Barney & Delwyn N. Clark, "Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage", Oxford press university, New York, 2007
14. Jay Schilckman, Iso 9001:2000-Quality management System design, Artech house, London & Boston, 2003
15. Jeffrey H. Dayer, "Collaborative Advantage- winning through extended enterprise supplier networks", Oxford university press, New York, 2000
16. Jhon Child et al., "Cooperative Strategy", Oxford university press, New York, 2nd edition, 2005
17. Joachim Scharioth and Margit Huber, Achieving Ecellence in Stakeholdre management: From customer satisfaction via stakeholder management to the balanced scorecard, Springer-Verlag Heidelberg, New York, 2004
18. Maria May Seitanidi, The politics of partnerships: Acritical examination of Nonprofit-business partnerships, Springer, Uk & USA, 2010
19. MBA- l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, 2e edition, paris, Eyrolles, 2005
20. Mark Darby, "Alliance Brand: fulfilling the promise of partnering", John wiley & son, UK & USA, 2006
21. Martine Maadani et Karim Said, "Management et pilotage de la performance", Hachette, Paris
22. Michel E. Porter, "What
23. Paul R. Niven, "Balanced scorecard step by step- maximizing performance and maintaining results", John Wiley & Sons, 2nd edition, New Jersey & Canada, 2006
24. Ralph F. Smith, "Business process management and the balanced scorecard- Using processes as strategic drivers", john Wily & son, New Jersey & Canada, 2007
25. Richard Gibbs & Andrew Humphries, Strategic Alliances & Marketing partnerships, Kogan Page, UK& USA, 2009
26. Robert S.Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard- translating strategy into action", Harvard business school press, USA
27. Spekman et al, Alliance competence- maximizing the value of your partnership, John wiley & son, 1st edition, New York

1. Charles MacDonald, "what are the important differences between partnering and alliances procurement models and why are the terms so seldom confused",
2. Darrell Rigby, Management tools & trends 2011- an executive's guide, Bain & company, 2011
3. Edwin R. Stafford and Michel Jay Polonsky, "Environmentalist-Business Collaboration and Strategic Bridging", Building alliances for sustainable future ,Seventh international Conference of greening industry network, Rome, November 15-18, 1998
4. Flo Frank et Anne Smith, "Guide de Partenariat", Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail Développement des ressources humaines Canada, Québec
5. Gerlach, M.I, "Alliance Capitalism: Berkeley and Los Angeles", University of California Press, 1992
6. Iso, The Iso survey-2008, 2009, Geneva, Switzerland
7. Michael j. Gilligan, "the transaction costs approach to international institutions", New York University
8. Nicholas S. Vonortas, "Strategic partnerships", Sixth Fellows and Scholars Conference, January 4,2009, Center for international science and technology Policy & Department of economics, George Washington University
9. Nicholas S. Vonortas, "Policies Knowledge-Intensive Collaborative Networks", George Washington University, Department of economics, Center for international Sciences and technology policy
10. Sazali et.al, "The Effects of Partner Protectiveness and Transfer Capacity on Degree of Inter-Firm Technology Transfer in International Joint Ventures", International journal of economics and management, 4(2) 334-349(2010).

ثالثا: المقالات والدوريات

1. BSC, "How balanced scorecard can help your organization", Balanced Scorecard Institute, Available from: www.balancedscorecard.org , internet, 22/10/2011
2. Benot A. Aubert & Ron Weber, transaction cost theory, the resource-based view, and information technology sourcing decisions, Ecole des hautes etudes commerciales de Montréal, 2001
3. Christian C. Johnson and Irv Beiman, "Balanced scorecard for state-owned enterprises- Driving performance and corporate governance", Asian Development Bank, Philippines, 2007
4. Florent A. Meyer, "Radarise your business for success", EFQM publications, 2010
5. Franco-Santos Monika, "Towards a definition of business performance measurement system", International journal of operations production management, Vol.27(8), 2007
6. Fred Nicholas, Strategy-Definition & Meanings, Distanse Consulting.
7. Bernard Marr, "Strategic Performance Management- leveraging and measuring your intangible value drivers", Elsever, 1st, UK, 2006
8. Douglas w. Allen, Transaction costs, department of economics, Simon Fraser University, 2009
9. EDF, "Getting in gear- Enironmental defense and fedex express" , Environmental defense fund, USA,2004
10. Fred Nickolas, Strategy-definitions and Meaning, distance consulting

11. GEMI and EDF, "Guide to successful corporate-NGO partnership" ,USA,2008
12. Howard Rohm and Dan Montgomery, "Linking sustainability to corporate strategy using balanced scorecard", Balanced Scorecard institute, 2011
13. Howard Rohm and Mark Malinoski, "Strategy-based balanced scorecards for technology", Balanced scorecard institute ;
14. Jessica Keyes, "Implementing the IT balanced scorecard ", Auerbach Publication, Boca Raton, 2005;
15. LBG associates, "Secrets to creating high-impact strategic partnerships", Stamford, 2011
16. Maria E. Bodenrieth and Darian Stibbe, "Changing Trends in business-NGO partnerships ", The partnering initiative & Sos Kinderdorpen, Amsterdam, 2010
17. Mark Malinoski & Gail S. Perry, How I measure innovation, balanced scorecard institution,2011
18. Michel E. Porter, "What is strategy", Harvard Business Review, USA, Reprint 96608 ,November-December 1996
19. Miguel de Fontenay, Guide Pratique de Partenariat Stratégique, Institut Esprit Service, Paris, 2007
20. Mohan Nair, "Essentials of balanced scorecard", John Wiley&Son, New jersey & Canada, 2004
21. Nazneen Huq and Jonna Pyres, "Partnership- Step by Step", TPI and IBLF
22. BCG, "The role of alliances in corporate strategy", The Boston consulting group, 2005.
23. BCG, "Social Advantage", The Boston consulting group, 2010.
24. Arash Najmai and Zara Sadeghinejad, "Competitive strategic alliances through knowledge value chain", International review of business research papers, Vol. 5 No.3, April 2009
25. Michel E. porter and Mark R. Karmar, "The competitive advantage of corporate philanthropy", Harvard business review, December 2002, R0212D
26. Paul Arveson et al., "The strategic management maturity model", Balanced Scorecard Institute, 2009
27. PWC, "Strategic partnership-the real deal", Pricewaterhousecoopers, 2009
28. PWC, "Growth reimaged-prospects in emerging markets drive CEO confidence", 14th annual global CEO survey 2011, 2011
29. Rafal Serafin et al, "Current Practice in the evaluation of cross-sector partnership for Sustainable development ", TPI working paper No. 01/2008, TPI and london school of economics ,2008

رابعاً: الرسائل العلمية

1. Malin Malmstrom, "Competence Acquisition and Competitive Advantage – an empirical study of small firms", (Doctoral thesis published 2007), Lulea university of technology, department of business administration and social sciences

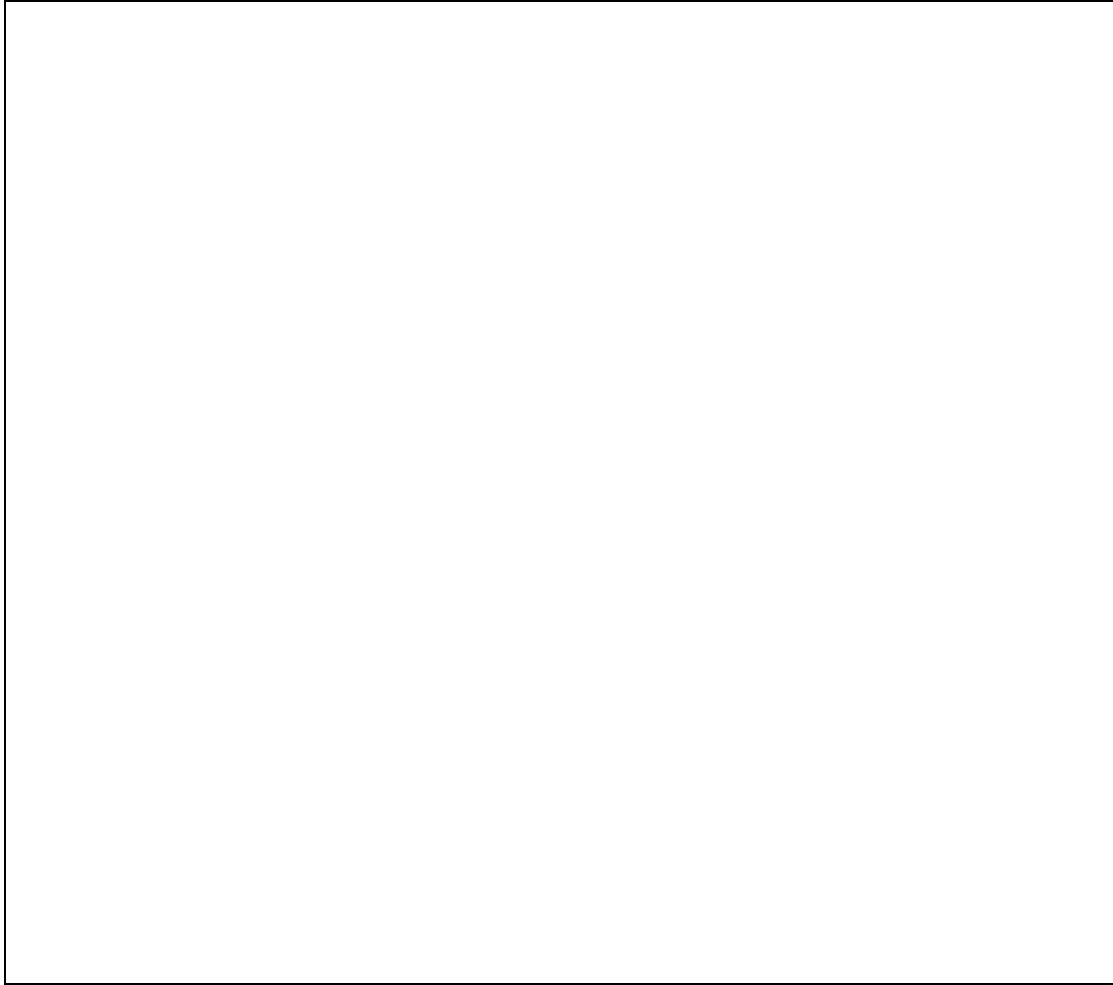
خامساً: المعاجم والقواميس

1. Encyclopædia Britannica. Encyclopaedia Britannica Ultimate Reference Suite. Chicago: Encyclopædia Britannica, 2010 ;
2. Businessdictionary, "greenhouse effect", <http://www.businessdictionary.com>;
3. Raymond-Allain-thietar, "Encyclopédie du management", Paris, Ed Vuibert, 1992, T2.

مواقع الانترنت

1. www.odpm.gov.uk
2. www.pmworldtoday.net
3. www.balancedscorecard.org
4. www.repositories.cdlib.org
5. <http://amacombooks.org>
6. www.lbg-associates.com
7. <http://blackwellreference.com>
8. www.pwc.com
9. <http://torconsulting.com>
10. <http://torconsulting.com>
11. <http://partnershipintelligence.com>
12. www.businessdictionary.com
13. <http://www.microsoft.com>
14. <http://www.edf.org>
15. www.us-cap.org
16. www.thepartneringinitiative.org
17. www.gemi.org
18. www.globalreporting.org

الملاحق



توجيهات مهمة لفتح الاستمارة:

- يتطلب فتح الاستمارة وجود برنامج Microsoft Infopath، وهو برنامج يأتي مع حزمة برامج Microsoft Office إصدار 2003، أو 2007، أو 2010.
- في حال عدم وجود البرنامج المطلوب فهذا يعني ضرورة تحديث حزمة برامج Office في حال وجود إصدار أقدم من 2003م.
- قد لا يتم العثور على البرنامج المطلوب رغم وجود حزمة Office وهذا يعني أنه لم يتم تنصيب البرنامج والحل هنا هو إعادة تنصيب برامج Office تنصيبا افتراضيا وغير مخصصا.

ملحق رقم (03) معامل ألفا كرنباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.917	82

معامل ألفا كرنباخ لمحاور الاستمارة:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.856	4

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	صفحة
01	ارتباط المؤسسات خلفيا وأماميا حسب الكيريتسو	19
02	مقارنة هيكلية حوكمة مكونات المنتج بين Toyota من جهة و GM مع Ford من جهة أخرى	58
03	ربحية Toyota و GM خلال الثمانينات والتسعينات محسوبة بمتوسط سنوات الدراسة	59
04	بناء الميزة التنافسية من خلال التشارك في الموارد والكفاءات	62
05	أبعاد الأداء الاستراتيجي	99
06	معايير النموذج الأوربي للتميز	107
07	منطق الرادار	114
08	تمثيل أداء المؤسسة حسب المعايير الرئيسة للنموذج الأوربي للتميز	121
09	خارطة استراتيجية	125
10	سلسلة القيمة الداخلية	128
11	مستويات تطبيق المبادرة العالمية لإعداد التقارير	131
12	توزيع عدد الشراكات الاستراتيجية على المؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	163
13	دائرة نسبية للمدى الزمني للشراكات الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	164
14	نتائج الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمجالات الشراكة الاستراتيجية	165
15	أشكال الشراكات الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة	166
16	أدوار الشراكة الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة	167
17	توجهات المؤسسات المبحوثة حول دوافع تشكيل شراكات استراتيجية	169
18	الأداء الإقتصادي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	171
19	أعمدة نسبية للأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	172
20	رادار الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	174
21	أعمدة نسبية للأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	175
22	رادار الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	176
23	أعمدة نسبية للأداء المالي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	178
24	رادار الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	179
25	أعمدة نسبية للأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب أفراد المؤسسة (2009-2011م)	180

قائمة الأشكال

181	رادار الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب أفراد المؤسسة (2009-2011م)	26
182	أعمدة نسبية للأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب الزبائن (2009-2011م)	27
183	رادار الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب الزبائن (2009-2011م)	28
184	أعمدة نسبية للأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب المجتمع (2009-2011م)	29
185	رادار الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة في جانب المجتمع (2009-2011م)	30
187	رادار الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	31
188	أعمدة نسبية للأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب المواد والمياه (2009-2011م)	32
189	رادار الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب المواد والمياه (2009-2011م)	33
190	أعمدة نسبية للأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة (2009-2011م)	34
191	رادار الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة (2009-2011م)	35
193	أعمدة نسبية للأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب التلوث (2009-2011م)	36
195	رادار الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب التلوث (2009-2011م)	37

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	صفحة
01	قوى بيئة الصناعة	8
02	تلخيص تعاريف الشراكة	30
03	التصورات الثلاث للاستراتيجية	35
04	جمع أهم المفاهيم الواردة في تعاريف الشراكة الاستراتيجية	44
05	الفرق بين الصفقة والشراكة الاستراتيجية	52
06	أهم الفروق بين الإخراج والشراكة الاستراتيجية	53
07	نقاط الاختلاف بين الاندماج والتك من جهة والشراكة الاستراتيجية من جهة أخرى	54
08	تصنيف العشر أدوات تسريية الأكثر استعمالا	56
09	أمثلة للتعاونات الاستراتيجية الاجتماعية	74
10	الشركاء الاستراتيجيون للمشروع المشترك البيئي (USCAP)	76
11	مراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية وخطواتها	77
12	نموذج تنظيم الشراكة الاستراتيجية	85
13	بعض معايير القياس مثلا على شراكة استراتيجية مع منظمة بيئية	88
14	ملخص تعاريف التقييم الاستراتيجي	101
15	المعايير الرئيسة للامودج الأوربي للتميز	109
16	مصنوفة تنقيط النتائج بالرادار	117
17	إرجاع نسب المعايير الفرعية إلى المعايير الرئيسية	119
18	إجمال نسب المعايير الرئيسة في نقطة واحدة	120
19	مؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة	122
20	قائمة مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر 2012م	156
21	توزيع عدد الشراكات الاستراتيجية على المؤسسات المبحوثة	162
22	المدى الزمني للشراكات الاستراتيجية للمؤسسات المبحوثة	163
23	مجالات الشراكات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة	164
24	أشكال الشراكات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة	166
25	دور الشراكة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة المبحوثة	167
26	دوافع المؤسسات المبحوثة لتشكيل شراكات استراتيجية	168
27	مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	170

قائمة الجداول

172	الأداء الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	28
175	الأداء التسويقي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	29
177	الأداء المالي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	30
179	الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	31
180	أداء المؤسسات المبحوثة لجانب أفراد المؤسسة (2009-2011م)	32
182	أداء المؤسسات المبحوثة لجانب الزبائن (2009-2011م)	33
184	أداء المؤسسات المبحوثة لجانب المجتمع (2009-2011م)	34
186	الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	35
187	الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب المواد والمياه (2009-2011م)	36
190	الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب الطاقة (2009-2011م)	37
192	الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة في جانب التلوث (2009-2011م)	38
197	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	39
198	معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	40
198	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والجانب الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	41
201	معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية والجانب الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	42
202	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب التسويق للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	43
203	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والجانب المالي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	44
204	معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية والجانب المالي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	45
205	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	46
206	معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	47
206	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الأفراد للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	48
207	معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب الأفراد للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	49
208	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	50
209	معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	51
209	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	52
210	معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة (2009-2011م)	53

قائمة الجداول

211	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي للمؤسسات البحوث (2009-2011م)	54
212	معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي للمؤسسات البحوث (2009-2011م)	55
212	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب المواد والمياه للمؤسسات البحوث (2009-2011م)	56
214	معامل التحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب المواد والمياه للمؤسسات البحوث (2009-2011م)	57
214	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الطاقة للمؤسسات البحوث (2009-2011م)	58
216	الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب التلوث للمؤسسات البحوث (2009-2011م)	59

فهرس المحتويات

الفهرس

أ-خ	مقدمـة
3	الفصل الأول: الشراكة الاستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية
3	تمهيد
4	المبحث الأول: الخلفية النظرية لدراسة موضوع الشراكة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية
5	المطلب الأول: مدخل هيكل الصناعة
6	أولاً: مفاهيم مفتاحية لمدخل هيكل الصناعة
6	ثانياً: المضمون النظري لمدخل هيكل الصناعة
8	المطلب الثاني: مدخل الاعتماد على الموارد
8	أولاً: مفاهيم مفتاحية لمدخل الاعتماد على الموارد
11	ثانياً: المضمون النظري لمدخل الاعتماد على الموارد
12	المطلب الثالث: مدخل أصحاب المصالح
13	أولاً: مفاهيم مفتاحية لمدخل اصحاب المصالح
13	ثانياً: المضمون النظري لمدخل أصحاب المصالح
14	المطلب الرابع: نظرية تكلفة الصفقة
14	أولاً: مفاهيم مفتاحية لنظرية تكلفة الصفقة
15	ثانياً: مضمون نظرية تكلفة الصفقة
16	المبحث الثاني: ظهور وتطور الشراكة الاستراتيجية
17	المطلب الأول: مرحلة ظهور الشراكة الاستراتيجية
19	المطلب الثاني: مرحلة التوسع الجغرافي للشراكة الاستراتيجية
24	المطلب الثالث: مرحلة البحث على الميزة التعاونية والميزة الاجتماعية
26	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الشراكة الاستراتيجية
26	المطلب الأول: مفهوم "شراكة"
31	المطلب الثاني: مفهوم "استراتيجية"
32	أولاً: تعريف الاستراتيجية
36	ثانياً: خصائص الاستراتيجية
37	المطلب الثالث: مفهوم "شراكة استراتيجية"
45	المطلب الرابع: اكتساب الشراكة للطبيعة الاستراتيجية
46	أولاً: حسب ايريك فيمبل

46	ثانيا: حسب BCG
47	ثالثا: حسب جاسون واكيم
49	المطلب الخامس: الفرق بين الشراكة الاستراتيجية وبعض المصطلحات المشتبهة بها
49	أولا: الفرق بين الشراكة الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجي
52	ثانيا: الفرق بين الشراكة الاستراتيجية من جهة والصفقة أو الإخراج من جهة أخرى
53	ثالثا: الفرق بين الشراكة الاستراتيجية من جهة والتملك والاندماج من جهة أخرى
55	المبحث الرابع: أهمية الشراكة الاستراتيجية ودوافع المؤسسة إليها
55	المطلب الأول: أهمية الشراكة الاستراتيجية
56	أولا: أهمية الشراكة الاستراتيجية باعتبارها أداة استشارية
57	ثانيا: أهمية الشراكة الاستراتيجية باعتبارها بديلا للتكامل العمودي
62	المطلب الثاني: دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
62	أولا: الحاجة لموارد وكفاءات فريدة
65	ثانيا: البحث عن فرص جديدة
66	ثالثا: حل مشكلات وتجاوز وضعيات غير مرغوبة
69	المبحث الخامس: أشكال الشراكة الاستراتيجية
70	المطلب الأول: الشراكة الاستراتيجية مع مؤسسات الأعمال
70	أولا: المشروع المشترك
70	ثانيا: الاتحادات المالية
70	ثالثا: التعاونات الاستراتيجية
71	رابعا: الشبكات
72	خامسا: الترخيص
72	سادسا: حق الامتياز
72	المطلب الثاني: الشراكة الاستراتيجية مع منظمات غير الأعمال
74	أولا: التعاونات الاستراتيجية البيئية أو الاجتماعية
75	ثانيا: المشروع المشترك البيئي أو الاجتماعي
77	المبحث السادس: مراحل تشكيل الشراكة الاستراتيجية
78	المطلب الأول: مرحلة التحضير للشراكة الاستراتيجية
78	أولا: فهم وتحديد دوافع المؤسسة لتشكيل شراكة استراتيجية
78	ثانيا: اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب

81	المطلب الثاني: مرحلة التفاوض والتخطيط
81	أولاً: تطوير رؤية وأهداف مشتركة
81	ثانياً: تحديد مستوى وطبيعة مساهمة كل طرف
82	ثالثاً: التخطيط للوصول إلى الأهداف والرؤية المشتركة
84	رابعاً: تنظيم الشراكة الاستراتيجية والاتفاق على أسس حوكمتها
86	خامساً: الاتفاق على طريقة الخروج من الشراكة الاستراتيجية
87	المطلب الثالث: مرحلة التنفيذ
87	أولاً: تفعيل الأنظمة
87	ثانياً: نشر الموارد
87	المطلب الرابع: مرحلة تقويم الشراكة الاستراتيجية
88	أولاً: قياس مدى تحقق الأهداف
90	ثانياً: المراجعة
91	ثالثاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
92	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية
94	تمهيد
95	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء الاستراتيجي
95	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي
95	أولاً: تعريف الأداء
96	ثانياً: تعريف الأداء الاستراتيجي
99	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي
102	المبحث الثاني: أهمية و أخطاء تقييم الأداء الاستراتيجي
102	المطلب الأول: أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي
103	المطلب الثاني: أخطاء تقييم الأداء الاستراتيجي
104	المبحث الثالث: أهم أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي
104	المطلب الأول: الأنموذج الأوربي للتميز
104	أولاً: المنظمة الأوربية لإدارة الجودة
105	ثانياً: مفهوم الأنموذج الأوربي للتميز
106	ثالثاً: مبادئ الأنموذج الأوربي للتميز

107	رابعا: معايير الأتمودج الأوربي للتميز
113	خامسا: منطق الرادار
121	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
121	أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتطورها
127	ثانيا: الحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن
127	ثالثا: محور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن
128	رابعا: محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
129	خامسا: محور التعلّم والتّمو لبطاقة الأداء المتوازن
130	المطلب الثالث: أتمودج المبادرة العالمية لإعداد التقارير ومستويات تطبيقه
130	أولا: المبادرة العالمية لإعداد التقارير
130	ثانيا: عناصر أتمودج المبادرة العالمية لإعداد التقارير ومستويات تطبيقه
133	المبحث الرابع: مجالات الأداء الاستراتيجي ومؤشرات تقييمها
133	المطلب الأول: مجالات الأداء الاقتصادي ومؤشرات تقييمها
133	أولا: الجانب المالي
135	ثانيا: الجانب التسويقي
136	ثالثا: الجانب الإنتاجي والخدمي
136	المطلب الثاني: مجالات الأداء الاجتماعي ومؤشرات تقييمها
136	أولا: جانب أفراد المؤسسة
140	ثانيا: جانب الزبائن
142	ثالثا: جانب المجتمع
145	المطلب الرابع: مجالات الأداء البيئي ومؤشرات تقييمها
145	أولا: جانب المواد والمياه
147	ثانيا: جانب الطاقة
148	ثالثا: جانب التلوّث
152	- خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الدراسة المسحية
154	تمهيد
155	المبحث الأول: الإطار المنهجي والميداني للدراسة
155	المطلب الأول: خطة الإستقصاء

155	أولاً: تعريف المجتمع الإحصائي، ووحدته، والمجال الزمني والمكاني للدراسة
157	ثانياً: أسلوب جمع البيانات
157	ثالثاً: طريقة جمع البيانات
157	المطلب الثاني: بناء الإستمارة وتجريبها واختبار الثبات
157	أولاً: بناء الاستمارة
160	ثانياً: صدق الإستمارة وتجريبها واختبار الثبات
161	المطلب الثالث: إجراءات العمل الميداني
161	أولاً: برمجة الإستمارة
161	ثانياً: تحضير الوحدات الإحصائية لاستلام الاستمارة عبر البريد الإلكتروني
161	ثالثاً: جمع البيانات
162	رابعاً: مراجعة البيانات وإدخالها
162	خامساً: ترميز البيانات
162	المبحث الثاني: سمات الشركات الاستراتيجية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر
162	المطلب الأول: عدد الشركات الاستراتيجية التي تشكلها المؤسسات المبحوثة ومداهها الزمني
162	أولاً: عدد الشركات الاستراتيجية
163	ثانياً: المدى الزمني للشركات الاستراتيجية
164	المطلب الثاني: مجالات الشراكة الاستراتيجية
165	المطلب الثالث: أشكال الشراكة الاستراتيجية بالنسبة
166	المطلب الرابع: دور الشراكة الاستراتيجية بالنسبة
168	المطلب الخامس: دوافع تشكيل الشراكة الاستراتيجية
170	المبحث الثالث: مستوى الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر خلال الثلاث سنوات الأخيرة
170	المطلب الأول: الأداء الإقتصادي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة 2009-2011م
172	أولاً: الجانب الإنتاجي والخدمي
175	ثانياً: الجانب التسويقي
177	ثالثاً: الجانب المالي
178	المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة 2009-2011م
180	أولاً: جانب أفراد المؤسسة
182	ثانياً: جانب الزبائن
184	ثالثاً: جانب المجتمع

186	المطلب الثالث: الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة خلال الفترة الممتدة 2009-2011م
187	أولاً: جانب المواد والمياه
190	ثانياً: جانب الطاقة
192	ثالثاً: جانب التلوث
197	المبحث الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة
197	المطلب الأول: أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاقتصادي إجمالاً للمؤسسات المبحوثة
197	أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة
198	ثانياً: معامل التّحديد للشراكة الاستراتيجية والأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة
198	المطلب الثاني: أثر الشراكة الاستراتيجية على الجانب الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة
198	أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والجانب الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة
201	ثانياً: معامل التّحديد للشراكة الاستراتيجية والجانب الإنتاجي والخدمي للمؤسسات المبحوثة
202	المطلب الثالث: أثر الشراكة الاستراتيجية على الجانب التسويقي للمؤسسات المبحوثة
203	المطلب الرابع: أثر الشراكة الاستراتيجية على الجانب المالي للمؤسسات المبحوثة
203	أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والجانب المالي للمؤسسات المبحوثة
204	ثانياً: معامل التّحديد للشراكة الاستراتيجية والجانب المالي للمؤسسات المبحوثة
205	المبحث الخامس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاقتصادي للمؤسسات المبحوثة
205	المطلب الأول: أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاجتماعي إجمالاً للمؤسسات المبحوثة
205	أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة
206	ثانياً: معامل التّحديد للشراكة الاستراتيجية والأداء الاجتماعي للمؤسسات المبحوثة
206	المطلب الثاني: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب أفراد المؤسسة للمؤسسات المبحوثة
206	أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب أفراد المؤسسة للمؤسسات المبحوثة
207	ثانياً: معامل التّحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب أفراد المؤسسة للمؤسسات المبحوثة
208	المطلب الثالث: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة
208	أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة
209	ثانياً: معامل التّحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب الزبائن للمؤسسات المبحوثة
209	المطلب الرابع: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة
209	أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة
210	ثانياً: معامل التّحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب المجتمع للمؤسسات المبحوثة

211	المبحث السادس: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة
211	المطلب الأول: أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء البيئي إجمالاً للمؤسسات المبحوثة
211	أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة
212	ثانياً: معامل التّحديد للشراكة الاستراتيجية والأداء البيئي للمؤسسات المبحوثة
212	المطلب الثاني: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب المواد والمياه للمؤسسات المبحوثة
212	أولاً: الارتباط بين الشراكة الاستراتيجية وجانب المواد والمياه للمؤسسات المبحوثة
214	ثانياً: معامل التّحديد للشراكة الاستراتيجية وجانب المواد والمياه للمؤسسات المبحوثة
214	المطلب الثالث: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب الطّاقة للمؤسسات المبحوثة
216	المطلب الرابع: أثر الشراكة الاستراتيجية على جانب التلوث للمؤسسات المبحوثة
218	خلاصة الفصل الثالث
219	خاتمة
230	قائمة المراجع
236	الملاحق
247	قائمة الأشكال
250	قائمة الجداول

يتمثل هذا البحث في إجراء دراسة مسحية على المؤسسات الجزائرية التي تنشط في صناعة الأجهزة الإلكترونية وذلك لمحاولة التعرف على طبيعة ومستوى أثر الشراكة الاستراتيجية التي تشكّلها هذه المؤسسات على أدائها الاستراتيجي.

تضمّن الإطار النظري لهذه الدراسة فصلين تناول الأول الشراكة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية فتطرق لمفهومها وأهميتها، والفرق بينها وبين المصطلحات المشبهة بها، واشكالها، ومراحل تشكيلها ...، أما الفصل الثاني فقد اهتم بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية؛ فذكر بعض المفاهيم الأساسية، وأهمّ نماذج تقييم الأداء الاستراتيجي، ليختتم بمجالات الأداء الاستراتيجي ومؤشرات تقييمها.

ثمّ بعدها جاء الإطار التطبيقي الذي استعان بما تمّ تناوله في الفصلين السابقين، مستعملا أداة الاستمارة الإلكترونية لإجراء مسح على مؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية في الجزائر، حيث تمّ التوصل إلى أنّ للشراكة الاستراتيجية تأثيرا إيجابيا على كل أبعاد الأداء الاستراتيجي الثلاثة، مع تفاوت في مستوى التأثير من بعد لآخر. استنتج

الكلمات المفتاحية: شراكة استراتيجية، تحالف، ميزة تعاونية، أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء بيئي، أداء استراتيجي.

Abstract:

In order to try to identify the nature and the level of impact of strategic partnership on strategic performance, it has been surveys Algerian electro ménage companies.

The theory part of research include two chapters; the first talking about the strategic partnership for economic company, where discussion important points such as concepts, Important, forms of strategic partnership. The second chapter

According to first and second chapters and using an electronic questionnaire and surveyed the researching companies. We find that the three dimensions of strategic performance of these companies impacted by strategic partnership but with different in nature and level of this impact from dimension to dimension.

Key words: Strategic Partnership, Alliance, Collaborative Advantage, Economic Performance, Social Performance, Environmental Performance, Strategic Partnership