

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة

أطروحة دكتوراه

موسومة بعنوان:

محاولة صياغة مقارنة إدارية لترشيد التحالفات الإستراتيجية

المبرمة بين المؤسسات الجزائرية و المؤسسات الأجنبية

حالة: عينة من المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية
الإلكترونية والكهربائية

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

محفوظ درغوم

إعداد الطالب:

نور الدين بن شوفي

أمام السادة أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من:

رئيسا	جامعة الجزائر -3-	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عيسى ياحه
مقررا وعضوا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	أ. د. محفوظ درغوم
عضوا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رابح كشاد
عضوا	جامعة فرحات عباس -سطيف-	أستاذ التعليم العالي	أ.د. برقي تيجاني
عضوا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر -أ-	د. عبد العزيز بلعيد
عضوا	مدرسة الدراسات العليا التجارية	أستاذ محاضر -أ-	د. محمد شريف مداغ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان:

"الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا البحث المتواضع"

أتقدم بالشكر الجزيل:

إلى الأستاذ المشرف محفوظ درغوم الذي اشرف على هذا البحث ولم ييخل علينا

بتوجيهاته القيمة ومساعدته طوال فترة انجازه.

إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمة على قبول مناقشة الأطروحة وإثراء محتواها من

خلال ملاحظاتهم السديدة التي ستسد النقص الذي يحتويه وتزيده قيمة علمية.

إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة واحص بالذكر كل من: زينب خالفة، تويذة

بلقاسم، بوبعاية رابح، خولة بن شوفي، ريمة مناعي، محمد داودي.

نورالدين بن شوفي.

إهداء:

اهدي هذا العمل المتواضع:

إلى روح أمي الطاهرة وإلى أبي العزيز شفاه الله

إلى زوجتي وابنتي مارية ومريم

إلى أخواني وأخواتي وكل أحفاد صالح بن شوفي

إلى كل أصدقائي

محبة ووفاء

نور الدين بن شوفي.

فهرس المواضيع:

الرقم	فهرس المواضيع:
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	ملخص الرسالة باللغة العربية
XV	ملخص الرسالة باللغة الانكليزية
(أ-ي)	مقدمة عامة:
11	الفصل الأول: الخيارات الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
12	تمهيد :
13	المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة.
13	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.
13	أولاً: تعريف الإستراتيجية:
15	ثانياً: مستويات الإستراتيجية:
17	المطلب الثاني: البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة
17	أولاً: البيئة الاقتصادية:
18	ثانياً: البيئة التكنولوجية:
18	ثالثاً: البيئة الاجتماعية و الثقافية:
19	رابعاً: العوامل الديموغرافية:
19	خامساً: البيئة السياسية والقانونية:
20	المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة:
21	أولاً: عرض لمخطط القوى الخمس لبورتر:
26	ثانياً: تحليل المنافسة و الميزة التنافسية:
27	المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
27	المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة.
27	أولاً: عرض لسلسلة القيمة:
30	ثانياً: سلسلة القيمة و الميزة التنافسية.
31	المطلب الثاني: تحليل موارد وكفاءات المؤسسة.
31	أولاً: تحديد معنى الموارد والكفاءات:

36	ثانيا: الميزة التنافسية من منظور مقارنة الموارد.
37	المبحث الثالث: ماهية الخيارات الإستراتيجية.
37	المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي.
37	أولا: تعريف الخيار الاستراتيجي:
38	ثانيا: خصائص الخيار الإستراتيجي:
38	ثالثا: صياغة الخيار الاستراتيجي:
40	المطلب الثاني: إستراتيجية التوسع:
41	أولا: النمو الذاتي:
45	ثانيا: النمو الخارجي للمؤسسة:
49	المطلب الثالث: إستراتيجية الاستقرار و الثبات:
50	أولا: إستراتيجية الزيادة السنوية في النمو:
50	ثانيا: إستراتيجية النمو مع التآني:
50	ثالثا: إستراتيجية الربح
51	المطلب الرابع: الاستراتيجيات الانكماشية:
51	أولا: إستراتيجية التخفيض و إعادة التأهيل:
52	ثانيا: إستراتيجية التجدد:
52	ثالثا: إستراتيجية التحوّل:
52	رابعا: إستراتيجية المؤسسة الأسيرة
53	خامسا: إستراتيجية التصفية:
54	خلاصة:
	الفصل الثاني: ماهية التحالفات الإستراتيجية.
58	تمهيد :
59	المبحث الأول: تحديد معنى التحالفات الإستراتيجية.
59	المطلب الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية.
60	أولا: تعريف التحالفات الإستراتيجية:
63	ثانيا: خصائص التحالف الاستراتيجي:
64	ثالثا: أهمية التحالف الاستراتيجي:
65	رابعا: أسباب تنامي ظاهرة التحالفات الإستراتيجية
66	خامسا: الأغراض الأولية للتحالف:

67	المطلب الثاني : دوافع التحالفات الإستراتيجية.
67	أولا: منطلق الموارد:
69	ثانيا: منطلق اقتصاديات تكاليف التبادل:
70	ثالثا: منطلق هيكل الصناعة و منطلق التعلم التنظيمي:
74	المطلب الثالث: محاذير التحالفات الإستراتيجية.
74	أولا:عدم الاستغلال الأمثل لآثار التداؤب:
75	ثانيا: إشكالية التعاون:
75	ثالثا: خلق منافسين جدد أو دعم منافسين موجودين:
76	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية.
76	المطلب الأول: تفسير نظرية تكاليف الصفقة للتحالفات الإستراتيجية.
77	أولا: عرض لنظرية تكاليف الصفقة.
81	ثانيا : نظرة نظرية تكاليف الصفقة للتحالفات الإستراتيجية.
82	المطلب الثاني: تفسير نظرية الموارد للتحالفات الإستراتيجية.
82	أولا:عرض لنظرية الموارد:
83	ثانيا: نظرة نظرية الموارد للتحالفات الإستراتيجية:
85	المطلب الثالث: تفسير التعلّم التنظيمي للتحالفات الإستراتيجية:
85	أولا: التعلم التنظيمي:
95	ثانيا: دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التعلم التنظيمي
101	المطلب الرابع: نظريات أخرى مفسرة للتحالفات الإستراتيجية.
101	أولا: نظرة الاقتصاد الصناعي للتحالفات الإستراتيجية:
103	ثانيا: نظرة نظرية السلطة وارتباط الموارد للتحالفات الإستراتيجية:
104	ثالثا: نظرة نظرية الإطار المؤسسي للتحالفات الإستراتيجية.
107	رابعا: نظرة نظرية الوكالة للتحالفات الإستراتيجية:
109	خامسا: نظرة نظرية الألعاب للتحالفات الإستراتيجية:
112	سادسا: مكانة التحالفات الإستراتيجية في نظرية الإدارة:
113	المبحث الثالث: أنواع التحالفات الإستراتيجية.
113	المطلب الأول: تصنيف التحالفات الإستراتيجية وفقا لمعيار التنافس بين المؤسسات:
115	أولا: التحالفات التكاملية:
115	ثانيا: التحالفات المشتركة:

116	ثالثا: التحالفات شبه التركيز:
116	المطلب الثاني: تصنيف التحالفات وفقا للمعيار الوظيفي.
116	أولا: التحالف المالي:
117	ثانيا: التحالف في مجال التكنولوجيا:
117	ثالثا: التحالف في مجال التسويق:
118	المطلب الثالث: تصنيف التحالفات الإستراتيجية وفقا لمعيار السلطة والقوة التفاوضية للشركاء:
118	أولا: تحديد مفهوم التحالفات غير المتماثلة:
121	ثانيا: استقرار التحالفات غير المتماثلة:
122	المطلب الرابع: تقسيم نيلسن للتحالفات الإستراتيجية:
122	أولا: التحالفات التكاملية:
122	ثانيا: شبكات التحالفات التفاعلية:
124	خلاصة:
	الفصل الثالث: إدارة التحالف الإستراتيجي.
127	تمهيد :
128	المبحث الأول: تكوين التحالف الإستراتيجي.
128	المطلب الأول: تبني التحالف كخيار إستراتيجي.
128	أولا: معايير المفاضلة بين إستراتيجيات النمو:
130	ثانيا: المخاطر والتكاليف المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية:
135	المطلب الثاني: اختيار الحليف المناسب:
135	أولا: تقارب الأهداف:
135	ثانيا: كفاءات و قدرات متجانسة و متكاملة:
136	ثالثا: التعلم من الشركاء:
137	رابعا: تجانس الثقافات المؤسسية:
138	المطلب الثالث: التفاوض مع الشركاء وإبرام عقد التحالف.
138	أولا: صياغة الأهداف المشتركة:
139	ثانيا: التوافق على هيكل الملكية، عملية اتخاذ القرار و الاستحقاقات المستقبلية:
140	ثالثا: صياغة عقد التحالف:

142	المبحث الثاني: حوكمة التحالف الإستراتيجي.
142	المطلب الأول: تصميم التحالف الإستراتيجي.
142	أولا: النطاق التشغيلي للتحالف الاستراتيجي
143	ثانيا: إسهامات الشركاء:
143	ثالثا: تصميم المساحة المشتركة للتحالف:
145	المطلب الثاني: الأشكال القانونية للتحالفات الإستراتيجية:
145	أولا: المشروع المشترك:
146	ثانيا: التحالف على أساس حق الملكية:
146	ثالثا: التحالف بغير حق الملكية:
149	رابعا: المفاضلة بين الأشكال القانونية للتحالف الإستراتيجي:
151	المطلب الثالث: توجيه التحالف.
151	أولا: اختيار مدراء للتحالف.
152	ثانيا. اتخاذ القرار داخل التحالف:
153	ثالثا: دور القيادة الإدارية الوسطى في التحالفات الإستراتيجية:
154	المطلب الرابع: إدارة التحالفات المتعددة:
154	أولا: شبكة التحالف: تحالف واحد، عدة شركاء.
158	ثانيا: إدارة حقيقية التحالفات: شريك واحد له عدة تحالفات.
159	ثالثا: شبكة التحالفات العنكبوتية:
161	المبحث الثالث: متطلبات نجاح التحالف، الرقابة على التحالف و أفاق تطوره.
161	المطلب الأول: متطلبات نجاح التحالف.
161	أولا: الثقة:
163	ثانيا: الالتزام:
165	ثالثا: إدارة المعلومات و المعارف في إطار التحالف:
167	المطلب الثاني: الرقابة على التحالف الإستراتيجي.
167	أولا: مفهوم الرقابة:
168	ثانيا: الخطر، الثقة و الرقابة.
169	المطلب الثالث: تطور التحالف.
169	أولا: تقييم أداء التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر نظرية الموارد والتعلم التنظيمي:
171	ثانيا: تقييم أداء التحالف الإستراتيجي من وجهة نظر نظرية تكاليف الصفقة:

171	ثالثا: تطور التحالفات الإستراتيجية و المنافسة متعددة الأبعاد:
173	خلاصة:
	الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية.
176	تمهيد:
177	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية:
178	المطلب الأول: أهداف سير الآراء، مجتمع الدراسة وعينته.
178	أولا: أهداف سير الآراء.
178	ثانيا: مجتمع الدراسة.
178	ثالثا: العينة وطريقة سير الآراء:
179	المطلب الثاني: تصميم استمارة الاستبيان.
179	أولا: الصياغة الأولية.
179	ثانيا: دراسة صدقية الاستبيان.
180	ثالثا: الصياغة النهائية للاستبيان:
181	المطلب الثالث: ترميز البيانات واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
181	أولا: ترميز البيانات.
183	ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
185	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة.
185	أولا: المتغيرات الديموغرافية للفرد المحيى على الاستبيان:
187	ثانيا: خصائص المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة.
188	ثالثا: خصائص التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية:
192	المبحث الثاني: دوافع التحالف والعوامل المؤثرة في اتجاه المؤسسات الجزائرية نحو إبرامها مع المؤسسات الأجنبية.
192	المطلب الأول: دوافع إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر إطارات المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة:
192	أولا: عرض دوافع إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة:
196	ثانيا: ترتيب الدوافع تبعا لأهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة.

198	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتجاه المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية نحو تكوين تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأجنبية.
198	أولاً: المحيط الاقتصادي والمؤسسي:
204	ثانياً: تكاليف صفقة التحالف الاستراتيجي:
210	ثالثاً: الموارد والتعلم التنظيمي:
213	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في ميل المؤسسات الجزائرية نحو تكوين تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية:
214	أولاً: اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بأثر المحيط المؤسسي على توجه المؤسسات الجزائرية لإبرام تحالفات مع الأجانب.
214	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بأثر عدم أكادة المحيط على قرار المؤسسات الجزائرية بتبني تحالفات مع الأجانب.
215	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بأثر الخبرة في مجال التحالفات على توجه المؤسسات الجزائرية لتبني هذه الإستراتيجية مع الأجانب.
216	رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بعلاقة الموارد بميل المؤسسات الجزائرية لتبني خيار التحالف مع الأجانب.
217	خامساً: اختبار الفرضية الخامسة لعلاقة تكاليف التحالف بميل المؤسسات الجزائرية لتبني خيار التحالف مع الأجانب.
219	المبحث الثالث: متطلبات نجاح التحالفات الإستراتيجية:
219	المطلب الأول: الثقة:
219	أولاً: عرض للمتغيرات المحددة للثقة.
221	ثانياً: المقارنة بين وجهات نظر المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب والمؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات تعاقدية حول موضوع الثقة.
222	ثالثاً: دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المفسرة للثقة.
223	المطلب الثاني: الالتزام.
223	أولاً: وجهة نظر عينة الدراسة حول موضوع الالتزام:
224	ثانياً: علاقة الثقة بالالتزام:
226	المطلب الثالث: كثافة تبادل المعلومات بين عينة الدراسة والمؤسسات الأجنبية.
226	أولاً: عرض لنتائج الاستبيان حول كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء:

227	ثانيا: مقارنة بين وجهات نظر المؤسسات التي لها مشاريع مشتركة مع الأجنب والمؤسسات التي لها تحالفات تعاقدية:
228	المطلب الرابع: أخطار التحالف الاستراتيجي:
228	أولا: عرض لأهم أخطار التحالف الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.
232	ثانيا: ترتيب أخطار التحالف حسب أهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة.
234	خلاصة:
	الفصل الخامس: تحليل وجهة نظر المؤسسات الجزائرية حول النتائج المحققة من تحالفاتها الإستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية
238	تمهيد:
239	المبحث الأول: تقييم عينة الدراسة للنتائج المحققة من تحالفاتها مع المؤسسات الأجنبية.
239	المطلب الأول: عرض للنتائج المحققة.
241	المطلب الثاني: المقارنة بين وجهة نظر المؤسسات الجزائرية ذات المشاريع المشتركة مع الأجنب ووجهة نظر المؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات تعاقدية حول النتائج المحققة من تحالفاتها.
243	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية ونتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية:
243	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية:
245	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الخاصة بالتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية:
247	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الخاصة بتحويل الموارد والكفاءات المتميزة والثقافة التنظيمية:
249	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الخاصة بالثقافة التنظيمية وأداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية:
251	المبحث الثالث: عدم التماثل بين الشركاء وأثره على نتائج التحالف الإستراتيجي واختبار الفروق
251	المطلب الأول: اختبار الفرضية المتعلقة بعدم التماثل في الحجم
254	المطلب الثاني: اختبار الفرضية المتعلقة بالفروق الممكنة في النتائج المحققة من قبل عينة الدراسة من جراء تحالفاتها مع الأجنب والتي تعزى لمتغير الموارد.
258	المطلب الثالث: اختبار الفرضية المتعلقة بالفروق الممكنة في النتائج المحققة من قبل عينة الدراسة من جراء تحالفاتها مع الأجنب والتي تعزى لمتغير الشكل القانوني.

262	المبحث الرابع: أثر متطلبات نجاح التحالفات الإستراتيجية على نتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.
262	المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بالثقة والنتائج المحققة من التحالفات:
263	أولاً: اختبار الفرضية الثانية عشر المتعلقة بالثقة وتعلم المؤسسات الجزائرية لقدرات فنية وإدارية مهمة.
264	ثانياً: اختبار الفرضية الثالثة عشر المتعلقة بالثقة وتحويل الموارد والكفاءات المتميزة من الشركاء الأجانب:
264	ثالثاً: اختبار الفرضية الرابعة عشر والمتعلقة بالثقة وتطور أداء أفراد المؤسسات الجزائرية:
265	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بالالتزام والنتائج المحققة من التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية
265	أولاً: اختبار الفرضية الخامسة عشر والمتعلقة بأثر الالتزام على تعلم المؤسسات الجزائرية لقدرات فنية وإدارية مهمة
266	ثانياً: اختبار الفرضية السادسة عشر والمتعلقة بعلاقة الالتزام بتحويل المؤسسات الجزائرية لموارد وكفاءات متميزة:
267	ثالثاً: اختبار الفرضية السابعة عشر والمتعلقة بأثر الالتزام وتطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية:
268	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات المتعلقة بكثافة تبادل المعلومات بين الشركاء والنتائج المحققة من التحالفات.
268	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتعلقة بأثر كثافة تبادل المعلومات على تعلم المؤسسات الجزائرية لخبرات فنية وإدارية مهمة
269	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بأثر كثافة تبادل المعلومات على اكتساب المؤسسات الجزائرية لكفاءات وموارد متميزة
270	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمتعلقة بأثر كثافة تبادل المعلومات على أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية:
271	خلاصة:
275	الخاتمة العامة:
285	قائمة المراجع:

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العوامل الرئيسية والفرعية المشكلة للبيئة الكلية للمؤسسة.	20
02	دوافع وأسباب إبرام التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر بعض النظريات الإدارية.	73
03	الأطر الممكنة للتعلم التنظيمي.	95
04	متغيرات عدم تماثل التحالفات الإستراتيجية.	120
05	معايير المفاضلة بين بدائل النمو المتاحة للمؤسسة	129
06	تحالفات شركة GE.	148
07	معايير تقييم التحالفات الإستراتيجية.	172
08	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.	180
09	ترميز استمارة الاستبيان.	182
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الرئيسية للاستبيان.	184
11	خصائص أفراد عينة الدراسة.	185
12	توزيع عينة الدراسة وفقا للمناصب الإدارية والمؤهل العلمي والخبرة المهنية.	187
13	خصائص المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة.	188
14	خصائص عقد الشراكة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.	189
15	خصائص الشريك الأجنبي.	190
16	مقاطع الموارد المقدمة من قبل الشركاء في التحالف.	191
17	دوافع إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر إطارات المؤسسات الجزائرية.	193-194
18	ترتيب دوافع التحالف الإستراتيجي حسب الأهمية من وجهة نظر مسؤولوا المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة.	196
19	نظرة المؤسسات الجزائرية المشمولة بالدراسة للمحيط الاقتصادي والمؤسسي.	199
20	مقارنة بين المتوسطين الحسابيين للمؤسسات ذات المشاريع المشتركة والأخرى ذات التحالفات التعاقدية في ما يخص كون التحالف من الأعراف السائدة في القطاع.	201
21	اختبار العلاقة الممكنة بين عدم أكادة البيئة وميل المؤسسات الجزائرية لإبرام تحالفات إستراتيجية.	202
22	اختبار علاقة ارتباط بين نظرة المؤسسة الجزائرية للبيئة القانونية وتبنيها لخيار التحالف مع الأجانب باستخدام اختبار KHI deux.	202
23	اختبار علاقة ارتباط بين اعتقاد المؤسسة الجزائرية أن التحالفات من الأعراف السائدة في القطاع وتبنيها لخيار التحالف الإستراتيجي باستخدام اختبار KHI deux.	203
24	وجهة نظر عينة الدراسة حول مختلف التكاليف التي تتضمنها إستراتيجية التحالف الإستراتيجي.	205
25	مقارنة بين وجهات نظر المؤسسات التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب والمؤسسات التي لها تحالفات	206

	تعاقدية مع الأجانب في ما يخص تكلفة التحالف.	
207	مقارنة بين تكاليف مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة.	26
209	اختبار كاي مربع للعلاقة بين تكاليف الصفقة وتبني إستراتيجية التحالف.	27
210	وجهة نظر عينة الدراسة حول موضوع التعلّم وتحويل الموارد من خلال التحالفات الإستراتيجية.	28
211	مقارنة بين المتوسطين الحسابيين للمؤسسات ذات المشاريع المشتركة والأخرى ذات التحالفات التعاقدية في ما يخص التعلم وتحصيل الموارد.	29
212	اختبار علاقة ارتباط بين اعتقاد المؤسسة الجزائرية أن التحالفات أداة للتعلّم وتحويل الموارد والكفاءات وبين تبنيها لخيار التحالفات الإستراتيجية باستخدام اختبار KHI deux.	30
214	معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة المحيط المؤسسي.	31
215	معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة عدم أكادة محيط الأعمال.	32
216	معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة الخبرة في مجال التحالفات الإستراتيجية.	33
217	معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة امتلاك الموارد المتميزة.	34
218	معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة تكاليف الصفقة.	35
220	المتغيرات المحددة للثقة.	36
221	المقارنة بين قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات المحددة للثقة في التحالفات التعاقدية والمشاريع المشتركة.	37
222	علاقة الارتباط الممكنة بين المتغيرات المشكلة للثقة.	38
223	رأي عينة الدراسة حول التزام الشريك بأهداف التحالف الإستراتيجي.	39
224	تقدير معامل الارتباط بين متغيرات الثقة ومتغيرات الالتزام.	40
225	معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير الالتزام بدلالة الثقة.	41
227	وجهة نظر عينة الدراسة حول كثافة تبادل المعلومات مع الشركاء الأجانب.	42
228	مقارنة بين وجهة نظر المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب ووجهة نظر أصحاب التحالفات التعاقدية حول موضوع كثافة المعلومات المتبادلة.	43
229	العوامل التي تمهد استقرار التحالف الاستراتيجي من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية.	44
231	المقارنة بين وجهات نظر المؤسسات ذات المشاريع المشتركة مع الأجانب والمؤسسات ذات التحالفات التعاقدية مع الأجانب فيما يخص المخاطر.	45
232	ترتيب المخاطر المهددة للتحالف الإستراتيجي حسب الأهمية من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة.	46
239	وجهة نظر المؤسسات الجزائرية حول النتائج المحققة من تحالفاتها الإستراتيجية مع شركائها الأجانب.	47

241	وجهة نظر المؤسسات الجزائرية حول النتائج المحققة من التحالف موزعة حسب نوع عقد الشراكة.	48
244	وجهة نظر المؤسسات الجزائرية حول مدى انسجام ثقافتها التنظيمية مع ثقافة حلفائها.	49
245	اختبار كاي مربع للعلاقة الممكنة بين الخبرات الفنية والإدارية المهمة وبين الثقافة التنظيمية.	50
248	اختبار كاي مربع للعلاقة الممكنة بين اكتساب الكفاءات المتميزة والتوافق في الثقافات التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.	51
250	اختبار كاي مربع للعلاقة الممكنة بين تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية والتوافق في الثقافات التنظيمية بينها وبين المؤسسات الأجنبية.	52
253	تحليل التباين لنتائج التحالف بدلالة متغير الحجم.	53
255	نتائج اختبار إمكانية وجود فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالف الإستراتيجي تعزى إلى الموارد المقدمة من قبل الشركاء.	54
257	مقارنة بين الأوساط الحسابية المقدر المثلة لآراء عينة الدراسة حول مواضيع: تعلّم الخبرات الفنية والإدارية، تحويل الموارد والكفاءات المتميزة، زيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية.	55
259	نتائج اختبار إمكانية وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول النتائج المسجلة تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف.	56
263	معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعلم بدلالة الثقة.	57
264	معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحويل الكفاءات والموارد المتميزة بدلالة الثقة.	58
264	معادلة الانحدار الخطي البسيط لتطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية بدلالة الثقة.	59
266	معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعلم بدلالة الالتزام.	60
266	معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحويل الكفاءات والموارد المتميزة بدلالة الالتزام.	61
267	معادلة الانحدار الخطي البسيط لتطور أداء الأفراد بدلالة الالتزام.	62
268	معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعلم بدلالة كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء.	63
269	معادلة الانحدار الخطي البسيط لاكتساب الكفاءات والموارد المتميزة بدلالة كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء.	64
270	معادلة الانحدار الخطي البسيط لتطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية بدلالة كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء.	65

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	المستويات الثلاث للإستراتيجية.	01
21	قوى التنافس الخمس.	02
28	سلسلة القيمة و الأنشطة المختلفة التي تساهم في خلقها.	03
97	مخطط التعلم التنظيمي من خلال التحالفات الإستراتيجية.	04
99	دورة تعلّم نموذجية.	05
100	دورات التعلّم في التحالفات الناجحة.	06
111	تمثيل بياني للإستراتيجية المختلطة.	07
114	الأنواع الثلاثة للتحالف ما بين المؤسسات المتنافسة.	08
150	العوامل المحددة لأشكال التعاون.	09
159	العناصر الرئيسية للشبكة العنكبوتية لتحالفات FUJITSU.	10
177	المراحل الأساسية لسبر الآراء.	11

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية الإلكترونية والمؤسسات الأجنبية، والتعرف على العوامل المؤثرة في قرار تبنيها وكذا متطلبات نجاحها. من اجل ذلك، قمنا بإجراء استبيان شمل 51 مؤسسة جزائرية تنشط في هذا الفرع لها علاقات شراكة مع مؤسسات أجنبية. ولقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- العوامل المحددة لقرار تبني خيار التحالف بالمؤسسات الجزائرية تتمثل في: عدم أكادة المحيط الاقتصادي، وخبرة المؤسسات في مجال التحالف، والاعتقاد بأن هذه الإستراتيجية أداة فعالة لتحقيق التعلّم وتحصيل الموارد والكفاءات المتميزة؛

- متطلبات نجاح التحالف الإستراتيجي تتمثل في: الثقة والالتزام والتبادل الكثيف للمعلومات بين الشركاء، هذه العوامل تشكل شروطا أساسية لتحقيق أهداف التحالف الإستراتيجي لاسيما في مجالات التعلّم واكتساب الموارد والكفاءات المتميزة وتطوير أداء الأفراد ؛

- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات التعلم وتحويل الموارد والكفاءات وتطور أداء الأفراد تعزى لمتغير الشكل القانوني، فالمشاريع المشتركة تكون بها مستويات تعلم الخبرات الفنية والإدارية وكذا مستويات تحصيل الموارد والكفاءات المتميزة وتطور أداء الأفراد أعلى من التحالفات التعاقدية؛

- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات التعلم وتحويل الموارد والكفاءات المتميزة وتطور أداء الأفراد تعزى لمتغير الموارد، كون التحالفات التي يقدم فيها الشركاء موارد متماثلة تكون بها مستويات تعلم الخبرات الفنية والإدارية وكذا مستويات تحصيل الموارد والكفاءات المتميزة وتطور أداء الأفراد أعلى من التحالفات التكاملية.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية، متطلبات نجاح التحالف، تعلم الخبرات الفنية والإدارية، اكتساب الموارد والكفاءات، تطور أداء الأفراد، المشاريع المشتركة، التحالفات التعاقدية.

Abstract :

this study was aimed to analyze the reality on the strategic alliances between Algerian companies that are actively engaged in branch of ISMME and foreign companies, and to identify the affective factors on its adoption decision as well as on its requirement for success. For that reason, we conducted a questionnaire for 51 Algerian active companies in this domain. This later has partnerships with foreign companies.

The study has reached several conclusion, however the most important are:

-The determinative factors of the adoption decision for choosing alliances in Algerian companies are as the following:

an uncertain economic environment, the companies experience in the field of alliance, the belief that this strategy is an effective tool to achieve learning, collecting resources and distinct competencies.

-The requirements needed for a strategic alliance to succeed are as the following: confidence, commitment and intensive exchange of information between partners, these factors from the essential terms for a strategic alliance to achieve its goals especially in learning fields, acquisition of resources and distinct competencies as well as the development of individuals performances.

-The presence of differences with a statistical significant in learning level, processing resources and distinct competencies as well as the development of individual performances are related back to the variable legal form, so that, the level of learning technical and distinct competencies and the development of individuals performances in the joint-ventures is higher than in the contractual alliance.

-The presence of differences with a statistical significant in learning level, processing resources and distinct competencies as well as the development of individual performances are related back to the variable resources, so that, the level of learning technical and administrative expertise as well as the level of collecting resources and distinct competencies and the development of individuals performances in the alliances in with the partners offer similar resources is higher than in the integral alliance.

Key words: strategic alliance, requirements for alliance success, learning technical and administrative expertise, acquisition of resources and competencies, the development of individual performance, joint-ventures, contractual alliance.

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

1. تمهيد:

أدت التطورات الحديثة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال إلى استفحال ظاهرة العولمة، بشكل زاد معه التنافس بين منظمات الأعمال وتطورت الممارسات الإدارية، وأضحت طرق الإنتاج جد متشابهة، وتقلصت دورات حياة المنتج، وأصبح تحقيق ميزة تنافسية في محيط سمته التنافس الشديد بين مؤسسات الأعمال أكثر صعوبة، فالمؤسسة مطالبة اليوم أكثر من ذي قبل بالتعامل مع هذا المحيط بطريقة رشيدة، من خلال وضع إستراتيجية تتيح لها استثمار هذا المحيط من أجل تحقيق أهدافها و المتمثلة أساسا في التطور والاستمرارية. إن تحقيق هذين الهدفين أصبح اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل، فالعديد من الكفاءات والموارد المتميزة صعبة التقليد تقع خارج نطاق السيطرة الإدارية للمؤسسة، ما يجعلها ملزمة بالتعامل مع هذا المعطى وبالتالي السعي إلى ربط علاقات شراكة مع محيطها الخارجي، ففي هذا العالم الجديد لم يعد بالإمكان الاعتماد على إستراتيجية فردية فقط، فالشبكات والتكتلات والتحالفات الإستراتيجية لم تعد خيارا بل أضحت ضرورة ملحة.

ويقصد بالتحالفات الإستراتيجية اتفاقيات طويلة الأجل تبرم بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر، يتم في إطارها تسخير سلة من الموارد الملموسة وغير الملموسة من أجل تحقيق أهدافا مشتركة والاستفادة من ميزة فردية لكل مؤسسة على حدى.

2. أهمية الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة، تزايدا كبيرا في التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات الأعمال، فالانغلاق على الذات ومحاولة خلق إستراتيجية تنافسية مبنية على المقدرات الخاصة فقط بالمؤسسة أصبح يعني في كثير من الأحيان الفشل ومغادرة السوق إما لقلة الموارد المالية، أو لتخلف المؤسسة في مجال البحث والتطوير، لعدم القدرة على الحفاظ على الحصة السوقية أو لعدم القدرة على اختراق أسواق جديدة،... إلى غير ذلك من المشاكل. فغالبا مؤسسات اليوم أضحت تبرم الاتفاقات بحثا عن الوثبة الناجمة عن أثر التعاون "l'effet de collaboration"، فشملت أغلب المجالات (البحث والتطوير، رخص الإنتاج، رخص التسويق، إنشاء

مشاريع إنتاج مشتركة،....). حيث أن العديد من المؤسسات تستخدم التحالفات الإستراتيجية كوسيلة من أجل تحقيق غاياتها الاقتصادية، في حين أن البعض الآخر من المؤسسات ترى فيها الإجابة الأمثل للتحديات المفروضة من طرف المحيط (Porter)، كما أن طرف ثالث يرى فيها وسيلة مهمة لإعادة الهيكلة التنظيمية.

و إيماننا منها بالدور المهم التي تلعبه التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، تسعى المؤسسات إلى ربط علاقات قوية و متينة مع مؤسسات أخرى تحت أشكال و أنماط متعددة، فعلى سبيل المثال تم تسجيل من بين 167000 استثمار أجنبي مباشر في الصين، 80 بالمائة تم من خلال تحالفات إستراتيجية مع متعامل محلي. في نفس السياق أبرزت دراسة قام بها مكتب الاستشارة BOOZ-ALEN أن 15 بالمائة من دخل 1000 مؤسسة أمريكية كبرى تم تحقيقه من خلال التحالفات الإستراتيجية. هاته المعطيات و غيرها تبرز أهمية دراسة موضوع التحالفات الإستراتيجية.

3. الإشكالية:

إن نجاح المؤسسة في تحالفاتها الإستراتيجية، ليس بالأمر المسلم به مبدئياً، إنما هو مرتبط كل الارتباط بعدة عوامل، فعوامل الثقة والالتزام والاتصال الجيد بين أطراف وكذا طبيعة الموارد المقدمة من قبل الشركاء (متماثلة أو غير متماثلة) والشكل التنظيمي للتحالف، تعدّ عن صر مفصلية في تحديد نجاعة التحالفات الإستراتيجية، كما أن الأخطار التي تحول دون نجاح الكثير من التحالفات متعـددة، والكثير من المؤسسات المتحالفة تفقد القدرة على مراقبة التحالف (le pouvoir de contrôle)، فتجد نفسها مقيدة في الكثير من الأحيان وغير قادرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

في هذا الإطار تدرج هـ ذه الدراسة الهادفة إلى تحليل التحالفات الإستراتيجية المقامة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية الالكترونية والكهربائية¹ ISMMEE¹ والمؤسسات الأجنبية، وإبراز خصائصها ومميزاتها ومختلف أبعادها محاولين الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

¹ : هذا التصنيف يتماشى مع نظام الحسابات الاقتصادية الجزائرية SCEA المعتمد من قبل الديوان الوطني للإحصائيات ONS.

ما مدى مساهمة التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات
المعدنية الميكانيكية الالكترونية والكهربائية والمؤسسات الأجنبية في تحسين أداء المؤسسات

الجزائرية؟

إن الإجابة على التساؤل الأساسي تتطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالتحالفات الإستراتيجية وما أبعادها؟
2. ما هي دوافع المؤسسات الجزائرية من وراء إبرامها لعقود تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية؟
3. ما هي العوامل المؤثرة في ميل المؤسسات الجزائرية نحو تكوين تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أجنبية؟
4. ما مدى ملاءمة بيئة الأعمال الجزائرية لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية؟
5. ما هي أهم العوامل التي تدفع المؤسسات الجزائرية لاختيار نمط معين من التحالفات؟
6. ما هي أهم محددات نجاح التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية و المؤسسات الأجنبية؟
7. كيف تؤثر مميزات الثقافة التنظيمية للشركاء على أداء التحالف الإستراتيجي؟
8. ما أثر مميزات التحالفات (الحجم، الموارد المستخرجة، الشكل القانوني، ..) على نتائج التحالفات المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية؟
9. ما هي الأخطار المهددة لنجاح التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية؟
10. كيف يمكن للمؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية الكهربائية و الالكترونية ISMMEE استثمار هاته التحالفات من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية؟

4. الفرضيات:

كإجابة أولية على الإشكالية المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية الأولى: المحيط المؤسسي المناسب للشراكة عامل مؤثر في اتجاه المؤسسات الجزائرية نحو إبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية.

الفرضية الأساسية الثانية: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين عدم أكادة محيط الأعمال الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية وبين اتجاهها إلى إبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية.

الفرضية الأساسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الخبرة في مجال التحالف واتجاه المؤسسات الجزائرية نحو تكوين تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أجنبية.

الفرضية الأساسية الرابعة: اعتقاد المؤسسات الجزائرية بوجود إمكانية لتحويل واكتساب موارد متميزة من المؤسسات الأجنبية عامل مفسر لميلها نحو إبرام تحالفات إستراتيجية معهم.

الفرضية الأساسية الخامسة: الاعتقاد السائد لدى المؤسسات الجزائرية بأن التحالفات الإستراتيجية تتضمن تكاليف كبيرة يؤثر سلبا ويقلل من اهتمامها بإبرام الشراكات مع المؤسسات الأجنبية.

الفرضية الأساسية السادسة: تحقق المؤسسات الجزائرية مستويات أعلى من التعلّم للخبرات الفنية والإدارية المهمة كلما زاد الانسجام والتجانس الثقافي بينها وبين المؤسسات الأجنبية حليفاتها في التحالف.

الفرضية الأساسية السابعة: يساعد التوافق والانسجام في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في تمكين المؤسسات الجزائرية من اكتساب وتحويل كفاءات وموارد متميزة من المؤسسات الأجنبية.

الفرضية الأساسية الثامنة: يساهم التوافق والانسجام في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في تطوير أداء الأفراد التابعين للمؤسسات الجزائرية.

الفرضية الأساسية التاسعة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير حجم المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

الفرضية الأساسية العاشرة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير الموارد المستخرجة من قبل الشركاء.

الفرضية الأساسية الحادية عشر: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي.

الفرضية الأساسية الثانية عشر: تحقق المؤسسات الجزائرية مستويات أعلى في مجال تعلّم الخبرات الفنية والإدارية المهمة كلما ساد جو من الثقة بينها وبين شركائها الأجانب في التحالف.

الفرضية الأساسية الثالثة عشر: تزيد الثقة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية من فرص تحويل المؤسسات الجزائرية لموارد وكفاءات متميزة من شركائها الأجانب.

الفرضية الأساسية الرابعة عشر: تزيد الثقة بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي من فرص تطوير إمكانيات وكفاءات الأفراد الناشطين بالمؤسسات الجزائرية.

الفرضية الأساسية الخامسة عشر: تحقق المؤسسات الجزائرية مستويات أعلى من التعلم للقدرات الفنية والإدارية كلما زاد التزام شركائها الأجانب ببنود عقد التحالف الذي يجمعها بهم.

الفرضية الأساسية السادسة عشر: يزيد التزام المؤسسات الأجنبية ببنود عقد التحالف من فرص تحويل المؤسسات الجزائرية لموارد وكفاءات متميزة من شركائها الأجانب.

الفرضية الأساسية السابعة عشر: يزيد التزام المؤسسات الأجنبية ببنود عقد التحالف من فرص تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية.

الفرضية الأساسية الثامنة عشر: هناك علاقة ارتباط موجبة بين كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء وبين المستويات المحققة من نتائج التحالفات الإستراتيجية.

5. أهداف البحث:

- انطلاقاً من التزايد غير المسبوق للتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات على المستويين المحلي والدولي خلال العشرين سنة الماضية، التي تعتبر مدة كافية لإجراء تقييم موضوعي لهذه الظاهرة، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتي تتمثل فيما يلي:
- شرح معمق للأدبيات ذات العلاقة بالتحالفات الإستراتيجية: الأسس النظرية للتحالفات، التعريفات والخصائص، شروط نجاح التحالفات، طرق إدارة التحالفات.
 - اختبار جملة من الفرضيات المثبتة خارجياً لمعرفة مدى تماشيها مع الواقع الجزائري.

- الوقوف على واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية، وذلك من خلال قياس أثر هذه التحالفات على أداء المؤسسات، .. .
- محاولة حصر المتغيرات المؤثرة على نجاح التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية .
- تقديم اقتراحات بناء على نتائج المتوصل إليها لمساعدة المؤسسات الجزائرية على اتخاذ قرارات رشيدة فيما يخص تحالفاتها المستقبلية.

6. الدراسات السابقة:

تمت معالجة موضوع التحالفات الإستراتيجية من قبل بعض الباحثين سواء من خلال مقالات في مجلات متخصصة أو من خلال أطروحات دكتوراه.

المقالات:

-المقال الأول: للباحثين JONG HUN PARK , KWANGSOO KIM تحت عنوان:

" تشكيل التحالفات الدولية والاستجابات سوق الأسهم".

« International alliance formation and stock market responses ». « journal of international management »,N°5, 1999,PP :267-284

الدراسة سلطت الضوء على تأثيرات درجة العولمة الصناعة في تشكيل التحالفات الدولية من حيث النوع التحالف الذي اختاره الشركات واستجابات سوق الأسهم لذلك. اعتمد الباحثان على عينة شملت 244 تحالف مبرم بين شركات أمريكية و أخرى غير أمريكية. خلصت الدراسة في الأخير أن لدرجة العولمة الصناعة دورا هاما في تفسير أي نوع من التحالفات الدولية يتم اختياره من قبل الشركات المتحالفة و أن أسواق الأسهم تستجيب صعودا ونزولا مع نوع التحالف المختار.

-المقال الثاني: للباحثين FAROK J. CONTRACTOR تحت عنوان:

" كيف تؤثر سمات المعرفة على الخيارات إدارة التحالف : تطوير لنظرية".

« how knowledge attributes influence alliance governance choices: A theory development note ». "journal of international management". N°8, 2002, PP: 11-27.

في هذا المقال، حاول الباحثان دراسة كيفية تأثير السمات المعرفية على اختيار نمط إدارة التحالف. وضعت فرضيات حول خصائص المعرفة مثل تكاليف النقل، الشفافية، وعدم تماثل المعلومات بين الشركاء المتفاوضين، وصعوبة تحديد قيمة المعرفة، ومعضلة "الإفصاح". وخلص الباحثان في الأخير إلى أن شكل إدارة التحالف يتحدد وفقا لسمات المعرفة (الترميز، والحدائث، والتعقيد، و قابلية التعلم) وخصائص الشركاء (مثل القدرة الاستيعابية للمعرفة).

-المقال الثالث: للباحث ARVIND PARKHE تحت عنوان:

" البيئة المؤسساتية، التغيير المؤسسي والتحالفات الدولية".

“Institutional environment, institutional change and international alliance” .

“journal of international management”. N°9, 2003, PP: 305-316.

قام الباحث بدراسة علاقة التحالفات الإستراتيجية بالبيئة المؤسساتية، وخلص في الأخير إلى أن الثقافة المجتمعية، السياق الوطني، ثقافة المؤسسة والممارسات الإدارية مستويات متعددة من المؤسساتية وإضفاء الشرعية على المدراء. لكونها صفات متباينة تماما بين الشركاء في التحالفات الدولية، و تشكل ضغوط مكثفة من أجل التغيير والتكيف داخل الشراكة كما أنها متجذرة في قيم الشركاء المؤسساتيين. كما أشار إلى أهمية ردم الفجوة المؤسساتية بين الشركاء المتحالفين مقترحا في الأخير نموذجا عمليا مستمد من الرؤى وآداب النظرية المؤسساتية والتحالفات الدولية.

-أطروحة الدكتوراه: للباحث ALIDOU Ouédraogo تحت عنوان:

"التحالفات الإستراتيجية في الدول النامية، خصائصها، إدارتها، وشروط نجاحها: دراسة للمؤسسات

الكاميرونية والبوركينابية". جامعة مونتريال (أفريل 2003).

« Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé ». université de Montréal, 2003.

انطلق الباحث من فرضية أن التحالفات الإستراتيجية هو الشكل التنظيمي الأنسب بالمحيط الاقتصادي الحالي للدول النامية، حيث تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسات المحلية لهاته الدول، و من ثمة في تطورها الاقتصادي.

خلص الباحث أن للتحالفات الإستراتيجية دور مهم في تطوير الموارد التكنولوجية و القدرات التنظيمية للمؤسسات المحلية، كما أبرز أهمية المستوى التكويني للقائد المحلي في نجاح التحالفات الإستراتيجية، و في الأخير أبرز أثر كفاءة التحالفات الإستراتيجية على التطور الاقتصادي في الدول النامية.

–أطروحة الدكتوراه: للباحث Zoubeyda Dela MAHAMADOU MINDAOUDOU تحت عنوان:

"التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين الشركات متعددة الجنسيات:

مميزات وتحليل للأداء. حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية". جامعة، PAU ET DE

L'ADOUR, 2014.

« **Alliances stratégiques entre PME et FMN : Spécificités et analyse de la performance. le cas des PME Françaises**». université de PAU ET DE L'ADOUR, 2014.

هدفت الباحثة إلى الإحاطة بظاهرة التحالفات الإستراتيجية غير المتماثلة من خلال تحديد خصائصها الأساسية والعوامل التي من شأنها التأثير سلبا أو إيجابا عليها. وبعد أن تطرقت الباحثة إلى الإطار النظري للتحالفات الإستراتيجية بصفة عامة وغير المتماثلة منها بصفة خاصة وكذا نتائجها المحتملة نظريا، صاغت 8 فرضيات بحث تعالج هذا الموضوع، لتقوم باختبارها معتمدة في ذلك على منهجية دراسة حالة حيث عالجت 10 حالات لتحالفات غير متماثلة جمعت بين مؤسسات صغيرة ومتوسطة فرنسية وبين مؤسسات دولية متعددة الجنسيات تنشط في صناعة الطيران.

خلصت الباحثة إلى ثلاثة نتائج أساسية: وجود علاقة ارتباط قوية بين مميزات الشركاء ودوافعهم من هذه التحالفات، وجود علاقة ارتباط سلبية بين بعض الاختلافات بين الشركاء (متغيرات: الحجم، الثقافة التنظيمية، تجارب التحالف) وبين النتائج المتحصل عليها في الجانب التواصلي؛ وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين تكامل موارد الشركاء وبين تحقيق نتائج كمية جيدة تجلت على شكل تحسن في الأداء المالي وتحقيق للتعلم التنظيمي.

– أطروحة الدكتوراه: للباحثة بلحسن بلخماسة وردية تحت عنوان: "اتفاقات الشراكة الصناعية في الجزائر: إشكالية عامة وتحليل تجربة قطاع الصناعة الدوائية". جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2015.

« les accords industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique ». université de Mouloud MAMMRI, TIZI-OUZOU, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مصوغات قرارات تجسيد الشراكة الصناعية في قطاع الصناعات الدوائية في الجزائر، واعتمدت على دراسة حالة مجمع الصناعات الأدوية SAIDAL الذي له تحالفات متعددة مع مخابر أجنبية في شكل مشاريع مشتركة، عقود تشكيل أدوية وعقود تراخيص. ولقد وقفت الباحثة على أن المجمع يعتمد بشكل كبير على إستراتيجية الشراكة في تحقيق أهدافه وأهداف السلطات العمومية في مجال صناعة الأدوية، ما سمح له بتحقيق جملة من النتائج الإيجابية والأخرى السلبية. تمثلت النتائج الإيجابية في: اكتساب مجمع صيدال خبرة تقنية ومعرفة عملية في مجال الأدوية الجنيصة وكذا اكتسابه لسمعة طيبة لدى شركائه الأجانب. تمثلت النتائج السلبية في: زيادة ارتباط المجمع بالمخابر الأجنبية في الصناعة الأدوية البيوتقنية، وفقدان المجمع لكفاءات مهمة، وضعف صادرات المجمع من الأدوية.

7. المنهج المتبع:

من أجل معالجة إشكالية البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة، اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الاستنباطي وأداته الوصف مدعما بالمنهج التحليلي، حيث قمنا:

– بمسح مكتبي تمكنا من خلاله من جمع مراجع قيمة – من كتب وأطروحات ومقالات وغيرها – ذات علاقة بموضوع التحالفات الإستراتيجية ومتطلبات إدارتها مكنتنا من صياغة ثلاثة فصول نظرية شكلت البناء النظري للبحث والمرجعية الأساسية التي تمّ منها استلهام فرضياته؛

– بمعالجة معلومات أولية تم جمعها من خلال مسح ميداني لعينة من مجتمع الدراسة مشكلة من مؤسسات جزائرية تنشط في فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية والالكترونية ISMME لها علاقات شراكة مع مؤسسات أجنبية، معتمدين في ذلك على استبيان مشكل من ستة محاور عاجلت مواضيع: خصائص التحالفات، الدوافع، النظريات المفسرة للتحالفات، الثقافة التنظيمية، متطلبات نجاح التحالفات و أداء التحالفات. ومن

أجل الاستغلال الأمثل للبيانات المجمعة، اعتمدنا على الطرق الإحصائية مستعينين في جانبها الحسائي على برنامج متخصص في هذا المجال والمتمثل في: IBM.SPSS.STISTICS19.

8. هيكل البحث:

يتشكل بحثنا هذا من خمسة فصول أساسية: ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين. ولقد راعينا في هذه الفصول الانتقال من العام إلى الخاص، حيث تناولنا في الفصل الأول الخيارات الكلية المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتي تصب مجملا في هدي النمو والاستمرارية. لتنتقل في الفصلين الثاني والثالث إلى عرض واحدا من أهم هذه الخيارات ممثلا في التحالف الإستراتيجي حيث حرصنا من خلال هذين الفصلين على تبيان ماهيته وكيفية تكوينه وإدارته.

أما الجانب التطبيقي، فهو مشكل من الفصلين الرابع والخامس تناولنا في ثناياهما الاستبيان الذي أجريناه على عينة من المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والتي لها علاقات تحالف مع المؤسسات الأجنبية، ولقد قمنا بتوضيح في الفصل الرابع: خطوات دراستنا الميدانية (المبحث الأول) والدوافع والعوامل المؤثرة في قرار التحالف (المبحث الثاني)، وكذا متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية (المبحث الثالث). أما الفصل الخامس فهو مشكل من المباحث التالية: المبحث الأول احتوى على تقييم عينة الدراسة للنتائج المحققة من تحالفاتها مع الأجانب، والمبحث الثاني تم من خلاله دراسة علاقة النتائج المسجلة بالثقافة التنظيمية للشركاء، والمبحث الثالث عرضنا من خلاله الفروق الممكنة في أداء التحالفات الناجمة من عدم التماثل الموجود فيما بين الشركاء، والمبحث الرابع تناولنا في ثناياه أثر متطلبات نجاح التحالف على نتائج التحالفات الإستراتيجية.

الفصل الأول: الخيارات الاستراتيجية

الكلية للمؤسسة

تمهيد:

تعيش المؤسسة في محيط متغير يفرض عليها قيود ويتيح لها فرص، مما يجعلها مطالبة بوضع إستراتيجية تشكل الإطار العام لمختلف القرارات التي تتخذها من أجل استغلال الفرص وتفادي التهديدات، وتسمح لها بالاستمرارية والنمو وتتيح لها تحقيق أفضل النتائج وأدومها. ولإستراتيجية ثلاثة مستويات رئيسية و المتمثلة في: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال والإستراتيجية على المستوى الوظيفي (الإستراتيجيات الوظيفية).

وتسعى الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة إلى تحقيق أحد الأهداف الثلاثة التالية: النمو، الاستقرار والثبات، أو التراجع و الانكماش، و انطلاقا من ذلك تصنف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية: الخيارات الهادفة للنمو، الخيارات الهادفة للاستقرار و الخيارات الإستراتيجية الهادفة للانكماش.

وبناء على ما سبق تم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم تحديد مضمون إستراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالبيئة الخارجية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تم عرض البيئة الداخلية للمؤسسة في حين خصص المبحث الثالث لتقديم جملة من المفاهيم المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية، أين تم التركيز على كيفية صياغتها و كذا على أهم الخيارات الكلية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة.

المبحث الأول: إستراتيجية المؤسسة.

ارتبط مصطلح الإستراتيجية بالميدان العسكري معبرا عن فن قيادة القوات من أجل تحقيق النصر، فهذا المصطلح ارتبط دوماً بكيفية التعامل مع تحديات المحيط الخارجي ومجابهة التهديدات التي يفرضها. ولقد تم استخدام مفهوم الإستراتيجية في مجالات عدة والتي من بينها إدارة الأعمال أين حضني بتعاريف عديدة ركزت على عناصر مختلفة إلا أنها اشتركت في أهمية أن تصاغ الإستراتيجية من أجل مجابهة البيئة المحيطة التي تنشط فيها المؤسسة. ومن أجل الإحاطة أكثر بما المصطلح، قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية: تناولنا في المطلب الأول مفهوم الإستراتيجية، و احتوى المطلب الثاني على عناصر البيئة الخارجية بينما خصص المطلب الثالث لعرض البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

إن الإحاطة بمفهوم الإستراتيجية يقتضي منا عرض مختلف التعاريف التي صاغها رواد الإدارة الإستراتيجية، ثم استخلاص من هذه التعاريف الخصائص المميزة التي متى توفرت في أي عمل تضيف عليه ميزة الإستراتيجي.

أولاً: تعريف الإستراتيجية:

عرّفت الإستراتيجية من قبل الكثير من الباحثين، حيث ركّز كل واحد منهم على بعد من أبعادها، فحسب:

✓ ANDREWS Kenneth: الإستراتيجية هي عبارة عن "نموذج يعرّف الأهداف العامة و السياسات الأساسية للمؤسسة، و يضع الخطط اللازمة من أجل تحقيق هذه الأهداف و يحدّد أنشطة المؤسسة"¹.

✓ Henderson: الإستراتيجية عبارة عن "خطة لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تغيير التوازن التنافسي لصالح مؤسسة معينة"¹. فلا يمكن الحديث على الإستراتيجية و لا عن مسار إستراتيجي إلا إذا ارتكز على خطة توضح استخدامات الموارد و تحقق تموقع جيد للمؤسسة في بيئة أعمالها،

¹: Michel Marchesnay, management stratégique, les éditions de l'ADRAG, Paris, 2004,P:276.

✓ Michel Porter: الإستراتيجية هي "عملية خلق لموقع سوقي فريد و متميز، و ما يتعلق بذلك من مجموعة الأنشطة"².

اهتم Porter بمضمون الإستراتيجية أكثر من اهتمامه بطريقة تشكيلها كما أنه اعتبر التموقع الجيد في السوق هو الهدف النهائي لإستراتيجية المؤسسة.

✓ Hofer Charles et Schendel Dan: الإستراتيجية هي "كيفية التعامل مع المحيط. فلا يعتبر القرار إستراتيجيا إلا إذا زاد من تنافسية المؤسسة في محيط تنافسي"³.

مما سبق يظهر تباين تعاريف و مفاهيم الإستراتيجية في أنظار الباحثين، و الملاحظ أن كل باحث اهتم بالبعد الذي ارتى أنه جوهر الإستراتيجية، فبالنسبة للبعض هي عبارة عن نموذج، أو خطة، وبالنسبة للبعض الآخر هي كل الأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة لمواجهة شدة المنافسة في المحيط الذي تعيش فيه، و منهم من يراها نظرة مستقبلية بعيدة الأمد، ...

و لقد قدم Henry Mintzberg جملة من الخصائص للإستراتيجية، متى أنصغ بها أي عمل أمكن أن يقال عنه أنه ذو طابع استراتيجي. هذه الخصائص تتمثل في⁴:

- ✓ الإستراتيجية هي جملة من الأنشطة و الأعمال الغائية، أي محددة الغاية و دقيقة الأهداف،
- ✓ الإستراتيجية هي جملة من القرارات تتخذ لمواجهة محيط متغير و تنافسي، حيث لا يمكن في ظل التنبؤ بالنتائج بدقة،
- ✓ الإستراتيجية هي عبارة عن إطار تحليلي يسمح بالاستغلال الأمثل لمختلف الموارد و المتاحات بما فيها الوقت من أجل التفاعل مع أوضاع البيئة المحيطة و تحسين نتائج المؤسسة،
- ✓ طبيعة الإستراتيجية مركبة: فهي غير مهيكلية، غير روتينية و غير مبرمجة، كما أنها مرنة تحتوي على سيناريوهات لمواجهة الظروف الطارئة،
- ✓ للقرارات الإستراتيجية انعكاسات خطيرة على المؤسسة، كما أنها تأخذ في الحسبان معالجة المشاكل شكلا و مضمونا فهي تحتوي على القرارات و إجراءات تطبيقها.

¹ : Rodolphe Durand, Guide de management stratégique, édition Dunod, Paris, 2003, P :127.

² :Henry Mintzberg et d'autres, Safari en pays stratégie, édition village mondial, Paris, 2004, P :268.

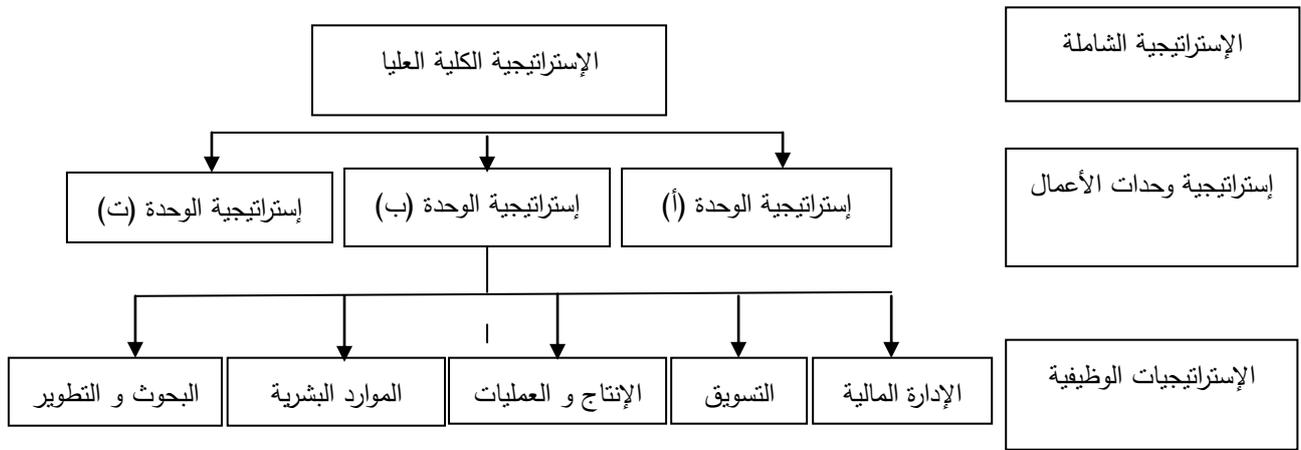
³ :Michel Marchesnay, Op.Cit ,P :268.

⁴ : Henry Mintzberg et d'autres, Op. Cit ,P : 275.

ثانياً: مستويات الإستراتيجية:

للإستراتيجية ثلاث مستويات رئيسية و المتمثلة في: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال و الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (الإستراتيجيات الوظيفية). الشكل التالي يوضح المستويات الثلاثة للإستراتيجية:

الشكل رقم 01: المستويات الثلاث للإستراتيجية.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001 ص: 235.

1. الإستراتيجية الشاملة (الكلية):

تتسم الإستراتيجية الكلية بالشمولية و طول الأمد، كما أنها تصاغ بصورة عامة و تهتم بمجال العمل (الأنشطة) التي يجب أن تضطلع بها المؤسسة و كيف ينبغي أن توزع مواردها (المؤسسة) فيما بين الأنشطة المختلفة الخاصة بها. و بصورة عامة، تهتم الإستراتيجية الكلية بالمهام التالية¹:

- ✓ وضع الاتجاه العام للمؤسسة،
- ✓ اختيار مجال الأعمال (الأنشطة) الذي ستتنافس فيها المؤسسة،
- ✓ تشخيص الفرص البيئية المتاحة و التهديدات المحتملة،

¹: محي الدين قطب: الحوار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 31.

- ✓ إدارة و تخصيص موارد و كفاءات المؤسسة،
- ✓ العمل على تحقيق التداؤب (أثر التآزر) و التكامل بين أنشطة المؤسسة،
- ✓ التأكد من تكامل و توافق هيكل المؤسسة.

2. إستراتيجية وحدات الأعمال:

تسمى هذه الإستراتيجية كذلك بإستراتيجية الأنشطة و الأعمال التجارية، و هي تهتم بالوسائل التي بواسطتها تسعى المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية في كل نشاط من الأنشطة التابعة لها¹. و تجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية الكلية تتطابق مع إستراتيجية وحدات الأعمال في المؤسسات التي تزاول نشاطا واحدا.

3. الإستراتيجية الوظيفية:

تتسم الإستراتيجية الوظيفية بقصر الأمد، و تنصب على وظائف المؤسسة كما تتكامل مع بعضها البعض بما يتماشى مع الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة و أهدافها الأساسية.

و في الأخير، يمكن القول أن الإستراتيجية الكلية تقع على عاتق المركز الإداري الرئيسي الخاص بالمؤسسة، بمعنى أن تلك الإستراتيجية يقوم بوضعها و الإشراف عليها ذلك المركز، بينما نجد أن عملية وضع وتنفيذ إستراتيجية الأعمال و النشاطات التجارية تقع على عاتق الأقسام المختلفة داخل المؤسسة. و من الملاحظ أن الإستراتيجيات الوظيفية تسهم في عملية تنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بالنشاطات والأعمال التجارية بشكل تفصيلي دقيق.

¹: جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص: 18.

المطلب الثاني: البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة:

تعمل المؤسسات على التكيف مع بيئتها الخارجية الكلية، من باب أنها معطى لا يمكن التأثير فيه بصفة كبيرة ومباشرة، فتعمل المؤسسات على اغتنام الفرص التي تتيحها هذه البيئة والتقليل من المخاطر والتهديدات التي تتضمنها.

أولا. البيئة الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات، فمعدلات النمو الاقتصادي ومعدلات الفائدة وسعر الصرف ومعدلات التضخم، والسياسات المالية والنقدية للدولة خاصة ما تعلق منها بالضريبة و الحقوق الجمركية تعد بحق معطيات أساسية تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار استثماري أو تبني أي خيار إستراتيجي.

1. معدل النمو الاقتصادي:

يعدّ معدل النمو الاقتصادي مؤشرا مهما للمؤسسة على اعتبار أن الزيادة فيه تقود إلى التوسع في إنفاق المستهلكين ومن ثمة يتيح للمؤسسة التوسع في أنشطتها وأعمالها. بالمقابل، تؤثر معدلات النمو المنخفضة على التدهور والكساد الاقتصادي والذي يتجسد على شكل تقليل في الإنفاق الاستهلاكي وبالتالي قلة الطلب على العديد من السلع الأساسية، وتخفض رغبة المؤسسات في التوسع في أنشطتها وأعمالها نظرا للانخفاض المحتمل في الربحية.

2. معدلات الفائدة:

تعبّر معدلات الفائدة على تكلفة التمويل وبالتالي تؤثر بصفة مباشرة في القرارات الاستثمارية لأي مؤسسة اقتصادية كما أنها تؤثر بصفة غير مباشرة من باب أنها تعبر على تكلفة الفرصة البديلة لأي نشاط استثماري.

3. سعر الصرف:

يؤدي التغير في سعر الصرف عملة معينة مقابل عملة أخرى إلى التغير في تنافسية المنتجات المصنعة في الدولة الأولى مقابل الدولة الثانية من باب أن ارتفاع سعر الصرف ينعكس على شكل زيادة في السعر والعكس صحيح. فعلى سبيل المثال، أدت زيادة سعر صرف الين الياباني مقابل الدولار الأمريكي في الفترة الممتدة من 1985 إلى 1995 إلى ارتفاع قيمة السيارات اليابانية بصورة حادة.

4. معدل التضخم:

يعد معدل التضخم الكبير مؤشرا من مؤشرات عدم استقرار الاقتصاد، فهو يدفع معدلات الفائدة إلى الارتفاع وإلى التقلبات السريعة في أسعار صرف العملات، كما أن استمرار معدل التضخم في الزيادة يشكل تهديدا مباشرا على خطط الاستثمار كون التنبؤ بالمستقبل يصبح من الصعوبة بمكان، فيصعب تحديد العوائد المستهدفة من قبل المؤسسة ما يجعلها أقل رغبة في الاستثمار.

ثانيا. البيئة التكنولوجية:

تؤثر سرعة تغير التكنولوجيا بصفة مباشرة على أداء المؤسسات من باب أنها تسهم في خلق سلع بديلة للسلع الأصلية ما قد يدفع هذه الأخيرة إلى الاندثار وهو ما يشكل تهديدا مباشرا للمؤسسات التي لم تواكب هذه التغيرات. كما أن للتكنولوجيا الأثر البالغ على تكاليف الإنتاج وكذا جودة المنتجات ما يمكن صاحب السبق في هذا المجال من التمتع الجيد في السوق. فالتكنولوجيا عامل محوري لتجاوز عوائق الدخول إلى صناعة ما، كما أنها عامل محوري للبقاء فيها.

ثالثا. البيئة الاجتماعية و الثقافية:

يؤدي التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة، فالتغير في أذواق المستهلكين مثلا له الأثر البالغ على الطلب في السلع ما يجعل المؤسسة أمام تحدي مواكبة هذه التغيرات وإنتاج سلع تواكب هذه الأذواق. ومن أمثلة التحولات الاجتماعية التي كان لها الأثر البالغ على أداء المؤسسات، زيادة الوعي الصحي خلال سنوات السبعينات والثمانينات القرن الماضي، ما شكل فرصة سانحة

لبعض الشركات التي لاحظت هذا التغيير وقدمت منتجات تمّ التسويق لها على أنها منتجات صحية كالمشروبات الخالية من السكر. كما انه شكل تهديدا لبعض الشركات كشرركات التبغ التي تقلص الطلب عليها لإدراك المستهلكين وزيادة وعيهم بمضار التدخين.

رابعاً. العوامل الديموغرافية:

تؤثر العوامل الديموغرافية بشكل كبير على الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، فالكثافة السكانية والفئات العمرية وتوزيع السكان بين المدن والأرياف كلها متغيرات مؤثرة على طلب المنتجات، وبالتالي دراستها بشكل متأنّي وتحديد العرض المناسب للفئة التسويقية المستهدفة يمكن المؤسسة من اغتنام الكثير من الفرص في السوق بينما سوء تقدير هذه المتغيرات قد يؤدي بها إلى فشل تسويقي ذريع.

خامساً. البيئة السياسية والقانونية:

يعدّ الاستقرار السياسي مقوماً أساسياً للحياة الاقتصادية على اعتبار أنه يساعد على التوسع في الاستثمارات في حين عدم الاستقرار يجعل من المؤسسات تعزف عن الاستثمار أو تقلل منه تجنباً للمخاطر التي قد تتعرض لها.

من جهة أخرى، قد ترد بعض القوانين والتشريعات التي تضبط عمل المؤسسات كالقوانين المانعة للاحتكار، والقوانين المتعلقة باليد العاملة والقوانين المتعلقة بالبيئة ما يحد من هامش تحرك المؤسسات ويفرض في بعض الأحيان أنماط إنتاجية معينة.

ويتسع نطاق البيئة السياسية والقانونية ليشمل الإجراءات الحكومية وكافة الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة التأثير في قرارات المؤسسة، هذه الأخيرة تسعى إلى الحصول على التأييد من قبل المستهلكين، المنافسين، الموردين، جماعات المستهلكين، النقابات، .. إلخ، وبالرغم من كونهم جزءاً من النظام الاقتصادي الجزئي إلا أنهم يعتبرون كذلك جزءاً من النظام السياسي¹.

الجدول التالي يلخص العوامل الرئيسية والفرعية المشكلة للبيئة الكلية:

¹: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 92.

الجدول رقم 01: العوامل الرئيسية والفرعية المشكلة للبيئة الكلية للمؤسسة.

الرقم	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
1	العوامل الاقتصادية	معدلات النمو الاقتصادية، الإنفاق الاستهلاكي العام، ميزان المدفوعات، معدلات الفائدة، سعر الصرف، الدخل، النظم المصرفية والسياسة النقدية، السياسة المالية والسياسة الضريبية، المنافسة، معدلات التضخم.
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	التقاليد، العادات، القيم، اتجاهات المجتمع، التغيير الاجتماعي، السلوك العام للإدارة والمدراء، المسؤولية الاجتماعية، الثقافة والتعليم، الخبرة، القيم الأخلاقية والحضارية.
3	العوامل التكنولوجية	التطورات التكنولوجية، التغيير التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، الابتكار.
4	العوامل السياسية والقانونية	التنظيم السياسي للدولة، الاستقرار السياسي، القوانين والنظم التشريعية، الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي.
5	العوامل الديموغرافية	حجم السكان، الفئات العمرية، معدل النمو السكاني، هيكل الطبقات الاجتماعية، التوزيع السكاني، الكثافة السكانية.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة:

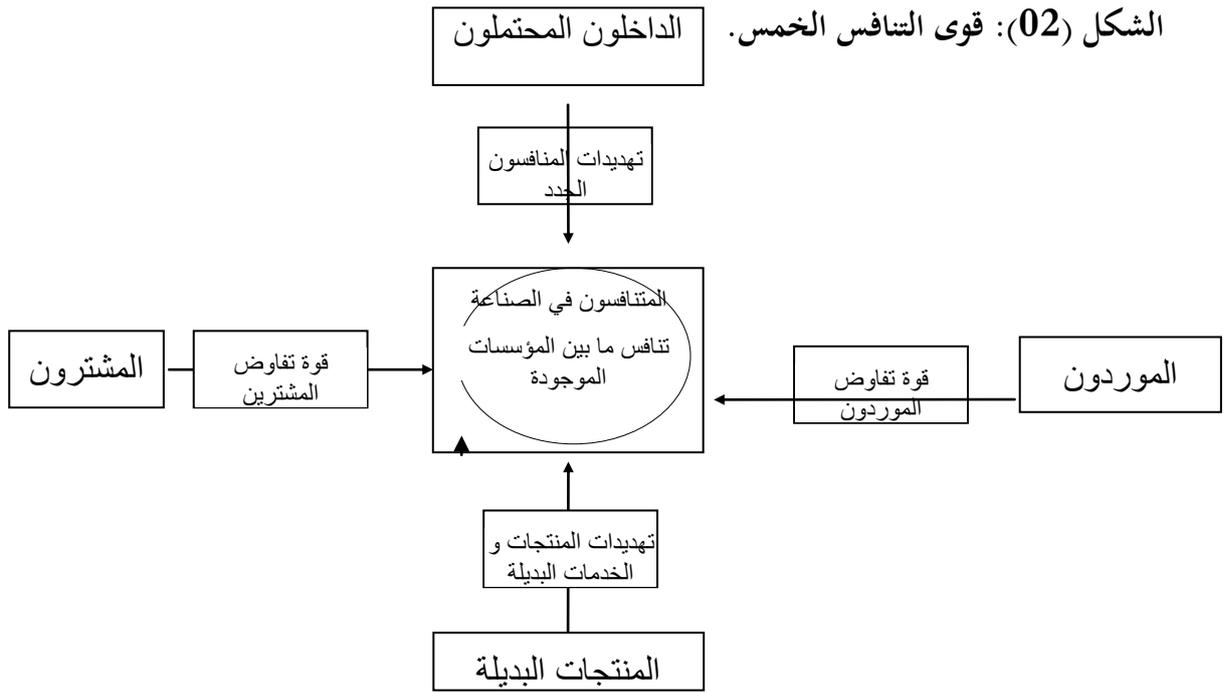
يتطلب وضع إستراتيجية للمؤسسة الإحاطة بجملة من المفاهيم المتعلقة بهيكل الصناعة أو الصناعات التي تمارس فيها أنشطتها. فالصناعة جزء من المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و له عليها بالغ الأثر. لذا وجب اخذ بعين الاعتبار هيكل الصناعة عند وضع أي إستراتيجية أو تبني أي خيار استراتيجي للمؤسسة.

يهدف تحليل التنافسية إلى أمرين أساسيين: تحديد جاذبية القطاع الصناعي و ذلك من خلال أدوات قياس متعددة، ثم اختيار من بين مميزات القطاع الصناعي العناصر التي يتوجب على المؤسسة امتلاكها. بالمقابل، تساعد دراسة سلسلة القيمة المؤسسة على معرفة مكامن القوة و الضعف، ومن ثمة الاستثمار في كفاءاتها المتميزة من أجل خلق ميزة تنافسية.

أولاً. عرض لمخطط القوى الخمس لبورتر:

يؤثر هيكل الصناعة بصفة مباشرة على المنافسة و من ثمة على الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة. من هذا المنطلق، يقدم Porter بناء نظرياً يقوم على تحليل الهيكل التنافسي للقطاعات تحت مسمى "تحليل المنافسة"، والذي يمكن من: التعرف على جاذبية القطاع¹ ومن ثمة تحديد عوامل النجاح الإستراتيجية التي يتوجب على المؤسسة التحكم فيها من أجل ضمان تطورها واستمراريتها. فحسب Porter، تنشط المؤسسات في قطاعات صناعية متميزة من حيث شدة المنافسة، هذه الأخيرة قد تضعف أو تغيب، غير أن نموذج تحليل التنافسية يبقى صالحاً في حالة عدم وجود المنافسة، إلا أنه ينصب فقط على العلاقات التي تربط المؤسسة بالزبائن و الممولين.

الشكل التالي يوضح مخطط تحليل المنافسة لـ Porter:



المصدر: Michel Ghertman :stratégie de l'entreprise : théories et actions, édition ECONOMICA, Paris,2004. P :44

¹: يمكن قياس جاذبية قطاع معين من خلال جملة من المعايير نذكر منها: ربحية الرأسمال المستثمر أو القيمة المضافة التي يساهم في خلقها.

من الشكل السابق نلاحظ أن للمؤسسة جملة من العلاقات مع محيطها الخارجي، و التي يمكن تصنيفها تحت قسمين رئيسين هما: علاقات تنافسية و علاقات تفاوضية.

1. العلاقات التنافسية:

تعد العلاقات التنافسية نتاج للمنافسين المباشرين داخل القطاع، المنافسين المحتملين و السلع البديلة.

أ. المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة:

تقوم المؤسسة بتحليل شدة المنافسة الناجمة عن المنافسين المباشرين الذين ينشطون داخل القطاع، لأنهم يشكلون لها تهديدا مباشرا. ينصب هذا التحليل على دراسة استراتيجياتهم المختلفة ومحاولة معرفة ما إذا كانوا يعتمدون إستراتيجية الإلغاء الآخر أم يميلون إلى التعايش.

و ترتبط شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة و الناشطة في نفس القطاع بجملة من العوامل نذكر منها¹:

- عدد و حجم المؤسسات القائمة: في بعض الأحيان نكون أمام حالة احتكار للسوق من قبل مؤسسة واحدة، تفرض السعر دونما أي منافس. أما في حالة وجود مؤسستين أو ثلاث، فإن ذلك سيكون بمثابة العدد الكافي الذي يضمن الوصول إلى نظام تسعير يتم تحديده فيما بين هذه المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى وجود قدر بسيط من المنافسة. فشدة هذه الأخيرة تزداد طردا مع زيادة العدد هذا مع افتراض أن حجم المؤسسات متماثلا، أما إذا كان السوق خاضع لمؤسسات ذات أحجام مختلفة، يتوقع أن تكون المنافسة محدودة.

- تنوع المؤسسات المتنافسة: يرتبط دخول المؤسسات في منافسة سعرية بالخصائص المميزة لكل مؤسسة. فتشابه المؤسسات من حيث الأهداف والاستراتيجيات ونظم الإنفاق، عامل دفع نحو التعايش بينها، حيث يبحث الجميع على الاستقرار وتحقيق الأرباح والمكاسب. أما في حالة العكس، فالمرتقب هو استعمار للمنافسة، كون كل مؤسسة تسعى للاستثمار في خصائصها المميّزة.

¹ : Jean Pierre Angelier, économie industrielle : éléments de méthode, édition O.P.U. Alger,1993.P :29 .

- طبيعة المنتجات: في السلع النمطية ذات الخصائص المتشابهة واسعة الاستهلاك، يكون السعر هو مفتاح المنافسة والزبون يهتم بالسعر أكثر من أي شيء آخر. تشتد المنافسة في مثل هذه الظروف ما قد يؤدي إلى الإضرار البليغ بهامش ربح بعض المؤسسات.

أما إذا كانت المنتجات ذات خصائص متميزة، يقلّ تأثير السعر على المنافسة و تصبح الجودة - وما يرتبط بها من تصميم للمنتج وحملات دعائية و ترويجية - العامل المفصلي للمنافسة. هذه الأخيرة تشتد دونما يكون لها الأثر على هامش الربح للمؤسسات¹ (خير مثال عن ذلك صناعة العطور).

- قيمة التكاليف الثابتة: كلما كانت التكاليف الثابتة كبيرة، كلما زاد اتجاه المؤسسات نحو تخفيضها محاولين تحسين استخداماتهم للموارد و الكفاءات مما يزيد من شدة المنافسة في بعدها السعري.

- ارتباط المؤسسات بالنشاط و حواجز الخروج: تركز بعض المؤسسات نشاطاتها التجارية في منتج معين، فتكون بذلك جد مرتبطة تجاهه مما يجعلها متمسكة بحصتها السوقية، كما أنها تصبح مرغمة على عدم الخروج من هذا السوق، فتركيز أنشطتها التجارية في منتج واحد شكل لها حاجزا في طريق الخروج من السوق. نفس الكلام يمكن أن يقال على العقود التموينية طويلة الأمد و غيرها من العقود.

ب. المنافسون المحتملون:

يعتبر المنافسون المحتملون عنصر إذكاء للمنافسة. و يتشكل الصنف الأول من المنافسين المحتملين من المؤسسات الموجودة في السوق. ففي القطاعات التي يكون المورد البشري هو الحاسم كالإنتاجات التكنولوجية العالية، وبالأخص قطاع الخدمات، قد ينتقل هذا المورد البشري من مؤسسة إلى أخرى كما أنه قد يقوم بإنشاء مؤسسة خاصة به، مما يزيد من عدد المنافسين.

أما الصنف الثاني من المنافسين المحتملين فينحدر من القطاعات المشابهة التي تستخدم نفس الموارد والكفاءات خاصة التكنولوجيا و المعرفة العلمية، حيث يبحث هذا الصنف - في الغالب - على قسمة التكاليف الثابتة بين القطاع القديم و الجديد.

¹: جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، مرجع سبق ذكره، ص:36.

و للحد من قدوم وافدين جدد على القطاع، يمكن للمؤسسة أن تضع حواجز مانعة، و هي تمتلك - في سبيل ذلك - جملة من الخيارات نذكر منها¹:

- اعتماد اقتصاديات الحجم مما يلزم المنافسين الجدد باعتماد استراتيجيات الحجم و هذا لا يتأتى لهم إلا من خلال استثمارات ضخمة،
- إدارة جيدة للعلاقة مؤسسة زبون من أجل ضمان ولاء الزبائن،
- منحى الخبرة،
- ميزة التكلفة للمنافسين الحاليين الناجمة عن التحكم في التكنولوجيا، الاستفادة من إعانات الدولة، علاقات جيدة مع الموردين، .. إلخ.
- التموقع الجغرافي الجيد من خلال التوزيع الممتاز لنقاط البيع،
- سياسة الدولة التي قد تحفز أو لا تحفز دخول منافسين جدد.

للإشارة، فإنه لا يمكن للمؤسسة أن تشكل هذه الحواجز لوحدها، لكن في كل الأحوال، لا بد عليها أن تساهم في إنشائها و الدفاع عنها.

ج. السلع البديلة:

تعد السلع البديلة من المحددات الأساسية للمستوى السعري الذي يرغب العميل أو المستهلك في دفعه مقابل الحصول على منتج أو خدمة المؤسسة. ففي حالة توفر بعض البدائل سيكون هناك حد أقصى للسعر الذي يكون العملاء على استعداد لدفعه في مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة، لذلك من الضروري أن تسهل المؤسسة على أن تكون أسعار منتجاتها مرنة.

و تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن القول عن منتج أو سلعة معينة أنها بديلة لسلعة أخرى إلا إذا كان يشبع نفس الاحتياجات الأصلية للمستهلك أو يقود إلى اختفاء أو إنقاص فائدة استخدام المنتج².

¹ : Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, éditions d'organisation, Paris, 2002.P :140.

² Ibid,P :142.

و في الختام يمكن القول أن المؤسسة مطالبة بالمتابعة الحثيثة لكل تحركات المنافسين المباشرين والمحتملين و كذا منتجي السلع البديلة، حتى تتمكن من تحصيل ميزة تنافسية من حيث الجودة - السعر أو تحقيق سبق زمني أو عائد على مستوى تكلفة التخصيص.

2. العلاقات التفاوضية:

يقصد بالعلاقات التفاوضية العلاقات التي تجمع المؤسسة بمورديها و زبائنها.

أ. القوة التفاوضية للمشتريين:

تشمل كلمة "المشترون" كل طالب لمنتج أو خدمة المؤسسة سواء كان موزعا أو مستهلكا أو مصنعا أو مقدما لخدمة. تخضع عملية التبادل بين المؤسسة و مشتريي لعلاقة قوة التفاوض. فالطرف الذي يكون في موقع أحسن قد يفرض شروطه. عموما، تتحدد قدرة التفاوض للمشتريين بعاملين أساسيين:

تأثير الأسعار على المشتريين: يتأثر المشترون لحد كبير بأسعار مشترياتهم و التي تمثل جزء كبير من تكاليفهم العامة. و حينما تكون الخدمة أو السلعة المعروضة ذات تكلفة ضئيلة، يتجنب المشتري البحث عن البدائل و كذا الدخول في مفاوضات. بالمقابل، ارتفاع أسعار المنتجات و الخدمات المعروضة يدفعهم إلى الضغط على المؤسسة من أجل تخفيضها من خلال تنوع مصادر مقتنياتهم و قد يصل الأمر إلى البحث عن استبدالها، لكن هذا مرتبط بمدى توفر العارضين لنفس المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى توفر العارضين لمنتجات و خدمات بديلة تؤدي نفس الغرض.

القدرة النسبية على المساومة و التفاوض: تعتمد قوة التفاوض بين المؤسسة و زبائنها على الحد الذي يمكن من خلاله أن يهدد أحد الطرفين مصالح الطرف الآخر وكذا مدى استعداد كل منهما لرفض الدخول في أية مشاريع تجارية مستقبلية، كما يعتمد توازن القوى بين الطرفين على المصدقية و الفعالية التي يتمتع بها كل منهما فيما يتعلق بتهددهما لمصالح بعضهما البعض¹.

¹: جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، مرجع سبق ذكره، ص:37.

ب. القوة التفاوضية التي يتمتع بها الموردون:

يعتمد توازن القوى بين الموردين و المؤسسات المختلفة داخل الصناعة على العوامل نفسها التي تحدد توازن القوى بين المؤسسات و المشترين في الصناعة، إلا أن الموردين يتمتعون بقوة كبيرة على اعتبار أنهم يقومون بتوريد عناصر الإنتاج التي قد لا يكون لها بديل، كما أن التحول إلى البديل -في حالة وجوده- يكون في الغالب جد مكلف.

و في الختام يمكن القول أن كل المؤسسات لها علاقات مع موردين و مستهلكين. تدر هذه العلاقات عليهم عائدات بنسب متفاوتة تتماشى و قوة كل طرف، فإذا كان للموردين قوة تفاوضية تفوق قوة البقية، يمكنهم تحصيل أكبر حصة من ربحية القطاع، و كذا الحال ما إذا كان المشترين ذوي أقوى قوة تفاوضية. بالمقابل، كلما كان للمؤسسة القدرة على تنويع مورديها (التكامل القبلي) و زبائنها (التكامل البعدي) قلت القوة التفاوضية للموردين و الزبائن فتتحصل المؤسسة على النصيب الأوفر من ربحية القطاع.

ثانيا. تحليل المنافسة و الميزة التنافسية:

اقترح Porter -ضمن تحليله للتنافسية - ثلاثة مراحل لتحقيق الميزة التنافسية و المتمثلة في:

1. تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة من خلال دراسة القوى الخمس الضاغطة و من ثمة معرفة جاذبية السوق في ذلك القطاع و تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة،
2. إقرار الإستراتيجية التنافسية، إذ ينبغي على المؤسسة القيام باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق ميزة تنافسية. و يقترح Porter في هذا الإطار ثلاثة خيارات إستراتيجية بديلة و المتمثلة في: إستراتيجية قيادة الكلفة، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز.
3. تطبيق الإستراتيجية التنافسية، على أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة كمرحلة مستمرة حيث تقوم فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه و وضعها التنافسي.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

تمنح البيئة الداخلية للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تساعدها على النمو والإستمرارية، وتشكل من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. ولا تمتلك المؤسسات لنفس سلة الموارد والكفاءات ما يجعل من طريقة تعاملها مع محيطها الخارجي غير متماثلة.

المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة.

يظهر تحليل سلسلة القيمة أن المؤسسة ماهي إلا مجموعة من الأنشطة المتعاقبة و المتفاعلة فيما بينها تهدف إلى خلق القيمة. ولقد عرف Porter القيمة بأنها "المبلغ الذي يرغب المشترون في دفعه للمؤسسة مقابل السلع والخدمات التي تقدمها لهم"¹ وهي نتاج لسلسلة من العمليات تم من خلالها تحويل جملة من المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات. وتحقق المؤسسة الربح في حالة ما كانت القيم المستلمة من المستهلكين تفوق التكلفة الكلية للإنتاج.

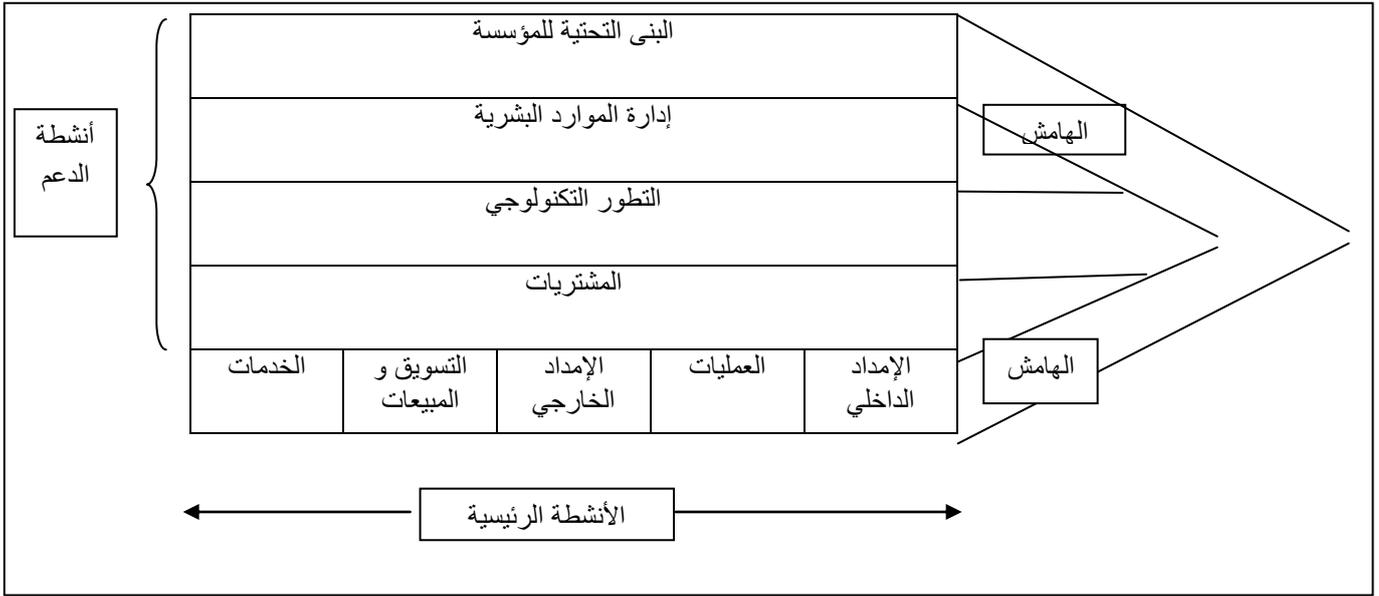
ويعدّ تحليل سلسلة القيمة تحليلاً محاسبياً يسلط الضوء على القيمة المضافة الناتجة عن كل خطوة من خطوات التصنيع المعقدة، وذلك لمعرفة أين يمكن التقليل من التكاليف وأين يمكن زيادة القيمة، ومن ثمة معرفة مكان الميزة التنافسية.

أولاً. عرض لسلسلة القيمة:

اقترح Porter نموذج يوضح الأنشطة المختلفة التي يمكن للمؤسسة أن تجعل منها محور إرضاء الزبون، و سماه: سلسلة القيمة.

¹: فاضل حمد القبسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 194-195.

الشكل رقم 03: يوضح سلسلة القيمة و الأنشطة المختلفة التي تساهم في خلقها.



المصدر: روبرت.أ. بتس-ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص:231.

من خلال الشكل السابق يمكن تقسيم أنشطة المؤسسة إلى صنفين رئيسيين: الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة لها.

1. الأنشطة الرئيسية:

تسمح الأنشطة الرئيسية للمؤسسة بمزاولة أنشطتها التقليدية، حيث أنها تعمل على جلب المواد لتقديمها للأقسام المختصة في عمليات الإنتاج و التي تقوم بتحويلها إلى مخرجات يتم تسويقها لاحقاً. تتمثل الأنشطة الرئيسية في: الإمداد الداخلي، العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق و المبيعات، و الخدمات.

أ. الإمداد الداخلي:

يعبر مصطلح الإمداد الداخلي عن الأنشطة التي تضمن استلام و تخزين و إيصال المدخلات إلى عمليات الإنتاج. هذه الأنشطة تضمن نقل المواد و الرقابة على المخزون و جدولة ذلك.

ب. العمليات:

تشمل كافة العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي والمتمثلة في أنشطة التعبئة والتغليف، الطباعة الاختبار وتسهيلات عمليات الإنتاج.

ج. الإمداد الخارجي:

يعبر الإمداد الخارجي عن الأنشطة المتعلقة بتجميع وخزن وتوزيع السلع (سواء كانت نهائية، مواد أولية، أو على شكل طلبات مجدولة) أو خدمات مقدمة للمشتريين. يؤدي استقرار الإمداد الخارجي إلى خلق القيمة مجسدة في المنفعة المتبادلة للأطراف المتدخلة فيه.

د. التسويق و المبيعات:

هي كافة الأنشطة التي تنصب على المزيج التسويقي بحيث تشمل: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع. تعد هذه الأنشطة مجال واسع للاحتكاك مع الزبون، و يؤدي التحكم فيها إلى خلق علاقة مربحة معه (الزبون) بحيث تكون خلاقة للقيمة للطرفين.

هـ. الخدمات:

تشمل الخدمات كل الأنشطة المتعلقة بالصيانة، التدريب، إلخ. تسمح هذه الخدمات بالإدارة الجيدة للأنشطة الأخرى سواء كانت إنتاجية أو تسويقية مما يضمن للمؤسسة القوة و السمعة الطيبة لدى الجمهور.

2. الأنشطة الساندة:

هي مجموعة من الأنشطة الأساسية للمؤسسة والمتمثلة في الأساس في: التمويل، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية، البنى التحتية للمؤسسة¹.

أ. المشتريات:

و يتعلق هذا النشاط بوظيفة شراء المدخلات التي يتم استخدامها من قبل المؤسسة في سلسلة القيمة. و تتضمن: المواد الأولية، التجهيزات، الآلات، تجهيزات التشغيل، الأبنية، .. إلخ.

¹: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان، الأردن، 2012، ص ص:100-104.

ب. التطوير التكنولوجي:

يسهم التطوير التكنولوجي بشكل كبير في الارتقاء بكافة الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة و هو بذلك من أهم الأنشطة الداعمة.

ج. إدارة الموارد البشرية:

تمون إدارة الموارد البشرية بالفرد المؤهل للقيام بالأنشطة المختلفة المشكلة لسلسلة القيمة في المؤسسة. و هي بذلك أهم نشاط داعم، فالموارد البشري أصبح اليوم محور خلق القيمة.

د. البنى التحتية للمؤسسة:

تتضمن العديد من الأنشطة المتعلقة بالإدارة العامة: التخطيط، التمويل، المحاسبة، القانون، نظم المعلومات، .. إلخ.

تقدر المؤسسة تكاليف مزاوله هذه الأنشطة مع مستوى الأداء المحقق في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، ثم تعمل بعد ذلك على تطوير أدائها في كافة المستويات.

ثانيا: سلسلة القيمة و الميزة التنافسية.

يساعد التحليل المتأني لسلسلة القيمة المؤسسة من الوقوف على نقاط القوة التي تمكنها من خلق ميزة تنافسية، فمن خلال دراسة كافة الأنشطة و تدقيق في مواردها و تحليل كفاءتها و فعاليتها و الرقابة عليها يمكن الوصول إلى فهم عميق لكفاءات هذه الأنشطة في خلق القيم، و بالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يمكن أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

و ترتبط الأنشطة ببعضها البعض بحيث يؤثر كل نشاط على كفاءة و فعالية الأنشطة الأخرى، ولا تحقق المؤسسة أرباحا إلا عندما تكون حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف المنفقة.

و يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا حققت أفضلية بالمقارنة مع منافسيها في أنشطتها الرئيسية أو أنشطتها الداعمة، أو في طريقة المزج بين مختلف الأنشطة أو في كيفية المواءمة بين الأنشطة الداخلية والعناصر البيئية المباشرة¹.

¹: محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

وترتبط سلسلة القيمة لأنشطة المؤسسة بسلاسل القيمة للموردين والموزعين والمشتريين، والمؤسسة مطالبة بإدارة فعالة للنظام الكلي للقيمة، و لا يمكنها تحقيق ميزة تنافسية إلا عندما تحقق المخرجات من السلع و الخدمات قيمة أعلى وسعر أفضل للمشتريين، و هذا ما يتحقق عندما تزيد القيمة المحققة عن الكلفة الكلية لأداء الأنشطة.

المطلب الثاني: تحليل موارد وكفاءات المؤسسة.

تعود بدايات نظرية الموارد إلى Penrose (1959)، ثم ما تبعها من أعمال للباحثين Welnerfelt و Barney, Diericky et Coll التي ساهمت في وضع قاعدة صلبة لها.

تتم نظرية الموارد بالمؤسسة من الداخل، حيث تركز على مواردها المتاحة وكفاءاتها وما ينجم عن استخدامها من ميزة تنافسية. فحسب أصحاب هذه النظرية، تمتلك كل مؤسسة محفظة خاصة من الموارد تتيح لها وضع بعض الاستراتيجيات المتميزة. تصاغ الإستراتيجية مروراً بمرحلتين أساسيتين: الأولى تتمثل في دراسة المحيط العام، أما الثانية فتتضمن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تقييم مواردها الخاصة و مقارنتها مع موارد أهم منافسيها. فالقطاع الصناعي -حسب واضعي هذه النظرية- غير متجانس بفعل تمايز موارد وكفاءات المؤسسات الناشطة فيه، فكل واحدة لها محفظة من الموارد والكفاءات يصعب أن تتطابق مع محافظ المؤسسات الأخرى، وإستراتيجية المؤسسة ما هي إلا جملة من الأنشطة التي تسمح بالاستغلال الأمثل لمحفظة الموارد والكفاءات المتاحة بما يمكن من تقديم عرض يرضي السوق المستهدف¹.

أولاً: تحديد معنى الموارد والكفاءات:

1. مفهوم الموارد:

تكتسي دراسة وتحليل موارد وكفاءات المؤسسة أهمية بالغة لما لها من دور في صياغة القرارات والخيارات الإستراتيجية. وتعرف الموارد بأنها " كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة أو ضعف لمؤسسة ما ...

¹ : Barney Johnson, Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management, vol 17,N:1,P:117.

وهي مجموع الأصول (الملموسة و غير الملموسة) في فترة زمنية محددة و المرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة¹.

كما عرف الباحثان جيمس سي كراج و روبرت إم جرانت الموارد كما يلي: "الموارد هي ممتلكات والأصول الفردية للمؤسسة و تشمل ما يلي: عناصر التجهيزات الرأسمالية و المهارات التي يتمتع بها العاملون و براءات الاختراع و الأسماء و العلامات التجارية و ما شابهه من أمور أخرى"².

وحسب هذه النظرية، يؤدي الاستغلال الجيد للموارد و الكفاءات إلى تحقيق الميزة التنافسية المدعومة، مما يجعل أداء المؤسسة في أعلى مستوياته، إلا أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال حرص المؤسسة على أن تكون مواردها وكفاءاتها ذات الخصائص التالية:

- الندرة: نقصد بندرة الموارد والكفاءات توزيعها غير المتجانس بين المؤسسات المشكلة للقطاع الصناعي³، فامتلاك عدد كبير من المؤسسات المتنافسة لمحافظة مشكلة من نفس الموارد والكفاءات يجعل من خلق الميزة التنافسية أمرا صعبا إن لم نقل مستحيلا. وقد تأخذ الموارد شكل مجموعة من المهندسين الأكفاء المبدعين، منجم لمعادن ثمينة، علاقة حصرية مع زيون، براءة اختراع،.... إلخ.
- القيمة: أن تكون القيمة التي يحصلها الزبون من استهلاكه لمنتج المؤسسة، تفوق تكاليف الاستغلال المتضمنة ربحية المؤسسة، وألا تكون متوفرة لدى منافسين في السوق أو من خلال عقود بسعر أقل.
- الخصائص المتفردة التي تجعل من موارد المؤسسة متعلقة بها فقط وليس لها مثيل عند المؤسسات الأخرى. تتمثل هذه الخصائص في:

— صعوبة التقليد، كتكرية مشروب كوكا كولا مثلا،

¹: الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري و المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، ص:02.

²: جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

³: Alidou Ouadraogo, Alliances stratégiques dans les pays en développement: spécificité, management et conditions de performance "une étude des entreprises Camerounaises et Burkinabés, thèse de doctorat, l'université de Montréal, 2003.P :27.

- صعوبة الاستبدال: بمعنى أن استبدال هذا المورد بمورد آخر لا يقود إلى نفس مستويات الأداء، و خير مثال على ذلك استبدال مهندس عال التأهيل و الإبداع بمهندس آخر يقل عنه كفاءة.
- هيكله مبهمه للميزة التنافسية،
- الارتباط الشعوري: امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا معينة وارتباطها بها بشكل كبير -بحيث تصبح تتحكم فيها بشكل مطلق يشكّل -في كثير من الأحيان- مصدر للميزة التنافسية. بالمقابل، قد يتحول هذا الارتباط إلى عائق و مقاومة للتغيير إذا ما طوّر المنافسين تكنولوجيا أكثر كفاءة.

2. أنواع الموارد:

تنقسم الموارد إلى ثلاثة أنواع أساسية: موارد بشرية، موارد ملموسة و موارد غير ملموسة¹، و يعد المورد البشري عنصرا مهما في خلق و تجديد الميزة التنافسية للمؤسسة. تقيم الموارد البشرية للمؤسسة -في مجملها- من خلال صنفين من المعايير: معايير موضوعية و أخرى ذاتية. تتمثل المعايير الموضوعية في: عدد حاملي الشهادات، عدد المهندسين، عدد الإداريين،... إلخ. بالمقابل، تلجأ المؤسسة إلى المعايير الذاتية (كشخصية العامل مثلا، ..) لمراعاة خصوصية بعض المناصب. لكن في الغالب يتم المزاوجة بين الصنفين من أجل ضمان يد عاملة كفأة يمكنها القيام بالعمل الموكل إليها.

من جهة أخرى، قد تكون الموارد الملموسة عينية أو مالية. ويصعب حصر الموارد العينية غير أننا نذكر منها: الموقع، مرونة آليات الإنتاج، حجم معين،... إلخ. و من أمثلة الموارد المالية: حجم الأموال الخاصة والاحتياجات، القدرة على الاستدانة على المدى المتوسط و الطويل، القدرة على التمويل الذاتي،... إلخ.

بالمقابل، قد تكون الموارد غير الملموسة إما تقنية أو مرتبطة بسمعة المؤسسة. تتمثل الموارد التقنية في التكنولوجيا و كل آليات الإبداع. و يمكن قياسها بعدد المخابر الموجودة في المؤسسة، عدد الباحثين، الميزانية المخصصة

¹ : Michel Ghertman :stratégie de l'entreprise : théories et actions, édition ECONOMICA, Paris,2004.P :95.

للبحث، كما يمكننا قياسها كذلك بالنتائج المتحصل عليها و التي تأخذ شكل: براءة اختراع، حقوق الملكية الفكرية، عدد المنتجات المبتكرة، عدد التقنيات المبتكرة.. إلخ.

3. كفاءات المؤسسة .

تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على استخدام الموارد لبلوغ الهدف المرغوب فيه"¹. فالكفاءات تعبر عما يمكن مؤسسة ما القيام به من أنشطة مختلفة، انطلاقا من استغلالها للموارد.

تستغل المؤسسة الموارد باستخدام مختلف كفاءاتها التي تمتاز كذلك بالندرة، القيمة، الخصائص المتفردة. فإذا كان هذا الاستغلال جيدا فسيفضي بها إلى خلق ميزة تنافسية التي ستدر عليها في هذه الحالة الكثير من المكاسب التي تضاف إلى قاعدة الموارد الخاصة بها.

تنجم الكفاءة عبر مراحل، فهي تظهر -في المرحلة الأولى- على مستوى وظائف المؤسسة و المتمثلة أساسا في: بحث و تطوير منتج جديد و آلية عمل جديدة، وظيفة التمويل و الوسائل العامة، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، نظم المعلومات و المراقبة. و كمرحلة ثانية تتجسد -كنتاج لمزاولة هذه الوظائف- في: الابتكار، الجودة، تخفيض تكاليف الإنتاج².

و تتفاوت الكفاءات فيما بينها لكنها عموما تأخذ شكل سلم هرمي مقلوب انطلاقا من التي تستوجب التنسيق بين عدد من الكفاءات إلى الكفاءة الفردية.

4. المقارنة المرجعية:

تعتبر المقارنة المرجعية أداة من أدوات تقييم أداء المؤسسة، و يقصد بها " تحليل أداء المؤسسة على مستوى عامل من عوامل النجاح و البحث على مرجع للمقارنة و ذلك من أجل تحسين مستوى تحكم المؤسسة في أدائها"³.

تمر عملية المقارنة المرجعية بالمراحل التالية:

¹: الحاج مداح عرابي، مرجع سبق ذكره، ص: 02.

²: Michel Ghertman ,Op.cit. P :96.

³: Jean Pierre Detrie, strategor : politique générale de l'entreprise, 4^{ème} éd, édition DUNOD, Paris, 2005, P : 56.

أ. تحديد المتغيرات المعنية بالمقارنة: بمعنى تحديد المعارف الخاصة التي تدخل في بناء المعرفة. وتجدر الإشارة أن هذه المتغيرات "المعايير" تختلف من منظمة إلى أخرى حسب حاجياتها و تخصصها، إلا أنه هناك دوما قاسما مشتركا بينها و على المؤسسات الاستلها منهن. فعلى سبيل المثال، وضعت مؤسسة جينيرال إلكترونيك المعايير التالية كمحددات لأداء المنظمة¹:

- معايير الربحية: تعطي مقدار الأرباح التي ترغبها المنظمة في فترة زمنية محددة،
- معايير الموقف السوقي: وهي عبارة عن مؤشرات تعطب نسبة سوق منتجات المنظمة و التي كسبتها من منافسيها،
- معايير الإنتاجية: و هذه المعايير توجه الإنتاج و تعطي مؤشرات عن النسب المقبولة التي ترتبط بمختلف أوجه العمل،
- معايير قيادة المنتج، و هذه تمثل مؤشرات إبداع و تطوير و تقيس قدرة المؤسسة على النجاح في الأمد الطويل.
- معايير تطوير العاملين، تطوير أعضاء المنظمة في مختلف المجالات،
- معايير مواقف و اتجاهات العاملين،
- معايير المسؤولية العامة و التي تعبر عن التزامات المنظمة للمجتمع بشكل عام و لمختلف الفئات فيه،
- معايير الموازنة بين الأهداف قصيرة الأمد و الأهداف طويلة الأمد من أجل خلق توافق بينهما.

ب. تحديد مؤسسات معينة لاستخدامها كمرجع للمقارنة: تكون هذه المؤسسات في العادة رائدة من حيث الأداء المتعلق بالمتغير الذي تجري المقارنة حوله،

ج. جمع البيانات: يتطلب جمع البيانات دراسة أتماط المؤسسات المستخدمة كمرجع. و تجدر الإشارة أنه في الغالب يتم الحصول على البيانات من المصادر التالية: قاعدة بيانات سابقة، الجمعيات المهنية، خبراء في الصناعة، الزبائن و الموردين، الكتب و المجالات، الإطارات الجديدة التي يتم توظيفهم و الذين لهم خبرة سابقة ناجمة عن العمل في مؤسسات أخرى، الأساتذة و تقارير التريصات، المستشارين،... إلخ.

¹: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011. صص: 186-187.

د. تحديد الفجوة الحالية - إن وجدت - و تحديد - انطلاقا من ذلك - المستوى المطلوب من الأداء في المستقبل،

ه. تحديد أهداف و مخططات عملية من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، وكذا وضع نظام للمراقبة والتتبع يسمح بقياس مدى تقدم المؤسسة في أدائها و ذلك بإجراء مقارنة مستمرة مع مرجع، لأن هذا الأخير يتطور كذلك بصفة مستمرة.

ثانيا. الميزة التنافسية من منظور مقارنة الموارد.

رَكَزَت الأبحاث و الدراسات حول الإستراتيجية بشكل عام و الميزة التنافسية بشكل خاص خلال فترة الثمانينات على البعد البيئي الخارجي و خاصة تحليل هيكل الصناعة، فيما أهملت دور موارد وكفاءات المؤسسة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية. في حين ركزت المقاربة المستندة للموارد على موارد الذاتية للمؤسسة أكثر من تركيزها على الإستراتيجيات المتاحة لكل المؤسسات ضمن هيكل الصناعة، انطلاقا من فكرة أن فهم هيكل الصناعة يعد أمرا ضروريا لكنه ليس كل شيء، فالمؤسسة مطالبة أن تبحث لنفسها عن حلول ذاتية ضمن هذا التوجه. و تفترض هذه المقاربة أن المؤسسات متميزة من حيث الموارد و الكفاءات التي تمتلكها، غير أن المؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وكفاءاتها النادرة، القيمة، غير القابلة للإحلال وصعبة التقليد هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية على حساب منافسيها. و يستند هذا التمييز على تنوع و تغاير مزيج الموارد و الكفاءات و اختلافه من مؤسسة إلى أخرى، فالمؤسسات عبارة عن مزيج مختلف من القدرات و الموجودات المادية و غير المادية، و لا يمكن أن يتشابه هذا المزيج في مؤسستين، لأنه لا توجد مؤسستان لهما نفس الخبرة، الموجودات المهارات أو الثقافة التنظيمية، و هذا المزيج هو الذي يحدد مدى كفاءة و فعالية المنظمة في أداء أنشطتها الوظيفية¹. و تتحقق الميزة التنافسية الفعالة عندما تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بطريقة تميّزها عن الآخرين في السوق و في أذهان زبائنهم. و ديمومتها نتاج لاستمرارية الموارد وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين أو إيجاد بديل لها.

و في الختام، يمكن القول أن المؤسسات كافة تمتلك كفاءات و لكن أن تكون هذه الكفاءات جوهرية فهذا ما تسعى إليه ولا يحققه إلا البعض من المؤسسات، فالكفاءات حتى تكون جوهرية يجب أن تضع الأسس

¹: محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

لأنشطة المنتج و السوق المستقبلية، و يجب أن تسهم في تحقيق قيمة للمستهلك فضلا عن دورها في تمييز المؤسسة عن غيرها من المنافسين¹.

المبحث الثالث: ماهية الخيارات الإستراتيجية.

خصص هذا المبحث للإحاطة بمضمون الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة كاستجابة لمتغيرات بيئتها الخارجية و بما يتماشى مع مواردها و إمكاناتها المتاحة. ولقد قسم إلى ثلاثة مطالب أساسية، حيث تم تحديد مفهوم الخيار الإستراتيجي في المطلب الأول، ليتم بعد ذلك عرض الخطوات الأساسية لصياغة الخيار الإستراتيجي في المطلب الثاني، ليختتم المبحث الثالث بالمطلب الثالث والمتضمن لأهم الخيارات الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي.

أولا. تعريف الخيار الاستراتيجي:

يمثل الخيار الاستراتيجي قلب عملية الصياغة الإستراتيجية، ويعرف على أنه:

- "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة"²

- "البديل الذي يتم الأخذ به من بين جملة البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم و مقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف"³

- "ذلك الخيار الذي يقابل بين احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها -من وجهة نظر صانعي القرار و المؤثرين فيه- أكثر من أي بديل آخر، و الذي يمكن أن ينفذ بنجاح"⁴

¹: المرجع السابق،ص: 115.

²: نفس المرجع،ص: 19.

³: زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر ، 2006 عمان، الأردن، ص: 134.

⁴: المرجع السابق، ص: 135.

ثانيا: خصائص الخيار الإستراتيجي:

من التعاريف السابقة، يمكن القول أن الخيار الاستراتيجي يتم صياغته:

- كاستجابة لاحتياجات أو أهداف الفاعلين في المؤسسة،
- أنه يوجد الكثير من البدائل الإستراتيجية الممكنة لتلبية الاحتياجات والأهداف، غير أن الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل بديل من البدائل الممكنة،
- أن الحكم بأنه الأفضل انطلاقاً من دراسة نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة،
- حتى ينفذ الخيار الاستراتيجي، لا بد أن يتواءم مع موارد وكفاءات المؤسسة.

ثالثا: صياغة الخيار الاستراتيجي:

تمر صياغة الخيار الاستراتيجي بثلاثة مراحل أساسية¹:

- ✓ تطوير وخلق البدائل المتاحة،
- ✓ تقييم مختلف البدائل وفقاً لمعايير محددة،
- ✓ اختيار البديل الأنسب.

1. تطوير و خلق البدائل الإستراتيجية:

تمتلك المؤسسة جملة من البدائل الإستراتيجية، والتي تنتج عن مزج الموارد والكفاءات التي تمتلكها وفقاً لرؤية معينة و بمراعاة العوامل البيئية المختلفة. تركز المؤسسة على البدائل الأكثر جاذبية من حيث المنافع والأرباح والتكاليف مع مراعاة قابليتها للتطبيق وكذا ملاءمتها لموارد وكفاءات المؤسسة وكذا البيئة التي تعمل فيها. ومهما كانت الطريقة التي تصاغ بها البدائل الإستراتيجية، فإنها تتطلب من القائمين علي صياغتها - فضلاً على المعرفة النظرية والخبرة العملية- درجة عالية من الإبداع والابتكار في خلق البدائل، حتى تختار واحداً منها و تتبناه كخيار استراتيجي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

¹: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

2. تقييم البدائل المتاحة:

يتطلب اختيار البديل الأمثل الذي سينتهج كخيار استراتيجي للمؤسسة جملة من المعايير نذكر

منها¹:

- الملاءمة: لا بد أن يكون البديل الاستراتيجي ملائماً للظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة، وكذا مواردها وإمكاناتها المختلفة، كما أنه يشترط فيه أن يتماشى مع رسالة المؤسسة و ثقافتها التنظيمية،
- أن يكون بديلاً مقبولاً من كافة الفاعلين بالمؤسسة و كذا كافة الأطراف ذوي المصالح بحيث يحفظ لهم مصالحهم بأقل مخاطر ممكنة و أكبر عوائد متاحة،
- قابلية التطبيق: أن يكون من الممكن تنفيذ هذا البديل.

3. اختيار البديل المناسب:

قام Johnson et Scholes بحصر الطرق المعتمدة من قبل المؤسسات في اختيار البديل الاستراتيجي

المناسب في الأساليب التالية²:

- الانتقاء لتحقيق الأهداف: إذ يتم تكميم الأهداف كمقياس مباشر يعتمد عليه في انتخاب الخيار الاستراتيجي الأنسب من بين البدائل المتاحة،
- طلب القائمين على عملية الاختيار من جهة أعلى الموافقة على ما تم التوصل إليه بشأن البديل المنتقى،
- التنفيذ الجزئي: و هو بمثابة اختبار للبديل المنتقى، إذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئي للبديل الذي وقع عليه الخيار.
- الوكالات الخارجية: و هي عملية اللجوء إلى مكاتب استشارية عند تعارض الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة حول البديل الذي يمكن اختيارها وبالتالي فإن القرار الخارجي سيكون أكثر موضوعية.

¹: محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

²: المرجع السابق، ص: 28.

وتعد بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسة عاملا محوريا في تحديد نمط الخيار الاستراتيجي المتبنى من قبلها، وعلى هذا الأساس تختلف الخيارات باختلاف ظروف المحيط الذي تنشط فيه، غير أنه يمكن إدراجها - إجمالاً - تحت ثلاثة مجموعات أساسية:

- ✓ إستراتيجية النمو و التوسع،
- ✓ إستراتيجية الاستقرار و الثبات،
- ✓ إستراتيجية الانكماش.

تعرف هذه المجموعات الثلاثة باستراتيجيات دورة حياة المؤسسة. يضم كل قسم من أقسام الإستراتيجية الثلاثة بدائل متنوعة. تقوم المؤسسة بتقييم مختلف البدائل لنتخب في الأخير البديل الأنسب للملائم للبيئة التي تنشط فيها و الذي يتماشى مع مواردها و كفاءاتها الداخلية.

المطلب الثاني: إستراتيجية التوسع:

تعتمد المؤسسة إستراتيجية النمو عندما ترغب في تحقيق أهدافا جديدة أعلى من مستوى الأهداف السابقة، و ذلك من خلال زيادة حجم المؤسسة¹ و زيادة حصتها السوقية بما يؤدي في النهاية إلى زيادة قيمتها، و يكون ذلك في -الغالب- كنتيجة لتهيئة رأسمال جديد أو لتحقيق فوائض مالية كبيرة، و التي تكون ثمرة لنجاح منتجات المؤسسة، مستوى خبرة طاقم الإدارة، و من قدرة المؤسسة على معالجة المعوقات أو التهديدات البيئية الخارجة، الإبداع و الابتكار،.. إلخ.

يعد تبني إستراتيجية النمو مؤشرا إيجابيا على نجاح المؤسسة، كونه يوحي ببقائها و استمراريتها على الأمد البعيد، فعندما ترصد المؤسسة فرصا سانحة في السوق، وترى أن لديها من القدرات ما يمكنها من اغتنامها، فإنها تتبنى إستراتيجية النمو التي تترجم على شكل أهداف في صيغ متعددة مثل: زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية و الأرباح،.... إلخ.

¹: حجم المؤسسة يقاس بعدة معايير: رأسمال، حجم المبيعات، عدد الفروع، عدد العملاء،... إلخ.

أولاً. النمو الذاتي:

1. تعريف النمو الذاتي:

يعرّف النمو الذاتي على أنه "استخدام الموارد والكفاءات التي تمّ تطويرها ذاتياً "بداخل المؤسسة" من أجل زيادة حجم عمليّاتها أو من أجل توسعت مجال أعمالها¹. ويتم تمويل أنشطة التوسّع المدرجة ضمن النمو الذاتي من خلال الأرباح المحققة من قبل المؤسسة أو من خلال اللجوء إلى السوق المالي فلا يتم الاعتماد -في هذه الإستراتيجية- على أي مؤسسة أخرى. وفقاً لهذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بتخصيص إضافات دورية للأصول و ذلك من أجل تحقيق معدل نمو مستهدف. و تمر هذه الإستراتيجية عبر تصنيف الأنشطة لمجموعات نوعية تضم كل منها أنشطة مترابطة بحيث يخلق الطلب على إحداها طلباً على الأخرى (سيارات وقطع الغيار مثلاً). يتم تحويل الموارد من الأنشطة التي دخلت مرحلة التراجع إلى الأنشطة الواعدة التي تكون في مرحلة النمو أو النضج حيث يزيد الطلب على منتجات المؤسسة². يرتبط نجاح إستراتيجية النمو الذاتي بتوفر موارد مالية ذاتية كافية و كذا توفر طلب فعال على مخرجات المؤسسة.

ويشكّل النمو الذاتي البديل الرئيسي لكثير من المؤسسات وذلك للأسباب التالية³:

- التعلم: فكلما اعتمدت المؤسسة على مقدراتها الذاتية و حاولت الدخول إلى أسواق جديدة زاد مجال التعلم وتحصيل المعارف بطريقة أفضل من لو تم الاعتماد على البدائل الإستراتيجية الأخرى،
- التدرج في الاستثمار: تملك المؤسسة للكثير من الموارد والأصول دفعة واحدة يتطلب الكثير من الأموال، بالمقابل تسمح إستراتيجية النمو الذاتي بتوزيع مختلف التكاليف على طول مدّة التطوير بما يسمح بتعديل الإستراتيجية أو تغييرها إذا اقتضت الظروف البيئية ذلك.
- انعدام القيود المتعلقة بالوفرة: تفترض إستراتيجيات النمو الخارجي توفر مؤسسة "هدف" يمكن التقرب منها و هذا لا يكون متاحاً دوماً، بينما في حالة النمو الذاتي لا تطرح هذا النوع من الإشكالات،

¹ : Bernard GARRETTE et autres, stratégor, 5^{ème} éd, édition DUNOD, 2009, P : 458.

²: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

³ : Gerry Jonson et autres, stratégique, 9^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2011 , P : 402.

- الاستقلالية الإستراتيجية: لا يتضمن النمو الذاتي القيود التي تتضمنها إستراتيجيات النمو الخارجي، فالمؤسسة -في ظل هذا التوجه- ليس عليها أي نوع من القيود التي قد تفرض في إطار التحالفات الإستراتيجية مثلاً كأن تلتزم بعدم التسويق في منطقة معينة عملاً باتفاق معين.

2. أشكال النمو الذاتي:

يفترض النمو الذاتي امتلاك المؤسسة لجملة من الأصول والموارد والكفاءات التي بالإمكان تميمها من أجل تطوير مختلف أنشطتها، هذا التطوير قد يأخذ شكل: نمو في نفس مجال الأعمال، التنوع المترابط وغير المترابط، التدويل و التكامل الرأسي.

1.2. النمو الذاتي بداخل مجال أعمال المؤسسة:

يتأتى الإنماء الذاتي لمجال أعمال المؤسسة من خلال جملة من الإستراتيجيات نذكر منها:

إستراتيجية اختراق السوق وإستراتيجية تطوير السوق.

أ. اختراق السوق:

لا تقوم المؤسسة -وفقاً لهذه الإستراتيجية- بإجراءات تقضي بتغيير مجال الأعمال، إنما تقوم بالتركيز على الاستثمار في الأنشطة التسويقية أو زيادة الطاقة الإنتاجية بهدف زيادة المبيعات والحصة السوقية ضمن السوق الحالي للمؤسسة. وتتماشى هذه الإستراتيجية مع الظروف التالية¹:

- عدم تشبع السوق بالمنتج أو الخدمة التي تتعامل بها المؤسسة،
- وجود قناعة بإمكانية زيادة استهلاك الزبائن لمنتجات وخدمات المؤسسة،
- انخفاض الحصة السوقية لكبار المنافسين مع حدوث زيادة في إجمالي مبيعات الصناعة،
- اقتصاديات الحجم هي مفتاح الميزة التنافسية في الصناعة التي تنشط بها المؤسسة.

¹: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 317.

ب. تطوير السوق:

تبحث المؤسسة -وفقا لهذه الإستراتيجية- عن تقسيمات سوقية جديدة أو ابتكار استعمالات جديدة لمنتجاتها، وكلا الخيارين يحتاج إلى توسيع نطاق السوق الحالية للاستفادة من المداخل السوقية الجديدة والاهتمام ببحوث السوق، وتتلاءم إستراتيجية تطوير السوق مع الظروف التالية¹:

- قنوات توزيع كفأة وفعالة،
- تميز المؤسسة في مجال أعمالها،
- وجود أسواق جديدة غير مشبعة أو غير مكتشفة من قبل المنافسين،
- امتلاك المؤسسة لطاقة إنتاجية زائدة،
- ميدان عمل المؤسسة متجه نحو العالمية.

2.2. إستراتيجية التنويع:

تقتضي إستراتيجية التنويع دخول المؤسسات لمجالات نشاط جديدة (DAS) و ذلك كون المجال الصناعي الذي تنتمي إليه لا يقدم الكثير من فرص النمو أو المردودية والريح. تساعد إستراتيجية التنويع المؤسسة على محافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة للمؤسسة خاصة عند إضافة منتجات كما أن التنويع يمكن المؤسسة من استغلال خبرات وقدرات قائمة بشكل اقتصادي وفعال.

بالمقابل، اعتماد إستراتيجية التنويع معناه استقطاب منافسين جدد والذين قد يشكلون تهديدا مباشرا للمؤسسة. لذا من الأهمية بما كان أن يكون اختيار مجالات النشاط الجديدة بعناية فائقة.

وتجدر الإشارة إلى أن التنويع قد يأخذ أشكالا عدة، نذكر منها²:

- **التنويع المترابط:** وذلك عندما يكون التوسع يتمشى مع خطوط العمليات الحالية للمؤسسة، حيث يكون هناك نوع من الارتباط بين مجالات النشاط المختلفة للمؤسسة.

¹: المرجع السابق، ص: 318.

² Michel Marckesney, Marketing stratégique, édition Chihab, Alger, 1997, P : 129.

- التنوع غير المترابط : عندما لا تتماشى الأنشطة التوسعية مع خطوط العمليات الحالية للمؤسسة ولا يوجد أي نوع من الارتباط بين مجالات أنشطتها القديمة.

3.2. التكامل العمودي:

التكامل العمودي عبارة عن "امتلاك المؤسسة لمجموعة من النشاطات التي تتربط ببعضها البعض على نحو رأسي". ويمكن أن يأخذ التكامل العمودي شكلين أساسيين¹:

✓ **التكامل على مستوى مستلزمات الإنتاج (التكامل العمودي الخلفي)** : يقصد بهذا التكامل

امتلاك المؤسسة وتحكمها في عملية إنتاج مدخلات تصنيع المنتج، كأن تقوم بيوت التجميل بإنتاج ما تحتاج إليه من أدوات التجميل دون اللجوء إلى موردين خارجيين،

✓ **التكامل على مستوى شبكة العملاء و الموردين (التكامل العمودي الأمامي)** : يشير هذا التكامل

إلى سيطرة المؤسسة على منافذ أنشطة التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي،

و قد يصنف التكامل الرأسي أيضا إلى تكامل تام و تكامل ناقص²:

✓ **التكامل العمودي التام** : و يتضح ذلك في التكامل الذي يتم بين مرحلتين من مراحل الإنتاج (أ)

و (ب)، حيث تحويل إنتاج المرحلة (أ) داخليا بالكامل بما يوفر جميع متطلبات المرحلة (ب)، و يجنبها شراء المواد الخام من خارج المؤسسة.

✓ **التكامل غير التام** : و ذلك عندما لا تلي المرحلة (أ) القدر الكافي من الاكتفاء الذاتي للمرحلة

(ب)،

¹: جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، مرجع سبق ذكره ، ص: 108.

²: المرجع السابق، ص: 109.

4.2. النمو الذاتي باتجاه دول جديدة:

عندما تقرّر المؤسسة توسعت نشاطها على المستوى الدولي فإنه بالإمكان الاعتماد على الذات والقيام باستثمارات جديدة بشكل يتيح لها الاستغلال الأمثل لمواردها و كفاءاتها المتميّزة على المستوى الدولي فتضمن بذلك استمرارية ثقافتها التنظيمية ومختلف الممارسات الدولية فتكون مخرجاتها موحّدة من حيث الجودة والخصائص كما أن زبائنها يمكنهم الاستفادة من نفس الخدمات في مختلف الدول التي تنشط بها. ويتطلب التنافس الدولي الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات التي تمتاز بها المؤسسة دون سواها كما أنه يستلزم الكثير من الاستثمارات وتوظيف موارد بشرية كفأة ومؤهلة ما يجعل من العملية عالية المخاطر.

ثانيا. النمو الخارجي للمؤسسة:

يمكن للمؤسسة أن تحقق النمو الخارجي من خلال إستراتيجيتي الاندماج و التملّك.

1. تعريف إستراتيجيتي الاندماج و التملّك:

تتشرك إستراتيجيتي الاندماج و التملّك في كونهما من أهم إستراتيجيات النمو الخارجي من باب أنه يترتب عنهما اقتناء أصول جديدة وتوسعت في مجال الاستثمار، و تختلفان في جملة من الخصائص التي سنركز عليها في تعريف بهما في الفقرات اللاحقة.

1.1. تعريف إستراتيجية الإندماج:

يشير الإندماج إلى توحد شركتين أو أكثر بحيث يتشكل كيانا تنظيميا جديدا أكبر و أقدر على المنافسة. يتم الإندماج بطرق: تبادل الحصص، الشراء النقدي، تبادل الأسهم، .. إلخ، غير أن النتيجة هي مؤسسة جديدة تذوب فيها كل الأطراف المنشأة¹.

¹: أحمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص:249.

يعد الاندماج أحد أهم إستراتيجيات النمو، غير أنها تتطلب جهدا استثنائيا من المدير المالي الذي يقع على عاتقه تقييم في آن واحد إمكانية تملك مشروع معين (الذي قد يشكّل البديل الأمثل) و كذا تقييم المؤسسة المستهدفة للاندماج. كما أنه يقوم بمقارنة المداخل المتوقعة مع تكاليف عملية الاندماج.

ويؤدّي الاندماج الناجح إلى تحقيق أثر التداؤب بحيث يفوق مداخل المؤسسة الجديدة مجموع ما يمكن أن تحقّقه كل مؤسسة على إنفراد¹.

ويمكن أن يأخذ الاندماج أربعة صور²:

- ✓ الدمج العمودي: يتضمن تكامل مجموعات أنشطة متعددة من المواد الخام إلى المستهلك النهائي،
- ✓ الدمج الأفقي: يتميز بتوحيد مؤسسات لها منتجات متماثلة و تعمل في أنشطة متشابهة،
- ✓ الدمج الإرتكازي: فيتمثل في مؤسسات يجمعها قاسم مشترك و الذي قد يكون تكنولوجيا أو تسويق أو عملاء،
- ✓ الدمج الجمع: فيتمثل في اندماج مؤسسات يعمل كل منها في نشاط مختلف أي تعمل في أنشطة غير مترابطة. و يسعى هذا النمط من الاندماج إلى تأليف مهارات ووظيفة (تسويق/إنتاج) (إدارة مالية/إدارة موارد بشرية/ البحث و التطوير). ويكمن الحافز الرئيسي لهذا النوع من الدمج في تنويع الأنشطة و من ثمة تنويع المخاطر المالية و تقليلها.

2.1. تعريف إستراتيجية الشراء و التملك:

تعبّر إستراتيجية الشراء عن توحيد مؤسسات من خلال عملية تحويل قانونية، بحيث تكون إحدى المؤسسات مسيطرة و المؤسسات الأخرى تابعة. تتولى المؤسسة المسيطرة القيادة، و يمكنها أن تنيب المؤسسة المشتراة في تنظيمها الإداري أو تديرها كمؤسسة تابعة.

¹: Mohamed Bouhadida, Dictionnaire des finances, des affaires et de management, 2^e édition CASBAH, Alger, 2001, PP : 115-116.

²: أحمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 255-256.

وتتم عمليات التملك بطريقة توافقية حيث يتفق الطرفان على حيثيات الصفقة ثم تقوم إدارة المؤسسة بالمباة باقتراح العرض على المساهمين من أجل أخذ موافقتهم. أما إذا لم تتجاوب إدارة المؤسسة المستهدفة مع العرض المقدم فيمكن للمؤسسة الراغبة في التملك التوجه مباشرة إلى جمهور المساهمين بحيث يكون قرارهم هو المحدد.

و تعد إستراتيجية التملك أو الشراء بديلة لإستراتيجية الدمج حيث تفاضل المؤسسة بينهما كون كلا إستراتيجيتين تعملان على زيادة أثر التداؤب عند اختيار إستراتيجية الشراء، تراعي الإدارة جملة من الاعتبارات في المؤسسة المستهدفة نذكر منها:

- ✓ موارد و كفاءات المؤسسة المستهدفة و مدى إمكانية استغلالها من أجل خلق ميزة تنافسية،
- ✓ التكامل بين الموارد و الكفاءات للمؤسسة المسيطرة و المؤسسة المشتراة،
- ✓ مدى إمكانية تحقيق أثر التداؤب من خلال هذه المؤسسة،
- ✓ هل إستراتيجية الشراء كفيلة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أفضل من أي بديل آخر متاح (تحالف إستراتيجي، تأسيس مؤسسة جديدة، اندماج،...).

2. دوافع إستراتيجي الاندماج و التملك:

يمكن إدراج أهم دوافع إستراتيجيات الاندماج و التملك تحت قسمين أساسيين: الدوافع الإستراتيجية والدوافع المالية.

1.2. الدوافع الإستراتيجية للاندماج و التملك:

تتعلق الدوافع الإستراتيجية للاندماج و التملك بتحسين وضعية المؤسسة، كما أنها تندرج ضمن ثلاثة أقسام¹:

-التوسع: يمكن استخدام إستراتيجية الاندماج أو التملك من أجل زيادة الامتداد الجغرافي للمؤسسة، زيادة حصتها السوقية أو تنويع عروضها، كما أنه يمكن استخدامها كذلك من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية.

¹ Gerry Jonson, et autres, Op.Cit , P : 406.

-الدعم: يمكن استخدام إستراتيجيتي الاندماج و التملك من أجل دعم موقع المؤسسة داخل الصناعة التي تنشط بها، لأن تجميع مؤسستين متنافستين يمكن أن يقود إلى ثلاثة أمور إيجابية: أولاً، زيادة القوة التفاوضية من خلال التقليل من المنافسة ما قد يسمح للمؤسسة الجديدة (الناجمة عن الاندماج أو التي قامت بالتملك) أن تزيد في أسعار منتجاتها. ثانياً، زيادة كفاءة العمليات من خلال استغلال الطاقات الزائدة (مصاريف إدارية أو شبكات توزيع مثلاً) أو اقتسام بعض الموارد. ثالثاً، زيادة حجم الإنتاج يمكن من الاستفادة من اقتصاديات الحجم و كذا تخفيض تكاليف التموين.

-القدرات: تسمح إستراتيجيتي الاندماج و التملك بزيادة قدرات المؤسسة، فبعض المؤسسات -على غرار Microsoft- تفضل شراء المؤسسات التي تمتلك التكنولوجيات الحديثة بدلا من تطويرها ذاتياً، وبذلك تثرى محفظة الموارد و الكفاءات الخاصة بها، وغالباً ما تكون المؤسسات المشتراة من أجل هذا الغرض من الصناعات القريبة لصناعة المؤسسة.

2.2. الدوافع المالية لإستراتيجيات الاندماج والتملك:

تتعلق الدوافع المالية بالاستخدام الأمثل للموارد المالية بدلا من تحسين القدرة الإستراتيجية. وهناك ثلاثة دوافع أساسية لإستراتيجيات الاندماج والتملك¹:

-الكفاءة المالية: يؤدي تجميع مؤسستين إلى تحسين الكفاءة المالية للطرف الذي يعاني من عسر مالي بمقابل إتمام الطرف الآخر لعملية الاندماج أو التملك بتكاليف أقل.

-تخفيض الضرائب: قد يتضمن تجميع مؤسستين بعض الامتيازات الضريبية، كأن تكون إحدى المؤسسات تعمل في دولة ما الضرائب بها منخفضة و المؤسسة الثانية تحقق أرباحاً وترغب في تحويلها إلى هذه الدولة من أجل تخفيض ضرائبها. وقد تقوم بعض المؤسسات التي تحقق أرباحاً كبيرة بشراء مؤسسات سجلت خسائر متراكمة ويكون الهدف من التملك هو تخفيض مستوى الضرائب من خلال تخفيض الهامش الخاضع للضريبة.

¹ Ibid, P : 408.

- بيع المؤسسة بالتجزئة: تقيّم بعض المؤسسات في السوق بأقل من القيمة الحقيقية للأصول التي تمتلكها ما قد يدفع ببعض المؤسسات الأخرى لشراؤها بغرض بيع مختلف أصولها مجزأة بسعر إجمالي يفوق سعر الشراء الأولي.

ثالثا. التحالفات الإستراتيجية: موضوع الفصلين التاليين.

المطلب الثالث: إستراتيجية الاستقرار و الثبات:

تعتمد إستراتيجية الاستقرار (أو النمو المحدود) -في الغالب- من قبل المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في بيئة خارجية مستقرة نسبيا، حيث تسعى المؤسسات للحفاظ على الوضع الحالي و على ما حققته من نجاح في الماضي من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف دعم ميزتها التنافسية و كذا القيام بأنشطة من أجل تقليل التنافس.

و قد تتبنى المؤسسة إستراتيجية الاستقرار لجملة من الاعتبارات نذكر منها¹:

- ✓ قناعة الإدارة العليا بأن تكاليف الإضافة للأعمال الجديدة تفوق النفقات الحالية، فإذا تغيرت الظروف إلى الأحسن، قد تتبنى المؤسسة إستراتيجية النمو، أما إذا ازداد الوضع سوءا فقد تلجأ إلى استراتيجيات انكماشية،
- ✓ اعتقاد الملاك أن الأرباح المحققة في مستويات جد مقبولة و رغبتهم في الحفاظ عليها و حمايتها عند تلك المستويات،
- ✓ عدم قدرة المؤسسة على توفير الموارد المادية و المالية و البشرية لتحقيق النمو في أعمالها،
- ✓ تقدم المؤسسة في دورة الحياة مما يجعل من اتجاهات الأداء أقل،
- ✓ اعتقاد الإدارة العليا بأن تبني استراتيجيات النمو و التوسع يتضمن مستويات عالية من المخاطر غير مقبولة من قبل كافة الفاعلين في المؤسسة.

¹: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

تتمثل أهم أشكال إستراتيجيات الاستقرار و الثبات في إستراتيجية الزيادة السنوية في النمو، إستراتيجية النمو مع التآني و إستراتيجية الربح.

أولاً. إستراتيجية الزيادة السنوية في النمو:

تسعى المؤسسة - من خلال تبنيها لهذه الإستراتيجية- إلى تحقيق معدلات نمو حقيقية مطابقة لما تم تحقيقه في الماضي، كونها تعتقد أن أداءها كان جيداً أو لأنه أفضل ما يمكن فعله أو لعدم رغبتها في تحمل مخاطر إضافية. و تركز المؤسسة في الغالب على مصدر واحد أو خط منتج واحد، و تنمو ببطء و لكن عن طريق التغلغل في السوق، و الإضافة البطيئة لعدة منتجات أو أسواق جديدة.

ثانياً: إستراتيجية النمو مع التآني:

وفقاً لهذه الإستراتيجية، يتم خفض مستوى أهداف المؤسسة من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار، و ذلك لتركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة¹.

وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية عند تحقيق المؤسسة في الفترات الماضية نمواً سريعاً أدى إلى ظهور بعض العيوب تستوجب المعالجة، لذا تسعى المؤسسة لإعادة توازنها من خلال محاولة التحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة، و من ثمة السعي إلى زيادة فعالية الأداء.

وقد تلجأ المؤسسة أيضاً إلى إستراتيجية النمو المتآني إذا رأت أنها قد تلفت انتباه الحكومة والمنافسين إلى توسع حصتها السوقية بشكل كبير و تخشى من الإجراءات التي قد تتخذها الحكومة أو الإستراتيجيات الهجومية التي قد يتبناها المنافسون.

ثالثاً. إستراتيجية الربح:

تهدف المؤسسة - من خلال تبنيها لإستراتيجية الربح- إلى توفير سيولة نقدية وخلق حالة من الاستقرار، ويكون ذلك - في بعض الأحيان- على حساب النمو المستقبلي. وقد تقوم المؤسسة بتخفيض نفقاتها في مجال الإعلان و/أو البحوث و التطوير ما يؤدي إلى زيادة الأرباح، ولكن قد ينعكس ذلك سلباً

¹: زعمار أحمد، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:105.

على الحصة السوقية والربحية في الأمد البعيد. و غالبا ما تستخدم إستراتيجية الربح بشكل مؤقت مع قدرة المؤسسة على مواجه التهديدات المحتملة. وأما مبررات اختيارها فتتمثل عموما في¹:

- ✓ احتواء محفظة أعمال المؤسسة على بعض الأنشطة ذات حصص سوقية صغيرة و امتلاك القدرة على تحقيق نمو متواضع،
- ✓ انتماء منتج المؤسسة إلى سوق في مرحلة الاستقرار و الانحدار،
- ✓ توفر استخدامات بديلة أفضل لأموال المؤسسة.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات الانكماشية:

تبنى المؤسسة إستراتيجية انكماشية فتخفف في نطاق الأعمال الخاصة بها عندما يكون مستوى أداؤها متدنيا نتيجة للضغوط التنافسية أو الظروف الاقتصادية أو ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. وتأخذ إستراتيجية الانكماش عدة أشكال نذكر منها: إستراتيجية التخفيض و إعادة التأهيل، إستراتيجية التجرد، إستراتيجية التحول، إستراتيجية المؤسسة الأسيرة و إستراتيجية التصفية. وتعد درجة التخفيض في مجال الأعمال القاسم المشترك بين هذه الأنواع المختلفة.

أولا. إستراتيجية التخفيض و إعادة التأهيل:

وفقا لهذه الإستراتيجية، تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة التشغيلية لعملياتها عن طريق تخفيض الاستثمار و تكلفة العمليات مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى مقبول للأرباح و المبيعات. وتمر هذه الإستراتيجية بمرحلتين أساسيتين²:

- ✓ المرحلة الأولى: مرحلة الانكماش من أجل تخفيض الحجم و التكاليف،
- ✓ المرحلة الثانية: تحقيق الدعم و الاستقرار و تثبيت المؤسسة في وضعها الجديد.

¹: المرجع السابق، ص:218.

²: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص:240.

ثانيا. إستراتيجية التجرد:

يقصد بإستراتيجية التجرد تخلي المؤسسة عن بعض أنشطة أعمالها التي تراها سببا في تدني الأداء الكلي، فتسعى من خلال ذلك إلى زيادة فعالية أحد وحدات الأعمال أو خطوط الإنتاج التي تراه إستراتيجيا أو حيويا بالنسبة إليها¹. و تتبنى المؤسسة إستراتيجية التجرد عندما تكون الحصة السوقية المتعلقة بالنشاط أو المنتج المتخلى عنه صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تتنافس فيه، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة.

ثالثا. إستراتيجية التحوّل:

تقتضي إستراتيجية التحوّل قيام المؤسسة بتغيير مجال أعمالها الحالية بمجالات جديدة للعمل، و ذلك لأسباب عدة نذكر منها²:

- ✓ تدني مستوى الأرباح المتوقعة عن ما هو مأمول،
- ✓ وجود فرص جذابة في مجالات أعمال أخرى،
- ✓ حجم الاستثمار في المؤسسة أكبر من المرغوب،
- ✓ وجود التمويل المطلوب لإسناد عملية التحويل،
- ✓ امتلاك المؤسسة لإمكانيات تنظيمية و مادية و خبرات فنية و قيادة إدارية تجعلها قادرة على التحوّل إلى أنشطة عمل جديدة.

رابعا. إستراتيجية المؤسسة الأسيرة:

وفقا لهذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة ببيع منظم لمنتجاتها إلى مؤسسة أو جهة واحدة تتولى عملية التسويق، فتخفف بذلك جملة من تكاليف العمل و حجم القوى العاملة. غير أن ذلك يجعلها مرتبطة بشكل كلي بالجهة المشترية و تفقد استقلاليتها ما قد يؤدي بها في النهاية إلى التصفية³.

¹: حسن أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق و النشر، القاهرة، 2009، ص:172.

²: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 230-231.

³: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

خامسا. إستراتيجية التصفية:

تتضمن هذه الإستراتيجية بيع و تصفية وحدة إنتاجية من وحدات المؤسسة نتيجة عدم قدرة الإدارة على معالجة المشاكل المختلفة. و يتم استخدام هذه الإستراتيجية في ظل ظروف متعددة نذكر منها¹: انخفاض الأرباح و عدم نمو المبيعات نموًا كافيًا أو عدم الحصول على نصيب كاف في السوق أو إدراك الإدارة أنها غير قادرة على التنافس، عدم تناسب بعض الوحدات الإنتاجية بعد التكامل، .. إلخ. ويعتبر قرار التصفية أصعب القرارات التي تواجهها المؤسسة لأنه يتضمن كل معاني الفشل.

¹: زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:113.

خلاصة:

تعتبر الإستراتيجية عن جملة من الأنشطة و الأعمال الغائية تمكّن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد في مواجهة محيط متغير وتنافسي. هذا الأخير يتكون من قسمين أساسيين: بيئة خارجية وبيئة داخلية.

تشكل البيئة الخارجية من مستويين أساسيين، يتضمن المستوى الأول البيئة الكلية، والتي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها، حيث أنها تتكون من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعوامل التكنولوجية، العوامل الديموغرافية وعوامل البيئة السياسية والقانونية. تعمل المؤسسات على التكيف مع بيئتها الخارجية الكلية، من باب أنها معطى لا يمكن التأثير فيه بصفة كبيرة ومباشرة، فتعمل المؤسسات على اغتنام الفرص التي تتيحها هذه البيئة والتقليل من المخاطر والتهديدات التي تتضمنها.

وينطوي المستوى الثاني على بيئة الصناعة والتي تقع على حدود المؤسسة وتشمل المستهلكين، المجهزين، المنافسين، .. إلخ. يهدف تحليل التنافسية إلى أمرين أساسيين: تحديد جاذبية القطاع الصناعي و ذلك من خلال أدوات قياس متعددة، ثم انتخاب من بين مميزات القطاع الصناعي العناصر التي يتوجب على المؤسسة امتلاكها.

ويكتسي التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية أهمية بالغة من باب أنه يساعد على تحديد القوى الفاعلة التي تعكس الفرص والتهديدات أمام المؤسسة، ومن ثمة التخطيط والتنبؤ بالأبعاد والتغيرات التي قد تطرأ في تلك القوى مستقبلاً، وعلى أساس ذلك يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتمنح البيئة الداخلية للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تساعد على النمو والإستمرارية، وتشكل من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. ولا تمتلك المؤسسات لنفس سلة الموارد والكفاءات ما يجعل من طريقة تعاملها مع محيطها الخارجي غير متماثلة. ومن أجل إبراز خصوصيات البيئة الداخلية وتحليلها تحليلًا وافيًا اعتمدنا على: سلسلة القيمة ونظرية الموارد والكفاءات. تساعد دراسة سلسلة القيمة المؤسسة على معرفة مكامن القوة و الضعف، ومن ثمة الاستثمار في كفاءاتها المتميزة من أجل خلق ميزة تنافسية. وتهتم نظرية الموارد بالمؤسسة من الداخل، حيث تركز على

مواردها المتاحة و كفاءاتها و ما ينجم عن استخدامها من ميزة تنافسية. فحسب أصحاب هذه النظرية، تمتلك كل مؤسسة محفظة خاصة من الموارد تتيح لها وضع بعض الاستراتيجيات المتميزة. تصاغ الإستراتيجية – من منظور الموارد- مرورا بمرحلتين أساسيتين: الأولى تتمثل في دراسة المحيط العام، أما الثانية فتتضمن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تقييم مواردها الخاصة و مقارنتها مع موارد أهم منافسيها. فالقطاع الصناعي –حسب واضعي هذه النظرية- غير متجانس بفعل تمايز موارد و كفاءات المؤسسات الناشطة فيه، فكل واحدة لها محفظة من الموارد و الكفاءات يصعب أن تتطابق مع محافظ المؤسسات الأخرى، و إستراتيجية المؤسسة ما هي إلا جملة من الأنشطة التي تسمح بالاستغلال الأمثل لمحفظة الموارد و الكفاءات المتاحة بما يمكن من تقديم عرض يرضي السوق المستهدف.

وللإستراتيجية ثلاث مستويات أساسية: مستوى الشركة، مستوى وحدات الأعمال و المستوى الوظيفي. تتسم الإستراتيجية الكلية بالشمولية و طول الأمد، كما أنها تصاغ بصورة عامة و تهتم بمجال العمل (الأنشطة) التي يجب أن تضطلع بها المؤسسة وكيف ينبغي أن توزع مواردها فيما بين الأنشطة المختلفة الخاصة بها. تهتم إستراتيجية وحدات الأعمال بالوسائل التي بواسطتها تسعى المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية في كل نشاط من الأنشطة التابعة لها، بينما تتسم الإستراتيجية الوظيفية بقصر الأمد، و تنصب على وظائف المؤسسة.

من جهة أخرى، تتنوع البدائل الإستراتيجية وفقا للظروف المحيطة بالمؤسسة و مواردها و كفاءاتها الداخلية، غير أن كلها تهدف إلى تحقيق أحد الأهداف الثلاثة التالية: النمو و التوسع، الاستقرار و الثبات أو الانكماش.

و تمر عملية صياغة الخيار الاستراتيجي بثلاثة مراحل أساسية، حيث يتم تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة كخطوة أولى، ثم تقويمها وفقا لمعايير محددة كخطوة ثانية ليتم في الأخير، انتخاب بديلا من البدائل تتبناه المؤسسة كخيارا إستراتيجيا.

وتعتمد المؤسسة إستراتيجية النمو عندما ترغب في الرفع من مستوى أهدافها عما كان في الماضي، وذلك من خلال زيادة حجم المؤسسة و زيادة حصتها السوقية بما يؤدي في النهاية إلى زيادة قيمتها. في حين تبني إستراتيجية الاستقرار هو بغرض الحفاظ على الوضع الجيد الذي تعيشه المؤسسة في بيئتها المحيطة، فتسعى إلى

دعم ميزتها التنافسية من خلال القيام بأنشطة تحدّ من المنافسة. أما الإستراتيجيات الانكماشية فتهدف إلى تخفيض نطاق أعمال المؤسسة، رضوخا للضغوط التنافسية أو الظروف الاقتصادية أو ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

ومن الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق النمو والتوسع هي الدخول في تحالفات إستراتيجية، وهذا ما سنعرض إليه بالتفصيل في الفصل الثاني بعنوان: ماهية التحالفات الإستراتيجية.

الفصل الثاني: ماهية التحالفات الإستراتيجية

تمهيد:

تتعلق إستراتيجية المؤسسة بمجموعة العلاقات التي تربط المؤسسة مع محيطها، فالتفكير الاستراتيجي لا ينحصر فقط في أسواق السلع و ما ينتج فيها من تنافس. فالفاعلون في السوق كثر، وكل يتدخل على طريقته، ما يجعل من حفاظ المؤسسة على مركزها التنافسي ودعمه ضرورة ملحة. وليس بإمكان أي مؤسسة تحقيق ذلك بمفردها، خاصة في ظل وجود العديد من الكفاءات والموارد اللازمة لذلك خارج نطاق سيطرتها المباشرة، ما يجعلها مضطرة لربط علاقات تحالفية مع من يملكها.

و يعد التحالف الاستراتيجي من الخيارات الكلية للمؤسسة التي تساعد على تحقيق النمو والتوسع، كونه يجسد سعي المؤسسات لتكوين علاقة فيما بينهم تتيح لهم تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية. وقد يتم انتهاج إستراتيجية التحالف من أجل الاستجابة لمتغيرات بيئية حدثت (مواكبة تكنولوجيا جديدة مثلا) أو من أجل استباق متغيرات متوقعة واستغلال الفرص الممكن أن يترتب على ذلك (مجال البحث والتطوير مثلا) أو من أجل تفادي أخطار معينة لا يرغب الحلفاء في تحملها.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع أكثر، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، خصص الأول لتحديد معنى التحالف والإحاطة بمفهومه، بينما تم عرض النظريات المفسرة له في المبحث الثاني، واختتم الفصل بعرض الأشكال المختلفة التي يمكن أن يأخذها التحالف الإستراتيجي.

المبحث الأول: تحديد معنى التحالفات الإستراتيجية.

ليس بإمكان أي مؤسسة الحفاظ على مركزها التنافسي ودعمه بمفردها، خاصة في ظل التطور المتسارع للأسواق المحلية منها والعالمية، وباعتبار العديد من الكفاءات والموارد اللازمة لذلك خارج نطاق سيطرتها المباشرة. فالتحالفات الإستراتيجية ضرورة ملحة أكثر منها خياراً إستراتيجياً متاحاً، كما أن استغلال المؤسسة للفرص المتاحة أمامها بشكل كامل، يتطلب منها المقدرة على تصوّر وتكوين تشكيلة واسعة من الشراكات الإستراتيجية والإبقاء عليها.

ومن أجل الإحاطة الجيدة بمصطلح التحالفات الإستراتيجية، سنقوم فيما سيأتي بتعريفه و إبراز أهم خصائصه التي تميزه عن باقي المصطلحات الأخرى، الدور التي تلعبه التحالفات في ظل البيئة التنافسية، وكذا عرض أهم العوامل الدافعة من أجل تشكيلها و المخاذير الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تشكيلها.

المطلب الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية.

تعتبر التحالفات من أهم الاستراتيجيات التي تسهم في دعم أنشطة المؤسسة وعملياتها، عبر إيجاد أطر تعاونية متعددة، تجمع الشركاء في أعمال مشتركة، وبشكل يسهم في تحقيق استمرارية المؤسسة وتطورها، فهي تساعد المؤسسات الشريكة على السيطرة على المخاطر والتحديات، والتشارك في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. ولقد خصص هذا المطلب لعرض مفهوم التحالف الإستراتيجي من خلال تقديم جملة من التعاريف لباحثين ذوي وجهات نظر مختلفة، وانطلاقاً منها سنحاول استخلاص الخصائص الأساسية التي تميزه، لنعرج في الأخير على إبراز أهميته ومكانته في حياة المؤسسة في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها.

أولاً: تعريف التحالفات الإستراتيجية:

عرف مصطلح التحالفات الإستراتيجية العديد من التعاريف لكثير من الباحثين، نذكر منها:

✓ يعرف Pitts et Lei التحالف الاستراتيجي بأنه "روابط بين المؤسسات تصمم من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع و بكفاءة أكبر مما لو حاولت كل مؤسسة تحقيق ذلك الهدف بمفردها"¹

يركز هذا التعريف على أثر التداؤب و التعاون الناجم عن تجميع موارد و كفاءات المؤسسات المتحالفة، و ما ينجر عنه من تحقيق لأهداف التحالف بكفاءة عالية، ولا يكون التحالف مجدياً -حسب الباحثين- إلا إذا مكّن أطرافه من تحقيق أهدافهم المسطرة بكفاءة أكبر من سعي كل طرف منفرداً لتحقيق تلك الأهداف.

✓ يعرف Gullati التحالفات على أنها "اتفاقيات طوعية بين المؤسسات تتضمن التبادل أو المشاركة أو التطوير المشترك للمنتجات أو التكنولوجيا أو الخدمات"²

حاول Gullati تعريف التحالف الاستراتيجي من خلال المجالات التي يغطيها و هو بذلك يشير ضمناً إلى الأهداف المرجوة من خلال هذا التعاون الطوعي، و التي قد تكون تبادلية، تعاونية أو تطوير مشترك للمنتجات أو التكنولوجيا أو الخدمات.

✓ عرف Dussage et autres التحالف على أنه "اتفاق بين منظمين مستقلين أو أكثر لتنفيذ مشروع أو أكثر أو للعمل في مجال معين من خلال التنسيق المشترك للمواد و المهارات الضرورية"³

ركز هذا التعريف على كون التحالف يبرم بين المؤسسات المستقلة، فلا يصطلح على الاتفاقات التعاونية بين الوحدات الإنتاجية المنضوية تحت سلطة إدارية واحدة مصطلح التحالف. كما أن التعريف

1: سعد على العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص: 10.

² Gulati,R. (1998). Alliances and Networks ,stratigic management journal, 19,P:293.

³ :Dussage,O. Garette, B and Mitchell, W(2000). Learning From Competing partners: Outcomes and Durations of scale and Link Alliance in Europe, North American and Asian, Strategic Management Journal,21,P: 99.

المقترح ركز على أثر التعاون الناجم عن التنسيق المشترك للموارد و المهارات الضرورية، غير أنه لم يشر إلى المزايا التنافسية التي قد تنجم عن مثل هكذا اتفاق.

✓ عرف Baltazan G التحالف على أنه: "شراكة تبرم على الأقل بين طرفين لهما أهداف متماثلة في مجال عمل معين يتقاسمان الأرباح ويتحملان الأخطار ويستفيدان من نفس المزايا"¹

ركز الباحثان في تعريفهما للتحالف على ميزة مهمة من مزاياه و هي الميزة التعاونية. فالكلف والمخاطر و المنافع تزيد في مجالات الأعمال الحديثة، ما يدفع المؤسسات إلى عقد اتفاقيات تعاونية على شكل تحالفات، من أجل توزيع تبعات المترتبة عليها.

✓ تعريف Gomes Gasseres: "هيكل سلطة لإدارة العقود غير الكاملة بين مؤسسات مستقلة تمتلك سيطرة محدودة"²

وفقا لهذا التعريف، تعد التحالفات الإستراتيجية عقودا غير كاملة بمعنى مهما بلغت جودة صياغتها فإنه مع مرور الوقت تظهر وضعيات لم تتناولها بنود العقد ما يضع الشركاء أمام حالات لم يجري التفاوض عليها، فيكون الواجب عليهم التركيز على الأهداف المشتركة والسعي الحثيث لإنجاح التحالف.

✓ عرف Hitt et autres التحالف على أنه "إستراتيجية تعاونية يتم فيها دمج بعض الموارد والإمكانات لمؤسستين أو أكثر من أجل تحقيق ميزة تنافسية"³.

جمع هذا التعريف بين خاصيتين أساسيتين للتحالف تنجمان عن مشاركة الحلفاء لبعضهم بعضا في بعض الموارد و الإمكانيات المتاحة لديهم. تتمثل هاتين الميزتين في: الميزة التنافسية و الميزة التعاونية. فالتحالف في نظرهم ما هو إلا إستراتيجية تتيح الاستفادة من أثر التداؤب الناجم عن تكامل موارد و كفاءات الحلفاء بما يؤدي في النهاية إلى خلق ميزة تنافسية للجميع.

¹ : Beltazan G, l'avantage coopérative, Le partenariat, la coopération et l'alliance stratégique, édition organisation, Paris, P :22.

² :Gomes-Gasseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations, strategic organization, 1(3), P: 328.

³ :Hitt Michael A, Irland,R.D,Hoskisson, Robert E (2004), Strategic management: competitive and Globalization, thomson, South –Western, 5th ed, New jersey,P : 277.

✓ حسب Pearce et Robinson التحالف الاستراتيجي هو "علاقة شراكة لمدة محدودة يسهم من خلالها كل شريك بمهاراته و خبراته من أجل تحقيق أهداف المشروع التعاوني"¹

ركز الباحثان في تعريفهم للتحالف الاستراتيجي على ثلاثة أفكار أساسية:

- الجانب التعاوني الذي يتضمنه اتفاق الشراكة المجسد على شكل تحالف حيث يسعى أطرافه إلى تبادل المهارات و الخبرات.
- المحدودية الزمنية للتحالف فهذه الشراكة لا تكون للأبد فهي محدودة في الزمن و أجلها النظري هو تحقيق الهدف الذي أبرمت من أجله. غير أن ذلك مناقض لمصطلح إستراتيجي و التي توحى بطول الأمد،
- ينجم عن التحالف مشروع مشترك يجسد أهداف أطرافه المتشاركة.

✓ يعرف Michel GHERTMAN التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات على أنه "التزام على شكل علاقة محفزة تنمو فوائدها مع الوقت لصالح الشركاء"².

يقدم هذا التعريف نظرة إيجابية للتحالفات الإستراتيجية، حيث أنه يركز على ديمومة العلاقة بين الأطراف المدرجة في التحالف بما يخدم مصالحهم و يضمن لهم تدفقات و عائدات محفزة، و لا يكون ذلك إلا من خلال تجميع موارد و كفاءاتهم بغرض تحقيق أهدافهم المشتركة المنضوية ضمن التحالف، كما أن استخدام التعريف لكلمة "التزام" ينم عن افتراضه لوجود ثقة كبيرة و متبادلة بين الأطراف مما يجعل سلوكهم نزيه و بعيد عن الانتهازية و هما الشرطين الأساسيين لاستمرارية التحالف.

✓ يعرف Hamel التحالف على أنه "سباق للتعلّم، مع سيادة من هو أسرع في التعلم من الطرف الآخر"³.

¹ : Pearce, J.A and Robinson, R.B. (2005), strategic Management: Formulation implementation and control, Mc Graw-Hill Companies Inc, 9th edition, New yourk, P: 218.

² : Michel GHERTMAN, stratégie de l'entreprise, Op.Cit,P : 223.

³:إيمان وديع عبد الحليم، "التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية"، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2004، ص:51.

يرى Hamel أن كل طرف في التحالف يسعى و يتسابق من أجل التعلّم و تحصيل الموارد والكفاءات التي يحتاجها من الطرف الآخر، و عند تحقيقه لمبتغاه يضع حدا للتحالف الاستراتيجي. و قد يعاب على هذه النظرة أنها تفترض انتهازية مفرطة للأطراف المشاركة ضمن التحالف، كما أنها تصور و كأن الوضع المحيط ساكن و لا يتغير، غير أنه في كثير من الأحيان قد تجري المؤسسة وراء تحصيل موارد و كفاءات من شركائها و تضيع فرصة تآزر الجهود مع الحلفاء لمواكبة المحيط المتسارع أين تتطور الكفاءات و الموارد بسرعة، مما يجعل الجري وراء تحصيلها من الشريك غير مجدي.

و كخلاصة يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي ما هو إلا نمط من الشراكة القانونية تجمع مؤسستين على الأقل تتعقد بغرض تحقيق و تطوير أهداف مشتركة للأطراف المعنية. في هذا النمط من الشراكة، تبقى الشركات مستقلة (هذا ما يميزها على الاندماج و التملك)، بحيث يدار التحالف بنمط إداري مختلط يجمع بين نمط التكامل (المؤسسة) و السوق. و قد يجسد التحالف الاستراتيجي من خلال إنشاء مشروع مشترك أين يزاول كافة الأطراف الرقابة المالية، أو من خلال أنماط أخرى من العقود تحدد الشروط و المهام لكل طرف في التحالف الاستراتيجي. و تمتاز -في الغالب- إسهامات الأطراف المتحالفة لكنها لا تعدوا أن تكون سلة مشكلة من الموارد الإستراتيجية أو من مجموعة من المنتجات أو مزيج بينهما.

ثانيا: خصائص التحالف الاستراتيجي:

يتميز التحالف الاستراتيجي بجملة من الخصائص أهمها:

1. يجمع التحالف الاستراتيجي بين طرفين أو أكثر، ينتميان لنفس القطاع أو لقطاعين مختلفين، لهم أهداف مشتركة و يتجسد من خلال عقود اختيارية قد تبرم لمدة طويلة أو قصيرة.
2. يحافظ أطراف التحالف على استقلاليتهم و كذا أهدافهم الخاصة، فوجود أهداف مشتركة لا يعني بالضرورة إلغاء الأهداف الخاصة بكل شريك كما لا تعني بحال من الأحوال انعدام المنافسة فيما بين أطراف التحالف، بل قد تكون موجودة لكن خارج الأنشطة موضوع التحالف، فالشراكة و المنافسة يمكن أن تتواجدان جنباً إلى جنب.

3. يتم من خلال التحالف تجميع جملة من الموارد و الكفاءات و تشكيل سلة يتعذر تحقيقها من كل طرف على حدا. قد تكون هذه الموارد: بشرية، كفاءة تقنية، قدرة صناعية أو تنظيمية أو تجارية، ..إلخ. وبتنوع الموارد و المقدرات تتنوع أنماط و أشكال التحالف.

4. للتحالفات الإستراتيجية أشكال و أنواع مختلفة، لكنها تشترك في كونها تمكن أطرافها من الاستفادة من ميزتين أساسيتين: الميزة التعاونية و الميزة التنافسية، هاتين الأخيرتين تسمحان للشركاء تحسين قدراتهم التنافسية.

ثالثا: أهمية التحالف الاستراتيجي:

انتشرت التحالفات الإستراتيجية لدرجة أن السؤال الآن ليس هو أن نتحالف أم لا، بل أن تحدد معايير و أساليب اختيار نمط التحالف الأنسب، هذا الانتشار لم يقتصر على القطاع الخاص فقط بل تعداه ليشمل القطاع العام كذلك. ولقد شهدت السنوات الأخيرة تزايدا كبيرا في التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات الأعمال، فالانغلاق على الذات و محاولة خلق إستراتيجية تنافسية مبنية على الإمكانيات الخاصة فقط بالمؤسسة يعني في كثير من الأحيان الفشل و مغادرة السوق إما لقلة الموارد، أو لتخلف المؤسسة في مجال البحث و التطوير أو لعدم القدرة على الحفاظ على الحصة السوقية أو لعدم القدرة على اختراق أسواق جديدة، ... إلى غير ذلك من المشاكل التي يمكن تجاوزها من خلال التحالفات الإستراتيجية لما توفره من مزايا تعاونية و تنافسية. ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال كللت غالبية التحالفات الإستراتيجية بالنجاح، بنسبة تتراوح بين 60 بالمائة و 80 بالمائة، وهي تفوق على نسبة نجاح الاندماجات التي لا تزيد عن 50 بالمائة. و قد استطاعت مؤسسة IBM أن تأسس علاقات مع 800 مؤسسة تعمل في مجال الكمبيوتر، بالإضافة إلى أنها سمحت لـ 107 مؤسسة أخرى أن تعيد تسويق منتجاتها خلال فترة الثمانينات، و عن طريق هذه العلاقات استطاعت GM و IBM مجتمعين تحقيق مبيعات بلغت 40 بالمائة من الناتج القومي الأمريكي، و من خلال هذه العلاقة استطاعت الشركتان إقامة قاعدة تكنولوجية عالية جدا¹. كما أن مكتب الاستشارة BOOZ-ALEN أبرز أن 15 بالمائة من أرباح 1000 مؤسسة أمريكية كبرى تم تحقيقه من خلال التحالفات الإستراتيجية. و في الصين، تم تسجيل من بين 167000 استثمار أجنبي مباشر 80

¹: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج و التحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص:200.

بالمائة من هذه الاستثمارات تمت من خلال تحالفات إستراتيجية مع متعامل محلي، هاته المعطيات و غيرها تبرز أهمية التحالفات الإستراتيجية سواء على المستوى الجزئي أو على المستوى الكلي¹.

رابعاً: أسباب تنامي ظاهرة التحالفات الإستراتيجية:

يتزايد عدد التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات بشكل متسارع في الآونة الأخيرة، ولا تقتصر هذه التحالفات على عدد محدود من الصناعات، بل تشمل كافة القطاعات الصناعية، كما أنها أصبحت حجر الزاوية في المنافسة العالمية، ويعود هذا التزايد المضطرد إلى عاملين هامين: الأول يتمثل في تسابق المؤسسات على السوق العالمية بفعل العولمة وانفتاح العديد من الأسواق التي كانت مغلقة والبحث عن الفرص غير المستغلة، والثاني يتمثل في سعي المؤسسات لضمان استمراريتها من خلال التسابق على المستقبل من خلال محاولة اكتشاف فرص تسويقية وإجابات جديدة لاحتياجات لم تلبّ بشكل جيّد.

ولقد ساهم تخفيض القيود الحكومية وحركة الخصوصية وفتح الأسواق الوطنية في آسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا أمام المنافسين العالميين في خلق فرصا جديدة للشركات العالمية. وصاحب التحرك نحو العولمة ثورة صناعية جديدة في مجال المعلومات والاتصالات قادتها إنجازات تقنية باهرة أدت إلى خلق صناعات جديدة تماما، مثل الاتصالات المتحركة والوسائط المتعددة المتفاعلة Multi média، كل ذلك أدى إلى تغيير الأسواق جذريا وأعاد تشكيل الصناعات وقاد إلى زيادة التنافس بين كبريات المؤسسات.

ويتطلب استمرارية المؤسسة ونموها وبالتالي سباقها على المستقبل إبرام تحالفات إستراتيجية، وذلك للأسباب التالية²:

- يتطلب اغتنام الفرص المتاحة - في عصر المعلومات - دمج كفاءات وموارد غير متوفرة بصورة كاملة إلا لدى عدد قليل من المؤسسات الرائدة،

¹: جوزيف باداركو، "حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية"، الشركة العربية للإشعاع العلمي، القاهرة، 1993، ص: 1.

²: إيف ل. دوز، جاري هامل، ميزة التحالف فن تكوين القيمة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، مطبوعات معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003، ص: 11.

-عدم اعتماد هذه الثورة على هياكل متكاملة عموديا لمؤسسات مفردة، بل إنها تبنى بصورة متزايدة على شبكات أعمال متصلة بعضها ببعض موحدة معياريا ذات تطبيقات متكاملة. وخير مثال لذلك، النظم الرقمية للنقود حيث تعتمد قيمة الخدمة لكل عميل على عدد المستخدمين الآخرين لهذه الخدمة،

-عدم التأكد المتأصل في اقتصاد المعلومات، وفي ظل وجود عدد ضخم من الأسواق الواجب تنميتها والتقنيات الناشئة الواجب تحديد معالمها، فيكون بذلك وجود التحالفات -ليس من أجل جمع قوى مكملة فقط- وإنما كذلك من أجل مزج المعرفة من أجل التقليل من عدم التأكد وتسريع التعلّم.

ويتطلب سباجي الاستمرارية والعمولة تنمية المعرفة والقدرات والبنية التحتية بصفة متسارعة ومتزايدة تسمح بأخذ الأسبقية على المؤسسات المتنافسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، هذا الأمر لا يمكن تحقيقه من قبل الكثير من المؤسسات ما يجعلها في وضع تنافسي غير مستقر.

وفي معظم الحالات، تكون إستراتيجية النمو الذاتي بطيئة بشكل لا يسمح بالتموقع بسرعة، كما أن إستراتيجية التملك غالبا ما تكون مكلفة على اعتبار أنها تؤدي إلى امتلاك موارد لا تحتاجها المؤسسة. كما أن بعض الموارد نفسها التي تتطلع مؤسسة ما للحصول عليها قد تبخر عند إبرام الصفقة (العلاقة مع الحكومة المستضيفة مثلا). لذلك كله برزت التحالفات الإستراتيجية بصفقتها الخيار الأنسب للعديد من المؤسسات في سباقها من أجل العمولة والسباق على المستقبل (الاستمرارية).

خامسا : الأغراض الأولية للتحالف:

للتحالفات الإستراتيجية ثلاثة أغراض متميّزة على الأقل¹:

-التزامن: يحوّل التزام المنافسين المحتملين إلى حلفاء وإلى مقدّمي سلع وخدمات مكملّة بعضها لبعض بحيث تتيح تطوير أعمال تجارية جديدة، فالتزامن يسمح: بتحييد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصدر تهديد وذلك من خلال إدخالهم في التحالف، والتقرب إلى الشركات ذات السلع المكملّة بعضها لبعض التي يمكنها المساهمة بها مما يخلق اقتصاديات شبكية لمصلحة التحالف.

¹: المرجع السابق، ص ص: 20-21.

-تضافر التخصصات: يعبر تضافر التخصصات عن التكوين المتدائب للقيمة الذي ينتج عن مزج موارد ومراكز وكفاءات ومصادر معرفة كانت منفصلة فيما سبق. فالشركاء يساهمون بموارد فريدة ومختلفة -مهارات وعلامات تجارية وعلاقات وأصول ملموسة- من أجل نجال تحالفاتهم، كما تقوم التحالفات بتكوين القيمة حيث تتفاعل تلك الموارد المتكاملة مع بعضها البعض وتزداد قيمتها ازديادا كبيرا يفوق عما تكون حين تبقى منفصلة.

وتتزايد أهمية تضافر التخصصات بشكل مستمر، ويتزايد احتمال أن يكون التضافر في لب التحالف، مع إعادة تركيز المؤسسات على سلسلة ضيقة من المهارات والأنشطة المحورية ومع تحول الفرص إلى أنظمة وحلول بدلا من منتجات منفصلة بعضها عن بعض. ويقلل هذا من إمكانية أن تصبح المؤسسة الواحدة مصدرا وحيدا للكفاءات والقدرات اللازمة لاستغلال فرص جديدة.

-التعلم والتزود بالمهارات: قد تكون التحالفات أداة للتعلم واكتساب مهارات جديدة خاصة الضمنية منها والجماعية والمطوقة بإحكام (ومن ثمة يصعب الحصول عليها وإدخالها للمؤسسة بوسائل أخرى)، فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع وعندما يمكن تعلمها من شريك معين واستغلالها على نطاق واسع في أنشطة ووحدات أعمل أخرى تتجاوز تلك التي يغطيها التحالف فإنها تصبح أكثر قيمة.

المطلب الثاني : دوافع التحالفات الإستراتيجية.

سنتطرق إلى دراسة دوافع المؤسسات لإبرام التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر نظرية الموارد، نظرية تكاليف الصفقة، مقارنة التنظيم الصناعي، وكذا التعلم التنظيمي.

أولا. منطلق الموارد:

تنشأ التحالفات الإستراتيجية -من وجهة نظر نظرية الموارد- كنتيجة للبحث عن التكامل أو من أجل تحقيق الحجم الاقتصادي الصغير و الفعال.

1. منطق التكامل:

تتميّز التحالفات الإستراتيجية التكاملية بتقديم أطرافها لسلة من الموارد و الكفاءات متكاملة، وهذا ما يظهر جليا في الأنشطة التوزيعية حيث تستخدم -في كثير من الأحيان- من أجل الدخول إلى أسواق جديدة و كذا تدويل المؤسسة.

أدى تزايد التكاليف المصاحبة لبعث الأسواق الجديدة مضافا إليها تكاليف انتقال الأسواق الجديدة من مرحلة البعث و النمو إلى مرحلة النضوج، إلى تبني المؤسسات لاستراتيجيات تسويقية هجومية على المستوى الكلي بغية تحقيق مبيعات مرضية من حيث الكم و من حيث رقم الأعمال. ففي مرحلة نمو الأسواق، يتطلب نجاح المؤسسة المزاجية بين منتج جيد و دخول جيد و موفق للسوق، بحيث تتمكن من مواجهة مصاريف البحث و تطوير و كذا توسعت سلة منتجاتها المعروضة. يعد الدخول إلى أسواق جديدة أحد الحلول المتاحة للمؤسسة، و يتأتى ذلك بكل سهولة من خلال التحالفات الإستراتيجية و التي تعد أحد أهم السيناريوهات الناجحة¹. فكثير من المؤسسات المنحدرة من دول مختلفة -و التي تنتج سلع متشابهة أو متكاملة- تقوم بتوزيع المشترك للمنتجات. فالمؤسسة الأولى تقوم بتوزيع منتجاتها في الخارج باستخدام قنوات توزيع المؤسسة المحلية على أن يتم العكس في الدولة الأولى. تتجنب المؤسسات بهذه الطريقة نفقات إنشاء قنوات توزيع في الخارج و ما يترتب عن ذلك من تكاليف و مخاطر. كما أنها تحصل على زبائن جدد بطريقة سريعة و فعالة، فبمزاجية المؤسسة لمواردها -التمثلة في هذه الحالة بالمنتجين- مع كفاءتهما التوزيعية حققتا خطوات إستراتيجية في مجال التسويق دون أن تتحملا مخاطر كبيرة².

2. منطق الحجم الاقتصادي الأدنى الفعال:

يقصد بمصطلح الحجم الاقتصادي الأدنى الفعال "أدنى حجم يمكن أن تكون عليه المؤسسة بحيث تكون تكاليف العمليات في أدنى مستوياتها وكل مؤسسة تختار حجما أقل من ذلك ستكون تكاليف العمليات بها أكبر"³. تهدف الكثير من المؤسسات -من خلال التحالفات الإستراتيجية- إلى تحقيق الحجم الاقتصادي الصغير. ففي الصناعات الإستراتيجية -على غرار الصناعات البتروكيميائية- أين تكون التكاليف

¹: فريد النجار، التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص:315.

²: Michel GHERTMAN, stratégie de l'entreprise, Op.Cit,P : 224.

³: Bernard GARRETTE et autres, Op. Cit, P :532.

جد عالية (تكاليف التنقيب مثلا) و المخاطر كبيرة جدا (عدم اكتشاف البترول بعد عملية التنقيب مثلا)، يفضل الكثير من المؤسسات الدخول في شراكات على نمط تحالف استراتيجي لاقتسام تكاليف الاستثمار، على أمل تخفيض التكاليف و كذا المخاطر، كما أنه يتم اقتسام العائدات المحققة وفقا للصيغة المتفق عليها في عقد التحالف¹.

كما أن كثير من المؤسسات تجذب التحالفات الإستراتيجية في ميدان البحث و التطوير - خاصة في التكنولوجيات الحد متطورة- التي تتطلب موارد بشرية كفؤة متعددة الاختصاصات و استثمارات مالية ضخمة (مع أنها غير مضمونة النتائج) مما يجعل عامل المخاطرة عالي جدا. يتيح التحالف للشركاء الاستفادة من أصول استثمارية كبيرة و الاستفادة من موارد بشرية متخصصة و متنوعة الكفاءات ما يجعل فرص الابتكار اكبر و الخسائر - في حالة حدوثها- في اقل مستوياتها.

ثانيا. منطلق اقتصاديات تكاليف التبادل:

تضع نظرية تكاليف الصفقة - كما هو معلوم- ثلاث أنماط إدارة بديلة و المتمثلة في: السوق، المؤسسة (الهرم) و الأنماط الهجينة (مختلف أشكال التعاقد)، و المطلوب من الإدارة اختيار النمط الذي يسمح بجعل تكاليف التبادل في أدنى مستوياتها.

في هذا الإطار، قدم Jean François Hennart مقاربة نظرية حاول من خلالها توضيح كيف يمكن للمشاريع المشتركة أن تخفض من تكاليف الإنتاج وتكاليف التبادل². ولقد قام بتصنيف التحالفات الإستراتيجية إلى قسمين أساسيين: التحالفات بغرض تحقيق إقتصاديات الحجم و التحالفات بغرض التكامل.

يقدم الشركاء - في النمط الأول من التحالفات - كفاءات وأصول متماثلة يقومون بتجميعها حتى يتحصلوا على الحجم الاقتصادي الأدنى الفعال على اعتبار أن كل مؤسسة تنتج أقل من هذا الحجم تتحمل تكاليف إنتاج مرتفعة. مع العلم أن الشركاء كان بإمكانهم الحصول على هذا الحجم من خلال عمليات الاندماج أو من خلال الالتجاء إلى السوق. لا يتم الالتجاء إلى خيار الاندماج في حالة كون مشكل الحجم الاقتصادي

¹ : Michel GHERTMAN, stratégie de l'entreprise, Op.Cit,P : 226.

² :Hennart jean François(1988), « A transaction costs theory of equity joint ventures », strategic management journal, vol 9, P :363.

يمس قسم صغير من نشاط المؤسسة وبالتالي ما زاد عن ذلك يعتبر تكاليف إضافية يمكن تفاديها. كما أنه لا يتم الالتجاء للخيار الثاني إذا نجم عنه تكاليف تبادل كبيرة على اعتبار أن الموردين الذين يقدمون للمؤسسة ما تحتاجه قد يسلكون سلوكاً انتهازياً فيرفعون الأسعار ويستغلون ارتباط أنشطة المؤسسة بما يوردونه. تفادياً للسيناريوهين السابقين، يمكن للمؤسسة تطوير علاقات تحالفية بما يمكنها من تحقيق الهدفين في آن واحد: تخفيض تكاليف التبادل و تخفيض تكاليف الإنتاج.

ويجري المنطق السابق كذلك على التحالفات التكاملية أين تكون إسهامات الشركاء متباينة. فوفقاً لنظرية تكاليف الصفقة، تكون التحالفات الإستراتيجية الخيار الأمثل إذا تضمنت تخفيضاً لتكاليف التبادل والتي من ضمنها تكاليف الإنتاج، فلا يلتجئ إلى السوق إذا تضمن هذا البديل لتكاليف تبادل كبيرة تفوق تكاليف التحالف، كما أنه لا يلتجئ إلى الاندماجات كونها قد تتضمن أنشطة كثيرة تتطلب نفقات كبيرة قد تفوق تكاليف إبرام تحالف.

ثالثاً. منطلق هيكل الصناعة و منطلق التعلم التنظيمي:

1. منطلق هيكل الصناعة و المنافسة متعددة الأبعاد:

يتعدد مضمون التحالف الاستراتيجي ليشمل كافة أنشطة المؤسسة، فقد يشمل الإنتاج، تطوير منتجات، البحث و التطوير، التسويق، التوريد، .. إلخ. و تتعدد على أساس ذلك أصناف الأطراف المتحالفة فقد يكونوا موردين لمنتجات أو قطع، كما قد يكونوا شركاء في البحث و التطوير، زبائن أو منافسين حقيقيين أو محتملين، مؤسسات ذات منتجات مماثلة أو مؤسسات ذات أنشطة تكملية. ويتيح التحالف الاستراتيجي بأشكاله المختلفة -على غرار المشروع المشترك- للمؤسسة تحقيق التكامل العمودي، حيث أنه يسمح لها بتوسيع مجال الأعمال ضمن الصناعة مع الاقتصاد في التكاليف و الوقت اللازمين لذلك، فالمؤسسة التي ترغب في الاستثمار في مراحل إنتاجية سابقة أو لاحقة لمرحلة الإنتاج التي تقوم بها يمكنها إبرام تحالفات إستراتيجية مع أطراف أخرى (مشروع مشترك مثلاً) يتكفل بالعملية وتقلل بذلك الأعباء الاستثمارية¹.

¹: طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:226.

من جهة أخرى، إذا كان القطاع الصناعي حديث أو في طور النشوء، يمكن للمؤسسة أن تعقد تحالفات من أجل تحصيل الكفاءات التي لا تملكها والتي يصعب تحصيلها من كل سلسلة التبادل (سلسلة القيمة) للقطاع الذي تنتمي إليه. قد تكون هذه الكفاءات عبارة عن قطع غيار، بحوث، تطوير للمنتجات أو خدمات جديدة، دخول مجالات صناعية و تركيبية، التوزيع و خدمات ما بعد البيع، علامة تجارية. بالمقابل، يتوجب عليها توفير موارد و كفاءات لا يتحكم فيها شركاءها المحتملين و لا يمكنهم الحصول عليها بتكاليف تبادل أقل من تكاليف التحالف الاستراتيجي.

يشترط في هذه الموارد و الكفاءات أن تكون مصدرا لبعث منتجات أو خدمات جديدة للمؤسسة ولشركائها، فيتوجب أن تأخذ النظرة الإستراتيجية بعين الاعتبار التكاملية المحتملة للموارد مع موارد الحلفاء الحاليين و المحتملين، كما أنها مطالبة بإظهار هذه التكاملية لكل شبكة التحالف المهمة بذلك.

وتساعد التحالفات الإستراتيجية المؤسسات التي تعاني من ضعف المركز التنافسي من ربط علاقات تمكنها من تحسين هذا الوضع، وخير مثال على ذلك التحالف الذي ربطته مؤسسة AIRBUS مع BOEING والذي سمح للمؤسستين الأوروبيتين من الاستمرار رغم سيطرة شركة BOEING على السوق العالمية في مجال صناعة الطائرات.

و لأنه غالبا ما تكون شبكات التحالف الاستراتيجي متنافسة فيما بينها، حيث كل واحدة منها تشكل "كتل إستراتيجي" « Blocs stratégiques »، تلجأ بعض المؤسسات إلى تبني فكرة البحث على شركاء جدد وإدماجهم في شبكة الحلفاء من باب منع المنافسين من استقطابهم في شبكات أخرى و الاستفادة من مواردهم. فتحالفها بهذه الصيغة الغرض منه منع تزايد قوة التحالفات المنافسة، كما أنه وسيلة من أجل تجميع الموارد و الكفاءات لمواجهة التحركات المضادة من قبل المنافسين.

أما إذا كان القطاع الصناعي في حالة استقرار أو تدهور، فتقل مجالات التحالف و تقتصر في كثير من الأحيان على مجالات التوزيع في دول أجنبية مثلا، فالتحالفات الإستراتيجية -في هذه المرحلة- غالبا ما تكون بعدية (en aval) ولا تكون قبلية (en amont) فلا يتم بعث منتجات جديدة مثلا، كما أنها تستخدم كأداة لتجنب شدة المنافسة السعرية و كذا لاحتفاظ كل منافس بحصته.

من جهة أخرى، تسمح التحالفات الإستراتيجية بطريقة واعية أو غير واعية بخلق خيارات إستراتيجية من أجل المستقبل، فقد يتفق الشركاء على طريقة إنهاء الشراكة بأن تنتقل الملكية إلى أحد الأطراف أو الطرف الراغب في الشراء أو أن يمتلك كلا الطرفين خيارات بيع أو خيارات شراء. يعطي هذا النمط من العقود التحالفية مجالات واسعة للمؤسسات من أجل تطوير إستراتيجيات النمو الخارجي خاصة في البيئة المتسمة بعدم الأكادة العالية، فدخول المؤسسة على سبيل المثال في سوق مجهول تماما يمكن أن يتم من خلال مشروع مشترك بطريقة حذرة تسمح باقتسام التكاليف و المخاطر وتمكّن المؤسسة من التعرف على المتغيرات المختلفة التي تشكل البيئة، فإذا سارت الأمور بطريقة جيّدة وفي صالح المؤسسة، يمكنها العمل على توسيع نفوذها في المشروع المشترك والعمل على الاستحواذ عليه (خاصة إذا تضمن عقد التحالف هذه الإمكانية)، أما إذا ساءت الأمور فيمكن للمؤسسة أن تنسحب من المشروع المشترك دون تكاليف كبيرة¹.

2. التعلم التنظيمي:

يعدّ التعلم من المظاهر المثيرة للجدل في التحالفات الإستراتيجية، حيث يعتبره البعض من عيوب التحالفات بينما يعتقد البعض الآخر أنه من أهم المحفّزات الباعثة لإبرامها مع الحلفاء، غير أن واقع الحال يبيّن أن الكثير من المؤسسات و المنظمات تعقد التحالفات الإستراتيجية بغية التعلم، هذا الأخير قد يأخذ صورة الحصول على تكنولوجيا جديدة، الحصول على مهارات ضرورية، الحصول على أفضل أساليب التصميم أو زيادة القدرة التنافسية للقطاع. فعلى سبيل المثال، دخلت شركة IBM في مشروع مشترك مع شركة TOCHIBA من أجل فهم مهارات التصنيع و التكنولوجيا المطلوبة لشاشات الحواسيب المسطحة، و بذلك تجنبت نفقات طائلة في البحث و التطوير و اختصرت سنوات طويلة لازمة لامتلاك هذه التكنولوجيا².

من جهة أخرى، تتضمن التحالفات الإستراتيجية تبادل المعلومات حول الأسواق، سياسات التسعير، العمليات التصنيعية (بشكل مقصود أو غير مقصود و بشكل مباشر أو غير مباشر)، إذ أنه و من خلال التفاعل المتكرر بين الشركاء تتضح طرائق العمل و إجراءاته و التي قد يستفيد منها بعض أو كل أطراف

¹. Bernard GARRETTE et autres, Op.Cit, P :539.

²: سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص:37.

التحالف من أجل تحسين أدائهم العملي أو الإداري كأن يستلهموا منها مثلاً علاجات لإجراءات العمل الروتينية الفاشلة السائدة في مؤسستهم.

في الختام، يمكن تلخيص مختلف الدوافع والأسباب التي تم التطرق إليها في المطلب السابق في الجدول التالي:

الجدول رقم 02 : دوافع وأسباب إبرام التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر بعض النظريات الإدارية.

المنطلق	دافع تشكيل التحالف الاستراتيجي:
الموارد	-الدفع نحو التدويل، الدخول إلى أسواق جديدة، ..
-الحجم الاقتصادي الأدنى الفعال	-اقتسام تكاليف الاستثمار، -اقتسام المخاطر، -الاستفادة من اقتصاديات الحجم، -الاستغلال الأمثل للموارد.
نظرية تكاليف الصفقة	-تخفيض تكاليف التبادل، -الاستفادة من إقتصاديات الحجم
منطق هيكل الصناعة والمنافسة المتعددة الأبعاد	-تحقيق التكامل العمودي، -تحصيل كفاءات جديدة من المنافسين، -تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة و للتكتل الاستراتيجي، -الدخول إلى أسواق جديدة، -تنويع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.
التعلم التنظيمي:	-تحصيل موارد وكفاءات جديدة بطريقة سهلة تختزل الوقت و التكاليف في صورة: تكنولوجيا جديدة، مهارات ضرورية، أساليب التصميم، طرائق العمل، الأساليب الإدارية، .. -تبادل المعلومات والمعارف حول مختلف السياسات المعتمدة.

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: محاذير التحالفات الإستراتيجية.

تتضمن التحالفات الإستراتيجية جملة من المحاذير الواجب أخذها بعين الاعتبار عند إبرام عقد تحالف مع الطرف الآخر وذلك بغرض منع حدوثها وتطوير سيناريوهات لمواجهةها إن حدثت.

أولاً: عدم الاستغلال الأمثل لآثار التداؤب:

يعدّ البحث عن أثر التداؤب من أهم العوامل المحفزة للدخول في تحالفات إستراتيجية، وقد تكون الآثار المتوقعة من التداؤب لتحالف معين ممكنة جداً، إلا أن واقع الحال يميلنا إلى حقيقة مفادها أنه نادراً ما يتم التوصل من قبل الشركاء إلى هيكل لإدارة التحالف يمكن من تعظيم آثار التداؤب كون كل أطرافه يغلب عليهم الميل إلى التحفظ وعدم استخدام أصولهم وتقنياتهم ومواردهم البشرية ويسعون إلى تسخير أصول وتقنيات وموارد بشرية جديدة مماثلة لها يتم استغلالها في إطار التحالف، ما يزيد من النفقات الاستثمارية ويقلل من اقتصاديات الحجم. فعلى سبيل المثال، يتم تجميع الطائرات الحربية المنتجة في إطار اتفاقات الشراكة بين مؤسسات الأوروبية للصناعة الحربية في كل الدولة التي تشملها الشراكة في حين يقتضي مبدأ التخصص واقتصاديات الحجم أن يتم ذلك في مؤسسة واحدة، إلا أن ذلك لا يحدث بدافع الأمن القومي وحرص الدول على أن تكون المؤسسات الوطنية هي الممون الأول لجيشها الوطني¹. يترتب على مثل هذه القرارات الإستراتيجية تبعات من حيث الاستثمارات ما يقلل بذلك من اقتصاديات الحجم. تتبنى غالبية المؤسسات المتحالفة هذا المنطق فتقوم بالكثير من الاستثمارات المطابقة لما تمتلكه وتبتعد عن استغلال الأصول الموجودة مع الشريك ما يفقد التحالف جدواه الاقتصادية ويجعل منه إستراتيجية محطمة للقيمة المضافة.

من جهة أخرى، تتطلب التحالفات الإستراتيجية جملة من المصاريف الإدارية الخاصة بالتفاوض، التنسيق و الرقابة، مثل هذه التكاليف تؤثر بشكل مباشر على نتائج التحالف فلقد أثبتت الدراسات أن تكاليف تطوير منتج معين في إطار التحالف تفوق بكثير نظيرتها في حال الاعتماد المؤسسة على قدراتها الذاتية بسبب المصاريف الإدارية التي ترتبط بإنشاء فريق التسيير لإدارة المشروع المشترك².

¹ : Jean Pierre Détrie et d'autre, Op.Cit, P :541.

² : Ibid,P : 543.

ثانياً: إشكالية التعاون:

تعد التحالفات إستراتيجية وسط بين التعاون المطلق و التنافس المطلق، وربط المؤسسة لعلاقة تحالف مع مؤسسة أخرى لا يعني بالضرورة ضمان أن تسهم وتتعاون هذه المؤسسة بصفة نزيهة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فانتهاج السلوك الانتهازي من كل الأطراف أو من بعضها أمر جد وارد وهو عامل دافع لإنهاء التحالفات الإستراتيجية. إن إدارة هذه الوضعية أمر جد معقد يتطلب الكثير من الثقة بين الشركاء حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم المشتركة، وإلا سيفقد إستراتيجية التحالف جاذبيتها وتصبح بديلاً سيئاً لنمو المؤسسة.

ثالثاً: خلق منافسين جدد أو دعم منافسين موجودين:

تندرج التحالفات الإستراتيجية في إطار الإستراتيجيات المختلطة أين يتم المزاوجة بين المفاهيم المتعلقة بالتنافس و التعاون، فالتحالفات ما هي إلا روابط طوعية بين الكثير من المؤسسات السيّدة (مركز اتخاذ القرار مستقل) حيث يتم التشارك بين مؤسستين على الأقل في جزء من الموارد من أجل تحقيق أهداف مشتركة في مجال معيّن وتحقيق ميزة تنافسية لكل الأطراف، ورغم كون الشركاء مترابطين في هذا المجال فإنهم يتقون مستقلين خارج إطار الشراكة.

وتتطلب إدارة التحالف الكثير من التأني كون هناك معارف ومعلومات يجب إطلاع الشريك عليها بموجب التحالف وهناك معارف ومعلومات خاصة بالمؤسسة يجب التحفظ كونها تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة وفقدانها يضعفها ويدفع التحالف إلى الانتهاء على اعتبار أن الحليف قد حقق أهدافه الخاصة (غير المعلنة)، وخير مثال عن ذلك المؤسسات الصينية المنتجة للسيارات والتي ربطت شبكات من العلاقات التحالفية مع المؤسسات الرائدة في العالم على غرار Volkswagen, General Motors, Peugeot, Citroën مكنتها من التحكم من هذه الصناعة وأصبحت تنافس هذه الشركات على المستوى العالمي وحتى في الأسواق الخاصة بالمؤسسات سألقة الذكر والتي كان تعتبر محميات لها، وبذلك تكون المؤسسات الأوروبية قد ساهمت في تقوية منافسيها من خلال تحويلها بطريقة واعية وغير واعية لكثير من الموارد والكفاءات المتعلقة بصناعة السيارات، ما مكّنتنا من القول أن سباق التعلم من أهم المحاذير الواجب أخذها بعين الاعتبار عند إبرام أي تحالف.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية.

رغم أن التحالفات الإستراتيجية من بين مجالات البحث التي لم تخصص بإطار بحثي موحد يمكن أن يشكل نظرية عامة تفسر هذه الظاهرة، إلا أنها عولجت من قبل الباحثين من مداخل نظرية عديدة حاول أصحابها الإجابة على جملة من الانشغالات المتعلقة بأسباب نشأتها وعوامل تطورها، كيفية تسييرها وأسس اختيار الشريك، طبيعة العلاقة بين الشركاء ، دورة حياة التحالف، ... إلى غير ذلك من المواضيع المهمة. والملاحظ أن علاقة المؤسسة بالبيئة عامل محوري في مختلف التفسيرات المقدمة من قبل الباحثين: فمنهم من نظر إلى التحالفات الإستراتيجية على أنها شكل من أشكال التكتل في مواجهة المنافسة (الاقتصاد الصناعي)، ومنهم من سلط الضوء على البيئة المؤسساتية وكيف يمكن الاستفادة منها من خلال التحالفات (النظرية المؤسساتية)، ومن الباحثين من سلط الضوء على البيئة الداخلية للمؤسسة وما تحتويه من موارد وكفاءات وكيف للمؤسسة أن تبحث عن شريك يوفر حقيبة من الموارد والكفاءات مكتملة لما تمتلكه (نظرية الموارد)، ومن الباحثين من سلط الضوء على كيفية تحويل المعارف والكفاءات من الشركاء واستغلالها داخل المؤسسة (التعلم التنظيمي).

من جهة أخرى، ركزت نظريتي تكاليف الصفقة والوكالة على جانب التكاليف، في حين عالجت نظرية الألعاب إشكالية الجمع بين الأهداف الفردية و الجماعية للشركاء بينما حاولت نظرية السلطة وارتباط الموارد تفسير التجاذبات التي قد تنشأ بين الشركاء بفعل الارتباط المتزايد فيما بينهم. وحاولت نظرية الإدارة الاستفادة من محصلة كل النظريات وإسقاطها على مسار العملية الإدارية بما يتماشى مع كل مرحلة.

المطلب الأول: تفسير نظرية تكاليف الصفقة للتحالفات الإستراتيجية.

فيما يأتي سنحاول عرض المبادئ الأساسية لنظرية تكاليف الصفقة لنعرج في الأخير على إبراز التفسيرات المستقاة منها لظاهرة التحالفات الإستراتيجية.

أولاً: عرض لنظرية تكاليف الصفقة.

تفترض نظرية الاقتصادية الكلاسيكية التوازن التلقائي بين العرض و الطلب بما يحدد الأسعار المناسبة التي يتعامل بها كافة الفاعلين الاقتصاديين في السوق، فالمؤسسة -وفقاً لهذا التحليل- متعامل سلمي بدون تأثير. ومن المعلوم أن واقع العلاقات الاقتصادية لا يخضع في -كثير من الأحيان- لهذه الفرضية، فالمتعاملون الاقتصاديون -في مثل هذه الظروف- يبحثون عن المشتري الذي يقدم السعر الملائم، و يحدث التفاوض على سعر و نوعية المنتجات و الخدمات و الوقت الملائم،... إلخ. و يبذلون في سبيل ذلك الجهد و المال و يرمون الاتفاقيات. فالسوق ليس -دوماً- أحسن أداة لإجراء التبادل، فهو شكل من أشكال التنسيق (التبادل)، قد يخفق في تحقيق التنسيق الخارجي للموارد، فتحل محله أشكال أخرى كالمؤسسة و العلاقات التعاقدية المختلفة على غرار التحالف الإستراتيجي. ففي سنة 1975 قدم "وليامس" نظرية تكاليف الصفقة لتفسير العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية، وقد اعتمد الباحث في تأسيس بناءه الفكري على العديد من الدراسات التي سبقته فإضافة إلى اعتماده المباشر على أفكار "كوز" فقد استفاد من مساهمات العديد من الباحثين، حيث اقتبس من "SIMON" مبدأ العقلانية المحدودة، واعتمد على دراسات "CHANDLER" المتعلقة بتحديد مفهوم التجديدات والتحويلات التنظيمية. وأخذ من "K.ARROW" أهمية البيانات لفهم إحنافات السوق. كما استفاد من "J.R.COMMONS" برنامج بحثه والاقتراح الخاص باعتبار الصفقة الوحدة الأساسية للتحليل الاقتصادي.

تقر هذه النظرية بوجود ثلاثة أنماط بديلة لإدارة التبادل تتمثل في: السوق، المنظمة والأنماط المهجنة للاصطلاح على مختلف أشكال العقود التي تبرمها المؤسسة.

تستخدم نظرية تكاليف الصفقة السوق بمعناه النيوكلاسيكي بمعنى نظام السعر أين المؤسسة عبارة عن وحدة إنتاج، المبادلات تسوى نقداً، فلا تكتسي هوية الأطراف المتدخلة أية أهمية، كما أن المنتجات تكون منمطة و الآجال موحدة¹.

¹ : Thierry Bertrand et autres, Organisation et gestion d'entreprise, 2^{ème} éd, Edition d'organisation, Paris, 1998,P : 21.

ويعتقد وليامسن أن سلبيات السوق تجعل من تكاليف التبادل عالية و باهظة، و تجعل من المنظمة بديلا للسوق في تنظيم العلاقات الاقتصادية، فسبب وجود المنظمة -حسب وليامسن- هو التخفيض في تكاليف التبادل. و يستخدم وليامسن مصطلح المنظمة للدلالة على المؤسسة. هذه الأخيرة تتميز عن السوق بممارسة السلطة المستمدة من التنسيق الداخلي، و رغم قصور هذا التعريف للمؤسسة عن الإحاطة بوظائفها الحديثة إلا أنه جد مهم للتمييز بين أنماط الإدارة الثلاثة.

يعتمد وليامسن في تحليله على أداتين من أدوات الإدارة: شدة الحوافز و البيروقراطية. يعد السوق النمط الأكثر استجابة للحوافز، والتي تقل شدتها كلما انتقلنا من نمط الإدارة بالسوق نحو الأشكال المختلفة للعقود (الأنماط الهجينة) ثم إلى المؤسسة، و تناسب شدة الحوافز مع تكاليف الصفقة عكسيا، فكلما زادت شدة الحوافز قلت تكاليف الصفقة و على هذا يمكن القول أنه خلال فترات عدم الاستقرار والمنافسة الحادة يستعيد السوق دوره على حساب المؤسسة و الأنماط التعاقدية لإدارة التبادلات.

بالمقابل، كلما كانت المؤسسة كبيرة كلما كانت تكاليف البيروقراطية كبيرة، و بذلك يمكن القول أن تكاليف الصفقة تزيد مع انتقالنا من نمط الإدارة بالسوق إلى نمط الإدارة بالمؤسسة مروراً بالأنماط التعاقدية الأخرى. ويشير مصطلح الأنماط الهجينة إلى شكل مزيج بين السوق و المؤسسة حيث تعبر عن الاتفاقات والعقود بمختلف أشكالها. و لقد أثبت Hennart أن غالبية النشاط الاقتصادي يتم من خلال الاتفاقات والعقود، ليلبها في المرتبة الثانية السوق ثم أخيرا المؤسسة¹.

و تجدر الإشارة أن معاملات السوق ما هي إلا عقود بضاعة حاضرة، بينما عملية تموين المؤسسات بالمواد الأولية و المكونات الأساسية تتطلب إقامة علاقة طويلة الأجل حتى و لو لم تتم من خلال عقود كتابية، كما أن معظم علاقات التوريد التي تربط بين المصنعين و الموزعين و تجار التجزئة تمتاز بأنها علاقات مشروطة بعقود طويلة الأجل و التي تتخذ أحيانا شكل عقد مكتوب يحدد المسؤوليات التي تقع على كاهل الموزع أو العلاقة التجارية التي تجمع بينهما. و أهم ما يميّز هذه العلاقات الرأسية طويلة الأجل التي تتم بين المؤسسات المستقلة أنه بإمكان هذه المؤسسات أن تتجنب بعضا من النفقات أو التكاليف المتعلقة بالمعاملات السوق و ذلك دون الحاجة إلى التطبيق الكامل لنظام التكامل الرئيسي. وكلما كانت هذه العلاقة الرأسية التي تجمع بين

¹ Michel Ghertman, applications pratiques de la théorie des couts de transaction, département stratégie et politique d'entreprise, groupe HEC, P :7.

المؤسسات المختلفة وطيدة و طويلة الأجل، أمكن النظر إليها على أنها شكل من أشكال التكامل شبه الرأسي أو عمليات شراكة القيمة المضافة.

ويساهم تحديد تكاليف التبادل -وفقا لوليامسن- في فهم السببية الموجودة بين نمط التنظيم المختار من قبل المؤسسة و ارتفاع هذه التكاليف أو انخفاضها. و يصنف وليامسن هذه التكاليف ضمن قسمين أساسيين¹:

- تكاليف التبادل "القبلية" التي تجمع جميع المصاريف و الأنشطة التي تسبق إبرام العقود، و يسجل أنه كلما كانت التبادلات منمطة كلما كانت التكاليف محدودة،

- تكاليف التبادل "البعديّة" و المتعلقة بتكاليف الإدارة، المراقبة و المتابعة الموضوعية من أجل التأكد من احترام البنود التعاقدية، تغطية أي طارئ عند تنفيذ العقود و كذا إعادة التفاوض حول العقود المبرمة إذا اقتضى الأمر ذلك.

وقدم "وليامسن" العوامل التي تتأثر بها تكاليف التبادل في مجموعتين: تضم الأولى العوامل السلوكية وتشمل الثانية العوامل البيئية.

تتضمن العوامل السلوكية العقلانية المحدودة والانتهازية، حيث يقوم تحليل "وليامسن" على السلوك الواقعي وهو لا يختلف في ذلك عن "هربرت سايمون" فكلاهما يعتقدان أن واقعية السلوك مسألة جوهرية في تفسير السلوك الاقتصادي و التسييري للمؤسسة².

وتتشكل العوامل البيئية من خصوصية الأصول، صغر العدد، حالة عدم التأكد و كثافة التبادل. هذه العوامل تمثل المحددات الأساسية لتكاليف التبادل، كما أنها المعايير الأساسية للمفاضلة بين أنماط إدارة المبادلات.

ويقصد بـ "خصوصية الأصول" عدم مرونتها و هي الحالة التي تقوم بموجبها المؤسسة بالاستثمار في أصل بشكل طوعي من أجل تبادل ما بحيث يتطلب استخدام هذا الأصل في تبادل آخر تكاليف كبيرة³. فعلى سبيل المثال، إنشاء السكك الحديدية من أجل التبادل مع متعامل ما. فلا يمكن تصور نقل السكك الحديدية و استخدامها في دولة أخرى من أجل التعامل مع طرف آخر. فالأصول تتفاوت من حيث المرونة (خصوصية

¹: Luc BOYER, Noel EQUILBEY, Organisation : théories et applications, édition d'organisation, 2003, P : 172.

²: thierry Bertrand et d'autres, Op.Cit, P : 21.

³ : Michel Ghertman, stratégie de l'entreprise : théories et actions, Op.Cit, P : 76.

الأصول)، كما أن هذه الأخيرة تأخذ أشكال متعددة: خصوصية الهياكل، الخصوصية المادية، الخصوصية الزمنية، الخصوصية المكانية، خصوصية العلامة التجارية، و خصوصية الموارد البشرية. هذه الأخيرة تعتبر الأكثر أهمية في التكنولوجيات الحديثة و الخدمات، كما أنها عامل مؤثر في اختيار نمط الإدارة ما بين (السوق، المنظمة ومختلف الأشكال التعاقدية الأخرى).

و تعد خصوصية الأصول عامل مهم و مؤثر في تكاليف التبادل و كذا نوع المنتج و التكنولوجيا موضوع التبادل. فهي تؤثر على نتائج التبادل من حيث الخيارات الإستراتيجية و تكاليف الإنتاج. فكلما كان التبادل بين الشريكين يتم باستخدام الأصول ذات خصوصية عالية كلما استثمر الطرفان في تكنولوجيا تتيح لهم تحقيق اقتصاديات الغلة و الحجم.

و يقصد بعدم التأكد "عدم كفاية المعلومات حول العوامل البيئية، و عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات الخارجية". تدفع حالة عدم التأكد المنظمة لاتخاذ المزيد من الإجراءات الوقائية ما يدفع تكاليف الصفقة إلى الارتفاع. و تنقسم عدم الأكادة إلى قسمين¹: عدم الأكادة الداخلية و عدم الأكادة الخارجية.

تعتبر عدم الأكادة الداخلية عن التعقيد و الخصوصية الضمنية للأنشطة الممارسة بداخل المؤسسة أو بين مؤسستين مختلفتين تتبادلان تكنولوجيا محددة. في حين تشمل عدم الأكادة الخارجية عدم أكادة التكنولوجيا، عدم أكادة الزبائن، القوانين، الضرائب، المنافسة.

ويعني صغر العدد أن معظم التبادلات التي تتم في السوق يشترك فيها عدد أقل من المتعاملين خاصة عندما تزيد درجة التخصص في منتجات المنظمة،

ولقد أوضح "وليامسن" أن اتحاد العوامل السلوكية والعوامل البيئية غالبا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الصفقات (التبادلات)، فعدم التأكد البيئي إذا ما اقترن بالعقلانية المحدودة، كما أن التعامل مع عدد قليل من المتعاملين إذا ما اقترن بانتهازية هذه الأطراف، فذلك غالبا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التبادل بين المنظمة والغير وغالبا ما يؤدي ارتفاع هذه التكاليف إلى البحث عن الشكل التنظيمي الجديد الذي يؤدي إلى تخفيضها².

¹ : Michel Ghertman (2003), OLIVIER WILLIAMSON et la théorie des coûts de transaction, la revue française de gestion, N : 142.P :47.

² : Luc Boyer, Noel Equilbey, Op.Cit, P : 175.

وقد تجري المبادلات بين الأطراف المختلفة بشكل كثيف (كتموين مطعم مثلا) أو بشكل ضعيف (كبناء سد مثلا). فإذا كانت المنتجات موضوع التبادل منمطة -أي أنها ذات خصوصية ضعيفة و ذات أكادة عالية- كان تداولها كثيفا، و بالتالي يكون السوق هو نمط الإدارة الأنسب. بالمقابل، كلما زادت عدم الأكادة الداخلية و كذا خصوصية الأصول كلما قلت كثافة التبادل، و قد يلجأ بالتالي لإبرام عقد أو إلى المنظمة من أجل اتمام التبادل. و من جهة أخرى، تؤدي انتهازية الأطراف المتبادلة و عدم الأكادة و كذا الكثافة العالية لتداول المنتجات إلى زيادة تكاليف التبادل. و يلجأ في هذه الحالة من أجل التحوط من هذا الخطر إلى استثمار في أصول ذات خصوصية عالية، بحيث تشكل قيدا للطرفين كما أن هذه الاستثمارات تنشئ و تدعم الثقة بينهما. فكلما كانت الانتهازية و عدم الأكادة كبيرة، و جب تكثيف خصوصية الأصول، مما يجعل السوق نمط الإدارة الأقل استخداما من بين أنماط الإدارة الثلاثة لإجراء التبادل حيث أنه يلجأ إلى الإنتاج الذاتي أو إبرام عقود شراكة مع أطراف أخرى. في مستوى عال من خصوصية الأصول، تكون عدم الأكادة في أضعف مستوياتها، و عند تجديدها (الأصول) يكون من صالح الطرف المعين إشراك الطرف الآخر في عملية التحديد. فينوب -في هذا الوضع- التنسيق الداخلي في المنظمة عقد المتناوب. بينما إذا كانت الأصول ذات خصوصية عالية و كان استثمار أحد الأطراف أكبر من استثمار شركائه، يمكنه اللجوء إلى التكامل العمودي من أجل تفادي - عند اقتسام الإيرادات- السلوك الانتهازي للأطراف الأخرى¹.

ثانيا : نظرة نظرية تكاليف الصفقة للتحالفات الإستراتيجية.

حسب Coase، يتضمن إجراء المبادلات من خلال السوق جملة من التكاليف تتحملها المؤسسة إضافة إلى تكلفة المنتج، تسمى تكاليف الصفقة. هذه الأخيرة تدفع المؤسسة إلى تنسيق أنشطتها داخليا من أجل زيادة كفاءة عملياتها المختلفة، غير أن هذا التوسع -إذا تجاوز حدا معيناً- قد يصبح مكلفا لما ينجر عنه من مشاكل تنظيمية. فالمؤسسة توازن دوما بين تكاليف التنسيق الداخلي لعوامل الإنتاج، و بين تكاليف الصفقة ثم تقرر الطريقة التي تتم بها مختلف صفقاتها، مع العلم أنه كلما زادت عدم أكادة المحيط و كذا عدم كفاءة الأسواق، تزيد تكاليف التبادل و تكون المنظمة الأنسب لإدارة التبادل.

¹ : Michel Ghertman, OLIVIER WILLIAMSON et la théorie des couts de transaction, Op.Cit, P :49.

من جهة أخرى، تنظر نظرية تكاليف الصفقة إلى الشراكة كحل وسط محدود زمانياً، يجمع بين خصائص الصفقات الجارية (السوق) و التنسيق داخل المؤسسة (المقابلة من الباطن) ، بحيث تسمح –تحت ظروف معينة- بإتمام الصفقات بتكلفة تقل عن تكلفة البديلين الآخرين. فالشراكة عبارة عن مزيج تنظيمي يتم اللجوء إليه بعد الدراسة المتأنية لجملة من التكاليف الناجمة عن العوامل السلوكية و البيئية، و الذي من بينها: حالات عدم الأكادة السائدة في المحيط و السلوك الانتهازي للشركاء المحتملين. هذين العاملين يدفعان نحو البدائل الأخرى، و التي منها التكامل الرأسي، و يهددان بإفشال الشراكة إذا ظهرا بعد إبرامها.

وفي الأخير، يمكن القول أن تكاليف التبادل عامل مهم لتفسير الاتفاقات التشاركية بين مختلف الأطراف، لكنه ليس العامل الوحيد، ويمكن الوقوف على ذلك في الاتفاقات التشاركية الدولية في مجال البحث والتطوير، والتي لا يمكن تفسير دوافعها بالاقتصاد في تكاليف التبادل، كما أن الكثير من الباحثين يرون أن تكاليف إدارة الشراكة تفوق بكثير تكاليف التنسيق الداخلي، هذا ما يمكننا من القول أن دوافع الشراكة تتعدى عنصر تخفيض تكاليف التبادل.

المطلب الثاني: تفسير نظرية الموارد للتحالفات الإستراتيجية.

تحاول هذه النظرية إظهار الدور الذي تلعبه التحالفات الإستراتيجية في تزويد المؤسسة بموارد وكفاءات متميزة تكمل مواردها الذاتية وتدفعها إلى تحقيق ميزة تنافسية. ومن أجل توضيح هذه الفكرة سنبدأ أولاً بعرض أفكار نظرية الموارد ثم نعرض على نظرتها للتحالفات الإستراتيجية.

أولاً: عرض لنظرية الموارد:

تعود بدايات نظرية الموارد إلى Penrose 1959، ثم ما تبعها من أعمال للباحثين Welnerfelt, Barney, Diericky et Coll التي ساهمت في وضع قاعدة صلبة لها.

تتم نظرية الموارد بالمؤسسة من الداخل، حيث تركز على مواردها المتاحة و كفاءاتها وما ينجم عن استخدامهما من ميزة تنافسية. فحسب أصحاب هذه النظرية، تمتلك كل مؤسسة محفظة خاصة من الموارد تتيح لها وضع بعض الاستراتيجيات المتميزة. تصاغ الإستراتيجية مروراً بمرحلتين أساسيتين: الأولى تتمثل في دراسة المحيط العام، أما الثانية فتتضمن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تقييم مواردها الخاصة

ومقارنتها مع موارد أهم منافسيها. فالقطاع الصناعي - حسب واضعي هذه النظرية - غير متجانس بفعل تمايز موارد وكفاءات المؤسسات الناشطة فيه، فكل واحدة لها محفظة من الموارد والكفاءات يصعب أن تتطابق مع محافظ المؤسسات الأخرى، وإستراتيجية المؤسسة ما هي إلا جملة من الأنشطة التي تسمح بالاستغلال الأمثل لمحفظة الموارد والكفاءات المتاحة بما يمكن من تقديم عرض يرضي السوق المستهدف¹.

و تعرف الموارد بأنها "كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة أو ضعف لمؤسسة ما ... و هي مجموع الأصول (الملموسة و غير الملموسة) في فترة زمنية محددة و المرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة"². في حين تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على استخدام الموارد لبلوغ الهدف المرغوب فيه"³. فالكفاءات تعبر عما يمكن لمؤسسة ما القيام به من أنشطة مختلفة، انطلاقاً من استغلالها للموارد.

وحسب هذه النظرية، يؤدي الاستغلال الجيد للموارد والكفاءات إلى تحقيق الميزة التنافسية المدعمة، مما يجعل أداء المؤسسة في أعلى مستوياته، إلا أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال حرص المؤسسة على أن تكون مواردها و كفاءاتها ذات الخصائص التالية: الندرة، القيمة والخصائص المتفردة التي تجعل من موارد المؤسسة متعلقة بها فقط و ليس لها مثيل عند المؤسسات الأخرى. تتمثل هذه الخصائص في: صعوبة التقليد، صعوبة الاستبدال، هيكله مبهمه للميزة التنافسية والارتباط الشعوري.

ثانياً: نظرة نظرية الموارد لتحالفات الإستراتيجية:

تقوم نظرية الموارد على فرضيتين أساسيتين: عدم امتلاك المؤسسات لنفس الميزج من الموارد، وصعوبة انتقال وتقليد الموارد من مؤسسة إلى أخرى عبر مختلف الخيارات الإستراتيجية. بناء على ذلك، فإن امتلاك المؤسسة لسلة من الموارد الفريدة يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي حال عدم امتلاك المؤسسة للموارد المتميزة وعدم قدرتها على تطويرها بالداخل نظراً لارتفاع التكلفة وضيق الوقت وكذا عجزها عن شرائها

¹: Barney Johnson, Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management, vol 17, N: 1, P: 117.

²: الحاج مداح عرابي، مرجع سبق ذكره، ص: 02.
³: المرجع السابق، ص: 02.

من السوق، فإنه بإمكان المؤسسة تحصيل هذه الموارد عبر الخيارات الإستراتيجية التالية: الاندماج والتملك و التحالفات الإستراتيجية¹.

يمكنّ الدخول في تحالفات إستراتيجية المؤسسة من الوصول إلى موارد الحلفاء، هذه الموارد لا تعدوا أن تكون إما موارد مكملة (لا تمتلكها المؤسسة) أو موارد إضافية (تمتلك مثلها المؤسسة). تساعد الموارد المكملة على تعظيم استغلال الموارد بينما تساعد الموارد الإضافية إلى تحقيق اقتصاديات الحجم خاصة إذا كانت هناك فرص غير مستغلة استغلالاً أمثلاً².

وفي سياق تحليلهما لمصادر الحصول على الميزة التنافسية عند الدخول في تحالفات إستراتيجية، أشار كل من DYER et SINGH (1998) إلى أهمية تبادل المعرفة الضمنية بين الشركاء وكذا أهمية ضم وتوحيد الموارد والكفاءات التكميلية المتسمة بالندرة والتميز من أجل إنتاج سلع أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة. وضرب الباحثان مثلاً بالتحالف المبرم بين مؤسستي NESTLE و COCA COLA أين استغلت مؤسسة NESTLE شبكات توزيع مؤسسة COCA COLA من أجل تسويق مشروباتها الساخنة الأمر الذي خلق للتحالف ميزة تنافسية فاقت تلك التي يتمتع بها المنافس الياباني (CENTRY). وخلص الباحثان إلى أن أطراف التحالف دفعوا بإمكاناتهم المتميزة، وقاموا بتسخيرها لخدمة التحالف حيث أنتجت بعد ضمها وتوحيدها تأثيراً تعاونياً فاق القدرات المنفردة لكل شريك³.

وفي طرح نظري آخر، جادل WILL (1998) في أنه من الأسباب تكوين مشاريع مشتركة تلك المرتبطة بالموارد حين أن المشاريع المشتركة تعتبر من الوسائل الفعالة لإشباع حاجيتين أساسيتين لدى الشركاء هما⁴:

✓ الحاجة إلى موارد متخصصة، أو قدرات للمنافسة الفعلية مثل المعرفة التقنية أو الفنية أو المهارات

والقدرات الإدارية والتسويقية،

¹: Wernerfelt B (1984), « A Ressource-Based view of the firm », strategic Management journal , Vol 5, n° 2, P: 172.

²: MITCHEL W, Dussauge P et Garrette B (2002), « formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources », conférence de AIMS, Paris, P : 25.

³: محمد عبد اللطيف خليفة، العوامل المؤثرة في اتجاهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 8، عدد1، جانفي 2001، ص:41.

⁴: المرجع السابق، ص:41.

✓ إنتاج سلع، منتجات لا تنتمي إلى المجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة، وتفتقر إلى القدرات التسويقية والتوزيعية.

وفي دراسة لـ STUART شملت قطاع المواصلات، لاحظ الباحث أن تحقيق اختراق تكنولوجي جديد في السوق يضيف على المؤسسة صاحبة الاختراق "هبة" تعزز من سمعة المؤسسة في السوق وتشكل عامل جذب للمؤسسات الأخرى من أجل الدخول في تحالفات إستراتيجية مع المؤسسة صاحبة هذا المورد المتميز وغير الملموس¹.

ونخلص في الأخير أن نظرية الموارد تنظر للتحالفات الإستراتيجية على أنها أداة تتيح للمؤسسة الاستفادة من موارد الشريك والتي قد تكون مكملة لمواردها فتستفيد بذلك من أثر تضافر التخصصات كما قد تكون ماثلة لما تمتلك فتستفيد من أن أثر التآزر وما يترتب عليه من اقتصاديات الحجم، وكل ذلك يصب في هدف واحد هو تحقيق ميزة تنافسية مدعمة.

المطلب الثالث: تفسير التعلّم التنظيمي للتحالفات الإستراتيجية:

بعد عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتعلم التنظيمي سنحاول إظهار كيف يمكن للمؤسسة أن تتعلم بواسطة التحالفات الإستراتيجية وذلك من خلال إبراز التفسيرات المختلفة التي يقدمها أنصار نظرية التعلم التنظيمي لها.

أولاً: التعلم التنظيمي:

ارتبط مصطلح التعلّم دوماً بالفرد إلى غاية الخمسينات أين استخدم من قبل Simon في مجال المنظمة معطياً بذلك إشارة الانطلاق لجملة من الدراسات في هذا المجال، فاقترحت الكثير من النظريات من قبل جملة من الباحثين، البعض منهم ركّز على مضمون التعلم (المعلومات، المعارف، الكفاءات) ومنهم من درس موضوع التعلّم (الفرد أو المنظمة) والبعض الآخر درس الدافع للتعلّم (الخطأ، الابتكار، تغيير المحيط) وهناك من ركّز على مسار وآلية التعلّم (المشاركة، الابتكار التنظيمي، الترميز).

¹: المرجع السابق، ص: 42.

1. التعلّم التنظيمي: تعاريف ومبادئ.

التعلّم كان وما زال حقل لدراسة لمجالات متعدّدة على غرار علم النفس، علم الاجتماع، التطور التنظيمي، الإدارة... كل ذلك ساهم في الإحاطة بمفهومه وتوضيح مختلف أبعاده.

1.1. مفهوم التعلّم التنظيمي:

يرى Jean-Pierre Helfer وآخرون أن تحصيل المعارف الجديدة من قبل المنظمة يسهم في تغيير الممارسات، الثقافة والهوية التنظيمية حيث يعرفون التعلّم التنظيمي على أنه "التغير الثابت الذي يتبع إدراك وحل مشكل ما"¹. يركز هذا التعريف على التعلّم داخل المنظمة متجاهلا لإمكانات التعلّم من خلال التفاعل مع الفاعلين الخارجيين ذوي العلاقة بها، إلا أنه يندرج ضمن مقارنة المعارف التي تركز على نسق التعلّم التنظيمي في حد ذاته من خلال التركيز على العناصر الواجب تعلمها ومدى تكاملها وانسجام آليات التعلّم مع المنظمة من عدم ذلك والبعد الزمني للتعلّم (ما إذا كان دوريا أو بالمناسبات أو مستمرا) وطبيعة التعلّم (بسيط أو ثنائي الحلقة، صريح أو ضمني،... إلخ).

في نفس الإطار عرّف كل من Schon و Argyris التعلّم التنظيمي على أنه "مسار معرفي يكتشف من خلاله أفراد المنظمة الأخطاء ويصحّحونها ومن ثمة يغيّرون من نظرية تحركهم"². فيقال عن المنظمة أنها تتعلّم عندما تحصل المعلومة في شتى أشكالها وبأي وسيلة كانت. وقسم الباحثان التعلّم التنظيمي إلى ثلاثة أقسام تعكس مستويات عدّة للتعلّم وتمثل في: التعلّم أحادي الحلقة، التعلّم ثنائي الحلقة والتعلّم ثلاثي الحلقة.

ويعرّف التعلّم أحادي الحلقة على أنه أداة للتعلّم التي تهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، وتعديلات طفيفة في طرق العمل دون التغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة. فهو عبارة عن عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الممارسات والسياسات والمعايير وعلى المعلومات المرتدة من التجارب السابقة فهو تعلّم روتيني يعمل على تعديل السلوك (الإجراءات) دون تعديل في القيم والمتغيّرات الحاكمة للسلوك³.

¹: J-P-Helfer et autres, Management stratégie et organisation, Vuibert, Paris, 2000, P : 340.

²: Charlotte FILLLOL, apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF, dix-septième conférence internationale de management stratégique, Annecy /Genève 13-16 juin 2006, P : 5.

³: Ibid, P : 5.

ويعرّف التعلّم الثنائي الحلقة على التعلّم الذي يستلزم التغيير في القيم الخاصة بنظرية الاستخدام في المنظمة بالإضافة إلى تغيير في إستراتيجيات ونماذج ومخططات المنظمة، فهو تغيير يمس بالأساس نماذج التفكير وأطر التفسير. ويعدّ هذا التعلّم الأكثر تأثيراً في المؤسسة من التعلّم أحادي الحلقة، حيث يتم في إطاره- إثارة تساؤلات تتعلّق بالأوضاع الخاطئة التي تمسّ نظام صلاحية القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة. اصطلح Argyris و Schon على التعلّم ثلاثي الحلقة "تعلّم التعلّم" كونه يساعد المنظمة في التحوّل إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلّم من المواقف المختلفة التي تمرّ بها وتوضيحها والتأمّل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم. ويترتب على هذا النوع من التعلّم اكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلّم¹.

Levitt و March - في نظرة سلوكية- ركّزا على مفهوم "الروتين" وعرّفا التعلّم التنظيمي على أنه "آلية تقوم من خلالها المنظمات بتميز التدخلات المسجلة في الماضي وتحويلها إلى روتين"² على اعتبار أن المنظمات مطالبة بإدخال نتائج الماضي في آليات عملها. في نفس التوجه السلوكي يعرف Livian المنظمة المتعلمة على "أنها مشروع بناء منظمة مرنة، لا مركزية، قادرة على تجنيد الأجراء، قادرة على أن تكون كفاءة بصفة مستمرة بفعل مستويات التكوين المحققة كون التكوين مدمج في حياتها اليومية"³.

يركّز Livian بشكل كبير على أهمية التكوين المستمر للأجراء وتزويدهم بالمعارف خاصة العملية منها كونهم يواجهون وضعيات متغيرة كما يركز على البعد الجماعي من خلال التفاعل والاتصال والتشارك في العمل، كما أنه يحرص على الانتباه والتخزين، قدرات الملاحظة والتشخيص، قدرات الاستباق والتبادل مع المحيط. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إدارة المعلومات بطريقة كفاءة على اعتبار أن المنظمة تتفاعل مع ثلاثة أصناف أساسية من المعلومات: المعلومات التعاقدية المتعلقة بالمبادلات مع الفاعلين (الزبائن، الموردن، البنوك، العمال، إلخ)، المعلومات المتعلقة بالمحيط العام، والمعلومات الذاتية للمنظمة⁴.

¹: Ibid, P : 5.

²: Ibid, P : 6.

³: V.F.Livian, Organisation –théories et actions, DUNOD, Paris, 2000, P : 201.

⁴: Ibid. P : 202.

ويدرس بعض الباحثين التعلم التنظيمي من زاوية التغيير التنظيمي، ويرون أن مسار التعلم يعترض طريقه الممارسات الروتينية "الدفاعية" أين ينظر الأفراد إلى التغيير على أنه تهديد خارجي، وينشأ عن ذلك مقاومة للتغيير، والتي تتفاوت شدتها من منظمة إلى أخرى وعلى هذا الأساس تتفاوت مقدرة التعلم من منظمة إلى أخرى على اعتبار أن التغيير ناتج عن التأقلم¹. ويقول Crossan et autres بأن التعلم كعملية للتغيير في التفكير والأداء يمكن أن يحصل على مستوى الفرد والجماعة، وإن التحدي الرئيس للتعلم التنظيمي يكمن في مقدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد وبين ما تم تعلمه، وإن إدارة التوتر بين الجديد والقديم يعتبر أمراً بالغ الأهمية للتطور الإستراتيجي للمنظمة².

مما سبق يمكن التمييز بين التعلم المعرفي -الذي يتجلى في شكل تغيير للتمثيلات المتعلقة بالإدراك ونماذج التفكير- والتعلم السلوكي الذي يتعلق بالآليات التنظيمية والذي يعد نقطة التقاطع بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مع الإشارة إلى كون بعدا التعلم "المعرفي و السلوكي" جد متلازمين ما دفع بالباحث Leroy لإعطاء تعريفاً شاملاً، فحسبه يمكن فهم "التعلم على أنه تعديل لسلوك المنظمة تبعاً للتغيرات في البيئة المحيطة، كما يمكن أن يقصد به التغيير في مجسم المعرفة التنظيمية كما يمكن أن يعبر كذلك عن التفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة"³.

في الختام، يلحظ أن سبب الاختلاف بين التعاريف المقترحة للتعلم التنظيمي تعود إلى محورين أساسيين: موضوع التعلم ما إذا كان الفرد أو المنظمة وبناء التعلم، وهذا ما سنحاول شرحه في العناصر التالية.

2.1. المستويات التنظيمية للتعلم:

1.2.1. موضوع التعلم: الفرد أو المنظمة.

اختلف الباحثين في إلحاق صفة التنظيمي على التعلم فيرى البعض أن التعلم لا يمكن أن يكون تنظيمياً إلا إذا كان موضوعه المنظمة في حد ذاتها فالتعلم الفردي و التعلم التنظيمي أمرين مختلفين تماماً

¹ : Yvon Pesqueux et Philippe Durance, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, Cahiers du LISPOR , Série Recherche n°6, Laboratoire d'investigation en perspective, stratégie et organisation, CNAM, Paris, P : 7.

²:خالد بني حمدان وآخرون، التعلم التنظيمي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد الخامس عشر، العدد 01، 2013، ص: 82.

³ : Yvon Pesqueux et Philippe Durance, Op.Cit, P : 9.

ومن فصلين كون التعلّم التنظيمي هو نتاج لعمل المنظمة ورغم عدم امتلاك هذه الأخيرة لعقل كالبشر، إلا أنّها تمتلك أنظمة معلومات وأنظمة معرفية وكذا ذاكرة تنظيمية. في حين يرى البعض الآخر أن تعلّم أي فرد داخل المنظمة قد يكون تنظيمياً إذا أثر في أداء المنظمة وممارساتها. فالمنظمة موجودة بواسطة الأفراد الذين يشكّلونها، ولا تمتلك قدرة ذاتية للتعلّم، إنّما الأفراد هم الذين يتعلّمون، ويكون تعلّمهم تنظيمياً من خلال طريقتين أساسيتين: المشاركة ونشر الروتين.

ويرى Argyris و Schon أن التعلّم الفردي يؤسس للتعلّم التنظيمي هذا الأخير يغدّي التعلّم الفردي. فالمنظمة مشكلة من مجموعة من الأفراد والتعلّم الفردي ضروري من أجل التعلّم التنظيمي. بالمقابل، للمنظمة المقدرة على التعلّم بصفة مستقلة من كل فرد وليس من مجموع الأفراد. وهكذا، ورغم أن الفرد هو الوحيد القادر على التعلّم إلا أنه ينتمي إلى نظام للتعلّم أين يتم تبادل وتحويل المعارف الذاتية¹. ويرتكز التعلّم التنظيمي—من منظور المنظمة المتعلمة— كذلك على جودة إدارة المعلومات التي تربط المنظمة ببيئتها المحيطة، فالمنظمة تتفاعل مع ثلاثة أصناف أساسية من المعلومات: المعلومات التعاقدية المتعلقة بالمبادلات مع الفاعلين (الزبائن، الموردين، البنوك، العمال، .. الخ)، المعلومات المتعلقة بالمحيط العام، والمعلومات الذاتية للمنظمة. وكنتيجة لذلك يمكن القول أن التعلّم التنظيمي يركز على نسقين مستقلين لكن جد متكاملين²:

— نسق فردي، على أساس حلقة التعلّم الكلاسيكية "إشارة—تفسير—استجابة" بالنظر معايير مرجعية تتعلق كذلك بمجموعات الأفراد في إطار تنظيمي يشجع التعلّم،

— نسق جماعي أساسه تشكيل مرجعيات مشتركة ويستلزم إدارة كفاءة للمعلومات انطلاقاً من التمثيليات المرمزة وتنظيم اجتماعات حول هذه التمثيليات.

ويحصل التعلّم حسب Crossan et autres على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وأن كل مستوى من المستويات الثلاثة يبعث النشاط في المستويين الآخرين، وإن المستويات الثلاثة للتعلّم متصلة بأربع عمليات إجتماعية ونفسية وهي³: الحدس، وهي مرحلة لا شعورية تحصل على مستوى الفرد. التفسير، أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلّم الفردي، ويشارك بها على مستوى الجماعة. الدمج، وفيها يحصل تغير

¹ : Charlotte FILLLOL, Op. Cit, P : 6.

² : Ibid, PP : 201-211.

³ : خالد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

الفهم على مستوى الجماعة، مما يمكّن من نقلها إلى جميع المستويات. إعطاء الصبغة المؤسسية، في هذه المرحلة يتم تضمين ما تم تعلّمه في الأنظمة والممارسات والهياكل والأعمال الروتينية.

1.2.2. متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

يرى كل من Buehel & Probst أن هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها للانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي هي¹:

-الاتصالات: لا تتاح المعرفة الشخصية للمنظمة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تفضي إلى إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات ونظم اتصالات فعالة، تمكّن من الفهم المتبادل بين العاملين.

-الشفافية: لا تكون عملية الاتصال مفيدة دون توافر وإتاحة المعرفة والمعلومات لجميع العمال وفي جميع المستويات، وتمكينهم من الولوج إلى ذاكرة المنظمة حتى تصبح عملية التعلم جزءاً من ثقافة المنظمة.

-التكامل: إن عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي لا تتم إلا في ظل جعل المعرفة الفردية متاحة للجماعة عن طريق تكامل أعمال الموظفين مع بعضهم البعض، مما يساعدهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم ويسمح بتسهيل عمل المنظمة.

1.3. آليات التعلّم التنظيمي:

يقترح Senge خمس تقنيات حيوية من أجل تحقيق التعلّم التنظيمي، والتي حضت بالقبول العام من قبل الباحثين، ويقول Senge من الضروري أن تكون هذه الأبعاد موجودة مجتمعة لبناء المنظمة المتعلّمة وهي²:

✓ الإجابة الفردية: وتشير إلى عمق الرؤيا الفردية وتركيز الطاقات وتطوير قدرة الأفراد على الصبر وعلى الرؤيا الحقيقية وموضوعية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التطبيق العملي والتحليل الذاتي والمراجعة والتحسين والتدريب.

¹: السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-. عالم الكتاب الحديث . عمان. الأردن. 2002 .

²: خالد بني حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

✓ النماذج الذهنية: يشير النموذج الذهني إلى الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المنظمة، وكيفية فهم الأفراد للعالم وكيفية تفاعل معه، وأن الفرد ذو النموذج الحصين يمكن أن يعيق النشاط الحالي بهدف تقديم ما هو جديد،

✓ تشارك الرؤيا: يقصد بالتشارك في الرؤى امتلاك الأفراد لرؤى أصيلة تدفعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك إنما لرغبتهم في ذلك. وتعتبر الرؤيا المشتركة ضرورية لجعل الأفراد يعملون سوية والالتزام لغرض تقاسم المستقبل، وجمع الأفراد حول هوية مشتركة للإحساس بالقدر الذي يواجهه المجموعة، ولا يمكن أن يحصل ذلك إلا بالاختيار الشخصي الذي يجعل الأفراد ملتزمين بتقاسم المعرفة، خاصة فيما يتعلق بالأهداف والقيم والوضع المستقبلي،

✓ فرق التعلّم: حيث تعتبر الجماعة هي الوحدة الأساسية وليس الفرد، وإن أداء الجماعة هو الأفضل من قدرات أي شخص بمفرده. فعندما تتعلّم الجماعات بشكل حقيقي يحصل الابتكار الجماعي. وتبدأ جماعات التعلّم بالحوار الذي يمكن أفرادها من مناقشة مبادئهم والدخول في حوار مستمر مما يؤدي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة، كما تساعد جماعات التعلّم على تفادي ضياع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع أعضاء الجماعة.

✓ تفكير النظم: ويقصد به امتلاك الأفراد قدرة النظر إلى الأمور على مستوى المنظمة ككل وليس على أساس القسم الذي يعملون فيه فقط. وسيؤدي إلى إيمان الأفراد بأن التقدّم الذي يحصل في أي جزء داخل المنظمة سينتج عنه تحسين العمل في الأقسام الأخرى. ويحصل ذلك عن طريق التفكير ورؤية العلاقات المتداخلة على أنها تمثّل سلسلة خطية للتأثير السببي، وهذا يدعو للنظر إلى ما وراء الأعراض وتصور التفاعلات غير المرئية التي تحصل بين أجزاء النظام للوصول إلى جذور الأسباب الحقيقية للمشاكل.

4.1. أسس التعلّم التنظيمي:

يستخدم مفهوم الروتين بشكل واسع في الدراسات المتعلقة بالتعلّم التنظيمي. فوفقا للمقاربة السلوكية، تتعلّم المنظمة من خلال التأقلم مع البيئة التي تنشط فيها ويكون هذا التعلّم بالتدرّج ويتجسّد من خلال تعديل الروتين لكي يتماشى مع الظروف البيئية المستجدة فالروتين يتطور بصفة مستمرة بفعل التجارب السابقة.

بالمقابل، ووفقاً للنظرة الفردية للتعلم تغطي الروتينات الدفاعية "كل سياسة أو عمل يمنع الأفراد، المجموعات، ما بين المجموعات أو المنظمات من معرفة الصعوبات أو التهديدات ويمنعهم في نفس الوقت من معرفة الأسباب المنشئة لهذه الصعوبات والتهديدات". فبفعل الروتين الدفاعي لا يمكن أن يكون التعلم إلا محدوداً وغير منتج ويتم من خلال الحلقة البسيطة.

من جهة أخرى يشكّل نشر الروتينات -من خلال التبادل والمشاركة- أساس التعلم التنظيمي، كون مسار المشاركة يساعد على نشر الروتين وتطوير التعلم، هذه النتيجة أكدتها دراسة الباحثين Nonaka و Takeuchi والتي خلصت إلى نتيجة مفادها أن التفاعلات بين مختلف الأطراف أمر مهم من أجل خلق ونشر المعارف كما أن العلاقات الموجودة بين مختلف الفاعلين في المنظمة جدّ ضرورة لتعلم جماعي منتج وفعال، فالحوار والاستماع يضمنان معاً فهماً جيداً للأفراد وتحويلاً جيداً للمعارف¹.

يمكن اعتبار التعلم التنظيمي كتأقلم روتين المنظمة مع محيطها الخارجي كما يمكن النظر إليه على أنه نتاج للمشاركة. يظهر الروتين تأثير الماضي، التجارب السابقة وسلوكيات الأفراد في التعلم التنظيمي، كل هذه الأمور تعكس البعد الثقافي للتعلم، بينما تبرز المشاركة بعده الاجتماعي.

2. أبعاد التعلم التنظيمي:

مما سبق يمكن الوقوف على أن الأبعاد المختلفة للتعلم التنظيمي يمكن إدراجها تحت ثلاثة أقطاب أساسية: البعد الثقافي، البعد الاجتماعي والبعد التنظيمي.

1.2. البعد الثقافي:

يركّز البعد الثقافي على المعتقدات وقيم الأفراد وأثرهما في التعلم، ويشتمل ثلاثة عناصر أساسية: التجارب السابقة، سلوكيات الأفراد و الأهداف الجماعية.

-التجارب السابقة: تشكل التجارب الفاشلة والأخطاء السابقة فرصة لتعلم المنظمة وإعادة النظر في سلوكياتها المختلفة من أجل منع تكرارها أما إن كانت التجارب ناجحة فإنه يمكن تطوير روتين يعتمد في الوضعيات المماثلة.

¹ : Charlotte FILLLOL, Op. Cit . P : 7.

- صعوبة تغيير سلوك الأفراد: تتميز المؤسسة بوجود الصراعات و التكتلات التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار ومن ثمة تنشأ وضعيات صعبة ومعقدة. ويلحظ Schon و Argyris أن أفراد المنظمة ميّالون إلى تجنب الخلافات والنزاعات ويسعون إلى عدم الانهماك في العمل كما أنهم يخفون آرائهم الخاصة، كل هذه الخصائص تدفعهم إلى تطوير روتين دفاعي وآليات تسمح بحمايتهم ما يكبح التعلّم التنظيمي. ويعد الروتين الدفاعي عائق كبير للتعلّم على اعتبار أنه يجعل العلاقات بين الأفراد جامدة وينمي لديهم ميولات إلى إخفاء الأخطاء هذا السلوك ناتج عن النماذج و التصورات الذهنية للأفراد المبنية على التجارب السابقة. وينصح الباحثان - من أجل تجنب الروتين الدفاعي - تطوير الحوار داخل المنظمة وخلق روابط بين التصوّرات الذهنية للأفراد من خلال تطوير قيم المشتركة¹.

- الأهداف الجماعية والقيم المشتركة: تمثل القيم المشتركة الأهداف الجماعية التي يرغب الأفراد في تحقيقها وقد تكون المحرك لتوافق ولالتزام الأجراء داخل المنظمة خاصة إذا كانت مبنية على شراكة فعالة بين مختلف الأطراف. ويفترض في هذه القيم والأهداف أن تكون منسجمة مع رسالة المنظمة وأهدافها حتى يخلق جو مساعد ومحفز للتعلّم، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إيجاد وتطوير ثقافة المشاركة داخل المنظمة.

وفي الختام يمكن القول أن البعد الثقافي هو عامل كبح وعامل تحفيز للتعلّم التنظيمي: فيكون كاجبا من خلال دعمه للسلوكيات والتصرفات الدفاعية للأفراد، ويكون عامل تحفيز من خلال جمع أفراد المنظمة حول هدف مشترك ذو معنى. هذا الأخير لا يتأتى تحقيقه إلا من خلال التشارك والتبادل داخل المنظمة، ما يجعل من البعد الثقافي مرتبطا بالبعد الاجتماعي.

2.2. البعد الاجتماعي:

يغطّي البعد الاجتماعي التبادلات والعلاقات والحوارات بين الأفراد داخل المنظمة، ويحتل أهمية بالغة في البناء النظري للتعلّم الإستراتيجي.

ويدرس Nonaka و Takeuchi التعلّم التنظيمي من خلال المسار الحركي لخلق وتوزيع المعارف التنظيمية المسمى "حلزون المعرفة"²، وذلك من خلال بعدين: البعد épistémologie (الصريح مقابل الضمني) والبعد

¹: Ibid. P : 8.

²: ناصر محمود سعود وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 116-117.

ontologie (الفرد، المجموعة، المنظمة، ما بين المنظمات). يتشكّل حلزون المعرفة من أربعة مراحل متميزة ومتفاعلة بصفة مستمرة والتي تضمن الانتقال من الضمني إلى الصريح ومن الفردي إلى الجماعي. تتمثل هذه المراحل في¹:

- المشاركة: هي مسار تفاعلي بين أعضاء الفريق يتم من خلاله الانتقال من الضمني إلى الصريح من خلال اقتسام التجارب والمعارف الضمنية والأمور العملية التي يتعذر نقلها بالحوار بحيث تنقل فقط بواسطة التقليد "الملاحظة والممارسة"،

- الإخراج: هي آلية تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، هذه العملية تتسم بالصعوبة البالغة ومن أهم أدواتها التعبير التمثيلي والتميز،

- التركيب: هو مسار يسمح للأعضاء بالتنسيق والتصريح عن معارفهم الخاصة بغرض صياغة معارف مشتركة مع تحويل المعارف إلى نظام للمعارف، فهذه تتعلق بترتيب جديد للمعلومات المتوفرة من خلال وسائط مختلفة: الوثائق، الاجتماعات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال،

- الإدخال: يتمثل في تحوّل المعارف الصريحة إلى معارف ضمنية بحيث تنتشر المعارف الصريحة داخل المؤسسة وتصبح خفية من خلال اندماجها في التصرفات، الروتين والنماذج الذهنية. ويتم نشر المعارف من خلال التعلّم بالفعل. ويمثّل التفاعل بين الأفراد شرط أساسي من أجل التعلّم التنظيمي سواء كان هذا التفاعل رسمياً أو غير رسمي بشكل صريح أو ضمني أو من خلال وسائط الإعلام الآلي.

يتطلب التعلّم التنظيمي تفكير بناء من أجل تجاوز "الروتين الدفاعي". يرتبط هذا التفكير بقدرة الأفراد على معرفة الأخطاء وانتهاج سلوك شفاف من خلال تعبيرهم عن أفكارهم بصراحة وصدق. يستلزم التعلّم البناء (ثنائي الحلقة) المشاركة الشفافة بين أفراد المنظمة والتي في غيابها (المشاركة) لا يمكن تحقيق التعلّم بفعل الروتين الدفاعي. فالفرق بين التعلّم أحادي الحلقة وثنائي الحلقة هو أنه في الحلقة البسيطة يغيب الحوار بينما تمتاز الحلقة المضاعفة بالحوار والمشاركة في القيم².

¹: خالد حمدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

²: Ibid. P : 9.

3.2. البعد التنظيمي:

يقصد بالبعد التنظيمي العناصر التنظيمية المحفزة للتعلّم على غرار الهيكل التنظيمي والتأطير والتدريب. تتطلب المشاركة هياكل تنظيمية تمتاز بالمرونة واللامركزية تسهل عمل فرق العمل وكذا تبادل المعلومات بشكل أفقي. وتلعب الإدارة دورا مهما على اعتبار أنها تقرّر الهياكل التنظيمية وتساعد على تجاوز القيود الداخلية والخارجية وتهيئ المناخ المناسب للتعلّم. ويكتسي التأطير أهمية بالغة ويضطلع به إطارات الإدارة الوسطى الذين يعتبرون مهندسو المعرفة لما يمتلكونه من كفاءات وقدرات متنوعة، على اعتبار أنهم يوجهون التعلّم ويسندونه داخل المؤسسة من خلال ضمان الانسجام بين رؤى المدراء وحقيقة الميدان التي يعيشها العمال والموظفون. لذا يشترط في الإدارة الوسطى أن تشجع الرؤى الفردية البناءة وتسهل التواصل من أجل الوصول إلى رؤيا مشتركة وخلق جو مساعد على الإبداع والتفكير.

في الختام، يمكن القول أن البعد التنظيمي ممثلا في الهياكل التنظيمية والتأطير والتدريب هو محدد مهم من محددات التعلّم التنظيمي كونه يؤثر في التفاعلات الاجتماعية (البعد الاجتماعي) ويشجّع التقارب بين الأفراد (البعد الثقافي).

ثانيا: دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التعلّم التنظيمي :

اقترح FREDERIC Leroy الجدول التالي من أجل توضيح وتلخيص الأطر الممكنة للتعلّم ومختلف أصنافه¹:

الجدول رقم 03: الأطر الممكنة للتعلّم التنظيمي.

الشركاء: التعلّم من الشريك	المؤسسة: تعلم المؤسسة من داخلها	المحيط: التعلّم من المحيط	
التحالفات، الإندماج والتملك، التحويلات التكنولوجية، الزبائن، الموردون	التجربة، الابتكار، الأخطاء السابقة	المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، المنافسين... إلخ	مصدر التعلّم
الاختلاف التنظيمي، الكفاءات المستهدفة	التكرار، سوء العمل، الابتكار	تغيير داخل المحيط، أداء سيئ	محفز التعلّم

Source :FREDERIC Leroy, Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion, thèse doctorat en sciences de gestion, groupe HEC, Jouy-en-Josas, 2000, P : 38.

¹ : FREDERIC Fleroy, Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion, thèse doctorat en sciences de gestion, groupe HEC, Jouy-en-Josas, 2000, P : 37.

يرى FREDERIC Leroy أنه بإمكان المؤسسة أن تتعلّم من ثلاثة مصادر أساسية: المحيط، من ذاتها ومن علاقاتها مع منظمات أخرى.

ويمكن للمؤسسة أن تتعلّم من المحيط من خلال الاستجابة لتطوراتها والتأقلم مع القيود التي يفرضها، ويدور تعلّمها حول تقليد واستنساخ ممارسات الفاعل الأفضل، وهو ما اصطلح عليه Senge "التعلّم التكيّفي".

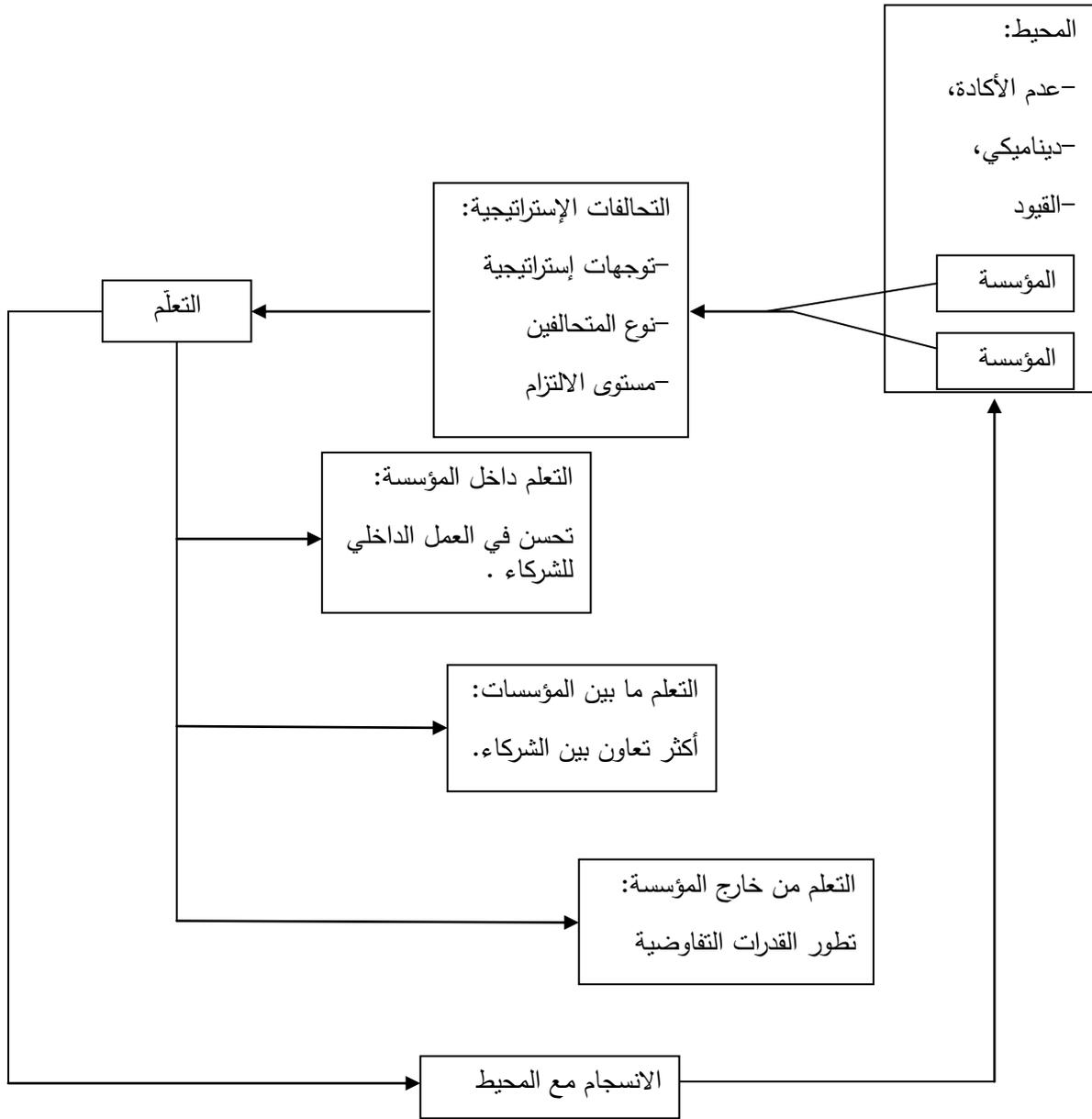
ويمكن للمؤسسة أن تتطور وتتعلّم ذاتيا من خلال استفادتها من أخطائها وتجاربها الفاشلة وطرق معالجتها وذلك من خلال تجميع التجارب السابقة والابتكار والإبداع.

في الأخير يمكن تحقيق التعلّم التنظيمي من خلال شبكة العلاقات التي تربط المؤسسة بالمؤسسات الأخرى كون هذه العلاقات تشكّل قنوات لتبادل واقتسام المعارف والكفاءات، وتأخذ هذه العلاقات شكل: تحالفات إستراتيجية، الاندماج والتملك أو أي شكل آخر من أشكال الشركات الأخرى.

في نفس السياق، ترى كل من MARIE Claire et NADA Kouzi أنه كلما زادت درجة عدم الأكادة البيئة المحيطة، زادت حاجة المؤسسات للتعلّم كونه يسمح لها بالتطور والإستمرارية. هذه الحاجة للتعلّم يمكن سدها من خلال التحالفات الإستراتيجية، كونها تمكّن المؤسسات من التعلّم على ثلاث مستويات أساسية¹: داخل المؤسسة، ما بين المؤسسات المتحالفة ومن الأطراف الخارجية ذات العلاقة بموضوع التحالف كما هو موضح في الشكل التالي:

¹: MARIE Claire et NADA Kouzi, « alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et comité économie sociale inter-CDEC », URI :<http://id.erudit//009080ar>, P : 168.

الشكل رقم 04: مخطط التعلم التنظيمي من خلال التحالفات الإستراتيجية.



المصدر: MARIE Claire et NADA Kouzi, Op.Cit, P : 161

يتجسد التعلم الداخلي على شكل تحصيل المورد البشري لكل مؤسسة من المؤسسات المتحالفة لمعارف وكفاءات جديدة (تعلّم فردي) والتي قد يكون جزء منها مدون في الوثائق والمستندات بحيث يمكن استغلالها مستقبلاً ويتجسد من خلال أفعال تنظيمية (تعلّم تنظيمي).

ويتجسد التعلّم ما بين المؤسسات على شكل زيادة في التعاون ما بين الشركاء الذين يتبادلون بطريقة منظمة للموارد والكفاءات المتعلقة بموضوع التحالف.

من جهة أخرى، تسمح التحالفات الإستراتيجية للشركاء تحسين قدراتهم التواصلية مع الأطراف الخارجية كما أنّها تمكّنهم من تطوير قدراتهم التفاوضية وأساليب العمل الجماعي بما يسمح لهم من تحقيق أهدافهم المشتركة (التعلّم من محيط المؤسسة).

وينظر إلى التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين مختلف المؤسسات على أنّها أداة لتحويل التكنولوجيا والمعارف العملية في شتى المجالات بما فيها المجال الإداري.

ومن المعلوم أنّ المؤسسات بطبيعتها تعمل على منع تسرب المعلومات بطريقة غير واعية وفي إطار غير منظم، ما يدفع بالمؤسسات الأخرى الراغبة في الحصول على هذه المعارف والتكنولوجيا إلى إبرام تحالفات معها من أجل الاستفادة من هذه المعارف سواء بطريقة واعية (في إطار ما تمّ الاتفاق عليه) أو بطريقة غير واعية (من خلال احتكاك بالشريك والاستفادة من المعارف التي ليست موضوع التحالف). ويظهر هذا جليا في التحالفات المبرمة بين الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات في الدول النامية أين تتعلّم هذه الأخيرة من الأولى إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية والتسويق ومراقبة التسيير، ... بينما تستفيد الأولى من معرفة المؤسسات المحلية بالبيئة الاقتصادية ما يمكنها من التأقلم السريع.

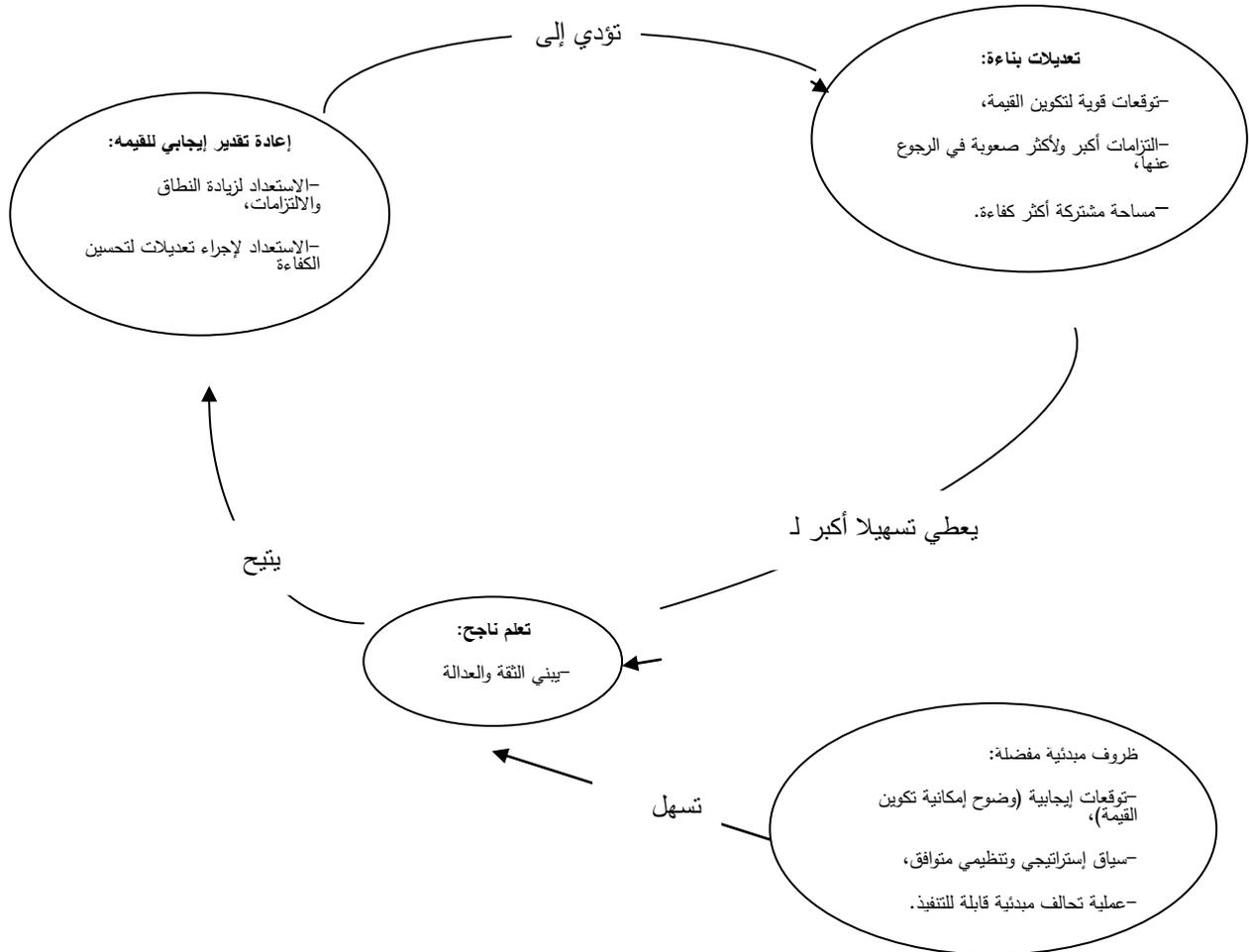
ويرى Hella Guezguez أنّ الشريك الأمثل هو الذي يتوفر فيه شرطين رئيسيين: امتلاك نفس المقطع التكنولوجي وامتلاك تكنولوجيا مكتملة لتكنولوجيا شركائه. يعطي التشابه في مقطع التكنولوجيا إمكانية إدراك واستيعاب المعرفة التي يمتلكها الشريك ما يسهل على أطراف التحالف الإستراتيجي عملية التعلّم. من جهة أخرى امتلاك الحلفاء لتكنولوجيا متكاملة يمكّنهم من تحقيق اقتصاديات الحجم والاستغلال الأمثل لقاعدة المعارف المشتركة وكذا يمكنهم من خلق معارف جديدة¹.

وقد يكتنف التعلّم من خلال التحالف الكثير من الصعوبات، والتي من بينها الاختلافات وعدم الانسجام الثقافي والتنظيمي بين الشركاء، وعدم وجود قيمة حقيقية للمعرفة أو القدرات التي يمتلكها الشريك، واتباع

¹ : Hella Guezguez, Innovations et alliances stratégiques : une analyse en termes d'intégration des connaissances appliquée à l'industrie biopharmaceutique, Thèse pour le Doctorat en Sciences Économiques, Université de Nice Sophia Antipolis, 2013, P : 344.

الشريك لسلوكيات وقائية لمنع تسرب مقومات تميزه للشريك الآخر. ورغم ذلك، في التحالفات الإستراتيجية الناجحة، تأخذ سلسلة من دورات التعلّم مجراها عبر الزمن. وتتيح الدورة الأولى سدّ الفجوات ومعالجة الاختلافات الموجودة بين الشركاء الذين يقومون بتحسين ظروفهم المبدئية مبيّنين مقدرتهم على التكيّف بعضهم مع بعض ما يجعل التحالف أكثر كفاءة. ويشجع التقويم الإيجابي لكل من الأبعاد الثلاثة -العدالة والقدرة على التكيّف والكفاءة- الشركاء على صنع التزامات لا رجوع عنها وفي زيادة توقعاتهم ويكونون حينئذ مستعدّين لوضع خريطة مسار نمو التحالف وهذه هي النقطة التي يصبح عندها التحالف حقيقياً. ومع تحسن كفاءة علاقة التحالف عبر الزمن، يكون الشركاء أكثر استعداداً لتقديم التزامات إضافية تحسن كفاءة العلاقة أكثر، ويتطور التحالف تطوراً حلزونياً مع توسع وتعمّق الالتزامات والنطاق كما هو موضح في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 05: دورة تعلّم نموذجية.

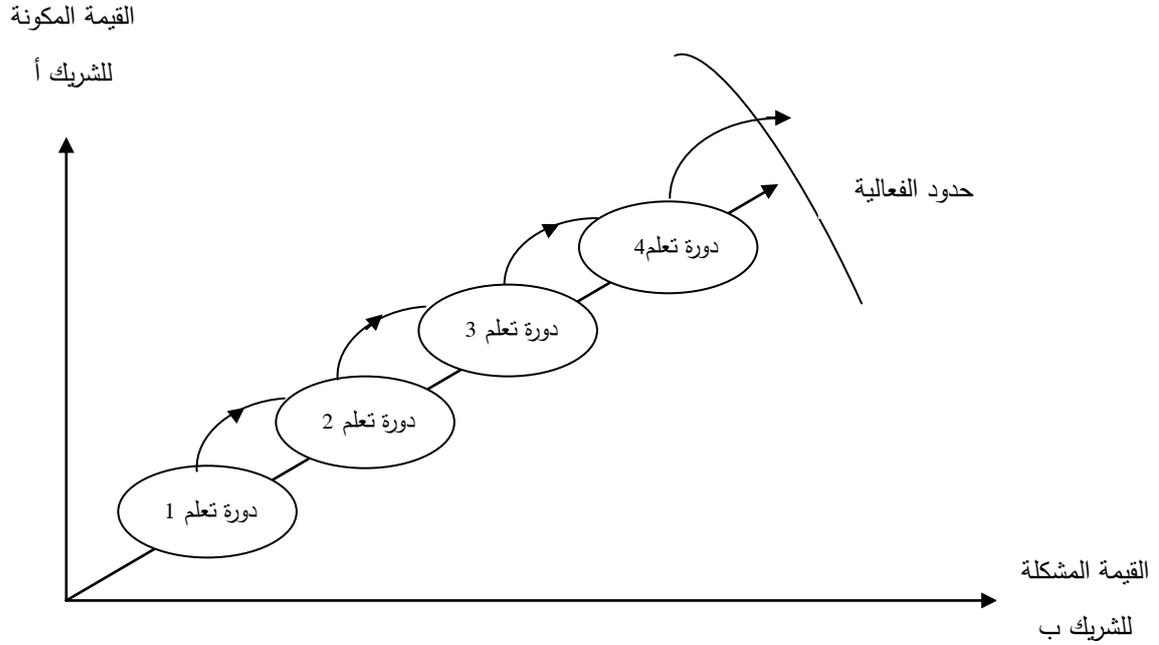


المصدر: إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

¹: إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

وفي التحالفات الناجحة، تؤدّي كل دورة تعلّم إلى الدورة التالية التي تجسد الارتقاء إلى مستوى أعلى من التعلّم إلى أن يتم الوصول إلى الدورة النهائية التي تجسد حدود الفعالية وبعدها لا تكسب الدورات التي تليها الشركاء أي قيمة إضافية، كما هو موضح في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 06: دورات التعلّم في التحالفات الناجحة.



المصدر: إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

¹: المرجع السابق، ص: 223.

المطلب الرابع: نظريات أخرى مفسرة للتحالفات الإستراتيجية.

فيما يأتي، سنحاول عرض التفسيرات المقدمة لظاهرة التحالفات الإستراتيجية من النظريات التالية: الاقتصاد الصناعي، نظرية الوكالة، نظرية السلطة وارتباط الموارد، نظرية الإطار المؤسسي، نظرية الألعاب ونظرية الإدارة.

أولاً: نظرة الاقتصاد الصناعي للتحالفات الإستراتيجية:

ينطلق الاقتصاد الصناعي من الفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي فلا يتناول بصفة مباشرة موضوع الشراكة، ويقر أن الحياة الاقتصادية لا تخلو من المنافسة غير التامة، إلا أنه يشدد على ضرورة محاربة المنافسة غير الشريفة. ورغم أن الاقتصاد الصناعي بقي متمسكا بالأفكار النيوكلاسيكية، إلا أنه تخلى عن بعض فرضياته الأساسية على المستويات التالية:

- الأرباح المتزايدة مع تزايد حجم الإنتاج (إقتصاديات الحجم)،

- الأسواق غير التامة (خاصة أسواق المعلومات التي تمتاز بكثير من المخاطر والتي يمكن تخفيض أثرها من خلال التحالفات) حيث تم النظر إلى أن تدفقات المعلومات تخص فقط الأسعار والإنتاج وتم تجاهل بذلك التكنولوجيا،

- البحث عن اقتصاديات التنوع عندما يكون الإنتاج المشترك أقل تكلفة من الإنتاج بصفة فردية من خلال الهياكل الموجودة.

إن المزاوجة بين إقتصاديات الحجم و إقتصاديات التنوع وكذا الشركات الإستراتيجية أدى إلى ظهور أفكار جديدة. في هذا السياق، تؤدي إجراءات الإنتاج من الباطن الهادفة إلى تخفيض تكاليف التبادل في الأسواق غير التامة لتشكيل مجتمعات صناعية ومالية تزايد حجمها بشكل أصبح تسييرها جد صعب، وقد تصل إلى حد تصبح فيه المردودية الإنتاجية المرجوة من الجمع تتناقص كلما زاد الحجم، وتهدد بذلك اقتصاديات الحجم المرجوة من إستراتيجية التكامل. فعند عتبة معينة للحجم تصبح تكاليف التنظيم تزايد بوتيرة أسرع من

وتيرة تناقص تكاليف التبادل، ومن ثمة ضرورة التوجه نحو المؤسسات-الشبكات. فالتوسع في الاتفاقيات ما بين المؤسسات -من وجهة نظر الإقتصاد الصناعي- هو نتاج لتزايد التكاليف الناجمة عن عدم كفاءة البيروقراطية، والهدف هو مرونة التنظيم ومواجهة احتمال ظهور تناقص إقتصاديات الحجم.

تسمح الشراكة بتخفيض حالات عدم التأكد والمخاطر من خلال مسار التأقلم وكذا ضبط حجم التنظيم. وتبرم الأطراف الفاعلة الشراكات من أجل تفادي المستويات الكبيرة لعدم الأكادة الناجمة عن التبادلات داخل السوق أو الناجمة عن المشاريع الضخمة. ويرى Rullière et Torre أن الشراكات تتيح للمتعاقدين اقتسام التكاليف غير المستردة من خلال التشارك في بعض الأنشطة الإستثمارية¹، كما أنها تسمح لهم بإمكانية امتلاك محفظة مشاريع في إطار إستراتيجية التنوع.

على المستوى دولي، يرى أصحاب هذه المدرسة أن اتفاقات التحالف المبرمة منذ الثمانينات تعكس العودة إلى تكتلات الأسواق العالمية ويتجلى ذلك في المنافسة الإحتكارية بين الدول المشكلة للثلاثية (الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا و اليابان)، كما أن الشراكة في هذه الأسواق تكون في الغالب بين متعامل محلي وآخر أجنبي بغرض منافسة المتعامل المحلي.

في نفس السياق، تحلل الدراسات المنطلقة من الإقتصاد الصناعي التحالفات المبرمة في مجال البحث والتطوير على أنها نزعة إلى احتكار القلة للأسواق الدولية، مشاركة بذلك نظرة الإقتصاد الدولي (النظرية متعددة المعايير) والتي تنص على أن الاتفاقات ما بين المؤسسات ماهي إلا بدائل للإستثمار الأجنبي المباشر بفعل وجود ميزة معينة في مجال دولي معولم.

وتتجلى عوامة الأنشطة على شكل ترابط متزايد في المنتجات ومسار الإنتاج ما يترتب عنه انسجام متزايد للمنتجات وعمليات الإنتاج والأسواق. كل ذلك يؤدي إلى تنوع في أشكال المنافسة ما يترتب عنه تركيز أكثر واتفاقات إحتكارية².

¹ : Ridha GOUIA et Bertrand BELLON, Les alliances industrielles et le développement méditerranéen, centre de publication universitaire, TUNISIE, 2003, P : 37.

² : Ibid, P : 38.

ثانيا: نظرة نظرية السلطة وارتباط الموارد للتحالفات الإستراتيجية:

تشكل نظرية "السلطة" وارتباط الموارد منعرجا في نظرية المؤسسة، كونها أعطت دفعا كبيرا في مجال تحليل التحالفات الإستراتيجية وكيف لمؤسسة معينة أن تمتلك "السلطة" التي تسمح لها بالسيطرة على مؤسسات أخرى، فهي تدرس المنافسة التي تنشأ بين المؤسسات بفعل اختلاف الموارد، هذا الاختلاف عامل محوري في خيار المؤسسة للدخول في تحالفات إستراتيجية من عدم ذلك، كون التحالفات -من وجهة نظر هذه النظرية- تسمح بالوصول السريع إلى الموارد اللازمة لتحسين التنافسية والموقع التنافسي للمؤسسات المشاركة.

وعلى اعتبار أن المؤسسة تعيش في محيطها الاقتصادي، فإنها تعدّ مرتبطة بالموارد المتاحة والموجودة بهذا المحيط، وتحدد درجة الارتباط بأهمية هذه الموارد وخصوصيتها ومدى توفرها. في هذا السياق، يرى Pffefft et Aalanick (1988) أن مدى ارتباط مؤسسة بأخرى يحدد بمدى ندرة الموارد التي تقدمها لها وكذا سعة السلطة التي تمتلكها في مجال نشاطها. ويرى الباحثين أن امتلاك ومراقبة الموارد المفتاحية يشكل "سلطة" على العلاقات بين المنظمات، ويعرفان العلاقات بين المنظمات بكونها مجموعة من روابط "السلطة" تركز على تبادل الموارد¹. ومعلوم أن التحالفات الإستراتيجية ما هي إلا اتفاقات طوعية تأسس لشبكة من الروابط ما بين المؤسسات، و المؤسسات التي تمتلك الموارد المتميزة ذات الإسهام الأكبر في التحالف يكون لها القدر الأكبر من سلطة التفاوض. ويرى Harrigan (1986) أن طبيعة مساهمة كل طرف في التحالف تحدد قوته التفاوضية ومدى سلطته، فالشريك الذي يمتلك الموارد الأكثر أهمية هو الأكثر سيطرة على التحالف. ويقال عن المورد أنه مهم إذا كان السير الحسن للتحالف لا يتم إلا بتوفره، ويصعب استبداله².

كخلاصة، يمكن القول أن كل مؤسسة مرتبطة بمحيطها المكون من مؤسسات، موردين، الدولة، مستهلكين،... إلخ، على اعتبار أنها لا تمتلك كل الموارد وتكون بحاجة لموارد مكملة تستمدتها منهم. يتيح التحالف الوصول إلى موارد مكملتها الطرف الآخر والتي قد تكون عبارة عن موارد مالية، كفاءات، طرائق إنتاج أو سوق لا يمكن الوصول إليه بصفة منفردة... إلى غير ذلك من الموارد. وهكذا تكون المؤسسة عنصر من بين جملة من المنظمات الأخرى المتفاعلة فيما بينها، حيث أن كل واحدة مرتبطة بالأخرى من أجل تحقيق

¹: JIHENE Cherbib, La dynamique des alliances stratégiques asymétrique le cas des alliances dyadique entre multinationales et PME tunisiennes, thèse de Doctorat, université de Versailles, 2010 , P : 33.

²: Ibid, p : 34.

إنتاجها وأداء أدوارها. هذا الوضع قد ينشأ عنه بعض المشاكل: عدم امتلاك مورد معين يعني بالضرورة ارتباط المؤسسة بمن يملكه أي بالمؤسسة التي توفره، ما يشكل نوع من عدم الأكادة خاصة إذا قل من يمكن أن يوفر هذا المورد.

تشير هذه النظرية إلى الوزن الكبير للمحيط وكذا أهمية الإدارة الكفأة لشبكة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع مختلف الفاعلين في محيطها الخارجي بما في ذلك شركاءها، فهي مطالبة بضمان توازن السلطة معهم جميعاً بحيث لا تكون مرتبطة بشكل يهدد نموها و إستمراريتها.

ثالثاً: نظرة نظرية الإطار المؤسساتي للتحالفات الإستراتيجية.

تمثل نظرية الإطار المؤسساتي إحدى التطورات البارزة في حقل العلوم الاجتماعية والتي عاجلت جملة من القضايا الإدارية والإستراتيجية على غرار التحالفات الإستراتيجية وشبكات العلاقة بين المنظمات. ويحاول المنظور الإداري الإجابة على جملة من التساؤلات ترتبط بأسباب بروز الممارسات التحالفية والتعاونية، وكيفية تطورها لتصبح من الممارسات المقبولة في بيئة الأعمال.

1. عرض لنظرية الإطار المؤسساتي:

عرف Yan (1998) الإطار المؤسساتي بأنه "المعايير والقيم الاجتماعية، والقوانين والقواعد والأحكام والنظم التي يجب أن يتقيد بها ويسترشد بها الأفراد والمنظمات من أجل الحصول على الشرعية والقبول والدعم"¹.

تتكون البيئة المؤسساتية من المؤسسات الرسمية و غير الرسمية. تتمثل المؤسسات غير الرسمية في "مجموعة القيم والمعايير والاعتقادات والعادات لسكان بلد معين المستمدة من الدين و الثقافة والتي تتشكل عبر التاريخ". ويقصد بالمؤسسات الرسمية كل من: المنظومة التشريعية والتنفيذية، النظام القانوني ومنظومة العدالة، التنظيمات المتعلقة بالعلاقات الصناعية، التنظيمات العمالية، السياسات والتنظيمات التي تحكم وتضبط المنافسة، السياسة الصناعية، المنظومة التربوية، نظام التأمين والتقاعد، القدرات الإدارية والبيروقراطية للدولة. وتكتسي المؤسسات الرسمية الصبغة الوطنية فلا يمكن الحديث عن هيكل مؤسساتي مثالي يمكن محاكاته أو نقله من دولة إلى أخرى.

¹: محمد عبد اللطيف خليفة، مرجع سبق ذكره، ص:32.

وتسهم المؤسسات الرسمية بصفة مباشرة في النمو الاقتصادي على اعتبار أن أدائها تؤثر في المحيط الاقتصادي مباشرة¹.

تجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية علاقة تأثير وتأثر: فالمؤسسات غير الرسمية تحدد الأطر وقواعد "اللعبة" للمؤسسات الرسمية فكل مخرجات رسمية لا تتماشى مع المؤسسات غير الرسمية لا تكون محل قبول ما قد يعيق تطبيقها. بالمقابل، تدفع المؤسسات الرسمية المؤسسات غير الرسمية إلى التطور وبالتالي إلى التغيير باستخدام أدواتها المختلفة.

تتميز الأطر المؤسساتية بشقيها الرسمي وغير الرسمي بمجموعة من الخصائص منها: القدرة الضبطية وقدرتها على توجيه العلاقات بين الأفراد والمجموعات وإمكاناتها التنبؤية. وتشكل الأطر المؤسساتية نظام تحفيز للمؤسسات كونها تؤثر بصفة مباشرة وغير مباشرة على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة من شاكلة: نوع المنتج، الهيكل التنظيمي، إستراتيجية النمو، .. إلخ. فوفقا للمنظور المؤسساتي، تحاول المؤسسات تبني هياكل وإستراتيجيات وممارسات لمسايرة البيئة المؤسساتية التي تعكس نظرة المجتمع إلى ما هو صحيح ومقبول وشرعي من السلوكيات والممارسات والأفعال، لذلك فإن المؤسسات تتكيف مع بيئتها المؤسساتية من خلال إصدار إشارات تعكس اتفاقها وانسجامها مع المتطلبات والتوقعات المنبعثة من نسق القيم والاتجاهات الاجتماعية، والقواعد الرسمية، والأعراف الاقتصادية السائدة.

ويرتبط مفهوم الإطار المؤسساتي بما يسمى "التمائل" بمعنى أن المؤسسات التي تنتمي لنفس المجموعة وتعيش في نفس البيئة يكون ميولاتها واتجاهاتها وخصائصها متماثلة. ويتجلى هذا التماثل في أشكال عدة كأن يسعى مدراء الأعمال الذين يواجهون ظروفًا تتسم بعدم الأكادة إلى محاكاة وتقليد الآخرين الذين اتبعوا نهجًا معينًا إزاء موقف تنظيمي معين مثل الدخول في تحالف إستراتيجي مع شركة أخرى².

2. تفسير نظرية الإطار المؤسساتي للتحالفات الإستراتيجية.

تلحظ النظرية المؤسساتية أن العلاقات ما بين المؤسسات ماهي إلا وسائل تسمح للأطراف الفاعلة في الحصول على شرعية كبيرة وكذا الاستفادة من سمعة الشريك، فالمؤسسات -ومن خلال حسن اختيارها

¹ : Michel GHERTMAN, stratégie d'entreprise : théories et actions, Op. Cit, P : 30.

² : محمد عبد اللطيف خليفة، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

لشركاء يتمتعون بسمعة جيدة في قطاع صناعي معين، يمكن أن تستثمر في هذه السمعة من أجل الترويج لمنتجها. وهذا ما نلاحظه في سوق السيارات حيث تحرص المؤسسات الصينية على إبراز أن محركات السيارات التي تنتجها هي نتاج لشراكة مع مؤسسات ألمانية ذات السمعة العالية. في نفس السياق، أشار كل من LU et XU (2006) إلى أن تشكيل مشروع مشترك مع مؤسسة محلية كبيرة يسمح لأطراف التحالف اكتساب مباشرة لسمعة هذه المؤسسة وكذا شرعيتها المحلية، وهذا ما يمكنها من احتزال الوقت والتكلفة (اللازمين لتحقيق ذلك في حال دخول المؤسسة منفردة) وكذا يساعدها على التطور والنمو السريع بشكل أكبر¹.

من جهة أخرى، تشير دراسة للباحثين YIO et MKINO (2002) شملت عينة واسعة لمؤسسات يابانية تعمل في الخارج، إلى أنها تلجأ إلى عقد المشاريع المشتركة مع مؤسسات في دول مختلفة بدافع الحد من آثار الاختلافات الثقافية وكذا من أجل التأقلم مع البيئة السياسية والقانونية لتلك الدول².

وفي الختام، يمكن القول أن هذه النظرية تحاول تقديم تفسيرات لأسباب عقد التحالفات الإستراتيجية كما أنها ترى أن اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة يتأثر بشكل كبير بعوامل البيئة الخارجية لا سيما منها البيئة المؤسساتية. فالتحالفات الدولية -وفقاً لهذه النظرية- تمكن من الاستفادة من سمعة الشريك وشرعيته المحلية وتساهم في احتزال الوقت والتكاليف وكذا تجاوز عقبة الاختلافات الثقافية والتنظيمية وتتيح كذلك للشريك الدولي الاستفادة من العلاقات غير الرسمية للشريك المحلي وكذا معرفته بالبيئة السياسية وأعراف التعامل السائدة في قطاع معين.

¹: Zoubeyda Dela MAHAMADOU MINDAOU DOU, les alliances stratégiques entre PME et FMN : Spécificités et analyse de la performance. le cas de PME françaises, thèse pour obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Institut d'administration des entreprises, Université de PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR, 2014, P : 52.

²: Ibid., P : 52.

رابعاً: نظرة نظرية الوكالة للتحالفات الإستراتيجية:

بعد عرض لنظرية الوكالة، سنحاول إبراز تفسيراتها للاتفاقات التعاونية المبرمة بين المؤسسات المختلفة.

1. عرض لنظرية الوكالة.

رغم أن ADAM Smith أشار إلى جملة من المفاهيم المتعلقة بالوكالة عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم إلا أن نظرية الوكالة ظهرت بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، ويعد Jensen et Mekling من الأوائل الذين تناولوا هذا الموضوع فعرفوا الوكالة على أنها "تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصيل يفوض أطراف آخرين من أجل تنفيذ مهام وبالتالي تصبح لديهم سلطة اتخاذ القرار بحكم التفويض الممنوح لهم"¹. فالوكالة حسب Michael Jensen et Clifford Smith "عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصاً آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل"².

وتعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل/الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل، على ذلك فإنه يمكن النظر للشركة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي، إلخ، وبذلك فإن علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص لإنجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تحويلة صلاحية اتخاذ بعض القرارات.

وتهتم نظرية الوكالة بما يسمى "تعارضات الوكالة" وهي تعكس حالات تضارب مصالح بين الأصيل والوكيل، إذ أن الوكيل لا يعمل دائماً على تحقيق مصالح الأصيل خاصة في ظل حالة عدم تماثل المعلومات.

ويشير بعض الباحثين إلى أن الهدف الرئيسي لنظرية الوكالة هو توضيح كيف يصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاوله ربط

¹ : Jensen and Mekling(1976), « theory of the firm : Managerial, Behavior, Agency costs and ownership structure », Journal of financial Economics, Vol 3, N° 4, October ,1976, P5.

² : Michael Jensen and Clifford Smith(1985), « stockholder, manager and creditor interests : application of agency theory », Harvard Business School, P :2.

مصالحهما، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل¹. فنظرية الوكالة تبحث في فهم أسباب تضارب المصالح ونتائجها كون الشركة عبارة عن عقود بين الأصيل والوكيل اللذين يحرصان على مصالحهما دونما مراعاة مصالح الأطراف الأخرى. وحصر Watts تكاليف الوكالة في الأقسام الثلاثة التالية: نفقات الإشراف والمتابعة من قبل الأطراف الأصلية، تكاليف الالتزام التي تضمن للأصيل ألا يقوم الوكيل ببعض التصرفات تضر بمصالحه والخسائر المتبقية².

وتنتج تكاليف الرقابة من الإشراف والمتابعة لمدى احترام "الاتفاقات" المبرمة بين الأصيل والوكيل وهي في المجمل تحد من حرية الوكيل وتحدد مجال تحركه. وتنتج تكاليف الالتزام من صياغة المؤسسة للتقارير المالية والقيام بعمليات التدقيق الخارجي³.

ويضاف إلى التكاليف السابقة نفقات أخرى ترتبط بـ"الحوافز" الموضوعية من قبل الأصيل من أجل حث الوكيل على احترام بنود العقد الذي يجمعهم كأن يتم إشراك الوكيل في رأس المال مثلاً.

2: تفسير نظرية الوكالة للتحالفات الإستراتيجية:

تعدّ التحالفات الإستراتيجية - في منظور نظرية الوكالة - عبارة عن عقود يتم إبرامها من أجل تخفيض تكاليف الوكالة، ولا يتأتى ذلك - حسب (ALOUAT B1996) - إلا من خلال تهيئة جو من الثقة بين الأطراف المختلفة ما يقلل من حالات عدم الأكادة المرتبطة بأداء مختلف الأطراف⁴. تعمل الثقة على تخفيض تكاليف الرقابة والتحفيز المتحملة من قبل الأصيل، والتكاليف المتحملة من قبل الوكيل وكذا التكاليف المرتبطة بالفرص المتاحة. بالمقابل، يؤدي غياب الثقة إلى زيادة تكاليف الوكالة من باب أن كل طرف سيسعى من أجل مراقبة أنشطة الحليف الآخر ووضع حوافز من أجل دفعه نحو تحقيق الأهداف المسطرة وكذا مطالبته بضمانات حتى لا يكون أداءه ضده، فعدم الثقة قد يؤدي إلى هدم كافة المزايا المرجوة من التحالف الإستراتيجي وجعله أسوأ بديل إستراتيجي.

¹: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص: 11.

²: نفس المرجع، ص: 12.

³: BROUSSOU E , l'économie des contrats, technologie de l'information et coordination inter entreprises, PUF, 1993 , P : 35.

⁴: ALIOUAT B, les stratégies de coopération industrielle, édition ECONOMICA, Paris, 1996, P : 83.

ويرى (CHARREAU 1997) أن نظرية الوكالة مكتملة لنظرية تكاليف الصفقة كون تكاليف الوكالة ما هي إلا عنصرا خاصا من تكاليف التبادل، كما أن التحالفات الإستراتيجية ما هي إلا صفقة تبادل بين فاعلين اقتصاديين أو أكثر ما يجعلها متضمنة لتكاليف الوكالة¹. وتجدد الإشارة إلى أن إسقاط هذه النظرية على التحالفات يعد قاصرا كونه يهتم بالنتائج على حساب الأسباب المؤدية إليها كما أنه يهمل القيم المضافة التي قد تنتج عن التحالفات فتحليل التكاليف ما هو إلا عامل من جملة من العوامل المتعلقة بخلق القيمة داخل الهياكل التنظيمية المختلفة.

خامسا: نظرة نظرية الألعاب للتحالفات الإستراتيجية:

تنطلق نظرية الألعاب من فكرة وجود فاعلين أو أكثر غير خاضعين لسلطة مركزية تضطلع بالتنظيم، بحيث يمتلك كل فاعل سلطة اتخاذ القرار ما يجعل من الإستراتيجيات المنتهجة من كل طرف نتاج تفاعلات فردية مع الأطراف الأخرى. سمة الأفراد (من منظور نظرية الألعاب) الأنانية بمعنى أن كل فرد يتحرك بدافع المصلحة الخاصة فقط، ولن يكون متعاوننا إلا إذا تطابقت مصلحته الخاصة مع مصالح الآخرين².
تبنى نظرية اللعبة نوعين من الاستراتيجيات المحضة: الاستراتيجيات الجماعية والاستراتيجيات التنافسية.

تنطلق الإستراتيجية التشاركية المحضة و المسماة أيضا الإستراتيجية الجماعية من فكرة التطابق بين أهداف الشركاء، أين يكون التعاون المطلق بحيث يقوم الشركاء باقتسام المعلومات و ضمان انسيابها بشكل جيد (لعبة بمجموع غير معدوم). وهي الحالة التي عبّر عنها T.C. Schelling بقوله: "اللاعبون يربحون ويخسرون معا، ويسجلون تفضيلات متماثلة فيما يخص النتائج المرجوة"³.

بالمقابل، تتميز الإستراتيجية التنافسية بتضاد أهداف الشركاء، فالأولوية تعطى للتكتم عن المعلومة، كون هذه الأخيرة هي مفتاح الإستراتيجية. وتعتبر نظرية الألعاب عن هذه الإستراتيجية بعبارة "لعبة بمجموع معدوم".

¹ : CHARREAU Gérard, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, édition ECONOMICA, Paris, 1997, P : 434.

² : SCHLEICHER H, jeux, information et groupes, Edition ECONOMICA, Paris, 1979, P : 129.

³ : T.C. Schelling, stratégie de conflit, Edition PUF , Paris, 1960, P : 113.

وترى GARDE ERIZE Nathalie أن الإستراتيجيات المختلطة تجمع بين مفاهيم النزاع والأهداف المشتركة وبتعبير نظرية الألعاب "لعبة بمجموع غير معدوم مع ارتباط غير مطلق بين تفضيلات الفاعلين"، وهذا ما يتطابق مع مفهوم التحالفات الإستراتيجية¹. هذه الأخيرة تندرج في إطار الإستراتيجيات المختلطة، أين يتم المزاوجة بين المفاهيم المرتبطة بالصراع و الأهداف المشتركة.

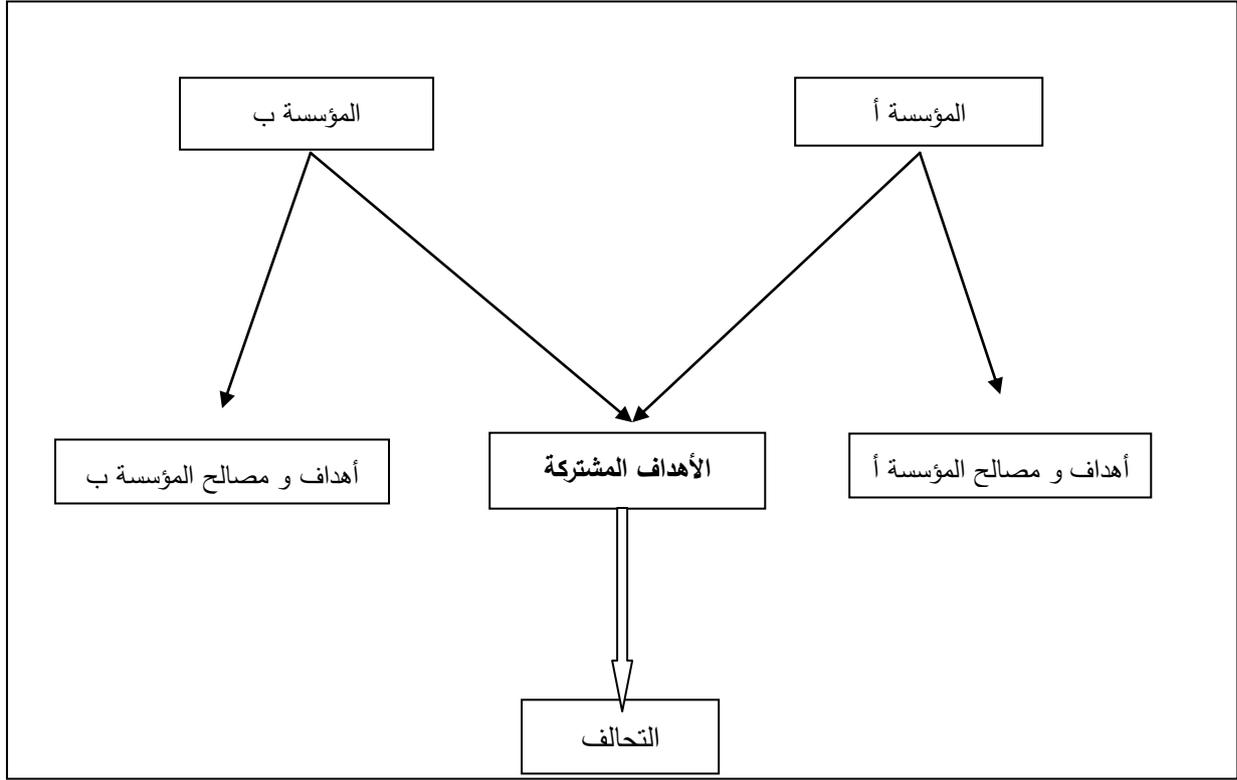
و كما هو معلوم فإن التحالفات الإستراتيجية ما هي إلا روابط تبرم طوعية بين الكثير من المؤسسات السيدة (مركز قرار مستقل لا ينتمي إلى نفس المجموعة)، حيث يتم التشارك بين -على الأقل مؤسستين- في جزء من الموارد من أجل تحقيق أهداف مشتركة في مجال معين و تحقيق ميزة للأطراف، ورغم كون الشركاء مترابطين في مجال نشاط معين إلا أنهم يبقون مستقلين خارج إطار الشراكة². يتشارك الأطراف من أجل تحقيق أهداف مشتركة مع احتفاظهم باستقلاليتهم الإستراتيجية و مصالحهم الخاصة. فمفهوم التحالف لا يتناقض مع مفهوم المواجهة(المنافسة) إنما مع مفهوم النشاط المستقل. ومن هنا يمكن أن ينجم حالات للصراع ما بين الشركاء/الخصوم.

في الختام يمكن القول أن نظرية اللعبة قدّمت تصورا لإستراتيجية التحالف مفاده أنه إستراتيجية مختلطة تتطلب إدارتها الكثير من التأني، كون تصرفات المؤسسات، تبنى أحيانا على التشارك في المعلومات، وأحيانا أخرى على الاحتفاظ بسرية المعلومات. فالمؤسسات مطالبة بالحذر الدائم، كون المزاوجة بين الأهداف المشتركة و ما تتطلبه من التشارك في المعلومة، ومفهوم الصراع و التنافس و ما يتطلبه من الاحتفاظ بسرية الأهداف والخطط المتعلقة بالأهداف التنافسية، ليس بالأمر الهين.

¹ : GARDE ERIZE Nathalie, Maitrise et gestion de partenariat : la nécessité d'un management des informations et des connaissances, IAE de Paul et des pays de l'Adour, P : 5 .

² : D. Jolly, « Alliances interentreprises », édition Vuibert, Paris, 2001, P : 17.

الشكل رقم 07: تمثيل بياني للإستراتيجية المختلطة.



المصدر: : 9. P. Op. Cit, Nathalie ERIZE GARDES

يلتزم الشركاء بتحمل الأخطار بصفة جماعية، يقتسمون سلطة اتخاذ القرار، المعلومات و الموارد المتعلقة

بالهدف المشترك، لكن يبقون متنافسين في المجالات الأخرى و خارج إطار الأهداف المشتركة.

تعني إستراتيجية التحالف للمؤسسة القدرة على إدارة -في آن واحد- إستراتيجية جماعية و إستراتيجية

تنافسية. تتعلق الإستراتيجية الجماعية بمجال هدف التحالف، بينما تحاول المؤسسة من خلال إستراتيجيتها

التنافسية تحقيق أهدافها الخاصة.

سادسا: مكانة التحالفات الإستراتيجية في نظرية الإدارة:

ينظر كثير من منظري إدارة الأعمال إلى التحالف الإستراتيجي على أنه نمط تنظيمي الذي يخرج المؤسسات من المنافسة الكلاسيكية ويدخلها في طريق الشراكة، فهم يركزون على أسباب نشوء التحالفات ما بين المؤسسات المتمثلة في¹:

- ✓ الوصول إلى إقتصاديات الحجم في مجال البحث والتطوير،
- ✓ زيادة الموارد الموجهة للبحث وما لذلك من أثر على إنشاء المشاريع الكبرى التي يتعذر تحقيقها دونما شراكة،
- ✓ التسريع من وتيرة الابتكار ما يساعد المؤسسات المتحالفة على تحسين منتجاتها وخلق منتجات جديدة،
- ✓ تحقيق التعلّم من خلال البحث ومن خلال العمل والذي يمكن تحقيقه من خلال التحالفات الإستراتيجية،
- ✓ التخفيض من الخطر وعدم الأكادة،
- ✓ تسمح التحالفات الإستراتيجية الوصول بسرعة إلى النتائج المرغوبة خاصة في ظل بيئة تمتاز بتقلص دورة حياة المنتجات،
- ✓ الاستجابة إلى الطرق التسييرية الجديدة والتقرب أكثر فأكثر من الموردين والمستهلكين،
- ✓ الوصول إلى أصول مكتملة ومتخصصة،
- ✓ التأقلم مع عوامل المحيط الخارجي.

ويلح منظري إدارة الأعمال على شروط نجاح التحالفات الإستراتيجية من : التخطيط الجيد، الثقة، القيادة الإدارية الكفأة، الانسجام والتناغم الثقافي والتنظيمي والتكنولوجي..... وهكذا تدرس نظرية الإدارة الجوانب الإدارية المختلفة للتحالفات الإستراتيجية من نشأتها إلى غاية إنحائها، محاولة الدمج بين مختلف إسهامات النظريات الأخرى.

¹ Ridha GOUIA et Bertrand BELLON, Op. Cit, P : 38-39.

المبحث الثالث: أنواع التحالفات الإستراتيجية.

تتنوع التحالفات الإستراتيجية تبعا للمعيار المعتمد فوفقا لمعيار المنافسة، تصنف التحالفات إلى تحالفات بين الشركات المتنافسة و التحالفات بين الشركات غير المتنافسة، بينما إذا اعتمدنا على المعيار الوظيفي، تصنف التحالفات إلى أنواع متعددة أهمها: التحالف المالي، التحالف في مجال البحث والتطوير والتحالف في مجال التسويق، ووفقا لمعيار علاقات السلطة التي تنشأ بين الشركاء تصنف إلى تحالفات متماثلة وتحالفات غير متماثلة، كما أنه سيتم إدراج في الختام تصنيف نيلسون للتحالفات الإستراتيجية.

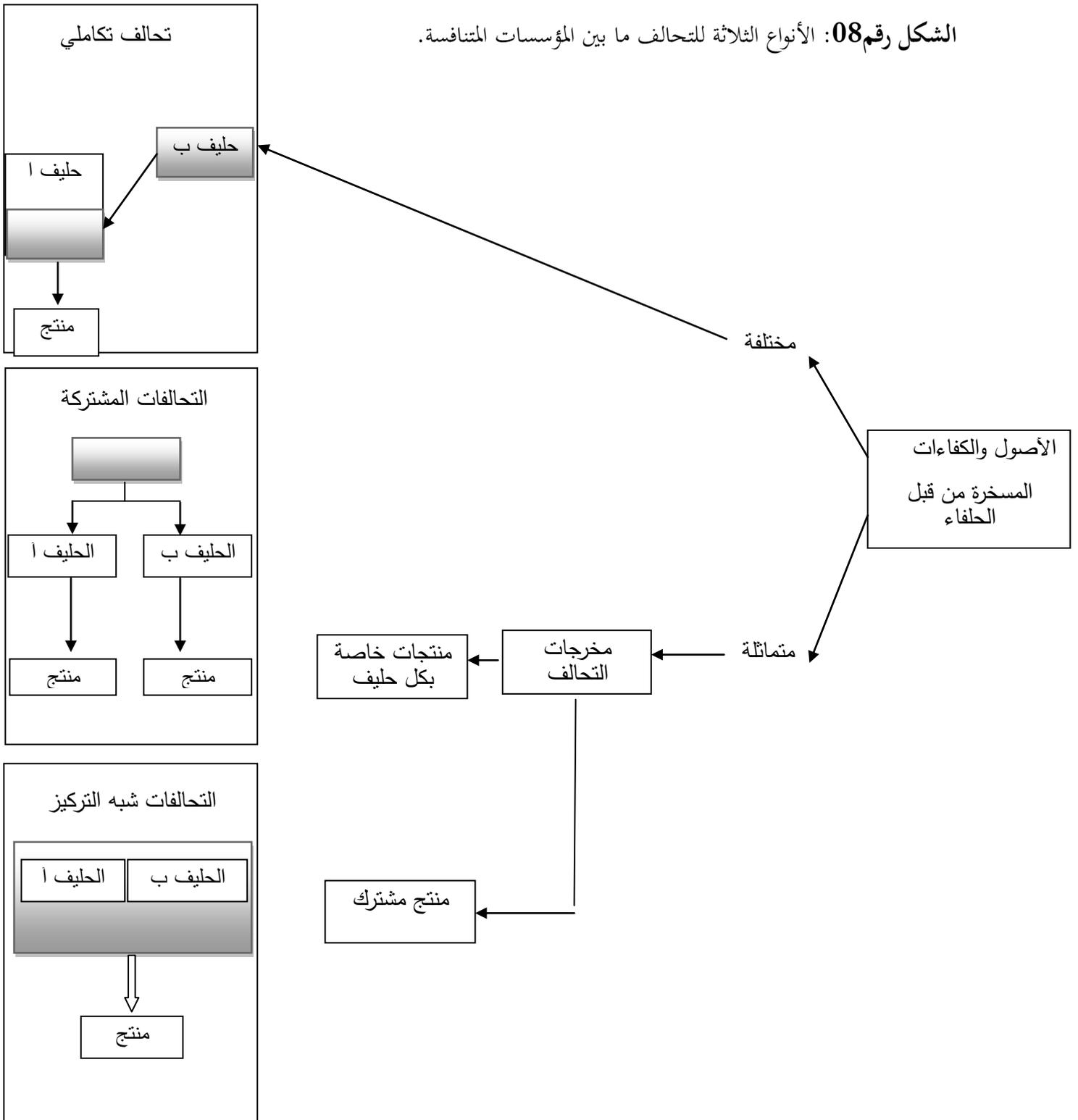
المطلب الأول: تصنيف التحالفات الإستراتيجية وفقا لمعيار التنافس بين المؤسسات:

يرى بعض الباحثين أنه لا يمكن الحديث عن التحالفات الإستراتيجية إلا في حالة الاتفاقات التشاركية التي تجمع بين المؤسسات المتنافسة، و يصنفونها بناءا على ذلك إلى ثلاثة أنواع أساسية: التحالفات التكاملية، التحالفات المشتركة و التحالفات شبه التركيز¹.

الشكل التالي يوضح الأنواع الثلاثة سالفة الذكر:

¹ : Yves Simon, Patrick Joffre, encyclopédie de gestion, 2^{ème} ed, tome : 2, Edition ECONOMICA , Paris, 1997, P : 26.

الشكل رقم 08: الأنواع الثلاثة للتحالف ما بين المؤسسات المتنافسة.



Yves Simon, Patrick Joffre, encyclopédie de gestion, 2^{ème} ed, tome : 2,
Edition ECONOMICA , Paris, 1997, P : 26.

المصدر :

أولا. التحالفات التكاملية:

في هذا النمط من التحالفات، يمتلك الشركاء موارد و مقدرات مختلفة مما يجعل إسهاماتهم متكاملة، حيث يستثمر الحلفاء في تكامل الإسهامات من أجل تجنب المنافسة البينية في مجال موضوع التحالف. فقد يتميز أحد الحلفاء في مرحلة معينة من مراحل سلسلة القيمة بينما يكون الآخر ليس متميزا فيها إنما متميز في مرحلة أخرى، فيسعى الطرفان من خلال التحالف التكميلي إلى تبادل أقطاب الامتياز و ضمان التعلم المشترك.

وتستخدم التحالفات التكاملية كذلك من أجل الاستفادة من التموقع الجغرافي للحليف كأن تنتج مؤسسة ما سلعة معينة و تبرم اتفاق تحالف استراتيجي من أجل تسويقها باستخدام شبكات توزيعها.

ثانيا. التحالفات المشتركة:

غالبا ما تجمع التحالفات المشتركة بين مؤسسات متنافسة فيما بينها حيث تساهم كل واحدة منها بسلة من الكفاءات المتماثلة وذلك بغرض تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة سابقة لعملية الإنتاج، وعلى هذا الأساس تبقى إمكانية التنافس بين الحلفاء أمرا واردا لأن لكل مؤسسة منتجها النهائي التي تسوقه بمفردها، فآثر التحالفات المشتركة على المنافسة جد محدود ولا يكون واضحا للمستهلك النهائي، كون موضوعها يرتبط في الغالب بالبحث و التطوير أو إنتاج أجزاء ومكونات المنتج النهائي، كما أنها تجمع بين مؤسسات من نفس الحجم ومن نفس المنطقة الجغرافية وهي شائعة الاستخدام في مجال صناعة السيارات وكذا في قطاع الإعلام الآلي¹. وخير مثال على ذلك، قيام مؤسستي Renault و Peugeot بإنشاء مشروع مشترك يتم من خلاله تصنيع محركات V6 المستخدمة في سيارات Peugeot607 و Peugeot 807 و Renault espace وهي منتجات تسود بينها منافسة حادة في السوق.

¹ Bernard GARETTEE et autres, Op.Cit, PP : 551-552.

ثالثا. التحالفات شبه التركيز:

تلجأ الشركات إلى إبرام التحالفات شبه التركيز في الصناعات الكبيرة التي تتطلب تكنولوجيا عالية التطور، حيث تأخذ هذه التحالفات شكل كيان مشترك يسمى اتحاد مصانع. يغطي هذا النمط من التحالف كل مراحل سلسلة القيمة، فالمؤسسات المتحالفة تطور، تنتج و تسوق منتج معين في إطار غير تنافسي فيما بينها و عادة ما تكون مساهمات الأطراف المتحالفة من الموارد و الكفاءات المدججة متماثلة. تعد التحالفات شبه تركيز واسعة الانتشار في أوروبا حيث تجمع -في الغالب- بين مؤسسات متماثلة في الحجم والتي تبحث عن الحجم الاقتصادي الفعال من خلال اقتسام النفقات والاستثمارات وتوسيع الأسواق من خلال استغلال السوق الخاص بكل طرف¹.

المطلب الثاني: تصنيف التحالفات وفقا للمعيار الوظيفي.

وفقا لمعيار وظائف المؤسسة، تصنف التحالفات الإستراتيجية إلى أنواع عديدة بعدد وظائف المؤسسة، و التي من أهمها: التحالف المالي، التحالف التطوير التكنولوجي، التحالف في مجال التسويق.

أولا. التحالف المالي:

يتمثل التحالف المالي في إسهام مؤسسة ما في رأسمال مؤسسة أو عدة شركات أخرى من أجل تحقيق أهداف معينة يصعب تحقيقها بطرق أخرى². فحيازة مؤسسة ما حصة في رأسمال مؤسسة أخرى قد يمكنها من صياغة إستراتيجية المؤسسة المستهدفة بشكل الذي يخدم مصالحها على مستويات متعددة.

و قد يجمع التحالف المالي عددا كبيرا من المؤسسات المنتمية لنفس الدولة فيسمى بذلك: التحالف المالي متعدد الشركاء كأن يعمل عدد من الشركات الوطنية في إطار تحالف مالي من أجل تطوير مهارات التصنيع والتصميم المحلي، و التعلم من بعضهم البعض، من أجل منافسة الأجنبي أو من أجل اللحاق بركب الشركات

¹ Ibid, P: 553.

².. سعد العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

الأجنبية المتطورة في مجال معين. كما أنه، يمكن أن يجمع التحالف المالي شركات من دول مختلفة فيسمى بذلك: التحالف المالي عابر الدول.

ثانيا. التحالف في مجال التكنولوجيا:

يهدف التحالف في التطوير التكنولوجي إلى التطوير المشترك لتكنولوجيا معينة من خلال تبادل الخبرات و التشارك في المعرفة و كذا تكوين فرق مشتركة من مهندسين متخصصين، فهذا النمط من التحالف يتيح التعلم من الكفاءات الفنية للشريك¹. و غالبا ما تتسم التكنولوجيا -موضوع التحالف- بالحدائثة مما يجعل من اكتسابها عاملا محوريا في تحقيق الميزة التنافسية.

أما في مجال البحث و التطوير، فيهدف التحالف إلى توفير الجهد و الوقت و الاقتصاد في التكاليف الباهظة التي يتميز بها هذا المجال، إضافة إلى اقتسام المخاطر العالية كون الجهود المبذولة في البحث و التطوير لا تكفل دوما بالنجاح.

ثالثا. التحالف في مجال التسويق:

تبدل المؤسسات الحديثة جهودا كبيرة من أجل تسويق منتجاتها. و قد يتطلب الأمر منها عقد تحالفات إستراتيجية موضوعها كل أو أحد عناصر المزيج التسويقي و المتمثلة في الأساس في: المنتج (تصميم المنتج)، الترويج، التوزيع و التسعير. فقد ينعقد التحالف و يكون موضوعه المنتج أو الخدمة كأن تقدم مؤسسة ما خدمات ما بعد البيع لصالح مؤسسة أخرى، كما أنه قد ينعقد التحالف بغرض الترويج. ويمكن استخدام شبكات توزيع مؤسسة معينة من قبل مؤسسة أخرى في إطار تحالف في مجال التوزيع. كما أنه يمكن للمؤسسات أن ترتبط بعلاقة تعاقدية من أجل التعاون في مجال التسعير المشترك و هو معمول به بكثرة في مجال الفنادق و تأجير السيارات.

¹: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 342.

المطلب الثالث: تصنيف التحالفات الإستراتيجية وفقا لمعيار السلطة والقوة التفاوضية للشركاء:

تصنف التحالفات الإستراتيجية -وفقا لمعيار القوة التفاوضية للشركاء- إلى قسمين أساسيين: التحالفات الإستراتيجية المتماثلة والتحالفات الإستراتيجية غير المتماثلة.

أولا: تحديد مفهوم التحالفات غير المتماثلة:

يقصد بالتحالفات المتماثلة الشركات التي تجمع مؤسسات تمتلك نفس مستوى الموارد والكفاءات ومتساوية في سباق الابتكار وخلق التكنولوجيا الحديثة وتنشط في مجالات جغرافية لها نفس مستوى النمو الاقتصادي. ويقصد بالتحالفات غير المتماثلة التحالفات التي تجمع بين مؤسسات التي لا تمتلك نفس الموقع الإستراتيجي في مجال التحكم في التكنولوجيا وتكون ذات أحجام مختلفة ولها سلة من الموارد والكفاءات متميزة وتنتمي إلى مجالات جغرافية تمتاز بمستوى نمو غير متماثل¹.

مما سبق يظهر جليا أن الحكم بتماثل أو عدم تماثل التحالفات الإستراتيجي يتطلب وضع جملة من المعايير تساعد على ذلك، هذه المعايير كانت موضوع الكثير من الدراسات، فحسب HARRIGAN (1988) يعد حجم الشركاء وأصلهم الجغرافي ومستوى خبرتهم في مجال التحالفات الإستراتيجية والثقافة المؤسسية وحجم الأصول المتبادلة في إطار الشراكة مؤشرات قياس مدى تماثل التحالفات الإستراتيجية من عدم ذلك².

يؤدي تحليل هذه المعايير إلى تحديد درجة عدم التماثل بين الشركاء، وتطوره مع مرور الوقت، وكيف يؤثر ذلك على طبيعة مساهمات كل شريك والمنافع التي يمكن أن يحققها من التحالف. فكل شكل من أشكال عدم التماثل يعدّ مصدرا للسلطة أو السلطة المضادة داخل التحالف. ففي دراسة شملت المشاريع المشتركة المبرمة بين المؤسسات الأمريكية و المؤسسات الصينية، أظهر الباحثان Muthusamy and White (2006) إلى أن الأهمية الإستراتيجية، الخبرة، التكنولوجيا، القرب من الزبون، معرفة السوق، كلها عوامل تضفي القوة التفاوضية لمن يملكها، فالشريك الذي يتحكم في هذه العوامل يمتلك الشرعية وما يجعل شركاءه يعترفون بأحققيته في

¹ : Jihene CHERBIB et Christophe ASSENS, «la dynamique asymétrique des alliances stratégiques, 17^{ième} conférence Internationale de management stratégique, organisée le 30 Mai 2008, cahiers de charge Larequoi 2008, P : 4.

² : Harrigan K.R, (1988), Strategic Alliances and Partner Asymmetries, Management International review, Vol 28, VOL 28, P : 56.

الرقابة على المشروع المشترك¹. في نفس السياق، تبني الباحثان Tinlot et Mothe (2005) العوامل المحددة لعدم التماثل بين الشركاء سالفه الذكر وأضافا عوامل أخرى جد مهمة تتمثل في: الأهمية الإستراتيجية للتحالف بنسبة للشركاء و مدى إستعجالية التحالف لكل شريك وعدم الأكادة المرتبطة بتصرفات وسلوكيات الشركاء. فحسب الباحثان، يمتلك أحد الأطراف السلطة داخل التحالف متى كان أقل ارتباطا به (التحالف) مقارنة بشركائه الآخرين الذين قد يكونون مقيدين بالعامل الزمن وبالعامل الجماعي. فكلما زادت الأهمية الإستراتيجية للتحالف في محفظة أنشطة شريك معين، كلما زاد ارتباطه بالشركاء الآخرين، وكلما كان أحد الشركاء ملزما بالإسراع في إبرام عقد التحالف من أجل الحصول على نتائج مالية وتجارية من جراء ذلك، كان هذا الشريك الحلقة الأضعف في التحالف، كون شركاءه سيستغلون ارتباطه الكبير بالتحالف من أجل فرض رقابتهم عليه بما يخدم مصالحهم².

من جهة أخرى، أبرزت العديد من الدراسات أن حجم الشركاء عامل محوري ومحدد أساسي لدرجة عدم التماثل في التحالفات وكذا مختلف مستويات القوة التفاوضية داخلها. فالشريك صاحب الحجم الأكبر من حيث عدد الأفراد، النتائج المالية والامتداد الجغرافي، هو الذي يمتلك مقدرات أكثر أهمية تجعل منه الأكثر تأثيرا في التحالف مقارنة مع الشركاء الذين يصغرونه في الحجم، كون المؤسسات الصغيرة تقبل -حسب هذه الدراسات- أن تبقى مرتبطة بالمؤسسات الكبيرة إذا مكنها هذا الارتباط من الدخول إلى أسواق جديدة مع إمكانية الرفع من مبيعاتها ومن ثمة زيادة فرص إستمراريتها³.

من جهة أخرى، تلعب مميزات الموارد المسخرة من قبل الشركاء في إطار التحالف دورا بارزا في علاقات السلطة والارتباط التي تجمعهم، فالشريك الذي يمتلك الموارد المميزة صعبة التقليد تكون له السلطة الأكبر داخل التحالف ويزيد ارتباط الشركاء به. الجدول التالي يوضح متغيرات عدم التماثل:

¹ : Muthusamy S.K. White M.A (2006), Does power sharing matter? the role of power and influence in alliance performance, Journal Of Business Research, Vol 59, 815.

² : Tinlot G, Motthe C, (2005), «Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault, Management International, Vol 10, P : 32.

³ : Jihene CHERBIB et Christophe ASSENS, Op. Cit, P : 5.

الجدول رقم 04: متغيرات عدم تماثل التحالفات الإستراتيجية.

القياس والمدلول	متغيرات عدم التماثل
يمكن قياس عدم تماثل الشركاء في الحجم بطريقتين أساسيتين: -الرتبة داخل القائمة التي تشمل كافة المؤسسات العالمية، -رقم الأعمال أو مختلف البيانات المحاسبية الأخرى كالأرباح المحققة مثلا.	الحجم
يظهر عدم التماثل من خلال الاختلاف في الموارد والأصول المسخرة من قبل الشركاء: -تقاس أهمية الموارد من خلال ثلاثة متغيرات: مستوى الخصوصية، سهولة الوصول إلى هذه الموارد والقيمة المميزة لهذه الموارد، -تقاس أهمية الكفاءات بمستوى المعرفة العملية، طرق العمل السامحة بتخفيض التكاليف الإضافية.	الموارد والكفاءات
تقاس الخبرة في مجال التحالفات بعدد التحالفات المبرمة من قبل المؤسسة في وقت سابق. تتجلى هذه الخبرة في شكل قدرة على إدارة التفاعلات التنظيمية والنزاعات.	الخبرة في مجال التحالفات
النظر في ما إذا كانت المؤسسة تنتمي إلى دولة متطورة أو سائرة في طريق النمو أو إلى الدول الناشئة.	المناطق الجغرافية
تقاس بمقدرة المؤسسة على دمج وتعلم معارف الطرف الآخر.	قدرة الاستيعاب في مجال البحث والتطوير
تتجلى من خلال ارتباط شريك معين بالآخر	القوة التفاوضية
تظهر عدم التماثل في شكل فوارق في الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية	الثقافة

المصدر: Zoubeyda Dela MAHAMADOU MINDAOUDOU, Op.Cit, P :81.

عند تشكيل التحالفات الإستراتيجية، تحدد المتغيرات المدونة في الجدول أعلاه بالإضافة لعاملي الإستعجال والأهمية الإستراتيجية هيكل حاكمية التحالف وكيفية اتخاذ القرار بداخله وما يتضمن ذلك من توزيع للأنشطة بين مختلف الشركاء. وأثناء سريان التحالف، يؤدي التغير في هذه المتغيرات إلى اختلال في القوة التفاوضية لكل شريك وكذا في قدرته على التعلم، هذا الاختلال يتجلى على شكل عدم استقرار التحالف.

ثانيا: استقرار التحالفات غير المتماثلة:

يعد عدم التماثل واختلاف الشركاء في مواقعهم الإستراتيجية عامل استقرار للتحالف بينما التساوي فيها يدفع نحو عدم الاستقرار. ولقد تناولت العديد من البحوث العلمية علاقة الارتباط بين حصص الملكية، الرقابة على العمليات والنجاح في الشراكة، وخلصت إلى نتيجة مفادها أن عدم التماثل بين الشركاء هو رافد للتطور المستديم للتحالف. فعندما يمتلك أحد الشركاء حصة في رأس مال المشروع المشترك تمثل أقلية أو أغلبية يكون مآل هذا التحالف النجاح، بخلاف الحالة التي يتساوى فيها الشركاء في حصص الملكية. على اعتبار أن التساوي في هذه الحصص ينجم عنه اقتسام المهام بصفة متساوية ما يجعل من إدارة التحالف معقدة وصعبة¹.

وهناك حجة أخرى تدعم طرح أن عدم التماثل بين الشركاء هو عامل إستقرار للتحالفات الإستراتيجية: التفاوض بين الشركاء حول المقابل.

يتفاوض الشركاء في التحالف غير المتماثل حول المقابل الذي يحصل عليه كل طرف، فبعض المؤسسات تستخدم قوتها التفاوضية ليس من أجل زيادة حصتها في الرأس المال إنما من أجل امتلاك سلطة الرقابة على إسهاماتها في المشروع المشترك من موارد وكفاءات من أجل حماية مفاتيحها الإستراتيجية. بينما تسعى المؤسسة المالكة لأكثر نسبة من رأس المال إلى الحصول على الميزات التنافسية لشركائها من خلال تحويل الموارد والكفاءات التي يمتلكونها، وبما أن الرغبات والميولات ليست متماثلة فإن التحالف سيبقى مستقرا لوجود توازن في توزيع العمل ووسائل الرقابة.

في مثل هذه الحالات، يعد سعي أحد الأطراف إلى تحقيق التساوي في قوته التفاوضية والتقليل من ارتباطه تجاه الآخر مصدرا لعدم استقرار التحالف، والذي ينعكس على شكل إعادة التنظيم أو إعادة التفاوض حول العقد الذي يجمع الشركاء بغرض التقليل من الفجوات بينهم، ما سيجعل مع مرور الوقت التحالف غير جذاب لكل طرف بفعل تناقص "التداؤب الجماعي" « synergies collectifs »².

¹ : Jihene CHERBIB et Christophe ASSENS, Op. Cit, P :10.

² Ibid, P :11.

تأثر قدرة التعلّم التي يمتلكها الشركاء على تطور التحالف، ورغم أن التعلّم سبب أساسي لبرام عقود الشراكة إلا أنه كذلك سبب في إنهائها. على اعتبار أن كل تغيير ينجم عن التعلّم هو مرادف لزيادة قوة تفاوض أحد الأطراف وتقليل لإرتباطه بالشركاء. فإذا أدى التعلّم إلى حالة التنافس بين الشركاء وإزالة الفوارق والاختلافات الموجودة بينهم فإن التحالف سيفقد معناه وجاذبيته على المستوى الفردي والجماعي. على المستوى الفردي، تعلم شريك معين من شريكه لمعرفة مفتاحية غير متاحة من قبل يمكن أن يدفعه إلى نتيجة أنه حقق الهدف من التحالف ولم يعد هناك جدوى من الاستمرار فيه. على المستوى الجماعي، غالباً ما تتمكّ المؤسسة الكبيرة - التي نجحت في سباق التعلّم وتحويل المعارف والكفاءات- المشروع المشترك وتحوله إلى فرع للشركة الأم.

في الختام، يعد عدم التماثل في التحالفات الإستراتيجية عامل استقرار لها كون العلاقة تكون مريحة للشركاء من جراء التكامل الذي ينشأ بينهم، إلا أن سعي أحد أطراف التحالف إلى إحداث التوازن في قوته التفاوضية من خلال التعلّم للميزات التنافسية لشركائه، ومن خلال سعيه إلى تشكيل هيكل حوكمة أكثر توازن وأكثر ديمقراطية يجعل من تسيير الشراكة أكثر تعقيداً، ويدفع بها إلى عدم الاستقرار وإلى الفشل.

المطلب الرابع: تقسيم نيلسن للتحالفات الإستراتيجية

قسم نيلسن التحالفات الإستراتيجية -بناء على الأهداف و ظروف تكوين التحالفات- إلى صنفين أساسيين هما: التحالفات التكاملية و التحالفات التفاعلية.

أولاً. التحالفات التكاملية:

يعد الباعث على عقد هذه التحالفات تبادل المعلومات الخاصة بأحد المشروعات في حدود واضحة. و من أمثلة ذلك: التحالفات في مجال التسويق، و تراخيص الإنتاج، ...إلخ.

ثانياً. شبكات التحالفات التفاعلية:

يدرك الحلفاء أن بإمكانهم الحصول على فوائد إضافية نتيجة لتفاعل منظم لبعض إن لم يكن لكل المعلومات المتوفرة لدى كل طرف من أطراف التحالف مع بعضها البعض و من المتوقع أن يؤدي هذا النمط

من التحالفات إلى نوع مميز من التعلم، يتم فيه تصحيح الأخطاء و حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة عن طريق إعادة النظر في أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها و سياستها و أنماط عملها و كذلك تحدي الفرضيات القديمة و المعايير المستخدمة في الشركات المتحالفة. و يوفر ذلك للشركات فرصة نادرة للحصول على حلول غير عادية لمشاكلها و تحقيق قفزات كبيرة تجاه التطور. كما أن هذا النوع من التحالف يؤدي إلى انتشار الابتكارات و إجراءات التطوير نظرا لاشتراك أكثر من مستوى في المؤسسة في أنشطة التحالفات، مما ينجم عنه مستوى أداء أفضل للتحالفات مقارنة بالتحالفات التكاملية¹.

¹: رفعت السيد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص:196.

خلاصة:

يعد التحالفات الإستراتيجي من أهم الخيارات المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق النمو و التوسع، كونها جمعت بين مفهومي الشراكة و التنافس في آن واحد، فامتلاك الحلفاء لأهداف محددة في مجال نشاط معين لا ينفى إمكانية تنافسهم في مجالات أنشطة أخرى، فالتحالفات يمكن أن تبرم بين مؤسسات من نفس القطاع أو من قطاعات مختلفة.

يكون إبرام المؤسسة للتحالفات الإستراتيجية في غالب الأحيان بدافع التكامل (الدفع نحو التدويل، الدخول إلى أسواق جديدة، الحجم الاقتصادي الصغير، ..)، التقليل من تكاليف الصفقة، التفاعل مع مختلف الفاعلين في المحيط أو التعلم من الشركاء.

ورغم أن التحالفات الإستراتيجية من بين مجالات البحث التي لم تخصص بإطار بحثي موحد يمكن أن يشكل نظرية عامة تفسر هذه الظاهرة، إلا أنها عولجت من قبل الباحثين من مداخل نظرية عدة حاول أصحابها الإجابة على جملة من الانشغالات المتعلقة بأسباب نشأتها وعوامل تطورها، كيفية تسييرها وأسس اختيار الشريك، طبيعة العلاقة بين الشركاء ، دورة حياة التحالف، ... إلى غير ذلك من المواضيع المهمة.

وتنظر نظرية تكاليف الصفقة إلى الشراكة كحل وسط محدود زمنيا، يجمع بين خصائص الصفقات الجارية (السوق) و التنسيق داخل المؤسسة، حيث يتم اللجوء إليها من أجل تخفيض تكاليف التبادل الناجمة عن جملة من العوامل البيئية والسلوكية. في حين اعتبرت الاقتصاد الصناعي التحالفات الإستراتيجية على أنها شكل من أشكال التكتل في مواجهة المنافسة، وسلطت النظرية المؤسساتية الضوء على البيئة المؤسساتية وكيف يمكن الاستفادة منها من خلال التحالفات، ومن الباحثين من اهتمت بالبيئة الداخلية للمؤسسة وما تحتويه من موارد وكفاءات وكيف للمؤسسة أن تسد النقص الذي تعاني منه في هذا المجال من خلال التحالفات حتى تحقق ميزة تنافسية مستدامة (نظرية الموارد). وامتداد لنظرية الموارد اعتبرت نظرية التعلم التحالفات الإستراتيجية أداة وقناة لتحويل وتبادل المعارف مابين الشركاء. وحاولت نظرية السلطة وارتباط الموارد تفسير التجاذبات التي قد تنشأ بين الشركاء بفعل الارتباط المتزايد بين موارد وكفاءات الشركاء. في حين، ركزت نظرية الوكالة على جانب التكاليف، بينما عاجلت نظرية الألعاب إشكالية الجمع بين الأهداف الفردية و الجماعية للشركاء.

وتتنوع التحالفات الإستراتيجية تبعاً للمعيار المعتمد فوفقاً لمعيار المنافسة، تصنف التحالفات إلى تحالفات بين الشركات المتنافسة و التحالفات بين الشركات غير المتنافسة، ويشمل القسم الأول ثلاثة أصناف أساسية: التحالفات التكاملية والتحالفات المشتركة والتحالفات شبه التركيز، بينما إذا اعتمدنا على المعيار الوظيفي، تصنف التحالفات إلى أنواع متعددة أهمها: التحالف المالي، التحالف في مجال البحث والتطوير و التحالف في مجال التسويق، ووفقاً لمعيار علاقات السلطة التي تنشأ بين الشركاء تصنف إلى تحالفات متماثلة وتحالفات غير متماثلة.

الفصل الثالث: إدارة التحالف الإستراتيجي

تمهيد :

يعدّ اختيار المؤسسة للتحالف كخيار إستراتيجي الذي يمكنها من تحقيق مختلف أو جزء من أهدافها أمر صعب و له تبعات كبيرة، فعدد البدائل الإستراتيجية كبير، لكنّه ينحصر إذا ما تمّ النظر إليه من زاوية التطبيق الفعلي، فليس كل البدائل تتماشى مع ظروف البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ولا مع مواردها وإمكاناتها، و حتى ولو تناسبت مع هذه الظروف، فليس كلّها تحقّق الأهداف المسطرة بنفس درجة الكفاءة والفعالية.

إنّ تبني المؤسسة للتحالف كخيار إستراتيجي يمرّ عبر تقييم قيمته المضافة، فإذا ارتأت المؤسسة أنّ التحالف هو أفضل خيار إستراتيجي يمكنها من تحقيق كافة أهدافها، فستسعى إلى تشكيله و البحث على الحليف الأنسب (المبحث الأول). و لكي يحقّق التحالف أهدافه المسطرة لا بد أن يتمّ تنظيمه و اختيار نمط لإدارته و قيادته بطريقة سديدة (المبحث الثاني)، و كذا الرقابة على مختلف أنشطته من أجل منع ظهور بعض السلوكيات والمشاكل الذي قد تتنابه و التي قد تعجّل بإنهائه، كما أن تفادي هذه المشاكل يساهم في تطويره و توسيع مجالاته (المبحث الثالث).

المبحث الأول: تكوين التحالف الإستراتيجي.

يمر تبني إستراتيجية التحالف عبر الموازنة بين ما يمكن أن يقدمه للمؤسسة وبين إستراتيجيتي النمو الذاتي والنمو الخارجي، وتعتبر عملية تشكيل التحالف الإستراتيجي استجابة لحملة من الدوافع الموضوعية لإطرافه المختلفة، فكل طرف يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، فيبحث عن أفضل شريك يمكنه من ذلك والذي يستجيب لحملة من المعايير يكون قد حرّرها في فترة سابقة.

المطلب الأول: تبني التحالف كخيار إستراتيجي.

تمتلك المؤسسة جملة من البدائل الإستراتيجية للنمو والمتمثلة في الأساس في النمو الخارجي، النمو الذاتي و التحالفات الإستراتيجية. تفاضل المؤسسة بين هذه البدائل باعتماد على جملة من المعايير الموضوعية لتختار البديل الأمثل الذي يشكل خيارها الإستراتيجي. بالمقابل، قد لا تمتلك المؤسسة بدائل كثيرة للمفاضلة بينها فيكون نطاق المفاضلة ضيق فتكون في هذه الحالة ملزمة بالمقارنة بين مزايا وعيوب هذا البديل وتنظر في إمكانية تطبيقه من عدم ذلك.

أولاً: معايير المفاضلة بين إستراتيجيات النمو:

تواجه التحالفات الإستراتيجية وكذا إستراتيجي الاندماج والتملك نسبة فشل عالية، فنصف الاندماجات وعمليات التملك تفشل بفعل المغالاة في تقدير المؤسسة المستهدفة وعدم إعطاء الوزن الكافي للتجانس الإستراتيجي و التجانس التنظيمي. نفس الأمر يمكن قوله حول التحالفات الإستراتيجية، كون نسبة نجاحها تقل كذلك عن 50 بالمائة¹، كونها تعاني -بالإضافة لمشكل التوافق على المستويين الإستراتيجية والثقافة التنظيمية- من إشكالات تتعلق بتطور أهداف الشركاء مع مرور الوقت و إنتهازية البعض منهم ما يضعف من مستوى الثقة بينهم. إن تبني إستراتيجيات للنمو يتطلب الكثير من الحذر وكذا مراعاة جملة من المعايير المدونة في الجدول أدناه:

¹: Gerry Jonson et autres, Op.Cit , P :423.

الجدول رقم 05: معايير المفاضلة بين بدائل النمو المتاحة للمؤسسة.

المعايير	النمو الخارجي (الاندماج والتملك)	التشارك والتحالف	التطوير الذاتي
السرعة	سريع جدا	سريع	بطيء
عدم الأكادة	إمكانية البيع في حالة الفشل	اقتسام الخسارة إمكانية الشراء	يصعب البيع في حال الفشل
الكفاءات غير الملموسة	مشكل الثقافة مشكل التقييم	مشكل الثقافة مشكل الرقابة	تجانس الثقافة
الكفاءات الملموسة	إلزامية تملك كل المؤسسة	التعاون مع النشاط المعني	إنشاء كيان مستقل

المصدر: Gerry Jonson et autres, Op.Cit , P :423.

من الجدول السابق يمكن الوقوف على النقاط التالية:

-**السرعة:** تمكّن عملية التملك من تطوير الإستراتيجية المقرّرة بسرعة كبيرة، وتخلّ في المرتبة الثانية اتفاقات التعاون كونها تمكّن المؤسسة من إضافة موارد وكفاءات ضرورية إلى مواردها وكفاءاتها ما يمكنها من تطوير إستراتيجية معينة بسرعة تفوق التطوير الذاتي الذي يتطلب الكثير من الوقت كون كل شيء يبدأ من الصفر.

-**عدم الأكادة:** إذا كانت الأسواق و التكنولوجيات ميزتها عدم الأكادة، فإن إستراتيجيات التحالف الإستراتيجي والشراكة تعدّ الأفضل (إذا ما قورنت باستراتيجيات الاندماج و التملك) كونها خطوة أولى يمكن البناء عليها في حالة نجاح التحالف وذلك من خلال شراء المؤسسة المشتركة (خاصة إذا كان منصوص على إمكانية ذلك في عقد التحالف) أما إذا فشل التحالف، فسيتم اقتسام الخسارة مع الشريك .

بينما في حالة التملك، بإمكان المؤسسة بيع الأنشطة التي لم تنجح فيها، ويكون السعر -في الغالب- أقل من تكلفة الشراء. بالمقابل، يترتب عن فشل نشاط تمّ تطويره ذاتيا إلغاءه بلا قيمة بيع.

-**نوع الكفاءات و الموارد:** تعدّ إستراتيجية التملك الأفضل من غيرها إذا كانت الكفاءات والموارد المستهدفة عينية كورشات الإنتاج على سبيل المثال، كون الكفاءات والموارد الملموسة بالإمكان مراقبتها بعد عملية

الشراء، في حين يصعب ذلك في حالة الموارد و الكفاءات غير الملموسة كالعلامات التجارية. بالمقابل، يطرح -في إستراتيجيات النمو الخارجي والتحالفات الإستراتيجية- مشكل الفجوة الثقافية خاصة إذا كان الهدف (مؤسسة المستهدفة بالتملك أو التحالف) يتضمن الكثير من الكفاءات والموارد غير الملموسة. ففي مثل هذه الحالات تعدّ إستراتيجية النمو الذاتي البديل الأمثل كون ثقافة المؤسسة هي ذاتها.

-**استقلالية الكفاءات:** إذا كانت الكفاءات المستهدفة مستقلة بمعنى موكلة إلى جهة خاصة داخل المؤسسة، فإنه يفضل التحالف على غيره من الإستراتيجيات وذلك من خلال إنشاء مؤسسة مشتركة -مثلا- تهتم فقط بالموارد والكفاءات المستهدفة من قبل الشركاء، بينما تستمر الأنشطة الذاتية لكل مؤسسة بشكل مستقل دونما يكون فيها أي احتكاك مع الشريك، فإستراتيجية التملك في هذه الحالات تعدّ الأكثر كلفة وبذلك لا تشكل البديل الأمثل.

أما إذا أرادت المؤسسة أن تطوّر بعض الكفاءات ذاتيا، فلا بد أن يتم ذلك بشكل منعزل من خلال إنشاء كيان مستقل بحيث لا يتم استغلال المؤسسة كاملة بما تملكه من إجراءات ومداحيل وثقافة.

وفي الختام، يمكن القول أن عملية المفاضلة بين البدائل المختلفة و المتمثلة في النمو الخارجي والتحالف و التطوير الذاتي لا تخلو من القيود، فكثير من الأحيان لا تتوفر مؤسسة بالإمكان شراءها أو حتى التحالف معها فتكون المؤسسة محبرة على الاعتماد على ذاتها، كما أن المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي يصعب عليها تغيير نمط الملكية كما هو الشأن في القطاع الخاص ما يجعلها ملزمة بالبحث على تحالفات أو تبني إستراتيجية النمو الذاتي.

ثانيا: المخاطر والتكاليف المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية:

قد تكون موارد المؤسسة قليلة فلا يمكنها تبني إستراتيجية النمو الذاتي أو قد لا تجد فرصا للتملك و الاندماج فلا تعتمد على إستراتيجية النمو الخارجي، هذا لا يعني بالضرورة أنها ستتبنى خيار الشراكة والتحالف -رغم أنه البديل الوحيد المتاح- كون ذلك يتطلب الموازنة بين المزايا و المخاطر التي يمكن أن تترتب على التحالف. وعلى اعتبار أنه تم التعبير عن المزايا في الفصل السابق حيث صيغة على شكل دوافع تبني

إستراتيجية التحالف، فإنه تم صياغة هذه الفقرات للتعبير على أهم المخاطر التي تعترض التحالفات وانعكاساتها المالية.

1. المخاطر المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية:

يعبر الخطر على احتمال حدوث خسارة، كما أنه ينجم عن انخفاض مستوى الأداء التحالف ليصبح أقل من الأداء المتوقع. ومن ثمة فإن تحقق الخسائر عموماً ومخاطر التحالف خصوصاً يترتب عنه جملة من التكاليف يقع على عاتق المؤسسة تحملها. وتتمثل أهم مخاطر التحالف في: أخطار العلاقات وأخطار الأداء.

1.1. أخطار العلاقات:

يقصد بأخطار العلاقات احتمال عدم حصول تعاون من الحلفاء نتيجة ل:

✓ تغلب السلوك الانتهازي على التعاون فيسعون لتحقيق أهدافهم الفردية على حساب أهداف التحالف¹. فمن العادي أن يكون لدى كل حليف قائمة سرية مشكلة من أهداف خاصة يسعى إلى تحقيقها من خلال التحالف (مثل السعي لتعلم مهارات معينة، أو معرفة أسرار تقنية...)، و قد تجلب هذه القائمة غير المعلنة الاختلاف بين الشركاء فتقلل إسهاماتهم و يسود جو من عدم الثقة و تقل اهتماماتهم بتحقيق الأهداف المشتركة الذي أنشئ التحالف من أجلها.

ويقلل السلوك الانتهازي من مستوى الثقة بين المؤسسات المتحالفة ما يدفع التكاليف الداخلية للارتفاع (نظرية تكاليف الصفقة)، كما أنه يقلل من إنتاجية الكفاءات البشرية العاملة في إطار التحالف.

✓ نشوب خلافات والتي قد تقود إلى صراعات بين الشركاء بفعل -مثلاً- عدم الانسجام والتجانس الثقافي كما أنها قد تكون نتاج لعدم تجانس الطاقم الإداري المكلف بإدارة التحالف،

✓ تقوي شريك معين على شركائه الآخرين: تنشأ التحالفات الإستراتيجية كنتائج لإسهامات مختلفة للشركاء، و مع مرور الوقت قد يظهر أن استفادة مختلف أطرافه غير متماثلة ويصاحب ظهور ذلك

¹: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بيسيوني، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

Doz, Hamet et Prahalad، تنجم قدرة الشريك في السيطرة على التحالف الإستراتيجي من العوامل التالية¹:

● **الدافع الإستراتيجي:**

تمثل التحالفات الإستراتيجية وسيلة جيّدة للوصول إلى الكفاءات المتميّزة، ما يدفع بالعديد من المؤسسات إلى إبرام التحالفات مع المؤسسات الرائدة في صناعات معيّنة بغرض نقل و تحويل هذه الكفاءات ثم العمل على إنهاء التحالف. تتطلب هذه العملية كفاءة عالية ومرونة تنظيمية كبيرة من أجل أن تكفل بالنجاح.

● **طبيعة المساهمة:**

تتميز إسهامات المؤسسات المتحالفة، غير أنها لا تعدو أن تكون متضمنة لمعارف دفيئة أو معارف ظاهرة. ومن المعلوم أن كثيرا من الأطراف المتحالفة تسعى إلى تحليل إسهامات الطرف الآخر من أجل نقلها و إعادة تشكيلها، فإذا كانت هذه الإسهامات متضمنة لمعرفة دفيئة فقد يصعب نقلها ونقلها أما إذا كانت متضمنة لمعارف ظاهرة فإن نقلها و إعادة تشكيلها أمر سهلا نسبيا. وتعد اتفاقات الشراكة المبرمة بين المؤسسات الأوروبية و المؤسسات اليابانية خير دليل على ذلك، حيث أن إسهامات الطرف الأوروبي تكون في الغالب على شكل تجهيزات وكفاءات تقنية سهلة النقل، بينما نمط الإدارة والتنظيم للمؤسسات اليابانية يركز على نظام اجتماعي و ثقافي يندرج ضمن المعارف الدفيئة صعبة النقل، ما جعل الطرف الياباني الأكثر استفادة من غالبية تحالفاته الإستراتيجية مع الأوروبيين.

● **قدرة استيعاب المنظمة:**

تختلف المؤسسات المتحالفة في قدرة تعلمها واستيعاب معارف الشركاء الآخرين ما يجعل من أثر التحالف الإستراتيجي على أطرافه متباينا.

¹: Doz, Y, Hamel, G et Prahalad, C.K (1989), « collaborate with your competitors and win », Harvard Business Review, January-February, p. 135.

في الختام، يمكن القول أن الأخطار العلاقاتية تشكل عبئا كبيرا على التحالف، ولكي يتم تجاوزها لابد أن تزيد المؤسسات المتحالفة من حجم استثماراتها في إطار التحالف (مستوى أكبر من خصوصية الأصول حسب نظرية تكاليف الصفقة) بحيث يزيد التزامهم تجاه التحالف و من ثمة يقل سلوكهم الانتهازي، فأخطار العلاقات مانع من موانع تشكيل التحالفات كما أنها سبب من أسباب نهايتها.

2.1. أخطار أداء التحالف:

يقصد بأخطار الأداء كل العوامل الخارجية التي قد تؤثر تأثيرا سلبيا على أداء التحالف، و قد تتجسد في:

✓ تغير هيكل المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسات المتحالفة بفعل تطورات تكنولوجية معينة أو بفعل تكتلات وتحالفات جديدة بين المنافسين أو دخول منتجون جدد، انخفاض الطلب أو توقفه عن الزيادة،

✓ تغير السياسات الحكومية لا سيما المتعلقة بالاستثمار و الضريبة المحتسبة على الشركات والتجارة الخارجية، . إلخ ما قد يؤثر بصورة مباشرة على أداء التحالف،

✓ تغير هيكل ملكية أحد أطراف التحالف بفعل شراء جزء أو كل أسهم مؤسسته من قبل مؤسسات أخرى لها توجهات إستراتيجية مغايرة ما قد يؤثر بشكل مباشر على التحالف،

تزيد هذه العوامل من احتمال عدم تحقيق التحالف أهدافه التي أبرم من أجلها على الرغم من وجود تعاون بناء بين الشركاء (غياب أخطار العلاقات)، لكونها عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها. مع العلم أن التحالفات الإستراتيجية تتشكل بين الأطراف المختلفة من أجل تقاسم و تخفيض مخاطر الأداء، كأن يسعى الشركاء لتقليل مخاطر البحث و التطوير، أو الحصول على وفرات الحجم أو الدخول إلى أسواق جديدة.

2. التكاليف المتعلقة بالشراكة و التحالف:

يتم اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال طاقم إداري منسجم يسعى إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. في حالة التحالف و الشراكة الأمر مختلف، فاتخاذ القرار مرهون بموافقة الأطراف المتحالفة وكذا القوة التفاوضية لكل طرف، كما أن عدد الأفراد المعنيين بذلك يكون كبيرا من باب أن لكل شريك ممثل، كل

هذه الأمور تزيد من تكاليف التحالف وتقلل من جدواه الاقتصادية. وتتضمن كل مرحلة من مراحل التحالف نوعا خاصا من التكاليف¹:

ففي مرحلة التفاوض السابقة لإبرام عقد التحالف، تتحمل الأطراف المختلفة جملة من الأعباء المتمثلة في: تكاليف التفاوض على العقد، تكاليف التخلي وإسناد بعض الأنشطة التي كان يقوم بها طرف معين إلى الطرف الآخر حال إتمام العقد، تكاليف المرتبطة بتباعد أهداف الشركاء.

وخلال سريان عقد التحالف يواجه الشركاء تكاليف من قبيل: تكاليف التنسيق بين مختلف أنشطة الشركاء، تكاليف مراقبة الأنشطة المشتركة، تكاليف زيادة الارتباط بين الشركاء، تكاليف التخلي عن بعض الأصول بموجب عقد التحالف.

وبعد انتهاء عقد التحالف، يتحمل الشركاء: تكاليف اقتسام ثمرات التحالف من موارد وكفاءات نادرة الواجب اقتسامها لاسيما منها المتعلقة بالابتكار مع الإشارة إلى أنه كلما زاد عدد الشركاء قلت القيمة التنافسية لهذه الموارد والكفاءات، تكاليف فقدان كفاءات خاصة في حالة المغالاة في اعتماد مبدأ التخصيص داخل التحالف، تكاليف متعلقة بإنشاء منافس جديد خاصة في القطاعات التي يكون المورد البشري هو العامل الحاسم.

في الختام يمكن القول أن تبني التحالف الإستراتيجي كنمط للنمو هو نتاج للموازنة بين متطلبات المحيط التنافسي للمؤسسة ومواردها وكفاءاتها بالمقابلة بين هذين المتغيرين وباستخدام المعايير المذكورة سابقا تحدد المؤسسة إستراتيجية النمو الأنسب لها، فإذا لم تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية أو كان عدد البدائل الإستراتيجية المتاحة جد محدودا أو ينحصر في التحالف فقط، فإنها لا تقدم عليه إلا إذا فاقت مزاياه عيوبه بمعنى أن تكون الأرباح المتوقعة منه أكبر من التكاليف الآنية و المستقبلية المتوقعة.

¹ : MAHOUCHE Yamina, les alliances stratégiques dans le secteur des assurances : déterminants et motivation « cas d'accord SAA/MATCIF », mémoire de magister, université Mouloud MAMMERI, 2012, PP : 253-254.

المطلب الثاني: اختيار الحليف المناسب:

يعد اختيار الحليف محدد أساسي من بين محددات نجاح التحالف الاستراتيجي. فالحليف المفترض هو الذي يعتمد على إستراتيجية تتواءم مع إستراتيجية شريكه بما يعطي فرصا أكبر لتحقيق أهداف التحالف. إن اختيار الحليف مرحلة جد حساسة و يرتبط بها -بشكل كبير- بنجاح أو فشل التحالف الاستراتيجي، فالشريك المفترض يقيم انطلاقا من جملة من المعايير أهمها: تقارب الأهداف، القيمة المضافة التي يقدمها للتحالف، تجانس و تكامل الموارد والكفاءات، إمكانية التعلم من الشريك، مدى تجانس الثقافة المؤسسية للمؤسسات المتحالفة.

أولا: تقارب الأهداف:

تقارب أهداف الشريك ، مصالحة و توجهاته مع مصالح و أهداف شريكه، هذا لا يعني بأي حال من الأحوال تطابقها -فهذا نادرا ما يكون لأن الأهداف تكون في الغالب مختلفة- إنما المقصود أن تكون متجانسة مع التحالف الذي يشكل الأرضية المشتركة و يمكن تحقيقها في ظلّه دون إخلال بمصالح أي طرف.

ثانيا: كفاءات و قدرات متجانسة و متكاملة:

يتطلب نجاح التحالف توفر جملة من القدرات و الكفاءات على شاكلة محفظة من الزبائن أو التكنولوجيات المبدعة،.. إلخ. و يفترض في المتطلعين لعقد تحالف استراتيجي أن يقوموا بتوفيرها، بحيث يبحث كل طرف على توفير جزء من هذه المتطلبات على أن يوفر الطرف الآخر الجزء المكمل لها، فالخلفاء يفترض بهم أنهم يمتلكون كفاءات و قدرات و موارد متكاملة وليس متماثلة.

و يرى ¹ Esteban أنه لفهم طبيعة التحالف المقام و إعطائه قوة السريان من جانب المتحالفين لضمان استمراريته، يجب أن يفهم الأطراف سر الاستمرارية و مصدرها، فالطرف الأقوى ماديا ليس بالضرورة هو القادر على إمداد التحالف قوة سريانه، فهناك بعض العوامل غير الملموسة و غير المادية التي قد تكون أكثر قوة و تأثيرا في الاتفاق. ففي المشاريع المشتركة الصينية مثلا، نجد أن الطرف الصيني يساهم بنصيب أقل من مساهمة الطرف الأجنبي حيث يستمد قوته من طبيعة سوقه التي تعطيه قوة أكبر من تلك القوى المقدمة من

¹:إيمان وديع عبد الحلیم، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

طرف الأجنبي و المتمثلة في النواحي المادية أو الإنتاجية التي يشارك بها. و من ثم فإنه ليس من الضروري اللجوء إلى شريك يتمتع بأكبر حصص من السندات و لكن المهم الاستعانة بشريك لديه ما ينقص الطرف الآخر. لذا فإن قوة سريان التحالف الاستراتيجي تكمن فيما يراه الأطراف المتحالفة بمثابة مزايا تكميلية لبعضهم البعض، حيث تقاس بحجم المنفعة المتبادلة لكل طرف.

ثالثا: التعلم من الشركاء:

يكتسب الشركاء معارف جديدة و يتبادلون القيم من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض حتى ولو كانوا أكفاء في نفس العمليات. ولقد أشار ¹ Henry Mintzberg إلى جملة من النقاط سمّاها "مبادئ الميزة التنافسية" تضبط كيفية تعامل طرف ما مع مسألة التعلم، و تتمثل هذه المبادئ في:

- ❖ التحالف هو تنافس بشكل آخر: تأخذ الشركات الناجحة بعين الاعتبار تحول الشريك إلى منافس في أي وقت من الأوقات، لذا تعقد تحالفاتها انطلاقا من هدف واضح، فهي تعلم متى تؤثر أهداف الحليف على ميزتها التنافسية الخاصة،
- ❖ قليل هي التحالفات الإستراتيجية التي حققت أهداف الطرفين، فالحليف يمكن أن يعتقد أنه حقق كامل أهدافه دون أن يشعر بأنه فقد كفاءات جوهرية من خلال التعلم،
- ❖ التحالف له حدود: على الإدارة العليا أن توضح لكافة العاملين و الإداريين و على كل المستويات ماهي المعارف و التقنيات الواجب الاحتفاظ بها و عدم إبدائها للشركاء، كما أنها مطالبة بمراقبة ما يطلبونه و ما يحصلون عليه،
- ❖ المهم، أننا نتعلم من الحليف، فالتحالفات الإستراتيجية هي نافذة على ما يمتلكه الحليف من مؤهلات و كفاءات. فالمؤسسة مطالبة بالتعلم منه و نقل هذه المعارف و القدرات إليها.

¹ Henry Mintzberg, Op.Cit,P : 264.

رابعاً: تجانس الثقافات المؤسسية:

لم يتوصل الباحثين في مجال التنظيم إلى تعريف موحد لمفهوم الثقافة التنظيمية، و إنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل و إن كان بعضها يكمل بعضها. فتايلور يعرف الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات و المعتقدات، و الفن والأخلاق و القانون، و العرف والتقاليد والعادات، و جميع الخبرات الأخرى التي أكتسبها الإنسان بصفته عضواً في مجتمع¹". بينما عرفها كروبير و كلاكهون بأنها " نماذج ظاهرة و كامنة في السلوك المكتسب و المتنقل من خلال الرموز والتي تكون الانجاز المميز للجماعات الإنسانية، و الذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات. أما قلب الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية و المنتقاة تاريخياً، و خاصة ما كان متصلاً بالقيم، و يمكن أن نعد الاتساق ثقافة، نتاجاً للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوصفها شروطاً محددة للفعل مقبل²".

ويمكن حصر مكونات الثقافة التنظيمية في أربعة عناصر أساسية³: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم،..... إلخ. المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية. الأعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة كعدم تشغيل الأب و الابن في الوحدة نفسها مثلاً. تعبر التوقعات التنظيمية عن ما يتوقعه الفرد من المنظمة أو المنظمة من الفرد، فهي عبارة عن اتفاق سيكولوجي غير مكتوب.

من جهة أخرى، يعتبر توافق الثقافة التنظيمية بين الشركاء شرطاً مسبقاً لنجاح التحالفات الإستراتيجية على اعتبار أن نتائجها تتأثر بشكل كبير بقيم المؤسسة ومدى عملها على تشجيع موظفيها على تحقيق التوازن بين

¹: جلبي عبد الله، المجتمع و الثقافة و الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص: 66.

²: عيس محمد يسرى، الثقافة و الشخصية: دراسات في الأنتروبولوجيا السيكولوجية، الملتقى المصري للإبداع و التنمية، 1997، ص: 81.

³: محمد غالب العوفي، رسالة ماجستير "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق لمنطقة الرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص: 13.

التعاون والتنافس داخل علاقاتها التشاركية. وتزيد فرص نجاح التحالف إذا كانت ثقافة المؤسسة تدعم مزيجاً من التعاون والتنافس وتشجع الموظفين وتدفعهم ليكونوا على قدر من الإبداع في كيفية تكوينهم للقيمة ولا يتأتى ذلك إلا إذا شعروا بالارتياح في تقديم التزاماتهم والوفاء بها¹. إلا أن الدراسات أظهرت أنه قلماً يحدث التوافق المنشود بين ثقافات الشركات المتحالفة، حيث أنه و بعد إتمام أي تحالف استراتيجي، يظهر -في الغالب- مشكل "الصدمة الثقافية" كعائق من العوائق التي تدفعه نحو الفشل. فالشركات نمت في ظل ثقافة تدفعها إلى الاعتماد على النفس وتنمية الموارد بدلاً من التعاون، ولذلك فإنها -حتى بعد عقد التحالف- تسعى إلى الاهتمام بمصالحها ولو كان ذلك على حساب مصالح حلفائها. لذلك وجب أن يمتلك التحالف حافز قوي للشركات حتى يجد من هذه الميولات.

ختاماً يمكن القول أنه يتوجب من كل طرف يرغب في إبرام تحالف أن يتعرف على مدى تجانس ثقافة حليفه المحتمل مع ثقافة مؤسسته، و يتأتى له ذلك من خلال جمعه لمعلومات تتعلق ب: عملية اتخاذ القرار، الهياكل التنظيمية، نمط التواصل الحليف مع مورديه و زبائنه... الخ. و تجدر الإشارة أن أهم عنصر -حسب بعض الباحثين- يتمثل في سيورة عملية اتخاذ القرار².

المطلب الثالث: التفاوض مع الشركاء وإبرام عقد التحالف.

بعد أن يتم اختيار الشريك أو جملة من الشركاء المحتملين لإبرام عقد التحالف الإستراتيجي معهم، يجري التفاوض بين الأطراف المختلفة على جملة من القضايا المهمة و التي لها بالغ الأثر على نجاح التحالف وإستمراره والمتمثلة في: صياغة الأهداف المشتركة، التوافق على هيكل الملكية، عملية اتخاذ القرار والاستحقاقات المستقبلية. تجسد كل النقاط السابقة وتصاغ في العقد النهائي للتحالف.

أولاً: صياغة الأهداف المشتركة:

تعد التحالفات من إستراتيجيات النمو التي تتبناها المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها الخاصة حيث أنها لا تبرم إلا إذا تقاطعت هذه الأهداف مع الأهداف الظاهرة لمؤسسات أخرى فيتشكل بذلك مصلحة

¹: إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

²: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بيسيوني، مرجع سبق ذكره، ص: 317.

مشتركة تترجم على شكل أهداف مشتركة. عمليا، تواجه عملية التفاوض على صياغة أهداف التحالف إشكالية الجمع بين الأهداف الفردية لكل طرف على اعتبار أن الحلول التوافقية غالبا ما تكون غير ناجحة، كما أن كل المؤسسات تتبنى دوما خطاب "رابح-رابح" لكن الكثير منهم قد يمتلك جملة من الأهداف غير المعلنة، وبنظرة استقصائية للأهداف الفردية للشركاء وعلاقتها مع الأهداف المشتركة التي يجري التوافق عليها بينهم فإننا نكون أمام حالتين أساسيتين: أن تتضاد الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية من باب أنها تعكس نية أحد الشركاء في استغلال التحالف من أجل تطوير أنشطة منافسة لأنشطة الشركاء، أو تكون الأهداف الفردية ليس لها علاقة بالأهداف الجماعية كأن ينوي أحد الشركاء استغلال التحالف من أجل تطوير أنشطة غير منافسة لأنشطة الشركاء. في كل الأحوال، يعد الإعلان عن الأهداف الفردية ووضعها محل نقاش مع الشركاء أمرا ضروريا لأن ذلك يزيد من فرص إنجاح التحالف ويمكن من الوصول إلى صيغ توافقية تتيح تبادل الامتيازات بين الشركاء. بالمقابل، يؤدي التكتّم عن الأهداف الفردية إلى إنهاء التحالف بطريقة غير متوقعة ما قد يكلف الشركاء الكثير.

من جهة أخرى، يفترض بالأهداف المشتركة أن تكون قابلة للقياس وفقا لمعايير يتم التوافق عليها من قبل الشركاء فما قد يكون مرضيا لطرف معيّن قد لا يرضي الطرف الآخر.

ثانيا: التوافق على هيكل الملكية، عملية اتخاذ القرار و الاستحقاقات المستقبلية:

بعد تحديد الأهداف المشتركة للتحالف، يجري التوافق بين الشركاء حول هيكل الملكية الأنسب الذي يتيح لهم تحقيق الأهداف المسطرة. ويفترض في هذا الهيكل أن يراعي نوع التحالف المبرم وكذا جملة من المعايير التنظيمية، كما أنه يشترط فيه أن يسمح باتخاذ القرار بطريقة سلسلة لا تثير أي إشكالات بين الشركاء. هذا الأمر متاح في حالة التحالفات التعاقدية غير أن عملية اتخاذ القرار في إطار المشاريع المشتركة تطرح جملة من إشكالات المتعلقة بتركيبة اللجان المسيّرة لها و التي تكون-في الغالب متساوية الأعضاء- ما يدفع بمختلف الأطراف إلى السعي الحثيث من أجل تعيين مسؤولين للتحالف بما يخدم مصالحهم الخاصة أو بما يمكنهم من فرض الرقابة والسيطرة الكافية على المشروع وكذا المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار. كل هذه الاعتبارات تؤدي بالمفاوضات حول التحالف إلى الفشل في مهدها وفي حالة إبرامه فإنه قد ينشأ الصراع بين الشركاء ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حالات الانسداد ومن ثمة انحراف التحالف عن أهدافه المسطرة. و من أجل تفادي

مثل هذه المشاكل ينصح بمنح المشروع المشترك قدر كاف من الاستقلالية، حيث أن الدراسات تشير إلى أن غالبية المشاريع المشتركة الناجحة تدار من مسؤول يتمتع باستقلالية كافية قادر على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة والفصل في الخلافات بين الشركاء كأن يمنح هذا المدير صوتاً مرجحاً في لجنة إدارة التحالف¹.

مع مرور الوقت تتغير أهداف وطموحات الشركاء ويتأثر بذلك التحالف بصفة مباشرة أو غير مباشرة، لذا وجب أن يتضمن عقد التحالف مواعيد ومحطات يسمح فيها لكل شريك بطرح انشغالاته كأن يطلب تغيير بعض بنود التحالف أو يبدي نيته في الخروج منه أو إنهاءه، على أن لا يتم نقاش مثل هذه النقاط خارج هذه المواعيد حتى يضمن التحالف استقراره.

ثالثاً: صياغة عقد التحالف:

يسهر كل شريك في التحالف على أن تكون صياغة عقد الشراكة تخدم مصالحه وأهدافه الخاصة وتتيح له مخرج جيّد في حال تأزم الأوضاع بين الشركاء والاضطرار إلى إنهاء التحالف، فالعقد الجيد هو الذي يأخذ بعين الاعتبار السيناريوهات غير المرغوب فيها (كعدم تعاون الحلفاء و سباق التعلم مثلاً)، لذا تحرس المؤسسات أن يشتمل عقد التحالف على جملة من البنود تتيح لها فض الشراكة دونما أن تتحمل تبعات كبيرة، كأن تتضمن مثلاً²:

- خيار شراء أو خيار بيع، بحيث يكون للشريك الحق في شراء حصة شريكه في المشروع المشترك (خيار الشراء) أو بيع حصته (خيار البيع) في تاريخ مستقبلي محدد وبمبلغ معين قد يكون محددًا مسبقاً أو يتم حسابه في لحظة البيع وفقاً لعلاقة تقييمية يجري التوافق عليها،
- خيار بيع مع توكيل عملية تقييم الحصة المباعة من المشروع المشترك إلى طرف ثالث غير ذي صلة بالتحالف،
- تلقي عروض الشراء لحصة الشريك الراغب في الخروج من التحالف مع ضمان للشركاء الآخرين حق ممارسة حق الشفعة على أن يكون الثمن مقيم على أساس سعر السوق،

¹ Bernard GARRETTE et autres, Op. Cit, P : 550.

² : Ibid, P : 547.

-المزاد « shotgun »: يقترح الشريك A على شريكه B شراء حصته بثمان معين فإذا رفض B ذلك يقوم A ببيع حصته لB بذلك الثمن،

-« Revolving Shotgun » يقترح أحد الشركاء عرض معين ويكون الطرف الآخر أمام خيار البيع بذلك السعر، أو الشراء مع زيادة قدرها 5 بالمائة، وتستمر العملية حتى يتم البيع الحقيقي.

في الختام، لا بد من الإشارة إلى أن التحالفات عقود غير كاملة فمهما بلغت جودة صياغتها فإنه مع مرور الوقت تظهر وضعيات لم تتناولها بنود العقد، فيكون واجب الحلفاء في مثل هذه الحالات التركيز على الأهداف المشتركة والسعي الحثيث لإنجاح الشراكة دون الالتفات إلى حرفية نص العقد الذي يجمعهم، فنجاح التحالف مرتبط بمدى التنظيم الجيد له ومدى نجاعة الإستراتيجية المشتركة، ويبقى العقد الملاذ الأخير لضمان الحقوق وتجنب الخسائر. كما أنه تجدر الإشارة إلى جملة من المعوقات التي قد تحول دون نجاح عملية التفاوض الأطراف المختلفة والمتمثلة في¹:

- ✓ عدم ملاءمة تركيبة المفاوضين كأن يكونوا غير متخصصين أو غير أكفاء أو غير مقتنعين بجدوى التحالف و غير مقتنعين بالنتائج المرجوة منه،
- ✓ عدم تخصيص الوقت اللازم و الكافي لدراسة التحالف و التفاوض بشأنه و اتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض قبل نضوج الأفكار و الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه،
- ✓ سوء التواصل مع الطرف الآخر و عدم النجاح في خلق جو من الثقة كأن لا يتم التنسيق الجيد أثناء التفاوض و إبداء سلوك معين يوحي بالانتهازية ما يجعل الشريك يتوجس من العملية بأكملها،
- ✓ تقييم إسهامات أطراف التحالف : تعدّ عملية تقييم إسهامات أطراف التحالف عملية جد معقدة فهي تمر عبر تقييم قيمة الأصول المقدمة من قبل كل طرف و مدى إسهامها في نتائج و أرباح التحالف. كما أنها ليست عملية محاسبية أو تقنية بحتة، إنما تخضع لتجاذب القوى بين الأطراف المتحالفة. أضف إلى أنه لكل طرف نظرتة و تقييمه لمدى ما حققه من تحالفه و مدى تعلمه من شركائه فيه، وانعكاس ذلك على موارده و كفاءته الذاتية المتمثلة في أنشطته المستقلة.
- ✓ عدم الفهم الجيد للبيئة المؤسسية قد يشكل عقبة تواجه المفاوضين الدوليين، لذا عليهم معرفة كيفية التعامل مع المنظمات و الجهات الرسمية الأجنبية.

¹:جيوالدو سالكيوز، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

المبحث الثاني: حوكمة التحالف الإستراتيجي.

يلعب تصميم التحالف دورا مهما في نجاح الشراكة أو فشلها، فالتصميم الجيد يمنع النزاعات بين الشركاء ولا يعرض العلاقة التي تجمعهم للخطر، على اعتبار أنها بنية على أساس متين من التوافق الاستراتيجي وأساس منطقي قوي لتكوين القيمة.

وتتجسد التحالفات الإستراتيجية في أشكال قانونية مختلفة تعكس مستويات متميزة من السيطرة والالتزام المتبادل بين الشركاء. وتتمثل الأشكال القانونية الأساسية للتحالفات الإستراتيجية في: المشروع المشترك، التحالف على أساس حق الملكية و التحالف بغير حق الملكية. ويراعي الشركاء في المفاضلة بين هذه الأشكال نوع التحالف والغرض من إبرامه وكذا مدى استيفائه لجملة من المعايير التنظيمية.

ومن جهة أخرى، تكتسي عملية اتخاذ القرار داخل التحالف أهمية بالغة كونها تؤثر بصفة مباشرة على ديمومته و استمراريته، لذا وجب أن يتوفر في المورد البشري العامل بالتحالف جملة من الخصائص وأن يتم اتخاذ القرار بصفة رشيدة تماشى وشكله القانوني.

المطلب الأول: تصميم التحالف الإستراتيجي.

تصميم التحالف هو مجموعة من الملامح تحدد أين يعمل التحالف وكيف يعمل. وتتمثل هذه الملامح في: النطاق التشغيلي، طبيعة إسهامات الشركاء وقيمتها، والأرضية المشتركة للتحالف. يركز الملمحين الأول والثاني على شكل التحالف، في حين يرتبط الثالث بالتنسيق بين الشركاء.

أولا: النطاق التشغيلي للتحالف الإستراتيجي:

يحدد النطاق التشغيلي الأنشطة والمهام التي يشترك الحلفاء في أدائها، وهو عادة مشكل من منتجات ووظائف وأنشطة داخل سلسلة القيمة. ومن شأن توسيع أو تضيق المنطقة التي تغطيها المساحة المشتركة منع أو التخفيف من احتمال حدوث نزاعات بين الشركاء إلى أدنى حد، وفي هذا الإطار يقترح كل من إيف ل. دوز وجاري هامل التوجيهات التالية عند إعداد النطاق التشغيلي¹:

¹: إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

- الفهم الجيد والكامل لتعريف الشريك للنطاقات الثلاثة: الاستراتيجي والاقتصادي والتشغيلي،
- تعريف النطاق التشغيلي بطريقة تخفف من النزاع إلى أدنى حد،
- التبادل التجاري مع الشركاء على حدود النطاق التشغيلي بأقل قدر ممكن من الاحتكاك.

ثانياً: إسهامات الشركاء:

العنصر الثاني في تصميم التحالف هو التحديد الدقيق لما يدخل في الأنشطة المشتركة وما لا يدخل فيها من تدفقات المعرفة الفنية والمنتجات والأموال وكذا استخدام العلامة التجارية إلى غير ذلك من الموارد والكفاءات.

ويعدّ توزيع المهام بين الشركاء وتحديد إسهاماتهم أمر بالغ الأهمية لكل طرف، فالشريك الذي ينجز المهام الأكثر تميّزاً قد يحصل على النفوذ أكبر في التحالف وقد يطالب بأكثر حصة من القيمة الناجمة عنه. ولا تنطوي كل المهام على القدر نفسه من الالتزام بتضافر التخصصات، فبعض المهام أسهل من حيث الاستبدال والتقليد والمبادلة من خلال منافذ أخرى مع مؤسسات غير حليفة. وبصورة عامة، يؤدي المستوى المرتفع من تضافر التخصصات بمرور الوقت إلى زيادة الاعتماد المتبادل بين الشركاء، لذا يجدر كل شريك من أن تكون مساهمته أقل أهمية وأقل قيمة وأقل تميّزاً. وقد أدى ذلك بالعديد من الشركاء لتوزيع المهام بحيث يتم المحافظة على نمط متوازن من الاعتماد المتبادل وهو وضع يكون فيه كل شريك رهينة لدى شركائه، لكن ما يعاب على هذا النمط من تقسيم متوسع للأعمال—بحيث لا يتم استبعاد أي شريك من التقنيات الأكثر أهمية—أنه على درجة عالية من عدم الكفاءة ولا يتماشى مع البيئة التي تتميز بالمنافسة الحادة. وكنتيجة يمكن القول أن الحاجة لتضافر كفاء للتخصصات تزيد كلما زادت حدّة المنافسة، ويطغى ذلك على المخاوف المتعلقة بالاعتماد واقتسام المهام غير المتماثل، وحيث تكون المنافسة أقل حدة، قد يقبل الشركاء بنمط أقل كفاءة مع كثير من اقتسام للمهام وذلك من أجل الحفاظ على المهام الرئيسية¹.

ثالثاً: تصميم المساحة المشتركة للتحالف:

تتعلق مجموعة ثالثة من معالم تصميم التحالف بتفاعلات الشركاء في كل من عملية الحوكمة والأداء اليومي للمهام المشتركة. ومن المهم أن يتم فهم ما إذا كانت المهام الخاصة بالشركاء تحتاج إلى الدمج—من

1: المرجع السابق، ص: 150.

خلال تجميع حقيقي للكفاءات المتضاربة أو المشتركة معا- أو تحتاج مجرد التنسيق بينها، فيقوم كل شريك بتقديم مساهمته بشكل منفصل ثم يسلمه إلى الشريك الآخر أو الشركاء الآخرين. وتميل الحاجة إلى دمج المهمات لأن تكون على أشدها في المراحل الأولى من نمو الفرص الجديدة والتي تتسم بعدم اتضاح سلسلة القيمة وعدم معرفة الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف التحالف وكذا كيفية المزج بين تلك الكفاءات. ويصبح دمج المهمات أيضا ضروريا عندما يرغب الشركاء في التعلّم من بعضهم البعض أو في التعلّم المشترك معا.

ويبدأ تصميم المساحة المشتركة بالمهام التي تؤدي في إطار التحالف . وقد تكون تلك المهام عديدة ومتنوعة وغير قابلة للتنبؤ بها ما قد يشكل عائقا أثناء التصميم ، كما أن التفاعلات بين شركاء مختلفي المهارات يعدّ مصدرا لصعوبات كبيرة . ويمكن تجاوز هذه العوائق من خلال: تخفيض متطلبات المهمات وتحسين المساحة المشتركة أو الأمرين معا.

ويستدعي تخفيض متطلبات المهمات المشتركة تجزئة المعرفة الفنية الخاصة بالمهام إلى أجزاء أصغر مستقلة ما يجعلها أكثر وضوحا وأفضل تصنيفا وأكثر حركة.

وعادة ما يتطلب تحسين المساحة المشتركة زيادة في عرض نطاق التحالف من خلال: فرق عمل مشتركة، العمل في مواقع مشتركة، مساندة المؤسسات لعمليها في التحالف، بناء جسور بين الشركاء على مستويات متعددة.

من جهة أخرى، تصبح المساحة المشتركة أكثر سهولة وفعالية من خلال ضمان التواصل الجيد بين المؤسسات المتحالفة في مستويات متعددة. وعلى الرغم من أن كل تحالف له خصوصيات تحدد المستويات الواجب ضمان التواصل فيها بين الشركاء، إلا أنها لا تعدوا أن تكون على الأقل¹:

-على المستوى التشغيلي، حيث تستوطن المعرفة التفصيلية لمهام التحالف وحيث يمكن للمتخصصين مخاطبة المتخصصين.

-على المستوى الاستراتيجي بين كبار الرؤساء التنفيذيين. ويساعد هذا الجسر المدراء التنفيذيين على فهم الأساس المنطقي لتكوين القيمة في التحالف والمشاركة به، وعلى وضع نزاعات تقدير القيمة والمشاكل التشغيلية في سياق إستراتيجي أوسع، ووضع للتعاون في المستويات الأدنى.

¹: نفس المرجع، ص ص: 164-165.

-على مستوى مدراء الإدارة الوسطى، بغرض جمع الموظفين العاملين معا في القضايا التشغيلية والإستراتيجية، وفي الحالات العادية، يكون هؤلاء المدراء أقدر الأفراد على جعل عجلة التحالف تدور.

المطلب الثاني: الأشكال القانونية للتحالفات الإستراتيجية:

يرتبط مصطلح التحالف الإستراتيجي بالمشروع المشترك الذي يجمع بين مؤسستين أو أكثر، غير أن المشروع المشترك ما هو إلا نمط قانوني من بين جملة من الأشكال القانونية المتاحة و التي يمكن عبرها إدارة التحالفات الإستراتيجية، تتمثل أهم الأشكال في: المشاريع المشتركة، الأشكال التعاقدية المختلفة التي لا تتضمن تبادل أو تشارك في رأسمال الشريك و التي تعرف بمصطلح "التحالفات بغير حق الملكية"، وأخذ حصص في رأسمال الشريك أو ما يعرف بـ "التحالف على أساس حق الملكية".

أولا. المشروع المشترك:

للمشروع المشترك جملة من التعاريف قدمها مجموعة من الباحثين كلا وفقا لوجهة نظره، فقد عرّف على أنه " كيان تنظيمي مستقل يتم تكوينه من قبل منطمتين أو أكثر، مصمم من أجل إنجاز بعض الأهداف الإستراتيجية"¹.

تقوم المؤسسات من خلال المشاريع المشتركة بتجميع جملة من الموارد و الكفاءات تحت كيان مستقل يسمح لها تحقيق ميزة تنافسية و التي يمكن أن يكون أحد روافدها تحويل المعرفة الدفينة (know how) من خلال التعلم من خبرات المؤسسات الأخرى. و عادة ما يمتلك الحلفاء في ظل المشروع المشترك نسبا متقاربة من حق الملكية، فهو عمل تعاوني يتم من خلاله تكوين مؤسسة مستقلة يجري من خلالها تخصيص الملكية والمسؤوليات التشغيلية والمخاطر المالية والعائدات المستحقة لكل شريك. فالمشروع المشترك يستخدم من أجل الاستفادة من الميزة التعاونية التي تنجم عن تكامل موارد وكفاءات أطرافه المنشأة له.

تتميز المشاريع المشتركة بالاستقلالية، حيث أنها تدار من قبل فريق إداري منفصل على الجهات المؤسسة له، مما يجعل منه الصيغة الأكثر تعقيدا من التحالفات الإستراتيجية فهو يتطلب تنسيقا معقدا بين الشركاء أثناء تنفيذ

¹ : سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

النشاطات المتفق عليها، كما أنه يمكن للمشروع المشترك أن ينمو ويستقل دونما يحقق الغرض الذي أنشئ من أجله.

ثانيا. التحالف على أساس حق الملكية:

يتشكل التحالف على أساس حق الملكية من خلال إقدام أحد الشركاء على شراء جزء من حقوق الملكية لدى الشريك الآخر، وبذلك يصبح الشريك الاستراتيجي من جملة حملة الأسهم بالإضافة إلى كونه أحد أصحاب المصالح، وهو سلوك تقوم به -في الغالب- المؤسسات الكبيرة حيث تقدم على شراء حصص لدى بعض المؤسسات الصغيرة، كما أن العديد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية في الصين تنجز من خلال التحالفات الإستراتيجية على أساس حق الملكية. ويعد هذا التحالف أكثر فعالية في تحويل المعرفة بين المؤسسات، لأنه يمثل شكلا قويا من السيطرة الهرمية.

ثالثا. التحالف بغير حق الملكية:

يتضمن هذا النوع من التحالف تطوير علاقات تعاقدية بين مؤسستين أو أكثر للمشاركة ببعض الموارد والكفاءات من أجل خلق ميزة تنافسية. و في هذا النوع من التحالف لا يتم إنشاء مؤسسة مستقلة منفصلة فهو بالتالي أقل رسمية، و يتطلب التزاما أقل من الأطراف المشاركة، و لذلك فإنه يصبح غير ملائم للمشروعات المعقدة، التي تتطلب تحويلا للمعرفة الدفينة Know How بين الشركاء. و يأخذ هذا النمط من التحالف أشكالا مختلفة منها: اتفاقات التراخيص، اتفاقات التوزيع، عقود التجهيز. وتجدر الإشارة إلى أن إنجاز الأنشطة المتعاقد عليها في التحالف التعاقدية تتم بشكل منفصل من قبل كل مؤسسة. ولذلك يعتمد الأداء المشترك على وجود جسر متين بين المؤسستين أساسه الثقة والالتزام المتبادل¹.

¹: المرجع السابق، ص42.

1. اتفاقات التراخيص:

تعد اتفاقيات التراخيص من إستراتيجية النمو من خلال البيئة الخارجية، و هي عبارة عن اتفاقات يتم بمقتضاها السماح للمرخص له من قبل المرخص باستخدام حقا من حقوقه، مقابل إتاوة يدفعها له، و على هذا فإذا كان هذا الحق عبارة عن¹:

- ✓ براءة إختراع، اسم تجاري، علامة تجارية، تصاميم صناعية و تراكيب كيميائية و مختلف الاختراعات والعمليات المبتكرة، فنكون بصدد: ترخيص رئيسي،
- ✓ معلومة مهمة و سرية في مجال ما و لها قيمة تجارية، فنكون بصدد: اتفاقية معلومة،
- ✓ قيام المرخص له ببيع سلعة أو تقديمه خدمة المرخص و كذا استعمال علامته التجارية و اسمه التجاري، مع حق المرخص بمراقبة المرخص له طوال فترة الاتفاقية و إجباره على إتباع أنماط إدارية وأساليب تسويقية معينة بما يحفظ سمعة و صورة المرخص، فنكون بصدد: عقد الامتياز.

2. التعاقد من الباطن:

يقتضي التعاقد من الباطن أن توكل مؤسسة ما تسمى المتعهد إلى مؤسسة أخرى مهمة إنتاج مكونات سلعية أو مركبات أو أجزاء أو خدمات ضرورية لإتمام تصنيع المنتج النهائي. تلتزم المؤسسة المتكفلة بتصنيع الأجزاء أو إسداء الخدمة بإتمام العمل وفقا للشروط المحددة من قبل المتعهد وهو ما يمكنها من الوصول إلى مستويات عالية من التخصص. هكذا أصبحت شركات أمريكية و يابانية تعهد لشركات صينية إنتاج أجزاء أو حتى سلع تامة الصنع بمواصفات مماثلة لمنتجاتها مع بيعها تحت علامة التعاقد الأصلي (الأمريكي أو الياباني)، الذي قد يستفيد من رخص العمالة في البلد المورد المتعاقد من الباطن.

الجدول التالي يوضح أشكالا مختلفة من التحالفات الإستراتيجية قامت بإبرامها شركة GE مع شركات عالمية أخرى:

¹:الخضيري محسن أحمد، إقتصاد المعرفة، دار مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص:41.

الجدول رقم 06: تحالفات شركة GE.

نوع التحالف	الغرض	الصناعة	المؤسسة الشريكة	
تعاقد	اشترك في البحوث و التطوير	طاقة نووية	هيتاشي	01
تعاقد	تطوير مشترك للمنتجات	طاقة نووية	هيتاشي	02
تعاقد	توريد من الباطن	وحدات الرجل الآلي	هيتاشي	03
مشروع مشترك	تطوير مشترك	وحدات الرجل الآلي	كريزر	04
تعاقد	توريد من الباطن	سلع إلكترونية استهلاكية	ميتسوبيشي	05
تعاقد	تطوير مشترك للمنتج	محركات طائرات الهليكوبتر	فيات	06
تعاقد	توريد من الباطن	نظم طاقة محركية	توشيبا	07
تعاقد	تطوير مشترك لمنتج	الالكترونيات دقيقة	أى.بى.إم	08
مشروع مشترك	تطوير مشترك للمنتج	نظم طاقة محركية	آنسالدو	09
مشروع مشترك	توريد من الباطن	مكونات إلكترونية	يوكوجاوا	10

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 342-343.

تمتلك شركة GE شبكة تحالفات واسعة بأغراض مختلفة تشمل: البحث و التطوير، تطوير المنتجات والتوريد من الباطن. و من الملاحظ أن الغرض من التحالفات يحدد -في شركة GE- نمط إدارته، فهي تعتمد على المشاريع المشتركة من أجل تطوير المنتجات بينما تعتمد على الأشكال التعاقدية في المجالات الأخرى.

ويلحظ كذلك من الجدول أن لـ (GE) ثلاثة عقود تحالفية مع شركة هتاشي يمكن إدراجها تحت التحالفات بغير حق الملكية، إلا أنه بالمقابل يمكن الجمع بين العديد من الأشكال القانونية من أجل إدارة تحالف إستراتيجي مع شريك آخر، فالمؤسسات المتحالفة قد تمتلك حصصا في رأسمال حلفائها وتبرم عقودا تتضمن تراخيص و امتيازات مع نفس الشركاء، كما أنه بإمكانها إنشاء مشاريع مشتركة في مجالات أخرى كالبحث و التطوير أو الإنتاج، وخير مثال على ذلك التحالف المبرم بين شركتي Renault و NISSAN حيث تمتلك كل شركة حصة من رأسمال الشركة الأخرى (في سنة 2009 كانت حصة رونو في رأسمال شركة نيسان تقدر ب: 44% بينما حصة نيسان في شركة رونو تقدر ب: 15%)، وأنشأت الشركتين مشاريع مشتركة تجمعهما على غرار مشروع (Renault Nissan Purching Organization) RNPO من أجل التشارك في المشتريات، ومشروع (Renault Nissan Information) RNIS من أجل التشارك في مجال الإعلام الآلي¹.

¹: Jean Pierre Détrie et d'autre, Op.Cit, P :530.

رابعاً: المفاضلة بين الأشكال القانونية المختلفة للتحالف الإستراتيجي:

تعد الحوكمة عنصر أساسي في تصميم التحالف، والقضية المحورية في تصميم حوكمة التحالف هي الاختيار بين شكلي الحوكمة التعاقدية والمؤسسية، مع العلم أن الشكل المؤسسي لا يستبعد الترتيبات التعاقدية مثل اتفاقيات حملة الأسهم بين شركاء المشروع المشترك، ولكنه يوفر سياقاً مؤسسياً لتلك التعاقدات.

وتعني الأشكال التعاقدية للتنظيم ضمناً اتفاقيات قانونية بشأن المساهمات والعوائد مثل عمليات نقل التقنية واستخدام العلامات التجارية وقنوات التوزيع. وتتطلب الأشكال المؤسسية عادة إيجاد مؤسسة مستقلة وعادة تكون في شكل مشروع مشترك قائم على المشاركة. ومن الناحية العملية، تفضل الأشكال المؤسسية على العقود الأخرى في حالة كون التحالف يتطلب دمج للمهام وكان الوضع يمتاز بعدم الأكادة الاقتصادية وكانت هناك حاجة ماسة للتخاذ قرارات سريعة¹.

1. دمج المهمات: إذا كان التحالف الاستراتيجي يتطلب دمجاً للعمليات وليس فقط تنسيقاً للمخرجات بحيث يعمل الشركاء مع بعضهم بعضاً في مهام مشتركة يفضل تجسيده من خلال مؤسسة مستقلة. هذا لا يعني عدم إمكانية تجسيد التحالف من خلال الاتفاقيات التعاقدية وإنما وجود مؤسسة مستقلة يجعل من العمل الجماعي أسهل بكثير.

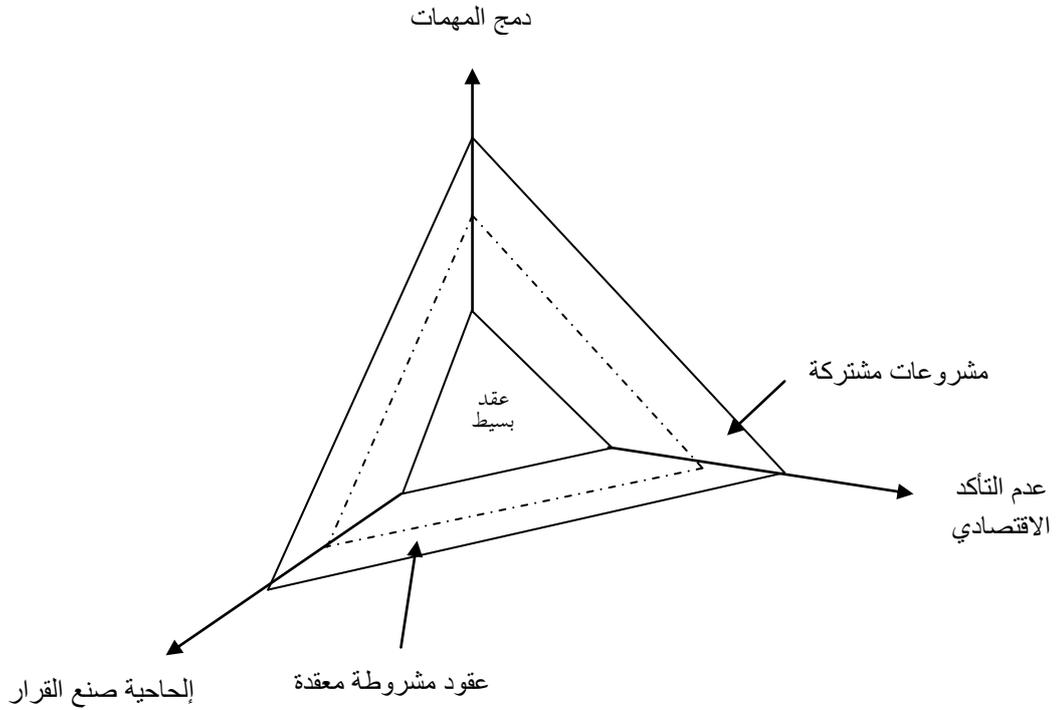
2. عدم الأكادة: كلما ازدادت عدم الأكادة حول طبيعة وقيمة التبادل التجاري بين الشركاء في المستقبل، تزداد صعوبة التحكم في التحالف من خلال العقود، وهذا لا يعني أن الشكل المؤسسي سيضمن قدرة التحالف على التعامل مع عدم الأكادة لأمد طويل، ولكن لدى حدوث أي تغيير قد تكون مراجعة ترتيب مؤسسي أسهل من مراجعة ترتيب مبني على العقود.

3. إلحاحية صنع القرار: وهناك عامل ثالث عند المفاضلة بين الأشكال التعاقدية والمؤسسية للتحالف، فإذا كان هذا الأخير يتطلب صناعة القرار بسرعة فيكون من الأجدى تجسيده من خلال مشروع مشترك مدار من طرف فريق إداري مستقل يتخذ القرارات الأساسية دون الرجوع بشكل متكرر إلى الشركات الأم. وفي الختام، يمكن القول أن التحالفات التي لا تتطلب سوى القليل من دمج للمهام، وتواجه قدراً قليلاً من عدم الأكادة، ولا تستدعي السرعة في اتخاذ القرار، يمكن حوكمتها من خلال ترتيبات تعاقدية بسيطة.

¹: إيفل. ل. دوز، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

بالمقابل، مع توسع أي بعد من الأبعاد الثلاثة سالفه الذكر تصبح الحاجة إلى الأشكال المؤسساتية للحكومة أكثر إلزاماً. ويوضح الشكل التالي العلاقات المتداخلة بين تلك الأبعاد والأنواع المختلفة من الحوكمة.

الشكل رقم 09: العوامل المحددة لأشكال التعاون.



المصدر: إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

المطلب الثالث: توجيه التحالف.

تكتسي عملية اتخاذ القرار داخل التحالف أهمية بالغة كونها تؤثر بصفة مباشرة على ديمومة التحالف واستمرارته، لذا وجب أن يكون المورد البشري الذي يتولى إدارة التحالف ذو خصائص معينة، وأن يتم اتخاذ القرار بصفة رشيدة تماشى وشكل التحالف المبرم، وهذا ما سنحاول أن نبرزه في الفقرات التالية.

أولاً: اختيار مدراء للتحالف.

يؤسس التحالف الاستراتيجي لعلاقة بين الأفراد، و تستمد الثقة المتبادلة ما بين المؤسسات المتحالفة من قوة العلاقة الموجودة بين المدراء و الأفراد القائمين على إدارة التحالف بشكل مستمر. و في حالة عدم وجود تعاون سابق بين المدراء فإن هذا قد يؤدي إلى ظهور عدم الثقة بين الطرفين المتحالفين لأسباب عدة منها الانطباع السيئ الذي يترسخ في ذهنية أحد الأطراف عن شريكه أثناء التفاوض، فيصبح متوجساً من حسن نيته أو مهاراته أو قدراته و مستواه المعرفي، مما يهدد بإفشال التحالف في مهده¹.

تتطلب الإدارة الكفاءة للتحالف تشكيل فريق متجانس قادر على العمل ضمن علاقة تعاونية مع الآخرين، كما أنها تستوجب تحديد صلاحيات كل طرف، و تعيين مدير مسؤول -إذا تطلب الأمر ذلك- لكي لا ينشأ سوء تفاهم بين الشركاء حول المسميات و الألقاب الوظيفية. على أن تحديد مسؤوليات الأطراف لا يعني بالضرورة تقييد اتفاق التحالف، و عدم ترك له مجالات يستمد منها مرونته التي تمكنه من التطور ومواكبة المستجدات بغير قيود أو إجراءات قانونية معقدة و طويلة، هذا الأمر مرتبط بالثقافة التنظيمية لكل مؤسسة والتي تختلف من دولة إلى أخرى.

من جهة أخرى، يشترط في المدراء الذين لهم علاقة مباشرة بالتحالف الأمور التالية²:

- ✓ امتلاك رؤية و فهم واضح لقدراتهم الحالية و المستقبلية،
- ✓ الاهتمام الكبير بالتحالفات المتوقعة و المحتملة، إذ أن إدراك المدير لذلك يفيد المؤسسة، و يكون هاماً في اتخاذ المدير لثلاثة أنواع من القرارات ترتبط بـ:

❖ اختيار الشركاء،

¹: إيمان وديع عبد الحلیم، مرجع سبق ذكره، ص: 53.
²: جوزيف باداركو، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

❖ تقرير أي النشاطات يجب أن يأخذ شكل التعاون،

❖ تحديد شكل العلاقة و مداها.

- ✓ الإدراك التام - قبل الدخول في أي تحالف - لقيم و قدرات الشركاء المتوقعين لا سيما ما تعلق منها بمركزية أو عدم مركزية القرار، الرؤية المستقبلية، القيم المشتركة بين الشركة و الشريك في التكنولوجيا، في التسويق، في نوعية المنتج، في القدرة المالية للشريك،
- ✓ فهم المخاطر المتوقعة من التحالف، و أيضا من احتمال ضعف المعرفة الذي يمكن أن ينتج عن التحالف، بالإضافة إلى احتمال زوال هذا التحالف و انتهائه في أي وقت،
- ✓ تجنب التبعية المفرطة للتحالف الاستراتيجي، و ذلك من خلال تغليب المصلحة على أي اعتبار وكذا السعي لخلق تحالفات كثيرة، حتى يمكن تجنب الوقوع في مشكل التبعية للتحالف،
- ✓ التعامل مع مجموع التحالفات على أنها تحالفات منفصلة، مع السعي الدائم للحفاظ على مستوى عال من الثقة مع الحلفاء،

ثانيا. اتخاذ القرار داخل التحالف:

عند تكوين التحالف، يتم تحديد آليات اتخاذ القرار بداخله، و التي لا تخرج في الغالب عن الطرق الثلاثة التالية: الشكل الأحادي، المشاركة أو الشكل المقسم.

1. عملية اتخاذ القرار الأحادية:

ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطا وثيقا بشكل التحالف و إسهامات كل طرف فيه، كما أنها مرتبطة بالقوة التفاوضية لكل طرف. فعندما يساهم طرف معيّن بصورة أكبر، و تعد مساهمته (من الرأسمال أو الطاقة، المعرفة، الخبرة، السوق،) الأهم في خلق الميزة التنافسية، فسيكون له الصوت الأعلى في عملية اتخاذ القرار، لكن هذا نادرا ما يحدث في اتفاقات التعاون الاستراتيجي و قد يظهر في المشروعات المشتركة بشكل أكبر¹. إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أنها تهمش الشركاء فتقلل من اهتمامهم بموضوع التحالف فتقلل بذلك إسهاماتهم فيه.

¹: إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

2. عملية اتخاذ القرار بالمشاركة:

عندما تتساوى إسهامات الأطراف في رأسمال التحالف، فإنه يجري الاتفاق -في الغالب- على التشارك في عملية اتخاذ القرار. غير أن التحالف -كما هو معلوم- ينشأ بغرض التكامل بين أطرافه، بحيث تكون إسهاماتهم -في الغالب- متميزة، فطرف يقدم المال، و الآخر يقدم المعرفة، و الثالث يهتم بالتسويق، ..إلخ، فيكون هنا الهيكل التنظيمي القائم بعملية اتخاذ القرار يعتمد على الإدارة الخاصة به، كما أن ثقافة مدراء التحالف و الفاعلين فيه لها بالغ الأثر في تحديد نمط اتخاذ القرار فالبعض يميل إلى المشاركة و البعض يفضل الانفراد بالقرار و إذا أضطر إلى التشارك يصبح سلوكه غير سلس، وقد يعرقل العمل المشترك ما يشكل تهديدا للتحالف في حد ذاته.

3. عملية اتخاذ القرار المقسمة:

قد يجري الاتفاق بين الأطراف المشكلة للتحالف على تقسيم عملية اتخاذ القرار وفقا لمعايير محددة: إما على أساس إسهامات كل طرف فالذي يقدم التكنولوجيا يهتم بهذا الجانب و الذي يقدم السوق يهتم بالجانب التسويقي، ..إلخ، أو على أساس الكفاءة و لا ينظر لإسهامات الأطراف و هذا لا يحدث إلا في الحالات التي تكون مستويات الثقة بين الأطراف عالية.

و تجدر الإشارة إلى أنه في التحالفات الإستراتيجية الهادفة إلى تحقيق التكامل الأفقي أو العمودي، فإن عملية اقتسام القرار تكون سهلة، كون كل طرف يتخذ القرار المتعلقة بالمرحلة المكلف بإتمامها، و هو ما يجعل القرارات أكثر فعالية و سدادا.

ثالثا: دور القيادة الإدارية الوسطى في التحالفات الإستراتيجية:

مع تطور الهياكل التنظيمية للمؤسسة و التي أصبحت أكثر تفرطحا، زاد دور القيادة الإدارية الوسطى و أهمية مساهمتها في تشكيل الإستراتيجية. فلقد أصبحت: أولا، أكثر حرية و مسؤولية على الأنشطة الموكلة إليه، ثانيا، أكثر تكوينا في مجال إدارة الأعمال بحيث أصبحت أكثر ثقة و قدرة على معالجة المسائل الإستراتيجية، ما جعل دورها لا يقتصر فقط على المهام التقليدية، بل يشمل كذلك (حسب Mintzberg):

الدفاع عن الخيارات الإستراتيجية، تلخيص المعلومات الإستراتيجية، تسهيل الانسجام وتجسيد الإستراتيجية المسطرة¹.

وتلعب القيادة الإدارية الوسطى دورا محوريا في التحالفات غير المتماثلة التي تجمع بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث تقوم بدور المرافق لهذه الأخيرة و تسهل عليها اختراق الأسواق الأجنبية، من خلال تعاملها المباشرة معها و توجيهها لها².

المطلب الرابع: إدارة التحالفات المتعددة.

يتزايد باستمرار عدد المؤسسات المشاركة في تحالفات متعددة، وفي كثير من الأحيان مع شركاء متعددين. ففي فرنسا مثلا، 80 بالمائة من المؤسسات منخرطة في شبكات تحالفية بحيث تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلث رقم أعمالها من جراء هذه الشبكات بينما تحقق الشركات المتعددة الجنسيات الخمس³. وتفضل بعض المؤسسات أن تكون طرفا في تحالفات متجانسة تجمع العديد من الشركاء (على غرار الشراكة التي تجمع VISA International)، والبعض الآخر تدخل في تحالفات متميزة تجمع العديد من المؤسسات تظلم كل واحدة منها بدور معين، كما أن بعض الشركات تشترك في عدة تحالفات ثنائية، فمنها من يعمل على إبقاء تحالفاتها منفصلة وتديرها على أنها حقائب لعلاقات ثنائية منفصلة، ومنها من تجد نفسها متورطة في شبكة عنكبوتية معقدة من العلاقات المتداخلة يصعب عليها إدارتها.

أولا: شبكة التحالف: تحالف واحد، عدة شركاء.

يقصد بشبكة التحالف مجموعة من الروابط بين العديد من المؤسسات المتشابهة نسبيا (على سبيل المثال، شبكات شركات المحاسبة في الدول المختلفة). ويتم تشكيل شبكة التحالفات لأغراض كمتعددة لا تختلف عن أغراض التحالفات الثنائية، غير أن غالبيتها تعنى بتبادل المعلومات المتميزة، تدعيم الموقع التنافسي للشركاء والعمل على توسيع حصتها السوقية وتدويلها من خلال إما التزامل أو تضافر التخصصات أو التعلم الجماعي في صناعة معينة.

¹ : Sylvaine Mercuri, Maha Rais, Op . Cit, P : 9.

² :Ibid, P : 10.

³ :F Cheriet, Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques, WORKING paper-UMR MOISA, 2010,P :2.

وتتميّز شبكات التحالف على التحالفات الثنائية بصعوبة إدارتها، فما يمكن افتراضه في حال التحالفات الثنائية يحتاج لأن يدار بشكل صريح وفعال في حال وجود عدد كبير منهم.

1. بناء شبكة التحالف:

تبنى شبكة التحالفات على جملة من المعايير المحددة لعضوية الشركاء وكذا على قاعدة التبادلية بين الشركاء. ولا تتطلب التبادلية الإفصاح الشامل على المعلومات بقدر ما تتطلب "التوازن" في ذلك. وتميّز عملية تشكيل شبكة التحالف بجملة من الخطوات تبدأ بإدراك الحاجة إلى التعاون وتنتهي بتجسيده على أرض الواقع¹.

1.1. إدراك الحاجة إلى التعاون: يحاول كل الإداريين اتباع مسالك خاصة بهم وتجنب الدخول في تحالفات، ولا يقدمون على التحالف إلا إذا وجد سبب قاهر يدفعهم إلى ذلك، وعادة ما يكون ذلك تهديدا خارجيا أو فرصة لا تقاوم ولا يمكن التعامل معها إلا بالتعاون مع الآخرين. فتحديد منافع العمل المشترك هو خطوة أساسية نحو العمل متعدّد الأطراف.

2.1. حشد المشاركين في شبكة التحالف: الاعتراف بالحاجة إلى التعاون هو إحدى الخطوات المهمة لبناء تحالف متعدّد الأطراف. وحتى المؤسسات التي تدرك الحاجة الواضحة للتعاون، لا تتوحد تلقائيا، فالأرجح أن تحاول منفردة حل المشكلة التي تواجهها. والمطلوب هنا هو وجود "جهة محركة" -سواء كان مؤسسة أو فردا- لكي تجعل الكرة تتحرك.

تقوم الجهة المحركة بتوضيح الرؤية لكيفية تكوين القيمة، كما أنها تعمل على اختيار الأعضاء الذين يمكنهم الإسهام في ذلك، مع مراعاة التسلسل في إدخال الأعضاء وضمان الطبيعة الشمولية للعضوية.

3.1. تحديد أرضية مشتركة: الخطوة التالية في بناء تحالف متعدّد الأطراف هي الوصول إلى تحديد أرضية مشتركة يمكن لكل المشاركين قبولها. وتكتسي الأرضية المشتركة طابعا إيديولوجيا ولا تنشأ إلا مع مرور الوقت، وتتطلب في العادة تقاربا وتعبيرا جماعيا مفهوما بين أطراف التحالف يفضي إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية لشبكة التحالف. وتتمتع الأرضية المشتركة بوجود عنصر سلوكي قوي يستند إلى قواعد الثقة والتبادلية بين

¹: المرجع السابق إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ، ص ص: 257-258.

الشركاء. وتحدّد هذه الأرضية من سيكون جزءا من التحالف وكيف سيتصرف الشركاء فيما بينهم. وهنا قد تقود الجهة المحركة مسار وضع معايير السلوك لأعضاء التحالف المحتملين.

4.1. تقديم أعضاء الشبكة للالتزامات رسمية: ينبغي على الشركاء المحتملين الالتزام بالتحالف وقواعد العضوية فيه، ويمكن للجهة المحركة أن تسهل هذا الالتزام الرسمي. وقد يكون المورد البشري الكفاء أفضل التزام تقدمه المؤسسات المشاركة إلى تحالف بحث وتطوير. وفي المجالات الأخرى على غرار التحالفات المعتمدة على الخدمة، قد تكون الالتزامات المفضلة هي تقديم خدمات خالية من العيوب ومتكافئة المستوى من كل الشركاء والتعهد بعدم تجاوز الشركاء المحليين، وفي شبكات التحالف التي موضوعها المعلومات يكون أفضل التزام من قبل الشركاء هو المشاركة الكاملة للمعلومات.

5.1. التحرك من الالتزام إلى العملية: على غرار التحالفات الثنائية، فإن الالتزامات الرسمية من جانب الشركاء في شبكة التحالف يحلّ محلها ترتيبات غير رسمية عبر الزمن تحوّل الالتزامات من المستوى المؤسسي إلى المستوى الفردي. وإذا واجهت عملية التعاون صعوبة ما قد يعود التحالف مرة أخرى إلى مرحلة إعادة تحديد الأرضية المشتركة، والتي قد يتخللها خروج بعض الأعضاء منه ودخول أعضاء آخرين.

6.1. خلق القيمة في شبكة التحالف: تنشأ القيمة المضافة في شبكات التحالف من الاستغلال الموسع والسهل لموارد الشركاء وتعظيم كل شريك لاستخدامات موارده وكذا من مضاعفة التوفيقات الممكنة بين مختلف الموارد المتاحة والمستغلة في إطار الشبكة. فعلى سبيل المثال، سمحت شبكة تحالف SKY TEAM المختصة في النقل الجوي لأعضائها مضاعفة عدد خطوط الرحلات الممكنة من 2000 خط (لو بقيت كل شركة تعمل بمفردها) إلى 14978¹. وإضافة للموارد الملموسة سالفة الذكر، تسمح شبكات التحالف كذلك بخلق أصول غير ملموسة جديدة تتمثل أساسا في: السمعة، الثقة وكذا قدرات في مجال إدارة العلاقات التعاونية. كل ذلك يقارن بالتكاليف المتعلقة بإدارة الشبكة والمخاطر التي تتضمنها المتعلقة بالأساس في التحولات غير المرغوبة من المعلومات والمعرفة.

7.1. إدارة الشبكة: تدار شبكات التحالف بثلاثة طرق أساسية: تفويض جهة خارجية، تولى مؤسسة عضو المهمة أو اقتسام المهام الإدارية بين أعضاء الشبكة تبعا لتخصصاتهم وكفاءاتهم المتميزة.

¹: F Cheriet, Op. Cit, P : 12.

وغالبا ما يقوم الشركاء في التحالفات متعددة الأطراف إلى إيجاد منظمة مستقلة لتشغيل الشبكة والمحافظة عليها. وعادة ما يشترك الحلفاء في تمويل هذا الكيان والإشراف عليه. وتوفر إدارة الشبكة عددا من الوظائف¹:

- نقطة تركز للاتصالات والمبادلة: يعتبر مدير الشبكة محور التحالف، ومنه تنطلق الروابط تجاه كل مؤسسة عضو في الحلف، بحيث يسهل هذا الهيكل لكل عضو الوصول إلى المعلومات والخبرة المكتسبة في التحالف، كما أنه يستبعد أعضاء الذين لا يساهمون في خلق القيمة

- مراقبة الشركاء: باعتبار مدير الشبكة مراقبا محايدا لإسهامات الأعضاء وعوائدهم، يمكنه استبعاد الشركاء الذين لا يساهمون بطريقة فعالة في خلق القيمة،

- خزان مركزي للمعلومات بشأن أداء الشركاء: يكون مدير الشبكة في موقع يمكنه من التعرف على المعلومات الخاصة بأفضل الممارسات والنشر السريع لها، كما يمكنه تشجيع ومتابعة تجارب انتقائية تقوم بها الشركات الخليفة: مداخل جديدة للأسواق، وممارسات ابتكاره في العمل، وهكذا. ويؤدي هذا إلى زيادة إمكانية التعلم داخل الشبكة مع تخفيض المخاطر للشركات الأعضاء المفردة.

من جهة أخرى، يمكن أن تقاد شبكة التحالف من قبل أحد الشركاء الذي يمثل المؤسسة العقدية في الشبكة. وتبنى المواقع العقدية بفعل ثلاثة عناصر أساسية²:

1. رؤية مغرية: تلعب هذه الرؤية دور جاذب للشركاء الآخرين ما يجعل الحاجة إلى شبكة تحالف مطلبا وأمر مشروعاً،

2. موارد وكفاءات فريدة: قد تتجسد على شكل ابتكارات محفوظة الملكية أو استعداد للقيام بمجازفات لحساب الشبكة بأكملها، وهي أساس النفوذ والقوة،

3. مهارات تفاوضية كبيرة: وهي عامل التماسك الذي يقي الشركاء في شبكة التحالف.

وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض شبكات التحالف التي تبنى على تخصص الشركاء وتوازن مواقعهم الإستراتيجية، غالبا ما يتقدم أعضاء مختلفون ليلعبوا دورا عقديا في قضايا مختلفة تتطلب كفاءات مختلفة تماشى وتخصص كل شريك. فلا يمكن لمؤسسة بمفردها تبوأ موقعا قياديا على كل شيء، على اعتبار أن شركاءها يفوقونها كفاءة في تخصصات أخرى.

¹: إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص : 264.

² المرجع السابق، ص : 268.

ثانياً: إدارة حقيقية التحالفات: شريك واحد له عدة تحالفات.

يعرف كل من الباحثان BLANCHOT et GUILLOZO حقيقة التحالفات على أنها " مجموعة من التحالفات المبرمة من قبل مؤسسة واحدة، أين تجد نفسها ملزمة بمهام معينة في لحظة معينة، وبغض النظر عن الأشكال القانونية والوظيفة موضوع التحالف وعدد الشركاء المنضوية فيه ¹". فحقيقة التحالفات تعني قيام مؤسسة واحدة بإبرام عدة تحالفات ثنائية بحيث يكون كل تحالف مستقل عن الآخر. ويتم تشكيل محفظة التحالفات لنفس الأغراض التي تبرم من أجلها التحالفات الثنائية والتي لا تعدوا أن تكون البحث عن موارد وكفاءات مكتملة أو اقتسام مخاطر أو تحقيق التعلّم... إلخ.

ويتأثر أداء محفظة تحالفات بجملة من العوامل نذكر منها:

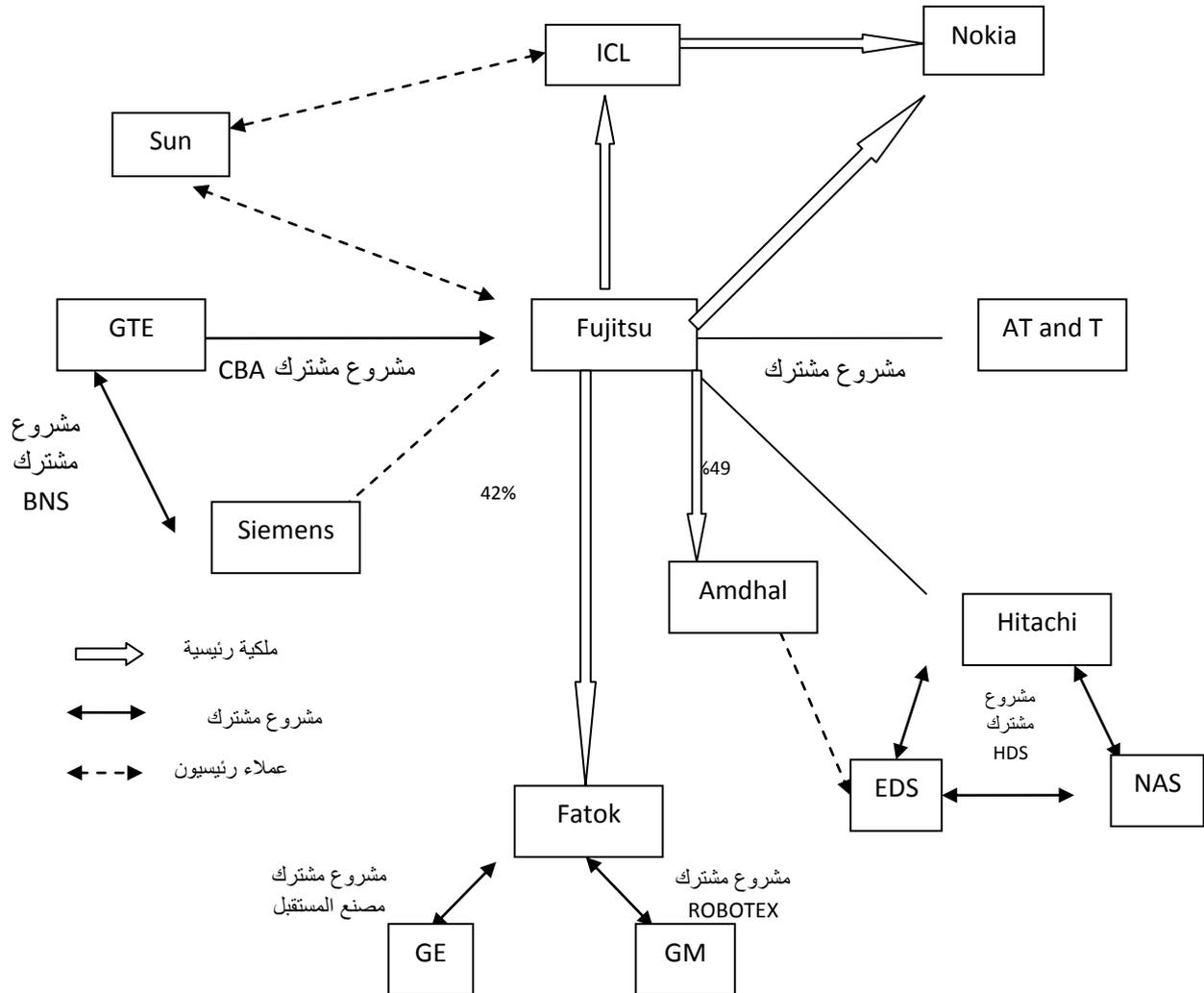
- موارد وكفاءات متميزة: يعدّ امتلاك المؤسسة لموارد وكفاءات متميزة عامل جذب للحلفاء، فكلما كان الرأس المال التقني والتجاري والاجتماعي للمؤسسة متميزاً، زاد عدد تحالفاتها، وهذه الخصائص تمتاز بها المؤسسات الكبيرة في الغالب،
- كلما كانت نسبة التحالفات الموجهة بدافع تحصيل التكنولوجيا داخل المحفظة كبيرة كلما زادت ربحية المحفظة،
- القوة التفاوضية للشركاء: تؤثر القوة التفاوضية للشركاء على أداء المحفظة ليس من جانب خلق القيمة وإنما في طريقة توزيعها،
- الخبرة في مجال التحالفات: تساهم الخبرة المتراكمة في مجال التحالفات المؤسسة على الاستفادة من محفظة شركائها المتنوعة، لكون الخبرة عامل مساعد على تطوير آليات التعلّم والإدارة الجيدة،
- وجود نظرة شاملة ومتكاملة لمحفظة التحالفات، فلا يمكن للمؤسسة الاستفادة من محفظة تحالفاتها واستغلالها في خلق القيمة إلا من خلال التحالفات المشكلة لها لا على أنها تحالفات بين هيئات تنظيمية معزولة الواحدة عن الأخرى، إنما على أنها أجزاء مترابطة لنظام متفاعل؛
- حجم محفظة التحالفات: يمكن للمؤسسة الاستفادة من حقيقة تحالفاتها مادامت قادرة على التجميع الفعال للموارد والتعلّم وتحصيل المعارف من هذه التحالفات، وإذا تجاوزت حقيقة التحالفات حدّ السيطرة فقد تطرح العديد من المشاكل المتعلقة بالتنسيق والإدارة وتصبح هذه الاتفاقات عامل هدم للقيمة.

¹: BLANCHOT Fabien et GUILLOZO Raymond, La gestion stratégique des portefeuilles d'alliances, édition Dunod ; Paris, 2009, P : 129.

ثالثا: شبكة التحالفات العنكبوتية:

وهو الوضع الذي يوجد فيه عدة شركاء ولكل شريك عدة تحالفات، وتستخدم بعض المؤسسات شبكات التحالفات العنكبوتية من أجل بناء ائتلافات تنافسية تساعد على تعزيز موقعها الاستراتيجي في السوق. وتقدم مؤسسة FUJITSU مثالا جيدا على ذلك. ويوضح الشكل رقم العلاقات بين العناصر الرئيسية للشبكة العنكبوتية للتحالفات التي شكلتها هذه الشركة في الثمانينات بغرض استغلال الفرص المتاحة في السوق في مجال صناعة الحاسوب.

الشكل رقم 10: العناصر الرئيسية للشبكة العنكبوتية لتحالفات FUJITSU.



المصدر: إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص : 279.

استخدمت Fujitsu موقعها العقدي في الشبكة لاستخلاص مزايا متعدّدة، وأول تلك المزايا وفرات الحجم والمدى، فعلى الرغم من أن إنتاج Fujitsu بمفردها كان أصغر من IBM في مجال الحواسيب المركزية، إلا أن شبكتها العنكبوتية - التي ضمت Amdhal و ICL وشركات أخرى - أنجزت نصف حجم إنتاج IBM مما منحها المركز الثاني أو الثالث بين كبرى المؤسسات في هذا المجال¹.

وسمحت شبكة التحالفات العنكبوتية أيضا لشركة Fujitsu بتحقيق الفائدة من التعلّم المتبادل عبر العديد من القطاعات السوقية والمواقع الجغرافية. فعلى سبيل المثال، تعلمت تطبيقات تجارة التجزئة من ICL في أوروبا، وتعلمت من AMDHAL احتياجات شركة حاسوب الرئيسية مثل شركة أنظمة البيانات EDS. ويفضل علاقتها مع GTE و Siemens تعلمت احتياجات الشركات المشغلة لخدمات الاتصالات الهاتفية.

وباستخدام تحالفاتها، تمكنت Fujitsu من منافسة IBM منافسة شديدة بدون الحاجة إلى تحمل وطأة ردود أفعالها التنافسية بأكملها. فعلى سبيل المثال، عندما قامت IBM بزيادة حدة المنافسة السعرية ضد ICL في المملكة المتحدة، عانت Fujitsu في حدود حصتها في ICL البالغة 20 بالمائة، مع ترك حملة الأسهم الآخرين يستوعبون بقية هجمة IBM².

¹: إيف ل. دوز ، جاري هامل، مرجع سبق ذكره، ص : 278.

²: المرجع السابق، ص : 278.

المبحث الثالث: متطلبات نجاح التحالف، الرقابة على التحالف و أفاق تطوره.

يتطلب نجاح التحالف الاستراتيجي وجود جو من الثقة المتبادلة بين أطرافه المختلفة بحيث تنعكس هذه الثقة على شكل إلتزام كل طرف بالأهداف المشتركة التي جرى التوافق عليها من خلال تبادل الموارد و الكفاءات محل التشارك بما يسمح بتحقيق التعلم المشترك في إطار تواصل منظم.

بالمقابل، تهدف الرقابة على التحالف إلى تجنب بعض المخاطر التي تتهدده، و التي تتمثل في الأساس في: أخطار العلاقات و أخطار الأداء فنجاح المؤسسة أو فشلها في الرقابة ينعكس بشكل مباشر على التحالف بحيث قد ينمو و يتطور، كما أنه قد يدفع بالأطراف المختلفة إلى إنهائه.

المطلب الأول: متطلبات نجاح التحالف.

يقصد بمتطلبات نجاح التحالفات، العوامل الأساسية التي لا يمكن أن يحقق التحالف أهدافه دونها، هذه العوامل تتمثل في: الثقة بين الأطراف و التزامهم بالأهداف المشتركة وتواصل جيد بين الشركاء من خلال إدارة جيّدة للمعارف والمعلومات.

أولاً: الثقة:

1. تعريف الثقة:

يمكن تعريف الثقة من خلال مقاربتين أساسيتين: المقاربة السلوكية و المقاربة الذهنية.

فوفقاً للمقاربة السلوكية تعرّف الثقة على أنها "انتظار فرد معين أن يكون سلوك فرد آخر أو مجموعة من الأفراد الآخرين لصالحه و مفيد له"¹.

أما من وجهة نظر ذهنية، فتنقسم الثقة إلى ثقة معرفية و ثقة شعورية.

تبنى الثقة المعرفية على تقييم موضوعي و رشيد للخطر الذي ينجم عن علاقة معينة مع طرف آخر، وذلك من خلال قياس مدى مصداقية وعوده. يكون الشريك ذو مصداقية -من وجهة نظر الطرف الآخر وحسب

¹: laurent Géorges, Christel Decock Good, OP.Cit, P :05.

تفسير هذه المقاربة- إذا امتلك المعرفة (خاصة منها المعرفة العملية)، الخبرة و كذا امتلاكه لأهداف محددة بوضوح. و يمكن الوقوف على هذا كله من خلال دراسة سلوكه مع مختلف شركائه و كذا من خلال السمعة التي يتمتع بها في السوق¹.

الثقة الشعورية هي نتاج السلوك التفضيلي للشريك من قبل شريكه و كذا التوافق بين الأطراف على مشروع مشترك. تنعكس الثقة الشعورية على شكل: الصدقية، التكامل المعنوي و العدالة المتبادلة في كافة التفاعلات.

2. خصائص الثقة:

من أجل الإحاطة بمفهوم الثقة، لا بد من التدقيق في جملة من أبعادها و المتمثلة أساسا في: المستهدف، موضوع الثقة، مستوى الثقة و أنماط إدارة الخطر².

- المستهدف: مجموعة انتماء أو منظمة أخرى،
- موضوع الثقة: هل تتعلق بكفاءة تقنية أم شعور ذهني،
- مستوى الثقة: للثقة مستويات متعددة، فمن الممكن الوثوق في كفاءة طرف معين من أجل معالجة مشكل تقني بدلا من طرف آخر، كما أنه يمكن أن نعتقد أن الطرف الآخر يتصرف وفقا لمصلحته الذاتية دونما أن يكون هناك وسيلة لإثبات ذلك،
- أشكال إدارة الخطر: يرتكز قرار منح الثقة للطرف الآخر على آليات الوقاية و الحماية. تهدف الوقاية إلى تجنب حدوث أمر غير مرغوب فيه يؤدي إلى الضرر و ذلك باستخدام آليات عدة نذكر منها: نظم التحفيز (العقاب و التعويض)، نظم المعلومات التي تضمن الشفافية، السمعة، التجارب الذاتية السابقة و المتكررة مع الآخر، تجارب الآخرين مع الطرف المعني بالشراكة والمستمدة من المصادر المختلفة.
- تهدف الحماية إلى تخفيض الآثار المترتبة عن السلوك غير المرغوب فيه، و من أهم إجراءاتها: عدم العمل بدافع الثقة إلا في التحديات ذات الأهمية المحدودة و كذا الرقابة على الطرف الآخر.

¹ : Frisou j (2000) : confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation du behaviorisme », recherches et applications en marketing, 15, P :65.

² Gérard Koeing, Management stratégique, édition Dunod, Paris, 2004, P :275.

3. الثقة و السلوك الانتهازي:

تعبّر الثقة عن التوقعات الإيجابية من الآخرين في ظروف تتسم بالإيجابية، فهي مفتاح نجاح علاقة التحالف الاستراتيجي حيث أنها تخفض الشعور بالخوف من السلوك الانتهازي بما يؤدي إلى تحقيق مستوى جيد من التكامل بين الحلفاء وكذا التقليل من الاعتماد على التعاقدية الرسمية. فتتمية الثقة بين الحلفاء أمر في غاية الأهمية لمساهمتها الفعالة في نجاح التحالف الاستراتيجي.

ثانيا: الالتزام:

1. تحديد معنى الالتزام:

يعبّر الالتزام - داخل التحالف - عن قوة العلاقة التي تجمع بين المؤسسات المتحالفة، و الذي ينمّي فيهن الرغبة في التضحية من أجل استمرار هذه العلاقة. و يرتبط مستوى الالتزام بدرجة انفتاح الأطراف على بعضهم البعض و كذا كثافة العلاقة التي تجمع بينهما، هذان البعدان يتجسدان على شكل تواصل جيد يتم من خلاله التشارك في المعلومات بين المؤسسات المتحالفة.

و يكتسي الالتزام أهمية بالغة في التحالفات الإستراتيجية، غير أن الكثير من المؤسسات تلجأ إلى السلوك الانتهازي فتعمل على الحد من تدفق المعلومات للشريك من أجل الإبقاء على قدرتها في السيطرة عليه. ويشار إلى أن عدم انفتاح طرف معين على شريكه، لا يكون دوما بدافع الانتهازية، فهناك أسباب كثيرة قد تكون من وراء ذلك، و التي نذكر منها عدم الثقة في الشريك التي تنمّي الشك في إرادته الحسنة تجاه المنظمة و مدى بذله الجهد اللازم لإنجاح التحالف. فهذين العاملين (الإرادة الحسنة و بذل الجهد داخل التحالف) يؤثران بشكل واضح في درجة انفتاح الشريك على شريكه¹.

و يتم قياس الإرادة الحسنة للشريك و مدى بذله للجهد داخل التحالف بمتغيرين أساسيين: شدة تفاعلات الشركاء و كثافة التفاعلات فيما بينهم. و يقصد بشدة العلاقة مجموع استثمارات المؤسسة في التحالف الذي يجمعها مع المؤسسات الأخرى، فهي عبارة عن حجم الموارد المخصصة لإنجاحه.

¹: Alidou OUEDRAOGO, Op.Cit,P :87.

تتأثر شدة تفاعلات الشركاء بالمقابل الذي ينتظرونه من إسهاماتهم المختلفة، حيث يبنون مختلف تصرفاتهم و تحركاتهم على هذا الأساس.

و كخلاصة يمكن القول أن التزام الأطراف داخل التحالف يعبر عن إيمانهم بأن العلاقة القائمة بينهم هي علاقة هامة تستحق أن يبذل لها الجهد اللازم لبقائها و تطورها. هذه الرغبة تنبع من كل الأطراف، وترجم على شكل التزام كل شريك بإنجاح التحالف و تحسين قدرته التنافسية من خلال تخصيص الحجم الكافي من الموارد¹.

2. العلاقة بين الثقة و الالتزام:

يعدّ اعتماد الشركاء لسلوك إيجابي و متعاون جد ضروري لخلق جو من الثقة المتبادلة، فممثلو كافة الأطراف مدعويين للتعلم من بعضهم البعض و كذا خلق جو محفز للعمل المشترك، فخصوصية المورد البشري يعد قاعدة لخلق الالتزام المشترك، فتزيد بذلك الثقة مما يجعل من البيئة التنظيمية للتحالف الاستراتيجي مجالاً لاستخدام كفاءات كل طرف من الأطراف التحالف دونما المساس بهويته. كما أنها تساعد على تجاوز العقبات و التذمر الذي ينشأ في العادة لدى المورد البشري داخل الوحدة المشتركة لأسباب مختلفة كأن يكون الرئيس من جنسية أجنبية أو غير كفاء (لأن مستويات كفاءة المورد البشري متفاوتة بين المؤسسات المتحالفة) و غيرها من الأسباب الممكنة.

3. العلاقة بين الثقة و الخطر:

تعبر "الثقة المبنية على النوايا الحسنة" عن الاعتقاد القوي بأن الحليف لن يسلك سلوكاً انتهازيًا في العلاقة التحالف التي تجمعها بالطرف الآخر، فهي ترتبط بسمعة المؤسسة ومدى تعاملها العادل مع حلفائها و اهتمامها بمصالحهم. و يمكن التعرف على مصداقية الحليف و نواياه الحسنة من خلال دراسة تحالفاته السابقة و النظر في سلوكه تجاه الآخرين و مدى ابتعاده عن الانتهازية².

تقلل "الثقة المبنية على النوايا الحسنة" من اهتمام المؤسسة و مخاوفها من احتمال عدم تعاون الحليف، وتقلل بذلك من مخاطر العلاقات مع الحلفاء.

¹: إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

²: Frisou j, Op.cit., P : 75.

من جهة أخرى، تسهم "الثقة المبنية على القدرات" في تقليل أخطار أداء التحالف، فمن خلال تقييم موضوعي لموارد المؤسسة و الكفاءات التي تمتلكها يمكننا معرفة مدى إمكانية إنجاز العمل الموكل إليها في إطار التحالف، و من ثمة قياس خطر أداء التحالف فكلمًا كانت قدرات الحليف كبيرة قلت أخطار أداء التحالف و العكس صحيح.

و تجدر الإشارة إلى أن "الثقة المبنية على القدرات" لا علاقة لها بالأخطار "المبنية على العلاقات"، فالمؤسسة التي تمتلك العديد من الكفاءات قد تتبنى السلوك الانتهازي مع حلفائها، وهي بذلك تهدد العلاقات الحالية و المتوقعة. و لذلك فإننا قد نستخلص من الشرح السابق أن ثقة المؤسسة المبنية على كفاءات الحليف قد تنقص إدراكها لأخطار أداء التحالف ولكن لا تأثير لها على أخطار العلاقات.

ثالثا: إدارة المعلومات و المعارف في إطار التحالف:

يفرض مبدأ القرار المشترك وضع آلية إدارية تسمح بتنقل المعلومة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال نظام للمعلومات يضمن الربط الجيد بين الشركاء. و بما أن المعلومة هي مصدر خلق القيمة بالمؤسسة، كما أن التحالفات الإستراتيجية و كذا الاتفاقات التشاركية ما هي إلا أداة لنقلها من مؤسسة إلى أخرى، وحب مراعاة التوازن بين إلزامية تحويل المعلومات بما يتيح تحقيق التعلم المتبادل الضروري لتجسيد المشروع من جهة، و بين الحد من التحويل غير المقصود للمعلومات و المعارف الخاصة بكل طرف والتي ليست محل تشارك.

ولقد قسّم V.Hauch المعلومات المرشحة للانتقال بين المنظمات إلى أربعة أصناف، يتطلب كل صنف منها طريقة مناسبة لتحويلها¹. تحوّل المعلومات النفعية في إطار نظامي من أجل تنسيق الأنشطة وتبادل المعارف. تنحدر المعلومات الآنية الناتجة عن احتكاك الأفراد من شبكة الاتصال غير الرسمية ذات الفعالية العالية. المعلومات التعريفية (الهادفة إلى تعريف بالشريك) والمعلومات التنسيقية الهادفة لزيادة أثر التداؤب في المجالات المختلفة، وحب تنظيمها بداخل كل مؤسسة على حدا.

يتطلب الحد من تدفق غير المراقب للمعلومات من مؤسسة معينة إلى أخرى إعادة تنظيم مصالحها المختلفة وبما أن نظام المعلومات ما هو إلا "مجموعة منظمة من الموارد و التي تسمح بتحصيل، معالجة، تخزين و إيصال

¹: V. Hauch, « Management de la coopération : apprentissage et management », les nouvelles formes organisationnelles, Economica, Paris, 1995, P :47.

المعلومات داخل المنظمات¹، فان تحسينه يساهم في تحسين تفاعلية المؤسسة مع المحيط، فجودة نظام المعلومات -ليست فقط خاصية تنظيمية- إنما كذلك ميزة تنافسية.

في التحالفات الإستراتيجية، يعمل نظام المعلومات على ضمان "الانسجام التنظيمي" بين الأطراف مع الحفاظ على جودة المعلومات و كذا سرية البعض منها، فلا يسرب إلا ما يخدم الأهداف المشتركة فقط. كما أن الهيئات التنظيمية لا بد أن تساعد المؤسسة على الجمع بين الإستراتيجية التنافسية والإستراتيجية الجماعية، و يقع على عاتقها كذلك حل المشاكل غير المتوقعة، فنظام المعلومات نظام للحصول على المعلومة، لا نظام لتوزيع المعلومات بطريقة مسبقة. تتطلب إدارة المعرفة -في التحالفات الإستراتيجية- تحديد المعارف الإستراتيجية ثم حمايتها من التقليد. و قد يستوجب ذلك جرد كافة موارد وكفاءات المؤسسة سواء كانت كامنة أو نشطة (مع العلم أن المعارف الدفينة هي كذلك مهمة كونها صعبة التقليد)، و تعدد المعارف النادرة مورد استراتيجي للمؤسسة يمكنها في كثير من الأحيان من تحقيق ميزة تنافسية دائمة، لذا وجب حمايتها حتى تبقى تتصف بصفة الندرة من خلال تنظيم سريان المعلومات بطريقة متحفظة.

وترتبط فوائد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة بمدى جهلها من قبل الآخرين، هذه المعرفة الاستثنائية تمكنها من تحصيل ميزة استثنائية من باب أنها تمكنها من التصرف في السوق بطريقة احتكارية، فالقدرات والكفاءات المميزة ما هي إلا نتاج لتراكم المعارف و القدرات المجهولة من قبل المنافسين. هذا التراكم هو مصدر الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة ما دامت تتكتم عليه. فما يميز مؤسسة عن أخرى ليس طريقة اختيارها لعوامل الإنتاج المختلفة فقط، إنما كذلك المعارف المتراكمة من جراء استخدامها لهذه العوامل².

من هنا يمكن القول أن المعلومات الواجب التحفظ عليها لا تتعلق فقط بالإستراتيجية التنافسية الخاصة بطرف معين، إنما كذلك الكفاءات و المعارف التي تميزها عن الآخرين و التي تشكل مصدرا لميزاتها التنافسية. هذه الكفاءات تسمى بالكفاءات "الأساسية" كونها تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مدعمة.

فالتحدي يتضمن اقتسام كم كافي من المعلومات من أجل ضمان ميزة على الآخرين، مع الاحتراز من تحويل كفاءات مفتاحيه للشركاء، فالمؤسسات مطالبة بتحديد الكفاءات و التكنولوجيات التي يمكن تحويلها

¹: R.Reix, « Technologies de l'information et stratégie de partenariat », édition Economica, Paris, 1992, P : 545.

²: GARDES ERIZE Nathalie, Op.Cit, P : 15.

للشركاء، ثم وضع نظام لحماية المعارف يعمل على التقليل من الشفافية من أجل إضعاف إمكانيات تعلم الشركاء. من جهة أخرى، يتم تحويل المعرفة بطريقة غير مقصودة للحلفاء من خلال سلوكيات الأفراد وطريقة عملهم. و للحد من هذه التحويلات وحب تحديد لهم حدود للشراكة، من خلال تحديد المعلومات التي تتسم بالسرية. كما أن فرق العمل مطالبين بمعرفة المعلومات القابلة للتشارك مع الحلفاء من غيرها، فيوضع حدود للتحالف يمكن للمؤسسة منع تسرب التكنولوجيات و المعلومات الأساسية، هذه العملية تتطلب الكثير من الوقت و الجهد.

المطلب الثاني: الرقابة على التحالف الإستراتيجي.

تكتسي الرقابة على التحالف الإستراتيجي أهمية بالغة فهي تعمل على منع تحقق مختلف الأخطار التي قد تهدد نجاح و استمرارية التحالف ما يمكن الشركاء من تحقيق أهدافهم المسطرة.

أولاً. مفهوم الرقابة:

عرفت الرقابة بأنها إجراءات تنظم أهداف المنظمة و تتابع تحقيقها¹. و تكتسي الرقابة أهمية بالغة في التحالفات الإستراتيجية، فهي تسهل التنسيق و التعلم ما يرتقي بمستوى أداء التحالفات. وتتم الرقابة إما عن طريق الشروط التعاقدية و الترتيبات الإدارية أو من خلال ترتيبات غير رسمية. وتهدف الرقابة في الغالب إلى هدفين رئيسيين: السيطرة على التحالف أو السيطرة على الحليف. ومن ثمة تنقسم الرقابة إلى قسمين أساسيين: الرقابة على أداء الشركاء داخل التحالف و الرقابة على أخطار أداء التحالف.

1. الرقابة على أداء الشركاء داخل التحالف:

تهدف الرقابة على أداء الشركاء داخل التحالف إلى الحد من آثار أخطار العلاقات التي تتجسد على شكل سلوك انتهازي. و نظراً لكون أخطار العلاقات ترتبط باحتمال وقوع أنشطة سرية غير مباشرة، فيصعب على مدراء التحالفات أن يقيّموا بدقة آثار هذه المشاكل لذا يلجؤون -في كثير من الأحيان- إلى تنمية و نشر قيم و اعتقادات و أهداف مشتركة تدعم السلوك المطلوب و تحفزه و هذا ما يعرف بالرقابة الداخلية أو الرقابة على السلوك.

¹: رفعت السيد العوضي، د. إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص: 293.

2. الرقابة على أخطار أداء التحالف:

تتأثر نتائج التحالف المبرم بين الشركاء بشكل كبير بأخطار أداء التحالف. لذا يسعى الشركاء لوضع جملة من المعايير و المقاييس فيما بينهم من أجل تحديد مستوى الأداء المقبول للتحالف. تخضع هذه المعايير للتفاوض وتتأثر بذلك بقوة الأطراف بقدر تأثرها بمهارات المدراء ومدى إحاطتهم بالإجراءات التشغيلية. وقد تكون المعايير الموضوعية متحيزة نسبيا لطرف من الأطراف، غير أنها في العموم تساعد على الاستجابة لأخطار أداء التحالف عند تجاوزها للمستوى المقبول (والذي يكون محل اتفاق)، فتقلص أخطار أداء التحالف تكون من خلال الرقابة على نتائجه لا على السلوك.

ثانيا: الخطر، الثقة و الرقابة:

لا تخلو الأعمال الإستراتيجية من المخاطر، غير أنها تتفاوت في الحد المقبول منها لدى الشركات، فكل واحدة لها مستوى من المخاطر تراه مقبولا لديها انطلاقا من الموازنة بين الخطر و العوائد المتوقعة: فإذا زاد الخطر عن الحد المقبول بحيث تصبح العوائد المتوقعة لا تبرره، فإن الثقة تنقص بين الحلفاء و بالتالي قد يرون أن التحالف غير مجدي كما قد يلجؤون إلى الزيادة في الإجراءات الرقابية¹.

كما أن لنوع التحالف تأثيرا على مستوى الخطر المقبول من قبل الحليف. فالشركات التي تدخل في مشروعات مشتركة تتحمل مخاطر أكبر، لذا وجب أن يكون مستوى الثقة بين الحلفاء عال.

وهناك عوامل أخرى لها تأثير على مستوى الخطر المقبول منها: تفضيلات الحلفاء بالنسبة لتحمل الخطر، ومكونات مواردهم وموقعهم التنافسي وديناميكية الصناعة التي تضم الحلفاء.

ولكون الثقة والرقابة والخطر تربطهم علاقات تأثير وتأثر، فإن مستوى عال من الثقة يسهم في تخفيض الخطر على اعتبار بقاء الرقابة عاملا محايدا. و على ذلك فإنه كلما كان مستوى الثقة المبنية على نيات الحسنة مرتفعا كلما انخفض خطر العلاقات. أيضا فإن مستوى ثقة مرتفع في قدرات الحلفاء يدفع خطر أداء التحالف إلى الانخفاض. من جهة أخرى، تدفع الرقابة على الحلفاء الخطر إلى الانخفاض على اعتبار أن إجراءاتها تمنع حدوث الخطر أو تكرار حدوثه كما أنها مبعث من مباعث الثقة بين الحلفاء².

¹:Frisou j, Op.Cit, P : 76.

²: Ibid : 76.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الإدارة الكفأة للخطر تتطلب الدمج بين الثقة و الإجراءات الرقابية، فإذا كان لدى الشركة الثقة في حسن نوايا الحلفاء مدعومة برقابة على سلوكهم، فإن الشركة ستشعر بمستوى منخفض من خطر العلاقات، وذلك نظراً لأن الثقة و الرقابة سوف يخفضان احتمال اتجاه الحليف للسلوك الانتهازي. و يرى البعض أن الثقة في حسن النوايا الحليف تخفض الحاجة إلى الرقابة، و لكن دمج الرقابة بطريقة جيدة سوف يؤدي إلى خفض إضافي للخطر. مع ملاحظة أن خطر الأداء سيبقى كما هو لعدم تأثره بالثقة القائمة على النوايا الحسنة و بالرقابة على السلوك أعضاء التحالف.

المطلب الثالث: تطور التحالف.

سنتطرق فيما يأتي إلى إشكالات - يفترض أن يجيب عليها الشركاء- تتعلق بمدى إمكانية استمرار التحالف وتطوره أو انحصاره وانتهائه، والتي سنحاول معالجتها من ثلاث منطلقات أساسية: تحليل الموارد والتعلم التنظيمي، نظرية تكاليف الصفقة و هيكل الصناعة.

أولاً: تقييم أداء التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر نظرية الموارد والتعلم التنظيمي:

ينحرف عن الدخول في التحالفات الإستراتيجية بحثاً عن التكامل أو الحجم الاقتصادي الصغير، ثلاثة أنواع من النتائج، التي تتغير مع الوقت: نجاح رسالة التحالف، تحقيق الربح، و التعلم الذي يمكن أن يشكل رافعة لموارد الشركاء و أنشطتهم الإستراتيجية.

1. تطور رسالة التحالف:

تعد عملية تقييم أداء أي نشاط إستراتيجي أمر مهم، حيث تتيح معرفة مدى تحقيق أهدافه و من ثمة اكتشاف الأخطاء لتصحيحها و العوامل الايجابية لتنميتها. و كغيره من الأعمال الإستراتيجية، تكتسي عملية تقييم التحالفات الإستراتيجية أهمية بالغة حيث يتم الوقوف من خلالها على مدى نجاح كافة البرامج المطورة من خلاله. سواء كانت برامج البحث و التطوير، تصميم المنتج، الإنتاج، أو التسويق والتوزيع. وتعد هذه العملية سهلة إذا ما تمت بمعزل عن الأنشطة الإستراتيجية الأخرى، فمن السهل الوقوف على نجاح أو فشل تحالف إستراتيجي في ميدان ما، غير أن نتائج التقييم تفقد قيمتها و بعدها الاستراتيجي في هذه الحالة. إن تقييم مدى نجاح التحالف الاستراتيجي في تحقيق رسالته لا بد أن يتم بمقارنة إسهاماته في تطوير موارد

وكفاءات الأطراف و مقارنتها بسيناريوهات أخرى بديلة كفرض لو اعتمدت المؤسسة على التكامل الداخلي (الإنتاج الذاتي). غير أن هذه العملية تبدو جد صعبة و معقدة، فليس من السهل مقارنة ما هو واقع مع احتمالات تحقيق عائدات لسيناريوهات بديلة. ففي الغالب، تتم تقييم البدائل الإستراتيجية المحتملة قبل الشروع في اختبار أي بديل. أما بعد تجسيد بديل معين و ليكن في حالتنا التحالف الاستراتيجي، فإن غالبية المؤسسات تتفادى الرجوع إلى الوراء من أجل تجنب التعقيدات المرتبطة بذلك. لذلك يتم تقييم التحالفات بمقارنتها مع تحالفات مماثلة لمؤسسات أخرى، و من ثمة نحاول الوقوف على مدى نجاح التحالف الاستراتيجي في تحقيق الرسالة التي أنجز من أجلها¹.

2. ربحية التحالف الاستراتيجي:

تتطور ربحية الشركاء تبعاً لتطور إيرادات التحالف الاستراتيجي و كذا التحكم في تكاليف المنتجات والخدمات التي يقوم بها الأطراف لصالح التحالف. ولا يحقق التحالف الاستراتيجي -في الغالب- إيرادات متماثلة لكافة أطرافه، كما أن تطلعات الشركاء من هذا الجانب متفاوتة. فلكل مستوى من الربحية يستهدفه بناء على تجربته في مؤسسته الأصلية. فكثيراً من الشركاء يهدف من خلال التحالف ضمان الاستمرارية فقط، كما أن البدائل المتاحة -غير التحالف- لا تضمن له ذلك، فيكتفي بما يحققه دونما يقارن مع نتائج الشركاء، فتوزيع عائدات التحالف تخضع في الغالب لتجاذب قوى الأطراف المتحالفة، مع الإشارة إلى أن العقود التي تضبط التحالفات الإستراتيجية تكون دورية. ويمكن لأي طرف -عند حلول تواريخ التجديد عقود التحالف- أن يدفع نحو تحسين إيراداته من التحالف إذا استجدت مستجدات حسّنت من موقعه التفاوضي.

3. التعلم التنظيمي:

يتيح التحالف الإستراتيجي لأطرافه المختلفة التعلم المتبادل بين الشركاء وكذا استغلال الموارد المطوّرة داخل التحالف واستخدامها في بعث منتجات جديدة أو تطوير المنتجات القديمة داخل المؤسسة الأم. ومتى حقق أحد الأطراف ذلك فإنه يدرس مدى إمكانية التعلم من جديد من خلال التحالف من عدم ذلك، فإذا ارتئ أنه من صالحه الاستمرار وأنه هناك مجالات يمكن تطويرها من خلال التحالف وأن ذلك هو البديل

¹ Michel GHERTMAN, Op.Cit, P :235.

الأمثل من بين البدائل المتاحة فإنه يعمل على استمرارية الشراكة. فتقييم التحالف من قبل أحد أطرافه يبنى بالأساس على مدى تحقيق الأهداف المسطرة بالكفاءة المطلوبة وعلى آفاق التعلم المتاحة في المستقبل.

من جهة أخرى، تتيح تجربة التحالف الإستراتيجي تطوير مهارات إدارية متعلقة بإدارة المشاريع المشتركة وهذا ما يمكن أطرافه من قيادة وإدارة تحالفات جديدة بأقل تكلفة ممكنة، فتكرار الشراكات يمكن المؤسسة من امتلاك كادر إداري قادر على التفاوض الجيد مع الشركاء المحتملين وصياغة العقود بشكل يخدم مصالحها ويمكنها من تحقيق أهدافها المختلفة.

ثانيا: تقييم أداء التحالف الإستراتيجي من وجهة نظر نظرية تكاليف الصفقة:

مع مرور الوقت، تتغير شدة متعلقات التبادلات، فقد تتطلب استمرارية التحالف الاستراتيجي استثمارات جديدة لها "خصوصية أصول" مختلفة عن "خصوصية الأصول" للاستثمارات التحالف القديمة زيادة أو نقصانا. كل هذه المعطيات تدفع إلى إعادة تقييم جدوى الاستمرار في التحالف الاستراتيجي من قبل كافة الأطراف المتدخلة فيه، و نكون في الغالب أمام حالتين أساسيتين¹:

- لا تضيف الاستثمارات الجديدة أية تكاليف تبادل إضافية، أو أن إضافتها مهمة بحيث لا تجعل من التحالف الاستراتيجي أقل جدوى اقتصادية من الأنشطة الإستراتيجية الأخرى: في هذه الحالة يكون من الأفضل استمرارية الشركاء في التحالف،

- تضيف الاستثمارات الجديدة تكاليف تبادل كبيرة، تجعل من الاستمرارية في التحالف أمر صعب: يكون في هذه الحالة من الأفضل للحلفاء إنهاء التحالف الاستراتيجي، و الطرف الأكثر أفضلية واستفادة من التحالف يقوم بإدماج المشروع في المؤسسة إذا لم تكن تكاليف تغيير نمط الإدارة كبيرة جدا.

ثالثا: تطور التحالفات الإستراتيجية و المنافسة متعددة الأبعاد:

تعد المنافسة عاملا مهما في زيادة التحالفات الإستراتيجية فكلما زادت شدتها بين المؤسسات الناشطة في قطاع معين زاد ميل هذه المؤسسات إلى إبرام تحالفات إستراتيجية. هذه الأخيرة أصبحت تستخدم من أجل تحسين الموقف التنافسي للمؤسسات وبذلك غدت عاملا دافعا نحو إعادة هيكلة الصناعة، كون

¹ : Michel GHERTMAN, Op.Cit, P : 237 .

التحالفات الإستراتيجية لا تؤدي إلى التقليل من حدة المنافسة فقط إنما تعمل كذلك على تغيير نمط المنافسة بين المؤسسات فهي أسهمت في إنشاء تكتلات ذات مصالح وأهداف مشتركة تنافس في تكتلات أخرى تنشط في السوق تجمعها أهداف ومصالح مشتركة، مع العلم أنه يمكن للمؤسسات المتحالفة أن تتنافس فيما بينها ما يمكّننا من القول أن تحليل المنافسة بين المؤسسات أصبح أكثر تعقيدا.

وفي الختام يمكن القول أن تقييم التحالف الإستراتيجي يمرّ عبر الوقوف على مدى تحقيق الشركاء لأهدافهم الخاصة والمشاركة المسطرة قبل إبرام التحالف، وبناء على ذلك تكون المعايير التقييمية كالآتي:

الجدول رقم 07: معايير تقييم التحالفات الإستراتيجية.

النظرية	المعيار	المدلول
الموارد	تطور رسالة التحالف	-مدى تحقيق الأهداف المسطرة، -مقارنة نتائج التحالف مع نتائج تحالفات أخرى مماثلة. -مقارنة نتائج التحالف مع النتائج المتوقعة من إستراتيجيات النمو الأخرى،
	ربحية التحالف	-تقدير النتائج المالية المحققة من جراء التحالف،
نظرية تكاليف الصفقة	التعلّم	-مدى التعلّم لموارد وكفاءات الشركاء، -تطوير موارد جديدة في إطار التحالف، -مدى تطوير لمهارات وقدرات في مجال إدارة الشراكات.
	خصوصية الأصول	مدى الحاجة لاستثمارات جديدة حتى يستمر التحالف.
هيكل الصناعة	المنافسة	مدى تحسن الموقف التنافسي للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث.

خلاصة:

يعد تبني التحالف الإستراتيجي كنمط للنمو نتاج للموازنة بين متطلبات المحيط التنافسي للمؤسسة ومواردها وكفاءاتها فبالمقابلة بين هذين المتغيرين وباستخدام معايير السرعة، عدم الأكادة، نوع الكفاءات المستهدفة، تحدد المؤسسة إستراتيجية النمو الأنسب لها، فإذا لم تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية أو كان عدد البدائل الإستراتيجية المتاحة جد محدودا أو ينحصر في التحالف فقط، فإنها لا تقدم عليه إلا إذا فاقت مزاياه عيوبه بمعنى أن تكون الأرباح المتوقعة منه أكبر من التكاليف الآنية والمستقبلية المتوقعة. وتبحث المؤسسة عن حليف أو حلفاء محتملين، لتختار من بينهم الحليف المناسب اعتمادا على جملة من المعايير تكون قد وضعتها مسبقا والتي لا تعدوا أن تكون: القيمة المضافة للتحالف، التجانس بين أهداف وتوجهات مختلف الأطراف، التكامل الممكن بين مواردهم وكفاءاتهم المميّزة، إمكانية التعلم المتبادل، مدى التجانس بين الثقافات المؤسسية للشركاء.

بعد اختيار الحليف المناسب، يتم الاتفاق على نمط تنظيم التحالف (مشروعا مشتركا أو تحالفا بحق الملكية أو بغير حق الملكية) وكذا القيادة الإدارية التي تتولى إدارته.

و تأخذ التحالفات الإستراتيجية أشكالا عدّة، تبعا للهدف الذي أنشئت من أجله وسلة الموارد و الكفاءات المشكلة من قبل الحلفاء لتحقيق أهدافه وكذا النمط التنظيمي الذي يجري التوافق عليه، فقد تكون عبارة عن مشاريع مشتركة، اتفاقات تراخيص و امتياز،... إلخ، إلا أن جميعها يمكن المؤسسة من تحقيق ميزتين أساسيتين: الميزة التعاونية و الميزة التنافسية.

ويفرض مبدأ القرار المشترك وضع آلية إدارية تسمح بتنقل المعلومة بين المؤسسات المتحالفة تراعي إلزامية تحويل المعلومات بين الحلفاء بما يتيح مجالاً للتعلم المتبادل الضروري لتحسيد المشروع، ودونما المساس بالمعلومات الخاصة بكل طرف و التي ليست محل تشارك. هذه المرحلة جد حساسة لما لها من بالغ الأثر على أداء التحالف، كما أن نجاحها مرتبط بوجود ثلاثة عوامل أساسية: الثقة، الالتزام والرقابة. وتعد الثقة مفتاح تبادل المعلومات و المعرفة بين الأطراف، كما أن غيابها يعني تغلب السلوك الانتهازي أين يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه الخاصة على حساب الأهداف الجماعية التي أبرم التحالف من أجلها. تنعكس مستويات الثقة على شكل التزام الأطراف على مستوى مختلف الأنشطة.

وتعد الرقابة عامل مهم لنجاح التحالف، كونها تمنع حدوث السلوك الانتهازي لأطرافه، ما يزيد من مستويات الثقة بينهم و كذا درجة التزامهم بالأهداف المشتركة.

و مع تحرك المؤسسات من التحالفات الفردية، التي تضم شريكين، إلى شبكات أوسع، أو حقائق من التحالفات المترابطة، أو حتى إلى شبكات عنكبوتية من العلاقات، تبقى أهداف التعاون ودوافع تكوين القيمة على ما هي عليه. ورغم صعوبة إدارة مثل هكذا تحالفات إلا أنها تقدم عددا من المزايا الواضحة لأعضائها: كفاءات جديدة وميزة تنافسية أقوى وتأثير يمتد أبعد مما يستطيع كل عضو تحقيقه بمفرده، وفرصة للتعلم السريع، كما أن المؤسسات العقديّة تقوم بتوسيع مجال عملها، ويقوم الأعضاء الآخرون باكتساب قوة جماعية والاستفادة من قيادة المؤسسة العقديّة.

من جهة أخرى، قد يحقق التحالف أهدافه التي أبرم من أجلها كما قد يعجز عن تحقيقها بما يدفع الأطراف لحله. إن تحقيق التحالف لأهدافه لا يعني بالضرورة استمراره، فالمؤسسات تقوم دوما بدراسة جدواه الاقتصادية كلما تطلب استمرار أنشطته نفقات استثمارية جديدة، هذه الدراسات تخضع لمنطق مقارنة الموارد والكفاءات، نظرية تكاليف الصفقة و نظرية هيكل الصناعة.

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية
المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشئة في فرع
الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والإلكترونية
والمؤسسات الأجنبية

تمهيد:

تبين من خلال الفصول السابقة أن التحالفات الإستراتيجية خيار إستراتيجي مهم يساعد المؤسسات على تجاوز قيدي التكلفة والوقت من خلال تمكينها من تحسين تنافسيتها وزيادة قدرتها على الابتكار. ولقد شهدت ثمانينيات القرن الماضي نموا متزايدا للتحالفات بين المؤسسات كاستجابة للتغيرات المتسارعة التي فرضها التطور التكنولوجي والعولمة. ولم تقتصر هذه الظاهرة على الدول المتقدمة فحسب، إنما شملت كذلك الدول النامية، فعلى سبيل المثال تم تسجيل من بين 167000 استثمار أجنبي مباشر في الصين، 80 بالمائة تم من خلال تحالفات إستراتيجية مع متعامل محلي.

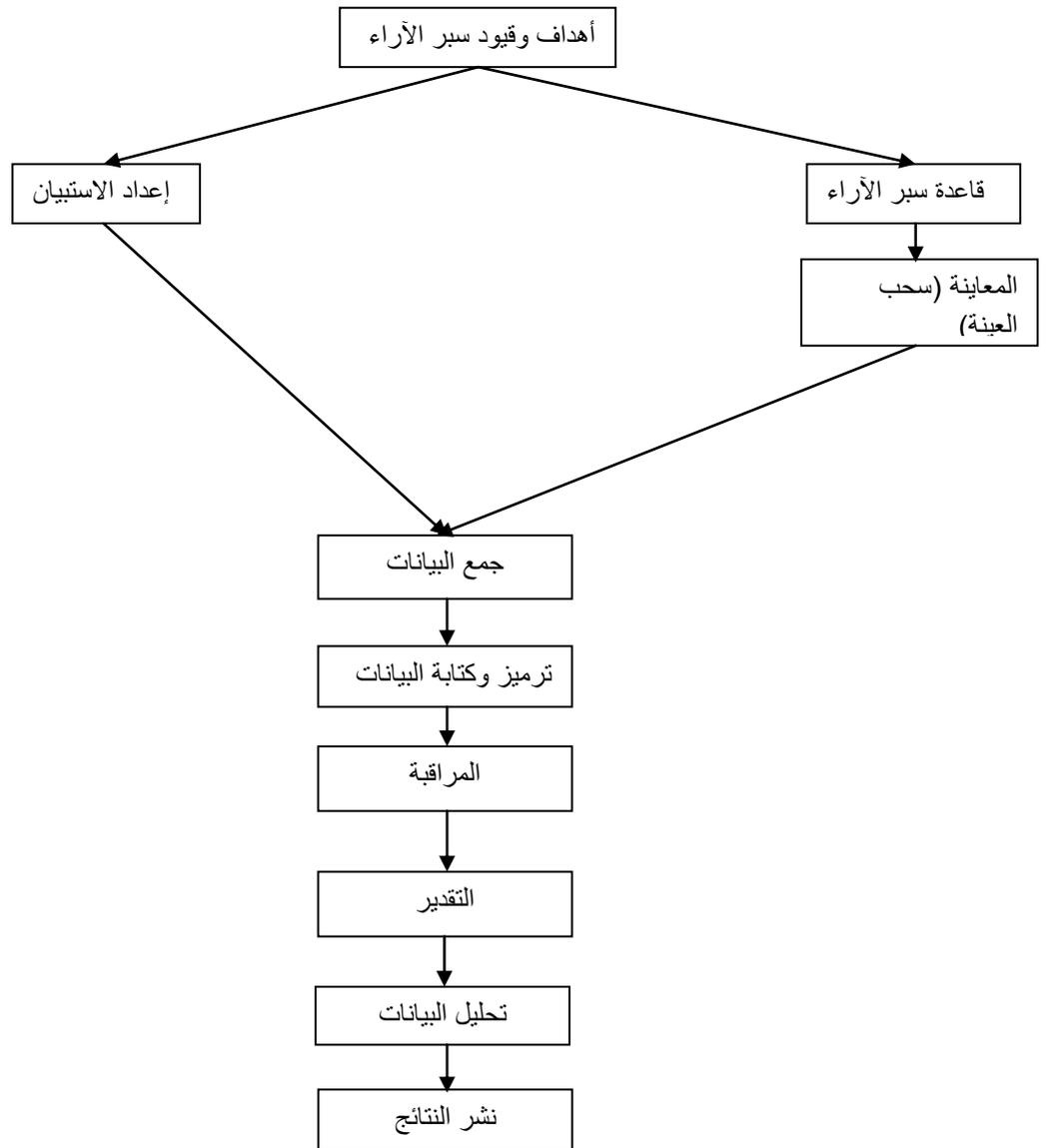
ولقد شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة إبرام العديد من الشركات بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في مختلف القطاعات الاقتصادية. فمنذ صدور قانون المالية لسنة 2009، لم يعد بالإمكان تجسيد الاستثمار الأجنبي المباشر إلا عن طريق الشراكة بحيث تحوز المساهمة الوطنية على 51% من الرأسمال الاجتماعي للمشروع المشترك. في هذا السياق، يشهد فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية والالكترونية ديناميكية كبيرة تجلت على شكل إبرام العديد من اتفاقات الشراكة بين مؤسسات محلية وأخرى أجنبية لا سيما في مجال تركيب السيارات النفعية والسياحية، ولقد عكس هذا المسار الرغبة الملحة للسلطات العمومية في تطوير القطاع الصناعي من خلال تقديم جملة من التسهيلات تضمنتها قوانين الاستثمار المتعاقبة والذي آخرها قانون 2016 الذي احتوى حزمة كبيرة من الإعفاءات الضريبية.

ولقد شهد فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية سنة 2015 نموا معتبرا قدر بـ 10.5 بالمائة، كما أن عدد الشركات الناشطة به -وفقا لإحصائيات 2011- تقدر بـ: 73 شركة كبيرة، و 180 شركة متوسطة و 471 مؤسسة صغيرة وما يزيد عن 21458 مؤسسة مصغرة عدد أفرادها يتراوح بين 1 و 9 عمال. هذه المعطيات حفزتنا على تحليل التحالفات الإستراتيجية المقامة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في هذا الفرع والمؤسسات الأجنبية، من أجل إبراز خصائصها ومميزاتها والعوامل المؤثرة في ميل المؤسسات الجزائرية إلى تبنيها، وكذا حصر متطلبات نجاحها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

القيام بسبر للآراء، هو طرح مجموعة من الأسئلة على عدد من الأفراد يشكلون مجتمع الدراسة، أو على الأقل عينة منه، مستخدمين في ذلك طريقة مناسبة لجمع المعلومات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال المرور بالمرحل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): المراحل الأساسية لسبر الآراء.



فيما يلي، سنحاول عرض المنهجية التي اعتمدها في دراستنا الميدانية من خلال تقديم أهداف سير الآراء، مجتمع الدراسة والعينة المسحوبة منه والطريقة المستخدمة في عملية السحب، كما أنه سيتم تبيان كيفية إعداد الاستبيان ومختلف الاختبارات التي خضع لها حتى وصوله لصورته النهائية والتي تخدم أغراض البحث المسطرة، وفي الأخير قمنا بعرض مميزات عينة الدراسة من خلال تبيان المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجيبين على الاستبيان وخصائص المؤسسات الجزائرية المشكلة للعينة وكذا خصائص التحالفات المبرمة بين هذه المؤسسات والمؤسسات الأجنبية.

المطلب الأول: أهداف سير الآراء، مجتمع الدراسة وعينته.

أولاً: أهداف سير الآراء.

لكل عملية سير للآراء أهداف دقيقة ومحددة مسبقاً، وفي دراستنا هـ انهد نسعى من أجل تحقيق جملة من الأهداف تتمحور أساساً حول تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية ومعرفة دوافع إبرامها، ومدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية ومن ثمة محاولة حصر المتغيرات المؤثرة على نجاح هذه التحالفات واستنتاج أنجع الطرق لإدارتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع دراستنا هـ انهد من مجموع المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية والالكترونية والميكانيكية، والتي لها تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أجنبية من نفس القطاع أو من قطاعات اقتصادية أخرى.

ثالثاً: العينة.

تختلف نتائج الدراسات تبعاً لمميزات المجتمع المدروس وكذا حدودها الزمنية والمكانية، ما يجعل من التعريف بهذه الأبعاد أمر جدّ ضروري.

ولقد أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من 2016/02/02 و 2016/09/05 حيث تمّ توزيع 62 استمارة على المدراء التنفيذيين لمؤسسات ناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الإلكترونية والكهربائية ليتم استرجاع 51 استمارة فقط 30 منها لمسؤولين بمؤسسات يقل عدد عمالها 250 والتي تعتبر مؤسسات متوسطة و 21 استمارة تم الإجابة عليها بمؤسسات كبيرة يفوق عدد العمال بها 250.

المطلب الثاني: تصميم استمارة الاستبيان.

"فن السؤال ليس بالسهل مثلما نعتقد، فهو فن للأساتذة أكثر منه فن للتلاميذ، فيجب أن نعلم الكثير من أجل السؤال عما نجهل¹".

بالفعل، تعدّ صياغة الاستبيان المرحلة الأكثر تعقيدا من بين مختلف مراحل عملية سير الآراء، على اعتبار أنه لا توجد منهجية دقيقة يمكن إتباعها فهي نتاج للتجربة أكثر من أي شيء آخر. ولقد تمّ صياغة الاستمارة وفقا للمراحل التالية: الصياغة الأولية، دراسة صدقية المبني والمعنى، الصياغة النهائية.

أولا: الصياغة الأولية.

تمّ كتابة الاستبيان بعد تحديد الاحتياجات من المعلومات ذات الصلة بأهداف البحث. ولقد تمّ استلهام جزء من الأسئلة من آراء الباحثين الموضحة في القسم النظري من الأطروحة، بينما القسم الآخر فهو نتاج تصورنا لكيفية معالجة موضوع الدراسة.

ثانيا: دراسة صدقية الاستبيان.

تمّ عرض الشكل الأولي للاستبيان على خمسة باحثين للوقوف على صدق مبناه، حيث تمّ الأخذ بملاحظاتهم وبناء عليها تمّ تحسين محتواه. (انظر الملحق رقم: 01)

وللوقوف على صدقية وثبات مقاييس الاستبيان، قمنا باستخدام طريقة "اختبار-إعادة اختبار" حيث تمّ عرضها على ثلاثة عشر مدير بمؤسسات مختلفة، وبعد مرور أسبوعين، قمنا بإعادة توزيعها لنفس المدراء، فتمّ

¹ : Yves Erard et autres, MARKET, 3^{ième} éd, édition DUNOD, Paris, 2003, P : 260.

الحصول على إجابات متطابقة بشكل كبير. ومن أجل التأكد من هذه النتيجة، تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ فكانت النتائج جيّدة ما شجّعنا على الاحتفاظ بنفس الاستبيان مع إجراء تحسينات من حيث الشكل.

الجدول رقم 08: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لمحاوّر الاستبيان.

المحاوّر	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول (الدوافع)	0.858
المحور الثاني (النظريات المفسرة)	0.799
المحور الثالث (الثقافة التنظيمية)	0.756
المحور الرابع (الثقة، الالتزام، الاستمرارية)	0.781
المحور الخامس (النتائج)	0.833
ألفا كرونباخ	0.833

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج IBM SPSS19.

ثالثا: الصياغة النهائية للاستبيان:

الاستبيان في شكله النهائي موضح في الملحق رقم (02)، حيث يتكون الاستبيان من المحاوّر التالية:

- المحور الأول: المعلومات التعريفية : يحتوي هذا المحور على معلومات تعريفية بالمؤسسة التي شملها الاستبيان، والمعلومات المتعلقة بالشخص المحيّب وكذا خصائص التحالف الاستراتيجي الذي بنى عليه الفرد المحيّب إجاباته، مع ملاحظة أنه تمّ توجيهه للإجابة على التحالف الذي يراه الأكبر في المؤسسة التي يشتغل فيها.

- المحور الثاني: دوافع التحالفات الإستراتيجية : يتكون هذا المحور من تسعة أسئلة تشكل أهم الدوافع الممكنة لأي مؤسسة من وراء إبرامها للتحالف الإستراتيجي. ولقد استلهمت هذه الأسئلة من المقاربات المفسرة لها الخيار، كما أن خيارات الإجابة عن كل سؤال كانت وفقا لمقياس ليكارت.

- المحور الثالث: النظريات المفسرة للتحالف الإستراتيجي: خصص هذا المحور للبحث عن العوامل المفسرة لميل المؤسسات الجزائرية لإبرام تحالفات إستراتيجية مع الأجانب. ولقد احتوى على سبعة عشر سؤالاً مستلهمة من النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية، بحيث صيغت خيارات الإجابة على هذه الأسئلة وفقاً لمقياس ليكارت.

- المحور الرابع: الثقافة التنظيمية: خصص هذا المحور لتقييم مدى انسجام الثقافة التنظيمية للمؤسسات المشمولة بالاستبيان مع الثقافة التنظيمية لشركائها الأجانب، حيث تم طرح أربعة أسئلة تناولنا فيها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، ولقد كانت خيارات الإجابة المتاحة للفرد الجيب مصممة وفقاً لمقياس ليكارت.

- المحور الخامس: متطلبات نجاح التحالف الإستراتيجي: احتوى هذا المحور على عشر أسئلة صيغت على شكل مقياس ليكارت، وتناولت مواضيع الثقة، الالتزام والأخطار التي تراها المؤسسات الجزائرية مهددة لاستمرارية تحالفها الاستراتيجي مع شركائها الأجانب.

- المحور السادس: نتائج التحالف: تضمن هذا المحور سبعة أسئلة خيارات الإجابة عليها على شكل مقياس ليكارت، صممت بغرض الوقوف على مدى رضا المؤسسات الجزائرية المشمولة بالاستبيان على النتائج المحققة من تحالفاتها الإستراتيجية مع الأجانب.

المطلب الثالث: ترميز واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

فيما يلي سنعرض خطوتين مهمتين قبل القيام بعملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، والمتمثلتين في: ترميز البيانات واختبار ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: ترميز البيانات.

يهدف ترميز استمارة الاستبيان إلى تكميم البيانات التي تم جمعها من إجابات عينة الدراسة بما يتيح إمكانية معالجتها إحصائياً، حيث تقتضي هذه العملية إلحاق بكل خيار للإجابة رقم تعريفي كما يظهر في

الجدول رقم 09:

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

الجدول رقم 09: ترميز استمارة الاستبيان.

الرمز	خيارات الإجابة	سلم القياس	المحتوى	اسم المتغير
التعريف بالمؤسسة				
الرقم المعبر عن التاريخ	/	سلمي	تاريخ التأسيس	تاريخ تأسيس المؤسسة
				.
المعلومات الديموغرافية للشخص المجيب على الاستبيان				
1 0	ذكر أنثى	اسمي	الجنس	الجنس
				.
مميزات التحالف الإستراتيجي				
1 0	مشروع مشترك تحالف تعاقدى	اسمي	ما نوع التحالف الذي يجمع المؤسسة بالمؤسسات الأجنبية؟	نوع التحالف
				.
دوافع التحالفات الإستراتيجية				
1 2 3 4 5	غير موافق تماما غير موافق لا أدري موافق جد موافق	ترتيبي	يساعد التحالف الإستراتيجي على الدخول إلى أسواق جديدة	الدخول إلى أسواق جديدة
				.
النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية: هيكل الصناعة، الإطار المؤسسي، تكاليف الصفقة، الموارد والتعلم				
1 2 3 4 5	غير موافق تماما غير موافق لا أدري موافق جد موافق	ترتيبي	يتغير الطلب على منتجاتنا باستمرار ما يجعل السوق غير مستقر	تغير الطلب
				.

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

الثقافة التنظيمية				
1	غير موافق تماما	ترتيبي	تنسجم أهداف المؤسسة مع أهداف شركائها	الأهداف
2	غير موافق			
3	لا أدري			
4	موافق			
5	جد موافق			
متطلبات نجاح التحالف الإستراتيجي: الثقة، الالتزام، أخطار التحالف				
1	غير موافق تماما	ترتيبي	تعد التجارب السابقة للمؤسسة مع الشركاء عامل محدد للثقة بهم	التجارب السابقة
2	غير موافق			
3	لا أدري			
4	موافق			
5	جد موافق			
نتائج التحالف				
1	غير موافق تماما	ترتيبي	ساهم التحالف الإستراتيجي المبرم مع الأجنب في اكتساب وتحويل كفاءات متميزة مكملة لكفاءات المؤسسة	تحويل الكفاءات والموارد
2	غير موافق			
3	لا أدري			
4	موافق			
5	جد موافق			

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

يتيح اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان معرفة حزمة الأدوات الإحصائية الممكن استخدامها، فإذا كان توزيع البيانات طبيعيا فإنه بالإمكان الاعتماد على الإحصاء المعلمي (paramétrique) أو غير المعلمي (non paramétrique)، بينما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإنه لا يمكن استخدام سوى مقاييس الإحصاء غير المعلمي (non paramétrique).

وهناك العديد من الاختبارات التي تمكننا من التحقق من نوع التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة، لكننا سنقتصر في دراستنا هاته على اختبار Kolmogorov-Smirnov.

1. قاعدة القرار الإحصائي لاختبار Kolmogorov-Smirnov:

قاعدة القرار الإحصائي لاختبار Kolmogorov-Smirnov هي كالآتي:

-فرضية العدم H_0 : تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى دلالة الاختبار الإحصائي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 5% في دراستنا هاته.

-الفرضية البديلة H_1 : لا تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى دلالة الاختبار الإحصائي أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر في دراستنا هذه بـ 5%.

2. نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov على المحاور الاستبيان:

الجدول رقم 10 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الرئيسية للاستبيان.

المدلول	الدوافع	النظريات المفسرة	الثقافة التنظيمية	متطلبات نجاح التحالف	نتائج التحالف
قيمة Z	0.634	0.677	1.187	0.816	1.287
القيمة الاحتمالية	0.86	0.749	0.119	0.518	0.073

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نستنتج أن كل محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي على اعتبار أن عينة الدراسة تفوق بكثير 30 كما أن القيمة الاحتمالية لاختبار Kolmogorov-Smirnov لمحاور الاستبيان تفوق مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا هاته والمقدر بـ 5%. هذه النتيجة تفتح أمامنا الباب لاستخدام كافة الاختبارات المعلمية واللامعلمية المتاحة ضمن شروط تطبيقها الأخرى.

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة.

من أجل الإحاطة الدقيقة بمميزات عينة الدراسة، سوف نقوم فيما يأتي باستظهار البيانات المتعلقة بالأفراد المشمولين بالاستبيان وخصائص المؤسسات التي يعملون بها، لنعرج في الأخير على أنواع التحالفات المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

أولا: المتغيرات الديموغرافية للفرد المجيب على الاستبيان:

الجدول التالي يوضح بعض المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالفرد المجيب على الاستبيان:

الجدول رقم 11: خصائص أفراد عينة الدراسة.

المتغير	المدلول	التكرار المطلق	التكرار النسبي
الجنس	ذكر	42	82.4%
	أنثى	9	17.6%
	المجموع:	51	100%
المنصب الإداري	مدير عام	13	25.49 %
	مدير المالية	14	27.51 %
	مدير الإنتاج	10	19.61 %
	مدير الموارد البشرية	11	21.57 %
	منصب آخر	3	5.88 %
	المجموع:	51	100%
	المؤهل العلمي	تقني سامي	5
ليسانس		32	62.75%
مهندس دولة		12	23.53 %
ماجستير		2	3.92%
المجموع:		51	100%
الخبرة المهنية	أقل من خمس سنوات	4	7.84 %
	من 5 إلى 10 سنوات	22	43.14 %
	من 10 إلى 15 سنة	3	5.88 %
	أكثر من 15 سنة	22	43.14 %
	المجموع:	51	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعطيات المستقاة من الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ:

1. الجنس: نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 82.4 % في حين يمثل الإناث 17.6 % من العينة، ويعود هذا التفاوت في النسب إلى هيمنة الذكور على مواقع المسؤولية في المؤسسات الاقتصادية.
2. المنصب الإداري: تنوعت مناصب أفراد عينة الدراسة حيث شمل الاستبيان 13 مديرا عاما بنسبة تقدر بـ 25.49% - مع ملاحظة أن 12 من المدراء هم ذكور- و 14 مدراء مالية ما يمثل 27.5% و 10 مدراء إنتاج بنسبة تمثيل في العينة تقدر بـ 19.61% لكل فئة.

والملاحظ على أفراد العينة أن كلهم من ذوي المناصب العليا داخل المؤسسات ما يتيح لهم الاطلاع على مختلف الجوانب المتعلقة بالتحالفات المبرمة بين مؤسساتهم والمؤسسات الأجنبية.

3. المؤهل العلمي: نلاحظ أن المستوى التعليمي لكافة أفراد العينة هو جامعي حيث بلغت نسبة حملة ليسانس 62.75 %، وفي المقام الثاني نجد المهندسين بنسبة 23.53 % يليهم في المركزين الثالث والرابع التقنيون السامون وحملة شهادة الماجستير بنسب تقدر على التوالي بـ: 9.8% و 3.92%.
4. الخبرة: بالنظر إلى متغير الخبرة، نلاحظ أن ما نسبته 92.16 % من أفراد العينة لهم خبرة مهنية تفوق خمس سنوات، وأن 43.15% منهم زاولوا مهامهم داخل المؤسسة لمدة تفوق 15 سنة، وهو عامل يخدم دراستنا هذه على اعتبار أنهم عايشوا مراحل مهمة من حياة مؤسساتهم ومختلف الاتفاقات والتحالفات التي أبرمت من قبلها.

5. يمكن ملاحظة كذلك أن منصب مدير عام مشغول بالأساس من حملة الليسانس (53.84 %) وحملة شهادة مهندس دولة (46.16 %)، كما أذناهم خبرة له 9 سنوات نشاط باستثناء مديرين اثنين خبرة كل واحد منهما تقدر بـ 3 سنوات و 5 سنوات ويعود ذلك لحدثة المؤسسات اللتين يدير كل واحد منهما. (انظر الجدول أسفله رقم: (12)).

الجدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة وفقا للمناصب الإدارية والمؤهل العلمي والخبرة المهنية.

المنصب الإداري							المدلول	المدلول
المجموع:	منصب آخر	مدير الموارد البشرية	مدير الإنتاج	مدير المالية	مدير عام	المدلول		
5	0	1	3	1	0	تقني سامي	المؤهل	
32	2	10	2	11	7	ليسانس	العلمي:	
12	1	0	3	2	6	مهندس دولة		
2	0	0	2	0	0	ماجستير		
51	3	11	10	14	13	المجموع:		
25	2	8	4	9	2	أقل من 9 سنوات	الخبرة المهنية:	
10	0	1	4	1	4	[9 - 20 سنة]		
16	1	2	2	4	7	أكثر من 20 سنة		
51	3	11	10	14	13	المجموع:		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعطيات المستقاة من الاستبيان.

ثانيا: خصائص المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة.

شمل الاستبيان 51 مؤسسة منها (22) شكلها القانوني شركة مساهمة و (21) شركة ذات مسؤولية محدودة و(6) مؤسسات الشخص الوحيد و شركتي تضامن. وإذا رجعنا إلى تاريخ تأسيس هذه المؤسسات نلاحظ أن 27.45 % أسست قبل صدور قانون النقد والقرض لسنة 1990 وشهدت قوانين الاستثمار 1982 و 1986 ، 1993 ، 2001 المعدل والمتمم سنة 2006 و 2016. في حين 21.57% تأسست بعد قانون المالية لسنة 2009 والذي جعل من الشراكة القناة الوحيدة لدخول الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر. لهذه الشركات تحالفات إستراتيجية تمثل مشاريع مشتركة منها 52.9% والباقي عبارة عن تحالفات دون حق الملكية. وتجدر الإشارة أن من المؤسسات من تمتلك أكثر من عقد تحالف، إلا أنه تم توجيه الشخص الجيب على استبيان إلى الحديث عن التحالف الأكبر والمتمثل في المشروع المشترك.

الجدول التالي رقم 13 يوضح خصائص المؤسسات المشمولة بالدراسة الموضحة سابقا:

الجدول رقم 13 : خصائص المؤسسات المشكّلة لعينة الدراسة.

المتغير	المدلول	التكرار المطلق	التكرار النسبي
تاريخ تأسيس المؤسسة]1990-1970]	14	27,45%
]2001-1990]	12	23.53%
]2009-2001]	14	27.45%
]2013-2009]	11	21.57%
نوع التحالف	مشروع مشترك	28	58.33%
	تحالفات بغير حق الملكية	23	41.67%
الشكل القانوني	شركة مساهمة	22	43.2 %
	شركة ذات مسؤولية محدودة	21	41.2%
	شركة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة	6	11.8%
	شركة تضامن	2	3.9%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعطيات المستقاة من الاستبيان.

ثالثا: خصائص التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات

الأجنبية:

شملت هذه الدراسة 51 مؤسسة جزائرية تمتلك تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أجنبية غالبية هذه التحالفات (51%) أبرمت بعد السنة الثالثة من إنشاء المؤسسة الجزائرية ما يوحي أن ميل هذه المؤسسات إلى هذا الخيار الاستراتيجي كان في مرحلة التوسع والنمو. كما أنه تمّ تسجيل 23.6% من التحالفات أبرمت عند إنشاء الشركة مع ملاحظة كذلك أن 49.1% من المؤسسات أبرمت تحالفاتها خلال السنوات الثلاثة الأولى من إنشائها وهي فترة جدّ حرجة في حياة المؤسسة والتي تشهد نسب عالية من فشل وإفلاس المؤسسات حيث أن الدراسات تشير إلى أن (60%)¹ بالمائة من المؤسسات الحديثة تفشل في هذه المرحلة،

¹ : Gérard garibaldi, Op.cit. P : .

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

ما يدلّ أن موضوع التحالف هو في قلب الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية وأن نجاحها في النمو والاستمرارية مرتبط بنجاح هذه الشراكة.

الجدول التالي رقم (14) يوضح المعطيات سالفة الذكر:

الجدول رقم 14 : خصائص عقد الشراكة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

المتغير	المدلول	التكرار المطلق	التكرار النسبي
فترة إبرام التحالف.	عند إنشاء المؤسسة	12	23.6 %
	خلال السنة الأولى من النشاط	3	5.9 %
	[1-3] سنوات	10	19.6 %
	بعد السنة الثالثة	26	51 %
	المجموع:	51	100 %
الأمد الزمني للتحالف	أقل من سنة	4	7.8 %
	من سنة لثلاث سنوات	7	15.6 %
	أكثر من ثلاث سنوات	40	78.5 %
	المجموع:	51	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعطيات المستقاة من الاستبيان .

- (خصائص الشريك): من جهة أخرى، نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن 65.86 % من المؤسسات الجزائرية أبرمت تحالفات إستراتيجية مع منافسين مباشرين لها في كل أو جزء من مجال عملها، يضاف لهذه النسبة 11.77 % من المؤسسات يتوقعون منافسة مستقبلية من شركائهم، وهذا يدفعنا إلى احتمال أن المؤسسات الأجنبية تستخدم هذه التحالفات من أجل الدخول التدريجي للسوق الجزائرية، وتستغل علاقتها مع المؤسسات الجزائرية من أجل تجاوز حواجز الدخول المختلفة لا سيما منها الحواجز المؤسساتية. بالمقابل، أبرمت 31.37 % من المؤسسات الجزائرية تحالفات مع شركات تعتقد أنها ليست منافسة لها، لكن يمكن ملاحظة أن 43.75 % من هذه الشركات (7 من 16) هذه المؤسسات تبرم تحالفات مع مؤسسات من نفس القطاع، والقول أنها غير منافسة لها ينم

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

على قصور في النظر، على اعتبار أن الشريك يزاوئ نفس النشاط وقد يستغل تحالفه من أجل الدخول إلى السوق الجزائرية.

الجدول رقم 15 : خصائص الشريك الأجنبي.

المتغير	المدلول	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نظرة المؤسسة للشريك	منافس في كامل مجال عملها	18	35.29 %
	منافس في بعض أنشطتها	11	21.57 %
	منافس محتمل لها	6	11.77 %
	ليس منافس لها	16	31.37 %
حجم الشريك	أكبر من حجم المؤسسة	27	52.9 %
	مماثل لحجم المؤسسة	10	19.6 %
	أقل من حجم المؤسسة	14	27.5 %
إسهامات الشركاء	متماثلة	13	25.49 %
	غير متماثلة	38	74.51 %
هدف الابتكار	لا تمتلك المؤسسة مشروع ابتكار يتطلب تدخل الشريك	14	27.5 %
	تمتلك المؤسسة مشروع ابتكار يتطلب تدخل الشريك	37	72.5 %
	لا يمتلك الشريك مشروع ابتكار يتطلب تدخل المؤسسة	46	90.2 %
	يمتلك الشريك مشروع ابتكار يتطلب تدخل المؤسسة	5	9.8 %

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعطيات المستقاة من الاستبيان.

■ (حجم الشريك - إسهامات الشركاء):

من الجدول السابق نلاحظ أن 80.4 % من التحالفات المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية جمعت بين مؤسسات مختلفة الحجم أين 52.9% من المؤسسات المحلية تصغر حجما من شركائها، ما يقودنا إلى القول أنها تحالفات غير متماثلة. ولم يقتصر عدم التماثل على الحجم فقط، إنما امتد كذلك إلى إسهامات الشركاء، كون 56.9% من المؤسسات لها إسهامات تختلف عن إسهامات الشريك الأجنبي، فهي عبارة عن تحالفات تكاملية يتم من خلالها مزج موارد وكفاءات مختلفة. ومن خلال تحليل محتوى الاستثمارات كما يظهر في الجدول أسفله رقم (16) نقف على حقيقة مفادها أن إسهامات الشريك الأجنبي تركزت

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

بالأساس في الموارد التكنولوجية والمعلوماتية (حيث حضر هذا المورد في 30 توليفة من بين 51) في المقام الأول، يليها العتاد والتجهيزات (23 توليفة)، ثم الموارد المعرفية (19 توليفة) والموارد المالية (12)، ثم السوق (10)، وأخيرا الموارد البشرية (07) متبوعا بموارد أخرى (2). وهذا يوضح تركيز المؤسسات الجزائرية على الشركاء الأجانب الذين يمتلكون التكنولوجيا والمعرفة وكذا الذين يزودونهم بالعتاد والتجهيزات. بالمقابل، كان ترتيب إسهامات المؤسسات الجزائرية وفقا لحضورها في مزيج الموارد والكفاءات المقدم من قبلها كالاتي: السوق (39)، الموارد المالية (31)، الموارد البشرية (31)، العتاد والتجهيزات (15)، الموارد المعرفية (12)، الموارد التكنولوجية (8). مما سبق يتضح أن ما يجعل مقطع الموارد والكفاءات المقدمة من قبل المؤسسات الجزائرية جاذبا هو عاملي السوق الواعدة والموارد المالية.

الجدول رقم 16 : مقاطع الموارد المقدمة من قبل الشركاء في التحالف.

نوع المورد	المؤسسات الأجنبية	المؤسسات الجزائرية
الموارد المالية	12 توليفات	31 توليفة
الموارد البشرية	07 توليفات	31 توليفة
العتاد والتجهيزات	23 توليفة	15 توليفة
موارد تكنولوجية ومعلوماتية	30 توليفة	8 توليفات
موارد معرفية	19 توليفة	12 توليفات
السوق	10 توليفات	39 توليفة
موارد أخرى	02	0

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعطيات المستقاة من الاستبيان.

■ هدف الابتكار:

سبق وان أشرنا أن قسم كبير من المؤسسات الجزائرية استهدفت شركاء أجانب يمتلكون موارد مكملة لمواردها وأن مقطع الموارد المفضل لديها هو الذي يحتوي على التكنولوجيا والمعرفة. في نفس السياق، أشارت 72,5% من المؤسسات الجزائرية التي شملها الاستبيان أنها تمتلك مشروع ابتكار يتطلب تدخل شريكها في التحالف (الجدول رقم 15)، وهذا ما قد يفسر تركيزها على الشركاء الذين يملكون مقطع موارد وكفاءات غني بالتكنولوجيا والمعرفة، كون تحقيق الابتكار لا يتأتى دون التحكم في التكنولوجيا وتحصيل

المعارف الحديثة. ولقد أشارت 90.2% من عينة الدراسة أنها لا تتدخل بأي صفة في مشاريع ابتكار شركائها ما يدعم فكرة أن المؤسسات الجزائرية تسعى إلى التعلّم من الشريك الأجنبي (انظر الجدول رقم 15).

المبحث الثاني: دوافع التحالف والعوامل المؤثرة في اتجاه المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية نحو إبرامها مع المؤسسات الأجنبية.

فيما يلي سنحاول رصد دوافع المؤسسات الجزائرية من وراء إبرام عقود التحالف مع المؤسسات الأجنبية وكذا تفسير أسباب تبني هذا الخيار الإستراتيجي بدلا من الخيارات الإستراتيجية الأخرى المتاحة.

المطلب الأول: دوافع إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر إطارات المؤسسات الجزائرية المشكّلة لعينة الدراسة:

سنتطرق في ما يلي للدوافع التي أنشئت من أجلها المؤسسات الجزائرية المشكّلة لعينة الدراسة تحالفات مع المؤسسات الأجنبية، وذلك من خلال طرح جملة من الأسئلة المستلهمة من المقاربات النظرية التي تم تبينها في القسم النظري.

أولا: عرض دوافع إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المشكّلة لعينة الدراسة:

من اجل الوقوف على آراء عينة الدراسة حول دوافع إبرام التحالفات الإستراتيجية تم صياغة عبارات تناولت هذا الموضوع، ولقد كانت إجابات أفرادها على النحو التالي:

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

الجدول رقم 17: دوافع إبرام عقود التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر إطارات المؤسسات الجزائرية.

اختبار t	المتوسط المحسوب	النسبة	التكرار	الخيار	العبارة
14.228 Sign=0.000	4.2157	29.4%	15	جد موافق	ولوج أسواق محلية جديدة
		64.7%	33	موافق	
		3.9%	2	لا أدري	
		2%	1	غير موافق	
		0%	0	غير موافق تماما	
14.276 Sign=0.000	4.1569	25.5%	13	جد موافق	تطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة
		64.7%	33	موافق	
		9.8%	5	لا أدري	
		0%	0	غير موافق	
		0%	0	غير موافق تماما	
5.105 Sign=0.00	3.6078	15.7%	8	جد موافق	تدويل المؤسسة
		37.3%	19	موافق	
		39.2%	20	لا أدري	
		7.8%	4	غير موافق	
		0%	0	غير موافق تماما	
15.53 Sign=0.000	4.0196	11.8%	6	جد موافق	تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة
		78.4%	40	موافق	
		9.8%	5	لا أدري	
		0%	0	غير موافق	
		0%	0	غير موافق تماما	
6.129 Sign=0.00	3.7451	19.6%	10	جد موافق	تدنية تكاليف الاستثمار
		43.1%	22	موافق	
		29.4%	15	لا أدري	

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات

المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

		% 7.8	4	غير موافق	
		% 0	0	غير موافق تماما	
10.741	4.0196	% 19.6	10	جد موافق	تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة
Sign=0.000		% 66.7	34	موافق	
		% 9.8	5	لا أدري	
		% 3.9	2	غير موافق	
		% 0	0	غير موافق تماما	
10.803	4.1176	25.5 %	13	جد موافق	تحويل التكنولوجيا باستخدام التحالفات
Sign=0.000		66.7%	34	موافق	
		% 3.9	2	لا أدري	
		% 2	1	غير موافق	
		% 2	1	غير موافق تماما	
13.021	4.2549	35.3%	18	جد موافق	تحويل المهارات والمعارف المختلفة باستخدام التحالفات
Sign=0.000		58.8%	30	موافق	
		% 2	1	لا أدري	
		% 3.9	2	غير موافق	
		% 0	0	غير موافق تماما	
12.839	4.1765	29.4%	15	جد موافق	مواكبة التطور التكنولوجي للمنافسين
Sign=0.000		% 60.8	31	موافق	
		% 7.8	4	لا أدري	
		% 2	1	غير موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS

.Statistics 19

من الجدول السابق يمكن الوقوف على النقاط التالية:

- وجود اعتقاد سائد بين المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة بكون دخول المؤسسات الجزائرية إلى أسواق محلية جديدة، وتطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة وكذا تدويل المؤسسة وتحسين

موقفها التنافسي تشكل دوافعا مهمة من دوافع تبني خيار التحالف الإستراتيجي مع المؤسسات الأجنبية، وهذا ما نقف عليه من خلال تسجيل أوساط حسابية مقدرة تفوق وتختلف معنويا عن 3، كما يظهره اختبار ستيودنت المدون في الجدول أعلاه رقم (16)، حيث أن القيم الاحتمالية المسجلة كلها تقل عن مستوى الدلالة المختار والمقدر بـ 5%؛

■ تعتبر عينة الدراسة أن "تدنية تكاليف الصفقة" وكذا "تحسين كفاءتها التشغيلية" من أهم دوافع المؤسسات الجزائرية لتبني خيار التحالف، حيث حصلت هذه العبارات على أوساط حسابية مقدرة تفوق معنويا 3، كما يظهره اختبار ستيودنت حيث أن القيمتين الاحتماليتين تقلان عن مستوى الدلالة المختار المقدر بـ 5%؛

■ وجود اعتقاد سائد بين عينة الدراسة بكون "تحويل التكنولوجيا" و"اكتساب المهارات والمعارف المختلفة" وكذا "مواكبة التطور التكنولوجي للمنافسين" كلها دوافع مهمة تحفز المؤسسات الجزائرية على ابرام عقود تحالف مع المؤسسات الأجنبية، وهذا ما وقفنا عليه من خلال تسجيل أوساط حسابية مقدرة تفوق وتختلف معنويا عن 3، كما يظهره اختبار ستيودنت المدون في الجدول أعلاه، حيث أن القيم الاحتمالية المسجلة كلها تقل عن مستوى الدلالة المختار والمقدر من 5%.

مما سبق يتضح أن دوافع المؤسسات الجزائرية من وراء إبرام التحالفات —من وجهة نظر عينة الدراسة— لا تعدو أن تكون: ولوج أسواق محلية جديدة، تدويل المؤسسة، تطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة للمؤسسة، تحسين الموقف التنافسي، تدنية تكاليف الاستثمار، تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، تحويل التكنولوجيا، تحويل المهارات والمعارف المختلفة ومواكبة التطوير التكنولوجي. وأن هذه الدوافع تجدد تفسيراتها في مقاربات: هيكل الصناعة، تكاليف الصفقة، نظرية الموارد والتعلم التنظيمي.

ثانيا: ترتيب الدوافع تبعا لأهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة.

ويمكن ترتيب الدوافع التحالف الإستراتيجي حسب الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: ترتيب دوافع التحالف الإستراتيجي حسب الأهمية من وجهة نظر مسؤولوا المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة.

التحالفات التعاقدية		المشاريع المشتركة		دوافع التحالف الإستراتيجي
الرتبة	الوسط الحسابي	الرتبة	الوسط الحسابي	
الخامسة	4	الأولى	4.4643	تحويل المعارف والمهارات المختلفة
الأولى	4.087	الثانية	4.3214	ولوج أسواق محلية جديدة
السادسة	3.913	الثالثة	4.2857	تحويل التكنولوجيا
الثانية	4.0435	الثالثة	4.2857	مواكبة التطور التكنولوجي
الثانية	4.0435	الخامسة	4.25	تطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة
السابعة	3.8696	السادسة	4.1429	تحسين الكفاءة التشغيلية
الثانية	4.035	السابعة	4	تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة
الثامنة	3.4783	الثامنة	3.9643	تدنية تكاليف الاستثمار في المجالات الجديدة
الثامنة	3.3043	التاسعة	3.8571	تدويل المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن تحويل المعرفة والمهارات المختلفة على رأس أولويات المؤسسات الجزائرية من وراء دخولها في مشاريع مشتركة مع الأجانب، كما أنه من أهم دوافعها تحويل التكنولوجيا ومواكبة التطور التكنولوجي حيث احتل هذين العاملين المركز الثالث بمعدل يفوق 4، هذا يعكس اعتقاد المؤسسات الجزائرية بكون المشاريع المشتركة أداة فعالة لتحويل الموارد والكفاءات وتحقيق التعلم من الشريك.

ويكتسي السوق أهمية بالغة لدى المؤسسات الجزائرية ومركزا مهما ضمن دوافعها من وراء إبرام المشاريع المشتركة، وهذا ما تجلّى من خلال احتلال العبارة المتعلقة بالدخول لأسواق محلية جديدة المركز الثاني

في قائمة الدوافع بمعدل مرتفع فاق الأربعة (4.3214)، كما أن العبارات الأخرى المتعلقة بتطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة وتحسين الموقف التنافسي حصلت على معدلات مرتفعة ما يصبّ في نفس السياق.

ولقد حصلت العبارتين المتعلقةتين بتحسين الكفاءة التشغيلية وتدنية تكاليف الاستثمار على المرتبتين السادسة والثامنة على التوالي، لكن بمعدلات مرتفعة ما يدل على أن المؤسسات الجزائرية تعتقد أن المشاريع المشتركة أداة من أدوات تحسين الكفاءة الداخلية للمؤسسة.

والملاحظ أن تدويل المؤسسة كان آخر دوافع المؤسسات الجزائرية رتبة، ورغم أنه حصل على معدل يفوق معنويا 3 ما يدل أنه من دوافع إبرام التحالفات إلا أنه تمّ ترتيبه في آخر قائمة الدوافع ما يدل أن المؤسسات الجزائرية مهتمة أكثر بالسوق المحلية بدل السوق الخارجية.

من جهة أخرى، نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات تعاقدية عبّرت أن أهم دوافعها من هذه العقود متعلقة بالسوق ولقد تجلّى ذلك من خلال تصدر عبارات ولوج أسواق محلية جديدة وتطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة وتحسين الموقف التنافسي قائمة دوافع إبرام عقود التحالف. ونجد في المقام الثاني مواكبة التطور التكنولوجي وتحويل المهارات والمعارف، وفي المقام الأخير نجد العبارة المتعلقة بتدويل المؤسسة، وهذا ما يعكس اهتمام أصحاب التحالفات التعاقدية بالأسواق المحلية على حساب الأسواق الخارجية.

وفي الختام، يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية كانت مدفوعة في الجمل بكافة العوامل السابقة لذا تقاربت الدوافع سالفة الذكر في درجة أهميتها و إن كان - كما سبق تبيانه- تعطي الأولوية لدوافع تحويل المعرفة والمهارات و دخول الأسواق الجديدة على حساب الدوافع الأخرى.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتجاه المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية نحو تكوين تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأجنبية.

من أجل الوقوف على أسباب ميل المؤسسات الجزائرية إلى إبرام تحالفات إستراتيجية، وهل هذا الأمر بسبب متغيرات بيئية أو مؤسسية أم أنه بفعل تكاليف الصفقة أم أنه بدافع التعلّم وتحصيل الموارد، اشتملت استمارة بحثنا على جملة من العبارات حاولت معالجة المحاور المذكورة آنفا وهو ما سيأتي تبيانها في الفقرات اللاحقة.

أولاً: المحيط الاقتصادي والمؤسسي:

يشكل المحيط الاقتصادي والمؤسسي الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسات، وعادة ما يمثل معطى تتعامل معه المؤسسات وتحاول التكيف معه من خلال استغلال الفرص التي يتيحها والتعامل مع القيود التي يفرضها وتجنب التهديدات التي قد يتضمنها. وفي ما يلي سنحاول رصد وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة حول المحيط الاقتصادي والمؤسسي الذي تنشط فيه.

1. وجهة نظر عينة الدراسة حول المحيط الاقتصادي والمؤسسي بالجزائر.

يؤثر الإطار المؤسسي في اتجاهات المؤسسات نحو الدخول في تحالفات إستراتيجية وكذا في اختيار أنماط منها دون الأنماط الأخرى بما يتناسب والبيئة المحيطة. وللوقوف على مدى تطابق هذه الفكرة مع واقع المؤسسات الجزائرية تمّ طرح على عينة منها جملة من الأسئلة للتعرف على نظرتها للمحيط المؤسسي والاقتصادي، ولقد كانت الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات

المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

الجدول رقم 19 : نظرة المؤسسات الجزائرية المشمولة بالدراسة للمحيط الاقتصادي والمؤسساتي.

اختبار ستودنت للووسط النظري	الوسط الحسابي	التكرار النسبي		المتغير
T=3.127 Sign= 0.003	3.549	3.9 %	غير موافق تماما	تغير الطلب على منتجات المؤسسة
		27.5 %	غير موافق	
		3.9 %	لا أدري	
		39.2 %	موافق	
		25.5 %	جد موافق	
T= 3.736 Sign= 0.00	3.6275	1.96	غير موافق تماما	عدم استقرار السوق
		27.5 %	غير موافق	
		1.96 %	لا أدري	
		43.1 %	موافق	
		25.5 %	جد موافق	
T= 6.544 Sign= 0.000	3.7843	1.96 %	غير موافق تماما	تطوير المنافسين لمنتجاتهم بصفة مستمرة
		7.8 %	غير موافق	
		13.7 %	لا أدري	
		62.7 %	موافق	
		13.7 %	جد موافق	
T=-2.283 Sign= 0.027	2.6275	17.6 %	غير موافق تماما	المنظومة الضريبية
		35.3 %	غير موافق	
		17.6 %	لا أدري	
		25.5 %	موافق	
		3.9 %	جد موافق	
T=1.666 Sign= 0.102	3.2549	7.8 %	غير موافق تماما	التشريعات القانونية
		19.6 %	غير موافق	
		17.6 %	لا أدري	
		49 %	موافق	
		5.9 %	جد موافق	
T= -2.353 Sign= 0.023	2.6275	13.7 %	غير موافق تماما	النظام المصرفي
		45.1 %	غير موافق	
		7.8 %	لا أدري	
		31.4 %	موافق	
		1.96 %	جد موافق	
T= 2.679 Sign= 0.01	3.476	7.8 %	غير موافق تماما	الأعراف السائدة في القطاع الصناعي
		21.6 %	غير موافق	
		5.9 %	لا أدري	
		45.1 %	موافق	
		19.6 %	جد موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM

.SPSS Statistics 19

من الجدول السابق يمكن الوقوف على النقاط التالية:

■ تعتبر المؤسسات الجزائرية أن البيئة التي تنشط فيها تتسم بعدم الأكادة، حيث يرى 64.7 % من أفراد عينة الدراسة أن الطلب على منتجات المؤسسات يتغير باستمرار (المتوسط العام يقدر بـ 3.549 وهو معنويا مختلف عن 3)، كما أن 67.6 % من المؤسسات التي شملتها العينة أقرت بكون السوق الذي تنشط فيه يتسم بعدم الاستقرار بمعدل يقدر بـ 3.6275. ولقد أشارت غالبية عينة الدراسة (76.4 %) إلى عامل مهم يغذي عدم الأكادة وهو قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم بصفة مستمرة، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط يقدر بـ 3.7843 % وهو أعلى معدل مسجل في هذا المحور؛

■ تدبّي التصور والاعتقاد لدى المؤسسات الجزائرية بوجود بيئة مؤسساتية مواتية لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية، وهذا ما يمكن الوقوف عليه من خلال:

- تصريح 52.9 % من عينة الدراسة بأن المنظومة الضريبية غير مواتية لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية في حين خالف هذا الاتجاه 29.4 % من العينة، ولقد تمّ تسجيل متوسط يقدر بـ 2.6275 والذي يقل ويختلف معنويا عن الوسط النظري 3، ما يعكس عدم رضا المؤسسات الجزائرية على هذه المنظومة المعتمدة؛

- تصريح 58.8 % من عينة الدراسة بأن النظام المصرفي غير مواتي لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية ولقد تمّ تسجيل متوسط يقدر بـ 2.6275 والذي يختلف معنويا عن الوسط النظري المقدر بـ 3 كما يظهر ذلك اختبار student؛

- اعتبرت 54.9 % من عينة الدراسة أن التشريعات القانونية محفزة لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية ، ولا يختلف المتوسط المقدر (3.2549) عن المتوسط النظري، ما يعطي الانطباع أن مستوى الرضا عن التشريعات مقبول؛

- اعتبرت 64.7 % من عينة الدراسة أن التحالفات الإستراتيجية من الأعراف السائدة في القطاع الذي تنشط فيه بوسط حسابي يقدر بـ 3.476 (والذي يختلف معنويا عن 3)؛ لكن من

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

خلال المقارنة بين وجهة نظر المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب ووجهة نظر المؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات تعاقدية مع الأجانب، سجلنا أن المتوسط العام كان مرتفعا بفعل ميل المؤسسات التي تمتلك المشاريع المشتركة إلى الاعتقاد بأن التحالفات الإستراتيجية هي من الأعراف السائدة في القطاع التي تنشط فيه حيث تم تسجيل معدل قدره 3.9288 والذي يفوق بكثير ويختلف معنويا (كما يظهر في الجدول أدناه 20) عن الوسط الحسابي في التحالفات التعاقدية والمقدر بـ 2.9130. مما سبق يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب تعدّ التحالفات من الأعراف السائدة في القطاع الذي تنشط فيه.

الجدول رقم 20 : مقارنة بين المتوسطين الحسابيين للمؤسسات ذات المشاريع المشتركة والأخرى ذات التحالفات التعاقدية في ما يخص كون التحالف من الأعراف السائدة في القطاع.

اختبار Mann Whitney	الوسط الحسابي	
-2.959	3.9288	المشاريع المشتركة
0.003	2.913	التحالفات التعاقدية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

2. العلاقة بين خصائص البيئة الاقتصادية والمؤسسية وميل المؤسسات الجزائرية لإبرام عقود تحالف.

في ما يلي سنحاول معرفة ما إذا كانت خصائص البيئة المحيطة تؤثر على ميل المؤسسات الجزائرية المشمولة بالعينة إلى إبرام عقود شراكة في شكل تحالفات أم لا.

1.2. عدم أكاده المحيط و ميل المؤسسات الجزائرية إلى إبرام تحالفات.

هل أثر الاعتقاد بكون البيئة المحيطة غير أكيدة على ميل المؤسسات الجزائرية إلى إبرام تحالفات إستراتيجية مع شركاء أجنبان؟ من أجل الإجابة على هذا السؤال قمنا باختبار إمكانية وجود العلاقة بين المتغيرات الممثلة لعدم أكادة البيئة ومتغير التحالفات وكانت النتيجة كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 21 : اختبار العلاقة الممكنة بين عدم أكادة البيئة وميل المؤسسات الجزائرية لإبرام تحالفات إستراتيجية.

العبرة	قيمة كاي مربع	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تغير الطلب	6.87	04	0.143
عدم استقرار السوق	13.448	04	0.009
تطوير المنافسين لمنتجاتهم بشكل مستمر	11.892	04	0.018

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين تقييم المؤسسات الجزائرية للسوق الذي تنشط فيه واعتباره سوقا غير مستقر وبين إقدام المؤسسات على إبرام تحالفات، كما أنه تم تسجيل علاقة ارتباط بين اعتقاد المؤسسات الجزائرية بأن منافسيها يطورون منتجاتهم بصفة مستمرة وبين إبرامها لعقود تحالفات، ما يمكّننا من القول أن عدم أكادة البيئة الخارجية المتحلية في عدم استقرار السوق وتطوير المنافسين لمنتجاتهم بصفة مستمرة عوامل مفسرة لإقدام المؤسسات الجزائرية على إبرام تحالفات إستراتيجية مع الأجانب.

2.2. نظرة عينة الدراسة للبيئة القانونية و ميل المؤسسات الجزائرية إلى إبرام تحالفات.

ومن أجل دراسة إمكانية وجود علاقة ارتباط بين نظرة المؤسسة الجزائرية للبيئة القانونية وتبنيها لخيار التحالفات الإستراتيجية، قمنا بإجراء اختبار KHI deux والذي أظهر الاستقلالية بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (22) . ما يقودنا للقول أن التشريعات القانونية لا تعدّ عاملا حاسما في اختيار المؤسسات الجزائرية إبرام التحالفات مع المؤسسات الأجنبية.

الجدول رقم (22): اختبار علاقة ارتباط بين نظرة المؤسسة الجزائرية للبيئة القانونية وتبنيها لخيار التحالف مع الأجانب باستخدام KHI deux.

القيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
3.696	4	0.449

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

3.2. الاعتقاد بكون التحالفات الإستراتيجية من الأعراف السائدة في القطاع و ميل المؤسسات الجزائرية إلى إبرام تحالفات.

هل أثر الاعتقاد بكون التحالفات الإستراتيجية من الأعراف السائدة في القطاع على ميل المؤسسات الجزائرية إلى إبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال قمنا اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين سالفًا الذكر باستخدام Khi deux ولقد تمّ الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 23 : اختبار علاقة ارتباط بين اعتقاد المؤسسة الجزائرية أن التحالفات من الأعراف السائدة في القطاع وتبنيها لخيار التحالف الاستراتيجي باستخدام اختبار KHI deux.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	
0.029	4	10.829	اختبار كاي مربع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن اعتقاد المؤسسات الجزائرية بكون التحالفات الإستراتيجية من الأعراف السائدة في القطاع وهي إستراتيجية متبناة من قبل المؤسسات الرائدة داخله من بين الأسباب التي دفعتها إلى تبني هذا الخيار الاستراتيجي.

في الختام، يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة تعتبر:

- بيئة نشاطها غير أكيدة، وذلك بفعل التغير المستمر في الطلب على منتجاتها، وخصوصية السوق الذي تنشط فيه والذي يمتاز بعدم استقرار كبير وكذا قيام منافسيها بتطوير منتجاتهم بصفة مستمرة؛
- أن عدم أكادة البيئة ممثلة في تطوير المنافسين لمنتجاتهم وعدم استقرار السوق عامل مفسر لإقدام المؤسسات الجزائرية على إبرام تحالفات إستراتيجية؛
- المنظومة الضريبية والنظام المصرفي غير ملائمين لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية؛

- أبدت رضاها النسبي على التشريعات القانونية التي توطر الشراكة مع الأجانب إلا أنه حسب نتائج بحثنا هذا الرضا ليس سببا في إقدام المؤسسات الأجنبية على إبرام تحالفات مع الأجانب؛
- التحالفات الإستراتيجية من الأعراف السائدة في القطاع الذي تنشط فيه، هذا الاعتقاد عامل مفسر من بين عوامل أخرى لإقدام هذه المؤسسات على إبرام تحالفات مع المؤسسات الأجنبية.

ثانيا: تكاليف صفقة التحالف الإستراتيجي.

خصص هذا المطلب لرصد وجهة نظرة عينة الدراسة للتكاليف التي يتضمنها خيار التحالف معتمدين في ذلك على نظرية تكاليف الصفقة.

1. عرض لوجهة نظر عينة الدراسة حول تكاليف التحالف.

تؤثر تكلفة الصفقة في اتجاهات المدراء للدخول في تحالفات إستراتيجية، وكذا في اختيار نمط التحالف، على اعتبار أن عنصر التكلفة قد يكون حاسما في المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة. ومن أجل الوقوف على مدى تطابق هذه الفكرة مع واقع المؤسسات الجزائرية، تمّ طرح جملة من الأسئلة المتعلقة بتكاليف الصفقة ولقد كانت الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

الجدول رقم 24 : وجهة نظر عينة الدراسة حول مختلف التكاليف التي تتضمنها إستراتيجية التحالف الإستراتيجي.

اختبار Student	الوسط الحسابي	التكرار النسبي		المتغير
T=4.921 Sign= 0	3.8235	% 9.8	غير موافق تماما	التكاليف المتعلقة بمرحلة التخطيط والإعداد
		% 5.9	غير موافق	
		% 3.9	لا أدري	
		% 52.9	موافق	
		% 27.5	جدّ موافق	
T= 6.103 Sign= 0.0	3.5882	% 5.9	غير موافق تماما	تكاليف متعلّقة بمتابعة حسن التزام الشريك بتعهداته
		% 7.8	غير موافق	
		0%	لا أدري	
		% 64.7	موافق	
		% 21.6	جدّ موافق	
T= -2.515 Sign= 0.015	2.5882	% 21.6	غير موافق تماما	تكلفة التنسيق بين الشركاء
		% 29.4	غير موافق	
		% 19.6	لا أدري	
		% 27.5	موافق	
		% 2	جدّ موافق	
T= 5.329 Sign= 0.0	3.8039	% 7.8	غير موافق تماما	تكلفة مراقبة أنشطة الشريك
		% 3.9	غير موافق	
		% 9.8	لا أدري	
		% 56.9	موافق	
		% 21.6	جدّ موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق يمكن استخلاص النقاط التالية:

- تعدّ مرحلة التخطيط والإعداد للتحالف ثم صياغة عقد الشراكة وإجراء المفاوضات حول مساهمات الشركاء وعوائدهم -من وجهة نظر عينة الدراسة- عملية مكلفة، حيث أن 80.4% من عينة

الدراسة عبّرت عن ذلك ، كما أن الوسط الحسابي المقدّر يساوي 3.8235 وهو معدل مرتفع ومختلف معنويا عن الوسط النظري، وقد يعود ذلك إلى حساسية هذه المرحلة، وتطلبها عناية فائقة من المؤسسات، ما قد يدفعهم إلى الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسات؛

■ تبذل المؤسسات الجزائرية تكلفة كبيرة في عملية متابعة حسن التزام الشريك بتعهداته وكونه يقدم أفضل ما لديه، وهذا ما عبرت عنه 86.3 % من عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط المقدّر 3.8824 والذي يختلف معنويا عن الوسط النظري؛

■ في إيجابتها عن العبارة المتعلقة بالإجراءات الرقابية اللازمة لمنع السلوك الانتهازي للشركاء، اعتبرت عيّنة الدراسة أن هذا الأمر مكلف، حيث أنه تمّ تسجيل وسط حسابي مرتفع القيمة ويقدر بـ 3.8039؛

■ لا تعدّ تكاليف التنسيق بين الشركاء -من وجهة نظر عينة الدراسة عبئا كبيرا عليها - وهذا ما تجلّى من خلال الوسط المقدّر والذي يقلّ معنويا عن 3 (2.5882).

ومن أجل التدقيق أكثر في النتائج السابقة أجرينا مقارنة بين الأوساط المقدّرة المسجلة في إجابات المؤسسات التي لها مشاريع مشتركة مع الأجنبي ونظيراتها التي تجمعها تحالفات تعاقدية فتم الوقوف على عدم وجود اختلافات معنوية بين هذه الأوساط ما يدلّ أن كلا المجموعتين لها وجهة نظر متماثلة في ما يخص تكلفة التحالف (انظر الجدول أسفله رقم 25)

الجدول رقم 25 : مقارنة بين وجهات نظر المؤسسات التي لها مشاريع مشتركة مع الأجنبي والمؤسسات التي لها تحالفات تعاقدية مع الأجنبي في ما يخص تكلفة التحالف .

المدلول	الوسط الحسابي للتحالفات التعاقدية	الوسط المقدّر للمشاريع المشتركة	اختبار Student
تكاليف إعداد التحالف	3.913	3.75	T=0.481 Sign=0.633
تكاليف متابعة حسن التزام الشريك بتعهداته	3.7391	4	T=-0.89 Sign= 0.37
تكاليف التنسيق بين الشركاء	2.7391	2.4643	T= 0.83 Sign=0.409
تكلفة مراقبة أنشطة الشريك	3.6957	3.8929	T=-0.65 Sign=0.521

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

مما سبق يتضح أن المؤسسات الجزائرية تنظر إلى إستراتيجية التحالف على أنها خيار مكلف، فباستثناء العبارة المتعلقة بالتنسيق بين الشركاء التي حصلت على مستوى متدني، سجلنا مستويات مرتفعة في كل من مراحل التخطيط والإعداد للتحالف ومرحلة متابعة حسن التزام الشريك، وإجراءات الرقابة على السلوك الانتهازي، وهذا ما يدفعنا للتساؤل عن الدافع من وراء اختيار هاته المؤسسات للتحالف على حساب البدائل الإستراتيجية الأخرى المتاحة.

ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة عبارات تضمنت المقارنة بين تكاليف التحالف

وتكاليف البدائل الإستراتيجية الأخرى المتاحة وكانت إجابات عينة الدراسة كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 26: مقارنة بين تكاليف مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة.

اختبار student	الوسط الحسابي	التكرار النسبي		المتغير
T=-1.639 Sign=0.108	2.7451	13.7 %	غير موافق تماما	الاندماج أقل تكلفة من التحالف
		31.4 %	غير موافق	
		25.5 %	لا أدري	
		25.5 %	موافق	
		3.9 %	جدد موافق	
T=-4.446 Sign= 0.000	2.3333	21.6 %	غير موافق تماما	التملك أقل تكلفة من التحالف
		45.1 %	غير موافق	
		13.7 %	لا أدري	
		17.6 %	موافق	
		2 %	جدد موافق	
T=-3.561 Sign= 0.001	2.451	19.6 %	غير موافق تماما	مقارنة تكلفة تطوير المنتجات بشكل فردي وتكلفة التحالف
		41.2 %	غير موافق	
		15.7 %	لا أدري	
		21.6 %	موافق	
		2 %	جدد موافق	
T=-3.762 Sign= 0.000	2.4118	19.6 %	غير موافق تماما	مقارنة تكلفة تطوير التكنولوجيا بشكل فردي وتكلفة التحالف
		47.1 %	غير موافق	
		7.8 %	لا أدري	
		23.5 %	موافق	
		2 %	جدد موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM

.SPSS Statistics 19

من الجدول السابق نستنتج أن:

- الاعتقاد السائد بين المؤسسات الجزائرية هو أن التحالفات الإستراتيجية أقل تكلفة من تطوير المنتجات بشكل منفرد، حيث أن الوسط الحسابي المقدّر يقلّ عن الوسط النظري، كما أن 60.8% من عيّنة الدراسة صرّحت في هذا الاتجاه؛
- نفس الشيء يمكن قوله حول تطوير التكنولوجيا بشكل فردي، حيث اعتبر 66.7% من العيّنة أن ذلك مكلف أكثر من تطويرها من خلال الشركات والتحالفات الإستراتيجية؛
- تنظر المؤسسات الجزائرية إلى أن تكلفة التحالفات الإستراتيجية لا تختلف عن تكلفة إستراتيجية الاندماج، ورغم أن المتوسط المقدّر يساوي 2.7451 إلا أنه لا يختلف عن الوسط النظري 3 وهذا ما يظهره اختبار Student؛
- تعتبر المؤسسات الجزائرية التحالفات الإستراتيجية أقلّ تكلفة من تملك مؤسسة أخرى، حيث أن 66.7% من العيّنة صرّحت بذلك وتمّ تسجيل معدّل يقدر بـ 2.3333 والذي يقلّ ويختلف معنويًا عن الوسط النظري 3.

مما سبق يمكن استنتاج أنه ورغم اعتقاد المؤسسات الجزائرية أن التحالفات بديل إستراتيجي مكلف، إلا أنها تنظر إليها على أنها الأقلّ تكلفة من البدائل الإستراتيجية الأخرى والمتمثلة بالأساس في النمو الذاتي، والتملّك. هل لهذا الاعتقاد أثر على اختيار إستراتيجية التحالف وكذا على نمط التحالف؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في الفقرات اللاحقة.

2. علاقة تكاليف الصفقة باختيار إستراتيجية التحالف.

من أجل الوقوف على العلاقة الموجودة بين تكاليف الصفقة وتبني خيار التحالف، قمنا بإجراء اختبار كاي مربع للاستقلالية كما يظهر في الجدول التالي:

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

الجدول رقم 27: اختبار كاي مربع للعلاقة الممكنة بين تكاليف الصفقة وتبني إستراتيجية التحالف.

المعدنية	اختبار كاي مربع	المدلول
0.665	2.389	التكاليف المتعلقة بمرحلة التخطيط والإعداد وتكلفة التحالف
0.331	3.421	تكاليف متعلقة بمتابعة حسن التزام الشريك بتعهداته وتكلفة التحالف
0.693	2.235	تكلفة التنسيق بين الشركاء وتكلفة التحالف
0.138	6.96	تكلفة مراقبة السلوك الانتهازي الشريك وتكلفة التحالف
0.254	5.339	مقارنة تكلفة الاندماج مع تكلفة التحالف
0.132	7.072	مقارنة تكلفة التملك مع تكلفة التحالف
0.113	7.465	مقارنة تكلفة تطوير المنتجات بشكل فردي وتكلفة التحالف
0.001	18.588	مقارنة تكلفة تطوير التكنولوجيا بشكل فردي وتكلفة التحالف

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين تكاليف إستراتيجية تطوير التكنولوجيا ذاتيا واختيار التحالف كإستراتيجية للنمو، فكلما ارتفعت التكاليف تطوير التكنولوجيا ذاتيا كلما زاد ميل المؤسسات الجزائرية إلى تبني التحالف كخيار إستراتيجي وهو ما يقودنا للقول أن تكلفة تطوير التكنولوجيا – وبخلاف التكاليف الأخرى – من بين العوامل المحددة والمفسرة لاتجاه المؤسسات الجزائرية لتبني خيار التحالف. في الختام، يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة تعتبر:

- إستراتيجية التحالف خيار مكلف لاحتوائه على أعباء كبيرة في كل من مراحل التخطيط والإعداد والمتابعة والرقابة على السلوك الانتهازي، إلا أنها تعتقد أن هذا الخيار أقل تكلفة من بديلي النمو الذاتي والتملك لمؤسسات الأخرى ويضاهي بديل الاندماج؛
- تكلفة تطوير التكنولوجيا فرديا جد باهظة ما يفسر لجوء المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة إلى خيار التحالف بدلا من النمو الذاتي.

ثالثا: الموارد والتعلم التنظيمي:

تتيح التحالفات الإستراتيجية فرصا للتعلم والاستفادة من موارد الشريك، وذلك بالوصول إلى معرفته الفنية المتميزة في مجال معين بما يخدم تحقيق ميزة تنافسية. نظريا، لا تتيح الصيغ المختلفة للتحالف نفس الفرص لتحصيل الموارد والتعلم، لذا سنحاول فيما يأتي معرفة نظرة المؤسسات الجزائرية في هذا المجال وما إذا كان قد أثر هذا البعد في اختيارها بتشكيل تحالفات مع الآخرين.

1. وجهة نظر عينة الدراسة حول موضوع التعلم وتحويل الموارد من خلال التحالفات الإستراتيجية:

من أجل رصد وجهة نظر المؤسسات الجزائرية حول موضوع التعلم وتحويل الموارد من خلال التحالفات الإستراتيجية، تم صياغة عبارتين نتناولان هذا البعد ولقد كانت الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 28: وجهة نظر عينة الدراسة حول موضوع التعلم وتحويل الموارد من خلال التحالفات الإستراتيجية.

اختبار student	الوسط المقدر	التكرار		المدلول
T= 3.616 Sign= 0.001	3.6471	7.8%	غير موافق تماما	الحصول على فرص لتعلم خبرات فنية وإمكانيات فنية وإدارية مهمة
		17.6%	غير موافق	
		3.9%	لا أدري	
		43.1%	موافق	
		27.5%	جد موافق	
T= 12.905 Sign= 0.000	4.2157	0%	غير موافق تماما	تحصيل موارد وكفاءات متميزة مكتملة لموارد وكفاءات المؤسسة ما سيضيفي ميزة تنافسية
		3.9%	غير موافق	
		2%	لا أدري	
		62.7%	موافق	
		31.4%	جد موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM

.SPSS Statistics 19

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

من الجدول السابق يمكن الوقوف على النتائج التالية:

- تعتقد المؤسسات الجزائرية أن الشريك الأجنبي يمتلك سلة موارد وكفاءات متميزة يمكن استغلالها من أجل تكملة سلة مواردها وكفاءاتها بما يخدم هدف تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما عبر عنه 94.1% بالإيجاب من عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.2157 والذي يفوق الوسط النظري بكثير، مع ملاحظة أن هذا الاتجاه كان أكبر عند أصحاب المشاريع المشتركة مع الأجانب حيث كان المتوسط المقدر يساوي 4.4643 والذي يختلف عن المتوسط المقدر لأصحاب التحالفات التعاقدية مع الأجانب أين سجل 3.9130 كما يظهر في الجدول أدناه؛
- تعتقد المؤسسات الجزائرية أنه هناك إمكانية لتعلم خبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة من خلال إبرام تحالفات مع الأجانب وهذا ما عبر عنه 70.6% بالإيجاب من عينة الدراسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.6471 والذي يختلف عن الوسط النظري المقدر بـ 3، لكن من خلال المقارنة بين وجهة نظر المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب ووجهة نظر المؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات تعاقدية مع الأجانب، يمكن ملاحظة أن المؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات بغير حق الملكية لا تتبنى هذا الاعتقاد حيث تم تسجيل متوسط مقدر مساو لـ 2.7391 ما يقودنا للاستنتاج أن المتوسط العام كان مرتفعا بفعل ميل المؤسسات التي تمتلك المشاريع المشتركة إلى الاعتقاد بأن التحالفات الإستراتيجية هي أداة فعالة لتعلم خبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة حيث تم تسجيل متوسط قدره 4.393، وهذا ما يظهر جليا في نتائج الجدول أسفله رقم (29).

الجدول رقم 29 : مقارنة بين المتوسطين الحسابيين للمؤسسات ذات المشاريع المشتركة والأخرى

ذات التحالفات التعاقدية في ما يخص التعلم وتحصيل الموارد.

اختبار Mann Whitney	الوسط الحسابي	نوع التحالف	العبرة
Z=-4.246 Sign=0	4.3939	المشاريع المشتركة	الحصول على فرص لتعلم خبرات فنية وإمكانات فنية وإدارية مهمة
	2.7391	التحالفات التعاقدية	
Z=-2.896 Sign=0.004	4.4643	المشاريع المشتركة	تحصيل موارد وكفاءات متميزة مكملة لموارد وكفاءات المؤسسة ما سيضفي ميزة تنافسية
	3.9130	التحالفات التعاقدية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM

.SPSS Statistics 19

2. العلاقة الممكنة بين بعدي تحويل الموارد والكفاءات وكذا التعلم التنظيمي وبين تبني خيار التحالف:

هل أثر الاعتقاد بكون التحالفات الإستراتيجية أداة فعالة لتعلم خبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة، وكذا اعتقاد بامتلاك المؤسسات الأجنبية لكفاءات وموارد متميزة ومكملة لموارد وكفاءات المؤسسات الجزائرية في قرار تبني خيار التحالف بشكل معين من الأشكال؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال قمنا باختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين سالفا الذكر باستخدام Khi deux ولقد تمّ الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 30 : اختبار علاقة ارتباط بين اعتقاد المؤسسة الجزائرية أن التحالفات أداة للتعلم وتحويل الموارد والكفاءات وبين تبنيها لخيار التحالفات الإستراتيجية باستخدام اختبار KHI deux.

اختبار كاي مربع			العبارة
مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	
0.000	4	21.148	الحصول على فرص لتعلم خبرات فنية وإمكانات فنية وإدارية مهمة
0.03	3	8.971	تحصيل موارد وكفاءات متميزة مكمل لموارد وكفاءات المؤسسة ما سيضيفي ميزة تنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن اعتقاد المؤسسات الجزائرية بكون التحالفات الإستراتيجية تمكّن من "الحصول على فرص لتعلم خبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة " وتساعد على "تحصيل موارد وكفاءات متميزة مكمل لموارد وكفاءات المؤسسة ما سيضيفي ميزة تنافسية " يفسر ميلها لتبني التحالفات كخيار إستراتيجي لها.

مما سبق ومن خلال دراستنا لبعدي التعلم وتحويل الموارد من خلال التحالفات الإستراتيجية يمكن استخلاص النقاط التالية:

- تنظر المؤسسات الجزائرية إلى التحالفات الإستراتيجية -لاسيما منها- المشاريع المشتركة على أنها أداة فعالة تتيح فرص لتعلم خبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة؛
- تنظر المؤسسات الجزائرية إلى التحالفات الإستراتيجية على أنها رافد من روافد تحصيل موارد وكفاءات متميزة مكمله لموارد وكفاءات المؤسسة ما سيضفي ميزة تنافسية؛
- يعدّ العاملان السابقين متغيّرين مفسرين لإقبال المؤسسات الجزائرية على تبني خيار التحالف الإستراتيجي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في ميل المؤسسات الجزائرية

نحو تكوين تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية:

يهدف هذا الجزء إلى إسقاط بعض المقاربات النظرية المفسرة لميل المؤسسات نحو إبرام تحالفات إستراتيجية لاختبار مدى إمكانية مساهمتها في تفسير عقود التحالف المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية والإلكترونية والكهربائية، ومن ثمة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: المحيط المؤسسي المناسب للشراكة عامل مؤثر في اتجاه المؤسسات الجزائرية نحو إبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية.

الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين عدم أكادة محيط الأعمال الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية وبين اتجاهها إلى إبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط موجبة بين الخبرة في مجال التحالف واتجاه المؤسسات الجزائرية نحو تكوين تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أجنبية.

الفرضية الرابعة: اعتقاد المؤسسات الجزائرية بوجود إمكانية لتحويل واكتساب موارد متميزة من المؤسسات الأجنبية عامل مفسر لميلها نحو إبرام تحالفات إستراتيجية معهم.

الفرضية الخامسة: الاعتقاد السائد لدى المؤسسات الجزائرية بأن التحالفات الإستراتيجية تتضمن تكاليف كبيرة يؤثر سلبا ويقلّل من اهتمامها بإبرام الشراكات مع المؤسسات الأجنبية.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بأثر المحيط المؤسسي على توجه المؤسسات الجزائرية لإبرام تحالفات مع الأجانب .

من أجل دراسة مدى إمكانية وجود علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية بين توفر بيئة مؤسسية مواتية لنشأة وتطور الشراكات وبين ميل المؤسسات الجزائرية نحو إبرام عقود تحالف مع الأجانب قمنا بتقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط أين اعتبرنا المتغير التابع هو خيار التحالف الإستراتيجي والمتغير المستقل هو متوسط العبارات الممثلة للمحيط المؤسسي، ولقد كانت النتائج على النحو الذي يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 31: معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة المحيط المؤسسي.

التحالف الإستراتيجي			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار student	معامل الانحدار Beta	المحيط المؤسسي
6%	1.771 Sign=0.083	0.245	

المصدر: م من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار Student تفوق مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد والمقدر بـ 5%، ما يقودنا للاستنتاج بعدم معنوية معامل الانحدار Beta ومن ثمة عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين توفر بيئة مؤسسية مواتية لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية وبين ميل المؤسسات الجزائرية نحو إبرام شركات من هذا الشكل وهذا ما يشكل نفيًا للفرضية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بأثر عدم أكادة المحيط على قرار المؤسسات الجزائرية بتبني تحالفات مع الأجانب .

هل لعدم أكادة المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية أثر على ميلها نحو إبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال واختبار الفرضية الثانية قمنا بتقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع خيار التحالف والمتغير المستقل عدم أكادة المحيط، ولقد كانت النتائج كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 32 : معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة عدم أكادة محيط الأعمال.

خيار التحالف الإستراتيجي			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار student	معامل الانحدار Beta	عدم أكادة محيط الأعمال
19.1 %	3.398 Sign=0.001	0.437	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نستنتج أن معامل الانحدار Beta المقدّر بـ 0.437 معنوي على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار Student تقدر بـ 0.001 وهي تقل معنويا عن مستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ 5%، وهذا إن دلّ عن شيء فإنما يدلّ أن عدم أكادة محيط الأعمال الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية والتي تتحلى على شكل شدة المنافسة وقيام المنافسين بتطوير منتجاتهم بصفة مستمرة وكذا التطور التكنولوجي المتسارع في القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسات الجزائرية كلها عوامل تسهم في تفسير (بنسبة 19.1%) (قيمة R^2) ميل المؤسسات الجزائرية إلى إبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية. هذه النتيجة تشكل إثباتا للفرضية الثانية.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بأثر الخبرة في مجال التحالفات على توجه المؤسسات الجزائرية لتبني هذه الإستراتيجية مع الأجانب .

تقضي هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين الخبرة في مجال التحالفات الإستراتيجية واتجاه المؤسسات الجزائرية نحو تكوين تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية. من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط، ولقد كانت النتائج كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 33 : معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة الخبرة في مجال التحالفات الإستراتيجية.

خيار التحالف الإستراتيجي			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار student	معامل الانحدار Beta	الخبرة في مجال التحالفات
8.5 %	2.139 Sign=0.037	0.292	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار Student تقل عن مستوى الدلالة 5%، بمعنى أن معامل الانحدار Beta ذو دلالة إحصائية، وبما أن قيمته موجبة فذلك يدل على وجود علاقة طردية بين الخبرة في مجال التحالفات وميل المؤسسات الجزائرية لتبني خيار التحالف الإستراتيجي مع المؤسسات الجزائرية، بمعنى أنه كلما زادت خبرة المؤسسات الجزائرية في مجال التحالفات زاد ميلها لتبني خيار التحالف. وتقدر القدرة التفسيرية للخبرة في التحالفات بـ 8.5% بمعنى أن 8.5% من ميول المؤسسات الجزائرية يفسر بخبرتها في مجال التحالفات، وهذا ما يعدّ إثباتاً للفرضية الثالثة.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بعلاقة الموارد بميل المؤسسات الجزائرية لتبني خيار التحالف مع الأجانب.

من أجل اختبار هذه الفرضية القاضية بكون امتلاك الشريك الأجنبي لموارد متميزة مع اعتقاد المؤسسات الجزائرية بإمكانية تحويلها واكتسابها هو سبب من بين أسباب إبرامها لتحالفات إستراتيجية مع الشركاء الأجانب، قمنا بتقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع ممثلا بخيار التحالف الإستراتيجي والمتغير المستقل امتلاك الموارد المتميزة، ولقد كانت النتائج كما هو موضح الجدول التالي:

الجدول رقم 34 : معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة امتلاك الموارد المتميزة.

خيار التحالف الإستراتيجي			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار student	معامل الانحدار Beta	امتلاك موارد وكفاءات متميزة
50.3 %	7.043 Sign=0.00	0.709	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول الساب ق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار Student تقل على مستوى الدلالة المعتمد 5%، ما يدل أن معامل الانحدار Beta ذو دلالة إحصائية، وبما أن قيمته المقدرة تساوي (0.709) وموجبة فهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين خيار التحالف الإستراتيجي والاعتقاد بأن الشريك الأجنبي له موارد وكفاءات متميزة، بمعنى أن ميل المؤسسات الجزائرية إلى إبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الجزائرية يمكن تفسير جزء منه والمقدر بـ 50.3% (قيمة معامل التحديد) باعتقادها أن الشريك الأجنبي يمتلك موارد وكفاءات متميزة يمكن تحويلها واكتسابها من التشارك معه. هذه النتيجة تمثل إثباتاً للفرضية الرابعة.

خامساً: اختبار الفرضية الخامسة لعلاقة تكاليف التحالف بميل المؤسسات الجزائرية لتبني خيار التحالف مع الأجنبي.

من أجل دراسة مدى إمكانية وجود علاقة ارتباط سالبة بين تضمن التحالف الإستراتيجي لتكاليف وبين ميل المؤسسات الجزائرية نحو إبرام التحالف الإستراتيجي مع المؤسسات الأجنبية، تم تقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط ولقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 35: معادلة الانحدار الخطي البسيط لخيار التحالف الإستراتيجي بدلالة تكاليف الصفقة.

التحالف الإستراتيجي			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار student	معامل الانحدار Beta	تكاليف الصفقة
1.9%	-0.984 Sign=0.33	-0.139	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار Student تقدر بـ 0.33 وتكون أعلى من مستوى الدلالة 5%، ما يقودنا للاستنتاج أن خيار التحالف الإستراتيجي مستقل عن تكاليف الصفقة التي يتضمنها هذا الخيار، بمعنى، أن ميل المؤسسات الجزائرية إلى إبرام تحالفات إستراتيجية لا يفسر بانخفاض التكاليف القبلية والبعديّة للإستراتيجية التحالف وإنما بعوامل أخرى، هذه النتيجة تعتبر بمثابة نفي للفرضية الخامسة.

المبحث الثالث: متطلبات نجاح التحالفات الإستراتيجية:

يتطلب نجاح التحالف توفر جملة من العوامل الأساسية والمتمثلة بالأساس في الثقة المتبادلة بين الشركاء والتزامهم بأهداف التحالف وكذا تواصل جيد يضمن تبادل المعلومات اللازمة من أجل إنجاح الشراكة. في هذا المبحث سنحاول الوقوف على مدى توفر هذه العناصر في عينة الدراسة ، كما سنحاول التطرق إلى أهم المخاطر التي تراها المؤسسات الجزائرية عامل هدم لعلاقتها مع شركائها الأجانب.

المطلب الأول: الثقة:

تعبّر الثقة عن التوقعات الإيجابية من الشركاء، فهي مفتاح نجاح التحالف الإستراتيجي، على اعتبار أنها تهيئ المناخ الجيد للعمل المشترك بعيدا عن الشكليات والرسومية المبالغ فيها. فيما يلي سنحاول تقييم نظرة عينة الدراسة لهذا الموضوع من خلال أسئلة تعالج المتغيرات المحددة للثقة ثم نقارن بين المستويات المحققة في كل من المشاريع المشتركة والتحالفات التعاقدية. وفي الأخير سندرس علاقة الارتباط والتأثير الممكنة بين مكونات الثقة.

أولا: عرض للمتغيرات المحددة للثقة.

تعدّ الثقة مفتاح نجاح التحالف الإستراتيجي، وللقوف على مدى توفرها في التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية، وكذا تبيان أهمّ محدّداتها وعلاقتها بالالتزام ومدى انعكاس الثقة عليه، تمّ طرح جملة من الأسئلة ولقد كانت الإجابات كالآتي:

الجدول رقم 36: المتغيرات المحددة للثقة.

اختبار student	المتوسط المقدر	التكرار النسبي		العبارة
T= 6.621 Sign= 0.00	3.8235	3.9 %	غير موافق تماما	التجارب السابقة
		9.8 %	غير موافق	
		5.9 %	لا أدري	
		60.8 %	موافق	
		19.6 %	جد موافق	
T=5.916 Sign= 0	3.8824	2 %	غير موافق تماما	السمعة الطيبة
		11.8 %	غير موافق	
		3.9 %	لا أدري	
		60.8 %	موافق	
		21.6 %	جد موافق	
T=-1.632 Sign=0.109	2.7255	17.6 %	غير موافق تماما	التساوي في إسهامات الشركاء
		33.3 %	غير موافق	
		9.8 %	لا أدري	
		37.3 %	موافق	
		2 %	جد موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق يمكن الوقوف على النتائج التالية:

- تعتبر المؤسسات الجزائرية تجارها السابقة مع الأجانب عامل حاسم للثقة بهم، فإذا كانت هذه التجارب ناجحة فإن ذلك سيزيد في الثقة بين الشركاء، بينما إذا كانت تجارب فاشلة فإن ذلك يعدّ عامل هدم لها، وهذا ما عبرت عنه غالبية العينة 80.4 % حيث بلغ المتوسط المقدر 3.8235 وهو يفوق ويختلف معنويا عن المتوسط النظري 3، كما يظهره اختبار Student حيث أن القيمة الاحتمالية تقل عن المستوى الدلالة المختار والمقدر بـ 5%؛
- عبر 82.4 % من عينة الدراسة على اعتقادهم أن السمعة الطيبة هي أحد العوامل المحددة للثقة بالشريك الأجنبي، حيث تمّ تسجيل وسط حسابي يقدر بـ 3.8824، وهو يختلف معنويا عن

الوسط النظري 3، كما يظهره اختبار Student حيث أن القيمة الاحتمالية تقل عن المستوى الدلالة المختار والمقدر بـ 5%؛

- لا ترى 50.9% من عينة الدراسة أن التساوي في إسهامات الشركاء يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم، في المقابل، خالف هذا الرأي 39.3%، ما يقودنا للقول أن المؤسسات الجزائرية لا ترى في تساوي إسهامات الشركاء شرط ضروري للثقة في شركائها الأجانب.

ثانيا: المقارنة بين وجهات نظر المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب والمؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات تعاقدية حول موضوع الثقة.

ومن أجل التفصيل أكثر في النتائج والمقارنة بين التحالفات التعاقدية والمشاريع المشتركة، قمنا بإجراء اختبار Mann-whitney للمتوسطات وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 37: المقارنة بين قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات المحددة للثقة في التحالفات التعاقدية والمشاريع المشتركة.

المتغير	الوسط المقدر للتحالفات التعاقدية	الوسط المقدر للمشاريع المشتركة	اختبار Mann-whitney
التجارب السابقة	3.3913	4.1786	Z=-2.367 Sign=0.018
السمعة الطيبة	3.5217	4.1786	Z=-1.765 Sign=0.078
التساوي في إسهامات الشركاء	2.6087	2.8214	Z=-6.37 Sign=0.524

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

يوضح اختبار Mann-whitney عدم وجود اختلاف معنوي بين المتوسطات المقدرّة لعبارات الثقة في حالي التحالفات التعاقدية والمشاريع المشتركة سوى في حالة العبارة المتعلقة بـ "التجارب السابقة" أين الاختلاف ليس في التوجه على اعتبار أن كلا الفريقين يعتقدان أن التجارب السابقة عامل مهم للثقة في الشريك وإنما في شدة هذا الاعتقاد كون أصحاب المشاريع المشتركة أكثر اهتماما بهذا المتغير من أصحاب

التحالفات التعاقدية، ما يمكننا من القول أن المؤسسات الجزائرية، تعتقد أن التجارب السابقة مع الشريك الأجنبي، والسمعة الطيبة للشريك عاملان يسهمان في بناء الثقة داخل التحالف الإستراتيجي سواء كان هذا التحالف تعاقديا أو مشروعاً مشتركاً، ولا يشترط من أجل تحقيق ذلك التساوي في إسهامات الشركاء.

ثالثاً: دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المفسرة للثقة.

نلاحظ في الجدول رقم (36) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ومعنوية بين العبارة المتعلقة بالتجارب السابقة والعبارة المتعلقة بالسمعة الطيبة للشريك، كما أنه توجد علاقة ارتباط موجبة أقل قوة بين "التساوي في إسهامات الشركاء" وبين "السمعة الطيبة للشريك"، ما يقودنا إلى استنتاج أن الشريك يبني سمعته الطيبة من خلال جملة من العوامل منها التجارب التشاركية الناجحة والتي تعمل على زيادة ثقة حلفائه به، بالمقابل تؤدي التجارب التشاركية الفاشلة إلى هدم الصورة الإيجابية للشريك وإلى عدم الثقة به.

الجدول رقم 38: علاقة الارتباط الممكنة بين المتغيرات المشكلة للثقة.

المدلول	السمعة الطيبة	التساوي في الإسهامات
التجارب السابقة	0.602 Sign=0.00	0.097 Sign= 0.5
السمعة الطيبة	1	0.311 Sign=0.026

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

المطلب الثاني: الالتزام.

يعكس الالتزام قوة العلاقة التي تجمع بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي، ويتجسد في شكل الحرص على إستمرارية العلاقة من خلال تنفيذ بنود عقد التحالف، وتقديم الأفضل في إطاره. فيما يلي سنقوم بعرض وجهة نظر عينة الدراسة حول مدى التزام شركائها في التحالف وكذا دراسة العلاقة الممكنة بين مستويات الثقة المسجلة والالتزام.

أولاً: وجهة نظر عينة الدراسة حول موضوع الالتزام:

من أجل الوقوف على وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المتعلقة بمدى التزام الشركاء بأهداف التحالف، قمنا بطرح سؤالين في هذا الاتجاه، ولقد كانت إجابة العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 39 : رأي عينة الدراسة حول التزام الشريك بأهداف التحالف الإستراتيجي.

المتغير	التكرار النسبي	المتوسط المقدر	اختبار Student
مدى التزام الشريك بتنفيذ بنود عقد التحالف	غير موافق تماماً	3.8431	T=6.67 Sign= 0
	غير موافق		
	لا أدري		
	موافق		
	جد موافق		
يقدم الشريك أفضل ما يملك في التحالف	غير موافق تماماً	3.5686	T=3.691 Sign= 0.001
	غير موافق		
	لا أدري		
	موافق		
	جد موافق		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM

.SPSS Statistics 19

من الجدول السابق نستنتج أنه:

- هناك اعتقاد عام لدى المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة بالتزام شركائها في التحالف الإستراتيجي بتنفيذ بنود عقد التحالف، حيث عبّرت 80.3 % من المؤسسات في هذا الاتجاه، بمتوسط حسابي مقدّر يساوي لـ 3.8431 والذي يختلف ويفوق معنويا عن المتوسط النظري 3 كما يظهره اختبار Student؛
- تؤمن 63.7 % من المؤسسات الجزائرية المشمولة بالبحث بأن الشركاء الأجانب يق دمون أفضل ما يملكون في إطار التحالف حيث تمّ تسجيل وسط مقدّر مساوي لـ 3.5686 والذي يختلف ويفوق معنويا عن المتوسط النظري 3 كما يظهره اختبار Student؛

مما سبق يتضح أن المؤسسات الجزائرية ترى أن شركاءها الأجانب ملتزمين معها تنفيذ بنود عقد التحالف ويقدمون أفضل ما يملكون في إطاره، ما يدفعنا إلى التساؤل حول الأسباب المفسرة لهذا الاعتقاد .

ثانيا: علاقة الثقة بالالتزام:

من أجل الوقوف على مدى تأثير متغيرات الثقة على التزام الشركاء بالتحالف وأهدافه المختلفة، قمنا بتقدير معامل الارتباط Spearman بين هذه المتغيرات، ولقد كانت النتائج كما هو مدون في الجدول التالي:

الجدول رقم 40 : تقدير معامل الارتباط بين متغيرات الثقة ومتغيرات الالتزام.

المعدل	الالتزام بعقد التحالف	تقديم الشريك لأفضل ما لديه
التجارب السابقة	0.533 Sign= 0.000	0.446 Sign= 0.001
السمعة	0.477 Sign= 0.000	0.633 Sign= 0.000
التساوي في الإسهامات	0.129 Sign= 0.366	0.233 Sign= 0.1

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق يمكن الوقوف على:

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

- علاقة ارتباط موجبة بين العبارة المتعلقة بالتجارب السابقة والعبارة المتعلقة بالتزام الشريك بعقد التحالف، ما يدل أن التجارب السابقة عامل مفسر للاعتقاد بكون الشريك ملتزم بعقد التحالف، فكلما كان للمؤسسات الجزائرية تجارب سابقة كللت بالنجاح مع شريك أجنبي نمت لديها اعتقاد أن هذا الشريك يلتزم ببند عقد التحالف؛
 - علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين عبارة التجارب السابقة وعبارة تقديم الشريك لأفضل ما لديه، ما يدل أن الانطباع بكون الشريك يقدم أفضل ما لديه تنميه التجارب التشاركية السابقة الناجحة للمؤسسات الجزائرية مع هذا الشريك؛
 - علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين السمعة الطيبة للشركاء الأجانب وبين العبارة المتعلقة بالتزام الشريك الأجنبي بعقد التحالف، بمعنى أن السمعة الطيبة للشريك الأجنبي تنمّي الاعتقاد بأنه سيفي ببند العقد المتفق عليها وينجز المهام الموكلة إليه؛
 - علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين السمعة الطيبة للشركاء الأجانب وعبارة تقديم الشريك لأفضل ما لديه، ما يدل أنه كلما كان الشريك ذو سمعة طيبة -هذه الأخيرة تشكل بفعل التجارب السابقة معه (كما تم تبيانه في الجدول رقم 40)- كلما زاد الانطباع أنه ملتزم بتقديم أفضل ما لديه؛
 - تسجيل استقلالية بين عبارة تساوي إسهامات الشركاء وبين المتغيرات المفسرة للالتزام ما يدل أن المؤسسات الجزائرية لا تنظر إلى أن تساوي إسهاماتها من موارد وكفاءات مع إسهامات شركائها من موارد وكفاءات هو نوع من أنواع التزام هؤلاء الشركاء.
- من جهة أخرى ومن أجل تقدير الأثر العام للثقة على الالتزام قمنا بتقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط أين شكل المتغير التابع للالتزام والمتغير المستقل الثقة، ولقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:
- الجدول رقم 41: معادلة الانحدار الخطي البسيط لمتغير الالتزام بدلالة الثقة.

الالتزام			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	الثقة
33.7%	4.988 Sign=0.000	0.58	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار Student تقلّ عن مستوى الدلالة المقدر بـ 5%، ما يقودنا لاستنتاج أن معامل الانحدار Beta معنوي وبما أن قيمته موجبة (0.58) فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين الثقة والالتزام، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بين الشركاء في التحالف الاستراتيجي زاد التزامهم بالأهداف المسطرة في إطاره. من جهة أخرى، نلاحظ أن معامل التحديد يقدر بـ 33.7%، بمعنى أن متغير الثقة يفسر 33.7% من المستويات المسجلة من الالتزام، والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى لم تشملها معادلة الانحدار.

في الختام، يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة تعتبر:

- أن الثقة في المؤسسات الأجنبية يحكمها عاملين أساسيين: السمعة الطيبة للشريك والتجارب السابقة معه، ولا يشترط من أجل تحققها (الثقة) تقديم الشركاء لإسهامات متساوية؛
- التجارب السابقة مع الشركاء الأجانب تؤثر على سمعتهم لديها، فالتجارب التشاركية الناجحة تخلق صورة إيجابية عن الشريك وتنمي الثقة به، بينما تؤدي التجارب التشاركية الفاشلة إلى عدم الثقة بالشريك وخلق صورة سيئة عنه؛
- تنمي الثقة الشعور بالالتزام الشريك بعقد التحالف، فكلما كان الشريك الأجنبي ذو سمعة طيبة وكانت التجارب السابقة معه ناجحة، ساد الاعتقاد بكونه سيلتزم بنود عقد التحالف وأنه سيعمل على تحقيق أهدافه وأنه سيقدم أفضل ما لديه.

المطلب الثالث: كثافة تبادل المعلومات بين عينة الدراسة والمؤسسات الأجنبية.

بعد عرض وجهة نظر عينة الدراسة حول كثافة تبادل المعلومات بينها وبين المؤسسات الأجنبية سنقعد مقارنة بين المجموعة الأولى المشكلة من المشاريع المشتركة والمجموعة الثانية المشكلة من التحالفات التعاقدية.

أولاً: عرض لنتائج الاستبيان حول كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء:

من أجل الوقوف على مدى تفاعل عينة الدراسة مع شركائها الأجانب، تمّ صياغة عبارة تتناول هذا الموضوع ولقد كانت إجابات أفرادها كما هو مدون في الجدول التالي:

الجدول رقم 42: وجهة نظر عينة الدراسة حول كثافة تبادل المعلومات مع الشركاء الأجانب.

اختبار Student t	الوسط الحسابي المقدر	التكرار النسبي	خيارات الإجابة	المدلول
T=3.82 Sing=0	3.4314	2%	جد ضعيفة	كثافة تبادل المعلومات
		5.9 %	ضعيفة	
		47.1%	متوسطة	
		37.3 %	قوية	
		7.8%	جد قوية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن 45.1% من عينة الدراسة ترى أنها تقوم بتبادل المعلومات مع شركائها بشكل كثيف، في حين خالف هذا الرأي 7.9%، وبالعودة إلى الوسط الحسابي نجد أنه مساو لـ 3.4314، وهو يفوق ويختلف معنويًا عن 3 كما يظهره اختبار Student وهذا ما يقودنا لاستنتاج أن عينة الدراسة راضية على حجم مبادلات المعلومات بينها وبين شركائها الأجانب، كل هذا يسهل تحقيق الأهداف المشتركة التي أنشئ من أجلها التحالف.

هل هناك اختلاف بين وجهة نظر أصحاب المشاريع المشتركة وأصحاب التحالفات التعاقدية؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفقرات اللاحقة.

ثانياً: مقارنة بين وجهات نظر المؤسسات التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب والمؤسسات التي لها تحالفات تعاقدية:

من أجل المقارنة بين المجموعتين قمنا بدراسة الاختلاف بين الوسطين المقدرين بالاعتماد على اختبار Student، ولقد كانت النتائج كما يظهر في الجدول أسفله:

الجدول رقم 43: مقارنة بين وجهة نظر المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب ووجهة نظر أصحاب التحالفات التعاقدية حول موضوع كثافة المعلومات المتبادلة.

المدلول	الوسط المقدر	اختبار student
المشاريع المشتركة	3.7143	T=-2.973
التحالفات التعاقدية	3.087	Sign=0.005

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن الوسط المقدر في حالة المشاريع المشتركة يفوق ويختلف معنويا عن الوسط المقدر للتحالفات التعاقدية (كما يظهر ذلك اختبار Student) ما يقودنا إلى استنتاج أن المشاريع المشتركة يكون التفاعل وتبادل المعلومات بين الشركاء بشكل كثيف ما يهيئ المناخ لتحقيق الأهداف المشتركة التي أنشئ من أجلها التحالف لاسيما منها المتعلقة بتعلم الخبرات الفنية والإدارية وكذا تحويل الكفاءات والموارد المتميزة وتطوير أداء الأفراد، بينما تبادل المعلومات في التحالفات التعاقدية في مستوى متوسط (3.087) وهذا أمر طبيعي على اعتبار أن التحالفات التعاقدية يكون فيها تبادل المعلومات بشكل دوري بخلاف المشاريع المشتركة التي يحتك بداخلها المورد البشري بصفة مستمرة.

المطلب الرابع: أخطار التحالف الاستراتيجي:

فيما يلي سنحاول عرض التهديدات التي قد تشكل خطرا على نجاح التحالف وإستمراره وكذا إبراز أهمية كل خطر، من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة.

أولا: عرض لأهم أخطار التحالف الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.

من أجل الوقوف على أهم الأخطار التي تهدد نجاح التحالف وإستمراره، تمّ طرح أسئلة على عينة الدراسة تتمحور على عدم تجانس الثقافات التنظيمية، الصراع على هياكل اتخاذ القرار، السلوك الانتهازي، زيادة الارتباط بالشريك الأجنبي وتحويل الكفاءات المميزة للمؤسسة، ولقد كانت الإجابات كما يظهر في الجدول التالي:

الفصل الرابع: تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية

الجدول رقم 44 : العوامل التي تهدد استقرار التحالف الاستراتيجي من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية.

اختبار Student	الوسط المقدر	التكرار النسبي		العبارة
T=6.582 Sign= 0	3.8039	2 %	غير موافق تماما	اختلاف الثقافات التنظيمية
		5.9 %	غير موافق	
		19.6 %	لا أدري	
		54.9 %	موافق	
		17.6 %	جد موافق	
T=4.092 Sign= 0	3.6471	5.9 %	غير موافق تماما	الصراع على هياكل اتخاذ القرار
		13.7 %	غير موافق	
		9.8 %	لا أدري	
		51 %	موافق	
		19.6 %	جد موافق	
T=7.886 Sign= 0	4.0784	2 %	غير موافق تماما	السلوك الانتهازي للشركاء
		9.8 %	غير موافق	
		2 %	لا أدري	
		51 %	موافق	
		35.3 %	جد موافق	
T=-0.574 Sign=0.569	2.9216	5.9 %	غير موافق تماما	الاطلاع على الكفاءات المميّزة للمؤسسة
		31.4 %	غير موافق	
		29.4 %	لا أدري	
		31.4 %	موافق	
		2 %	جد موافق	
T=5.145 Sign= 0	3.6275	2 %	غير موافق تماما	زيادة الارتباط بالشريك الأجنبي
		7.8 %	غير موافق	
		27.5 %	لا أدري	
		51 %	موافق	
		11.8 %	جد موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق يمكن الوقوف على النقاط التالية:

- تعتبر المؤسسات الجزائرية الاختلاف في الثقافة التنظيمية بينها وبين شركائها من أهم الأخطار التي تهدد التحالف الإستراتيجي، فتقلل من النتائج المرجوة منه، وتدفع به إلى الفشل، وهذا ما عبّر عنه 72.5% من عينة الدراسة بوسط حسابي يقدر بـ 3.8039 والذي يختلف معنويا على الوسط النظري 3، ويتشارك في وجهة النظر هذه المؤسسات الجزائرية التي تمتلك مشاريع مشتركة مع نظيراتها التي تمتلك تحالفات تعاقدية مع الأجانب، وهذا ما أظهره اختبار Mann Whitney الموضح في الجدول أدناه رقم (45) أين تمّ تسجيل انعدام فوارق ذو دلالة إحصائية بين وسطي الفئتين؛
- الصراع على هياكل اتخاذ القرار داخل التحالف الاستراتيجي من أهم أخطار التحالف هذا ما عبّر عنه 70.6% من عينة الدراسة بوسط حسابي مقدّر مساو لـ 3.6471 والذي يختلف معنويا عن 3، ويتشارك في هذه النظرة كل من المؤسسات الجزائرية ذات المشاريع المشتركة مع الأجانب والمؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات تعاقدية كما يظهر في الجدول رقم (45) والذي يشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الأوساط المقدرة للفئتين؛
- الاعتقاد السائد بين المؤسسات الجزائرية هو أن السلوك الانتهازي عامل مهدد لنجاح التحالف الاستراتيجي، حيث أنه تمّ تسجيل وسط حسابي مقدّر مرتفع (4.0784) كما أن 86.5 % من آراء العينة سارت في هذا الاتجاه مع تسجيل توافق في وجهات النظر بين أصحاب المشاريع المشتركة والتحالفات التعاقدية كما يظهر في الجدول أدناه رقم (45)؛
- تباينت آراء عينة الدراسة حول كون اطلاع الشركاء على الكفاءات المميزة للمؤسسة خطر يهدد نجاح التحالف الاستراتيجي، حيث اعتبرت 37.3 % من عينة الدراسة أن ذلك يشكل خطرا على التحالف، في حين اعتبر 33.4 % من العينة أنه لا يعدّ خطرا من أخطار التحالف، وبالعودة إلى الوسط المقدّر فإنه تمّ تسجيل عدم اختلافه على الوسط النظري كما يظهر في الجدول أعلاه، ومن أجل التدقيق أكثر، تمّ حساب الوسطين الحسابيين لأصحاب المشاريع المشتركة وأصحاب التحالفات التعاقدية والمقارنة بينهما، فتمّ ملاحظة أن أصحاب المشاريع المشتركة لا يعتبرون اطلاع الشركاء على كفاءات المميّزة للمؤسسة من أخطار التحالف (حيث تمّ تسجيل وسط حسابي يقدر بـ 2.75)

ولحملة التحالفات التعاقدية وجهة نظر مطابقة ما تجلّى في قيمة الوسط الحسابي المقدّر بـ 3.1304 والذي لا يختلف معنويا عن وسط الفئة الأولى (2.75) كما يظهره الجدول أسفله رقم (45)؛

■ قد تقود التحالفات الإستراتيجية إلى زيادة الارتباط المؤسسات الجزائرية بشركائها الأجانب، هذا الارتباط تعتبره عينة الدراسة من أخطار التحالف وهذا ما لمسناه من خلال تقدير الوسط الحسابي حيث تمّ تسجيل قيمة تساوي 3.6275 والتي تختلف عن الوسط النظري 03، ويسود هذا الاعتقاد أكثر عند حملة المشاريع المشتركة مع الأجانب كما يظهر الجدول أدناه رقم 45:

الجدول رقم 45: المقارنة بين وجهات نظر المؤسسات ذات المشاريع المشتركة مع الأجانب والمؤسسات ذات التحالفات التعاقدية مع الأجانب في ما يخص المخاطر.

المدلول	الوسط الحسابي في حالة المشاريع المشتركة	الوسط الحسابي في حالة التحالفات التعاقدية	المقارنة بين الوسطين المقدرين
الاختلاف في الثقافة التنظيمية بين الشركاء	3.7143	3.913	Mann-whitney :Z=-0.627, Sign=0.531 عدم وجود اختلاف معنوي بين المتوسطين.
الصراع على هياكل اتخاذ القرار	3.5714	3.7391	Mann-whitney :Z=-0.256, Sign=0.798 عدم وجود اختلاف معنوي بين المتوسطين.
السلوك الانتهازي للشركاء	3.8214	4.3913	Mann-whitney :Z=-1.492, Sign=0.136 عدم وجود اختلاف معنوي بين المتوسطين.
اطلاع الشركاء على الكفاءات المميزة للمؤسسة	2.75	3.1304	Mann-whitney :Z=-1.377, Sign=0.169 وجود اختلاف معنوي بين المتوسطين.
زيادة الارتباط بالشريك الأجنبي	3.9286	3.26	Mann-whitney :Z=-3.099, Sign=0.002 وجود اختلاف معنوي بين المتوسطين.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

ثانيا: ترتيب أخطار التحالف حسب أهميتها من وجهة نظر عينة الدراسة.

يمكن ترتيب مختلف أخطار التي تهدد التحالف بشكليه تبعا للأهمية التي يكتسب بونها في وجهة نظر المؤسسات الجزائرية كالاتي:

الجدول رقم 46: ترتيب المخاطر المهددة للتحالف الإستراتيجي حسب الأهمية من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة.

التحالفات التعاقدية		المشاريع المشتركة		نوع الخطر
الرتبة	الوسط الحسابي	الرتبة	الوسط الحسابي	
الأولى	4.3913	الثانية	3.8214	السلوك الانتهازي
الرابعة	3.2609	الأولى	3.9286	زيادة الارتباط بالشريك
الثانية	3.913	الثالثة	3.7143	اختلاف الثقافة التنظيمية
الثالثة	3.7391	الرابعة	3.5714	الصراع على هياكل اتخاذ القرار
الخامسة	3.1304	الخامسة	2.75	الاطلاع على الكفاءات المميزة للمؤسسات الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان.

وبالنظر إلى ترتيب مختلف الأخطار المحددة للتحالفات الإستراتيجية كما يظهر في الجدول رقم: (46)، يمكن الوقوف على أنه:

- في حالة المشاريع المشتركة يعدّ "زيادة الارتباط بالشريك" هو أهم خطر يهدد التحالف الاستراتيجي من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية، يليه في المقام الثاني "اختلاف الثقافة التنظيمية للشركاء" ثم "الصراع على هياكل اتخاذ القرار"، والملاحظ أن المعدلات التي تحصلت عليها هذه العبارة عالية ما يوحي بدرجة الأهمية التي تعطيها المؤسسات الجزائرية لهذه المتغيرات؛
- في حالة التحالفات التعاقدية يعدّ "السلوك الانتهازي" هو أهم خطر يهدد التحالف الاستراتيجي من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية، يليه في المقام الثاني "زيادة الارتباط بالشريك" ثم "الاختلاف في الثقافة التنظيمية" وفي الأخير "الصراع على هياكل اتخاذ القرار"؛

- يلاحظ أن اطلاع الأجانف على الكفاءات المميّزة للمؤسسات الجزائرية لم يأخذ مركزا مهما ضمن أولويات المؤسسات الجزائرية سواء ذات المشاريع المشتركة أو التحالفات التعاقدية، ما يوحي بأنها تعتقد بعدم امتلاكها لكفاءات مميزة يمكن محاكاتها أو أنها تحصن كفاءاتها بشكل لا يسمح بمحاكاتها أو أنها تنظر للكفاءات بمنظور ضيق لا يشمل علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي والمؤسساتي. إن عدم إدراك المؤسسات لأهمية اطلاع المؤسسات الأجنبية على كفاءاتها المميزة يعد خطرا استراتيجيا كبيرا.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل يمكن استخلاص النتائج التالية:

- دوافع المؤسسات الجزائرية من وراء إبرام التحالفات لا تعدو أن تكون: ولوج أسواق محلية جديدة، تدويل المؤسسة، تطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة للمؤسسة، تحسين الموقف التنافسي، تدنية تكاليف الاستثمار، تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، تحويل التكنولوجيا، تحويل المهارات والمعارف المختلفة ومواكبة التطوير التكنولوجي. وأن هذه الدوافع تجدد تفسيراتها في مقاربات: هيكل الصناعة، تكاليف الصفقة، نظرية الموارد والتعلم التنظيمي، مع ملاحظة أنه هناك اختلاف في ترتيب هذه الدوافع من حيث الأهمية بين المشاريع المشتركة والتحالفات التعاقدية، ففي الصنف الأول، نجد أن اكتساب المعارف والمهارات على رأس الأولويات وكذا تحويل التكنولوجيا ومواكبة التطور التكنولوجي، بينما في الصنف الثاني والمتمثل في التحالفات التعاقدية فإن أهم الأولويات ترتبط أساسا بالسوق من بحث على أسواق محلية جديدة أو تطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة وكذا تحسين الموقف التنافسي؛
- فيما يخص البيئة المؤسسية، اعتبرت المؤسسات الجزائرية المنظومة الضريبية والنظام المصرفي غير ملائمين لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية؛ في حين أبدت رضاها النسبي على التشريعات القانونية التي توطر الشراكة مع الأجانب إلا أنه حسب نتائج بحثنا هذا الرضا ليس سببا في إقدام المؤسسات الأجنبية على إبرام تحالفات مع الأجانب. من جهة أخرى، تعتقد المؤسسات الجزائرية ذات المشاريع المشتركة مع الأجانب -وبخلاف التحالفات التعاقدية- أن التحالفات من الأعراف السائدة في القطاع الذي تنشط فيه؛
- تتسم البيئة التي تنشط بها المؤسسات الجزائرية بعدم الأكادة، وذلك بفعل ثلاثة عوامل أساسية: تغير الطلب بصفة مستمرة، عدم استقرار السوق، قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم بصفة مستمرة؛

- تعتبر المؤسسات الجزائرية إستراتيجية التحالف خيار مكلف لاحتوائه على أعباء كبيرة في كل من مراحل التخطيط والإعداد والمتابعة والرقابة على السلوك الانتهازي، إلا أنها تعتقد أن هذا الخيار أقل تكلفة من بديلي النمو الذاتي والتملك لمؤسسات الأخرى ويضاهي بديل الاندماج في التكلفة؛
- تنظر المؤسسات الجزائرية إلى التحالفات الإستراتيجية -لاسيما منها- المشاريع المشتركة على أنها أداة فعالة تتيح فرص لتعلم خبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة،
- تنظر المؤسسات الجزائرية إلى التحالفات الإستراتيجية على أنها رافد من روافد تحصيل موارد وكفاءات متميزة مكمله لمواردها وكفاءاته ما سيضيفي على أداءها ميزة تنافسية،
- تتمثل العوامل المفسرة لميل المؤسسات الجزائرية لإبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية في:
 - عدم أكادة البيئة ممثلة في تطوير المنافسين لمنتجاتهم وعدم استقرار السوق وهذا ما يعد إثباتا للفرضية الثانية؛
 - خبرة المؤسسات الجزائرية في مجال التحالفات الإستراتيجية ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛
 - الاعتقاد بأن التحالفات أداة فعالة لتحصيل موارد وكفاءات مهيضة ما يثبت الفرضية الرابعة.
 - وتجدر الإشارة إلى أن ميل المؤسسات لإبرام تحالفات مع الأجانب لا يفسر بوضع المحيط المؤسسي (نفي الفرضية الأولى) ولا بتكاليف التحالف (نفي الفرضية الخامسة)؛
- يحكم الثقة في المؤسسات الأجنبية - من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية- عاملين أساسيين: السمعة الطيبة للشريك والتجارب السابقة معه، ولا يشترط من أجل تحققها (الثقة) تقديم الشركاء لإسهامات متساوية؛
- تؤثر التجارب السابقة مع الشركاء الأجانب على سمعتهم لدى المؤسسات الجزائرية ، فالتجارب التشاركية الناجحة تخلق صورة إيجابية عن الشريك وتنمي الثقة به، بينما تؤدي التجارب التشاركية الفاشلة إلى عدم الثقة بالشريك وخلق صورة سيئة عنه؛
- تنمي الثقة الشعور بالتزام الشريك بعقد التحالف، فكلما كان الشريك الأجنبي ذو سمعة طيبة وكانت التجارب السابق معه ناجحة، ساد الاعتقاد بكونه سيلتزم بنود عقد التحالف وأنه سيعمل على تحقيق أهدافه (التحالف) وأنه سيقدم أفضل ما لديه.

- تعتبر المؤسسات الجزائرية أن كل من: اختلاف الثقافات التنظيمية، الصراع على هياكل اتخاذ القرار، السلوك الانتهازي، زيادة الارتباط بالشريك الأجنبي، وبدرجة أقل اطلاع الشريك الأجنبي على الكفاءات والموارد المتميزة، أخطار تهدد نجاح التحالف وقد تحول دون تحقيقه لأهدافه المسطرة. مع تسجيل اختلاف في وجهات نظر المؤسسات التي لها مشاريع مشتركة و وجهات نظر المؤسسات التي لها تحالفات تعاقدية فيما يخص اطلاع الشريك الأجنبي على الكفاءات المميزة للمؤسسات الجزائرية، حيث يعتقد أصحاب التحالفات التعاقدية أن ذلك يشكل خطرا على التحالف فيما خالفهم الرأي أصحاب المشاريع المشتركة؛
- اختلف أصحاب المشاريع المشتركة مع أصحاب التحالفات التعاقدية في ترتيب الأخطار حسب خطورتها ودرجة تهديدها للتحالف، فالمجموعة الأولى ترى أن أهم خطر يهدد التحالف يتمثل في زيادة الارتباط بالشريك الأجنبي يليه في المقام الثاني اختلاف الثقافات التنظيمية بين الشركاء، في حين يرى الفريق الثاني أن السلوك الانتهازي هو الأخطر يليه في المقام الثاني زيادة الارتباط بالشريك الأجنبي؛

الفصل الخامس: تحليل وجهة نظر المؤسسات الجزائرية
حول النتائج المحققة من تحالفاتها الإستراتيجية
مع المؤسسات الأجنبية

تمهيد:

يترتب عن الدخول في تحالفات إستراتيجية جملة من النتائج تعكس مدى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. وكمحاولة منا لرصد وجهة نظر عينة الدراسة حول هذا الموضوع، تم صياغة عبارات استلهمت من النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في: هيكل الصناعة، نظرية الموارد، نظرية التعلم ونظرية تكاليف الصفقة.

من جهة أخرى، قمنا في ثنايا هذا الفصل باختبار:

- علاقات التأثير والتأثر الموجودة بين المتغيرات التالية: الثقافة التنظيمية ونتائج التحالف الإستراتيجي، متطلبات النجاح ممثلة في "الثقة" و"الالتزام" و"كثافة تبادل المعلومات" ونتائج التحالفات الإستراتيجية.
- الفروق الممكنة في نتائج التحالفات الإستراتيجية بفعل عدم التماثل في: الحجم، الموارد والشكل القانوني.

المبحث الأول: تقييم عينة الدراسة للنتائج المحققة من تحالفاتها مع المؤسسات الأجنبية.

ينجرّ عن الدخول في تحالفات إستراتيجية جملة من النتائج قد تساهم في نمو التحالف وتطوّره كما قد تؤدي إلى انحصاره وانتهائه. وفي ما يلي سنحاول عرض وجهة نظر عينة الدراسة حول النتائج المحققة من تحالفاتها مع المؤسسات الأجنبية من خلال رصد مدى رضاها حول النقاط التالية: التحول الموارد والكفاءات المتميزة، الميزة التنافسية، رقم الأعمال والحصة السوقية، زيادة الارتباط المؤسسة بالشركاء، إلزامية استثمارات جديدة لاستمرار التحالف، تطور أداء الأفراد المؤسسة.

المطلب الأول: عرض للنتائج المحققة.

من أجل الوقوف على تقييم المؤسسات الجزائرية للنتائج المحققة من التحالف، قمنا بصياغة جملة من العبارات تقيس الأبعاد الممكنة لنتائج التحالف، ولقد كانت إجابة عينة الدراسة على هذا العبارات كما هو مدون في الجدول التالي:

الجدول رقم 47: وجهة نظر المؤسسات الجزائرية حول النتائج المحققة من تحالفاتها الإستراتيجية مع شركائها الأجانب.

المدلول	الوسط الحسابي المقدر	اختبار student	المعنوية
تعلّم المؤسسة لخبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة	4.0588	6.971	0.000
تحويل كفاءات متميّزة مكّمة لكفاءات المؤسسة	3.6863	3.899	0.000
تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة	4.0392	15.199	0.000
زيادة رقم أعمال المؤسسة وتوسيع حصتها السوقية	4.0588	9.061	0.000
زيادة ارتباط المؤسسة بشركائها	2.9608	0.224	0.823
ضرورة انجاز استثمارات جديدة من أجل استمرارية التحالف	3.3333	2.082	0.042
تطور أداء أفراد المؤسسة	4.0784	8.435	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM

SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق يمكن الوقوف على النتائج التالية:

- ترى المؤسسات الجزائرية أن التحالفات الإستراتيجية ساهمت في تعلّمها لخبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة، حيث أن هذه العبارة حصلت على متوسط حسابي مقدّر مساو لـ 4.0588 والذي يفوق معنويا الوسط النظري 3؛
- ساهمت التحالفات الإستراتيجية - حسب المؤسسات الجزائرية المشكّلة لعينة الدراسة - في تمكينها من كفاءات متميّزة مكّلتها، على اعتبار أن هذه العبارة حصلت على معدّل مقدّر مساو لـ 3.6863 والذي يختلف معنويا عن 3؛
- ساهمت التحالفات الإستراتيجية - حسب عينة الدراسة - في تدعيم ميزتها التنافسية، حيث حصلت هذه العبارة على وسط مقدّر مساو لـ 4.0392 والذي يفوق معنويا الوسط النظري 3؛
- زاد رقم أعمال المؤسسات الجزائرية وتوسعت حصتها السوقية بفعل دخولها في تحالفات إستراتيجية، هذا ما عبّرت عنه غالبية المؤسسات الجزائرية المشمولة بالبحث على اعتبار أن الوسط المقدّر مساو لـ 4.0784 ويفوق الوسط النظري 3؛
- الوسط الحسابي المقدّر للعبارة المتعلقة بـ "زيادة ارتباط المؤسسة بشركائها" يساوي 2.9808 ولا يختلف معنويا عن 3، وهو ما يدلّ أن هناك اعتقاد سائد لدى عينة الدراسة بكون تحالفاتها الإستراتيجية زادت من ارتباطها بشركائها الأجانب وهو ما يعدّ خطرا إستراتيجيا، على اعتبار أن القوة التفاوضية لهؤلاء لشركاء تزيد على حساب القوة التفاوضية للمؤسسات المحلية؛
- عبّرت عينة الدراسة أن تحالفاتها الإستراتيجية تتطلب إنجاز استثمارات جديدة من أجل إستمراريتها، حيث تمّ تسجيل متوسط مقدّر مساو لـ 3.4118 والذي يفوق معنويا 3. تضيف الاستثمارات الجديدة تكاليف صفيقة إضافية وقد تقلّل من الجدوى الاقتصادية لخيار التحالف، كما أنها قد تؤثر على هيكل الملكية وكذا سلطت اتخاذ القرار بداخله على اعتبار أن المؤسسات الجزائرية أظهرت ارتباطا متزايدا بشركائها الأجانب.

المطلب الثاني: المقارنة بين وجهة نظر المؤسسات الجزائرية ذات المشاريع المشتركة مع الأجنب ووجهة نظر المؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات تعاقدية حول النتائج المحققة من تحالفاتها:

يظهر الجدول التالي وجهات نظر المؤسسات الجزائرية المشكلة لعينة الدراسة حول نتائج شراكاتها تبعاً لنوع التحالف المبرم بينها وبين الشركاء الأجانب:

الجدول رقم 48: وجهة نظر المؤسسات الجزائرية حول النتائج المحققة من التحالف موزعة حسب نوع عقد الشراكة.

المعنوية	اختبار Student	التحالفات التعاقدية		المشاريع المشتركة		المدلول
		الرتبة	الوسط المقدر	الرتبة	الوسط المقدر	
0.002	-3.207	الرابعة	3.5652	الأولى	4.4643	تعلم خبرات فنية وإدارية
0.000	-5.626	السادسة	2.82261	الثانية	4.3929	تحويل الكفاءات والموارد المتميزة
0.277	-1.098	الأولى	3.9565	الخامسة	4.1071	الميزة التنافسية
0.012	-2.621	الثالثة	3.7391	الثالثة	4.3214	رقم الأعمال والحصة السوقية
0.039	-2.121	السابعة	2.5652	السابعة	3.28517	زيادة الارتباط بالشركاء
0.027	-2.8	الخامسة	2.8696	السادسة	3.7143	إلزامية استثمارات جديدة
0.143	-1.499	الثانية	3.8696	الرابعة	4.25	تطور أداء الأفراد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق يمكن الوقوف على:

- تطابق في وجهات نظر المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجنب والمؤسسات الجزائرية التي تجمعها مع الأجنب تحالفات تعاقدية حول العبارات المتعلقة بـ "التعلم" و "الميزة التنافسية" و "زيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية" و "تطوير أداء الأفراد" مع تسجيل معدلات أعلى في

حالة المشاريع المشتركة كما يظهر من الأوساط الحسابية المقدرة المدونة في الجدول أعلاه، ما يدلّ عن مستوى رضا أكبر لدى أصحاب المشاريع المشتركة عن النتائج المسجلة في هذه المجالات؛

■ اختلاف في وجهات نظر المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب والمؤسسات الجزائرية التي تجمعها مع الأجانب تحالفات تعاقدية، تجلّى من خلال الاختلاف المعنوي بين الوسطين المقدرين لكلا الصنفين كما يظهر في الجدول أعلاه، ففي حين يعتبر ذوي المشاريع المشتركة أن هذه الأخيرة ساهمت في تحويل موارد وكفاءات متميزة للمؤسسة، يرى حملة التحالفات التعاقدية أنها لم تساعد على ذلك؛

■ ترى المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب أن هذه المشاريع زادت من ارتباطها بحلفائها وهذا ما تجلّى من خلال تسجيل متوسط مقدّر مساو لـ 3.28517 حيث أنها أصبحت توكل إليهم إنجاز بعض المشاريع التي كانت تقوم بها، في حين ترى المؤسسات التي لها تحالفات تعاقدية مع الأجانب خلاف ذلك ، وتجدر الإشارة أن زيادة ارتباط المؤسسات الجزائرية بشركائها الأجانب يعد خطرا إستراتيجيا يهدّد كينونتها وقد يقود إلى سيطرة المؤسسات الأجنبية عليها، كما قد يقود إلى الاستحواذ عليها في حال تغير قانون الاستثمار ساري المفعول وهو الحال الذي حدث في حالة الشراكة بين شركة ENAD و مجموعة HENKEL الناشطتين في قطاع مواد التنظيف؛

■ تمّ تسجيل اختلاف في وجهات النظر بين أصحاب المشاريع المشتركة وأصحاب التحالفات التعاقدية، حول إلزامية القيام باستثمارات جديدة، من أجل استثمارية تحالفاتها، ففي حين تقرّ المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة أن استثمارية شركائها تتطلب استثمارات جديدة، تعتبر المؤسسات الجزائرية التي لها تحالفات تعاقدية أن استثمارية تحالفاتها في غنى عن أي استثمار جديد.

من جهة أخرى، وبالنظر إلى ترتيب النتائج المحققة نجد اختلافا في مستوى الأهمية والرضا المعلن عنه من المؤسسات الجزائرية التي لها مشاريع مشتركة مع الأجانب والأخرى التي لها تحالفات تعاقدية، فالمجموعة الأولى احتلت العبارة المتعلقة "بتعلم خبرات فنية وإدارية مهمة" المركز الأول متبوعة بعبارة "تحويل كفاءات وموارد متميزة" ثم "رقم الأعمال والحصة السوقية" و"تطور أداء الأفراد" وكذا "الميزة التنافسية" في المركز الثالث والرابع والخامس على الترتيب. مع الإشارة إلى أن هذه العبارات كلها حصلت على متوسط مقدر يفوق الأربعة (4)، وهو ما يعكس الرضا الكبير لأصحاب المشاريع المشتركة على النتائج المحققة في هذه المجالات.

أما فيما يخص المؤسسات الجزائرية التي لها التحالفات التعاقدية، فقد كان ترتيب النتائج المحققة مغايراً على النحو التالي: "تحقيق ميزة تنافسية" أولاً، "تطور أداء الأفراد" ثانياً، "زيادة رقم الأعمال والحصة السوقية" ثالثاً ثم "تعلم خبرات فنية وإدارية مهمة". مع تسجيل عدم رضا أصحاب التحالفات التعاقدية عن المستويات المحققة من "تحويل الموارد والكفاءات المتميزة".

والملاحظ كذلك، أن المشاريع المشتركة حصلت على معدلات أعلى في كافة المجالات على التحالفات التعاقدية، وهناك ميل لدى المؤسسات الجزائرية لتفضيلها رغم ما تتضمنه المشاريع المشتركة من خطر زيادة الارتباط بالأجانب.

المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية ونتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين

المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية:

نظرياً، يزيد انسجام الثقافات التنظيمية للشركاء من فرص نجاح التحالف الإستراتيجي بما يخدم مصالح مختلف الأطراف، كونه يخلق بيئة مناسبة للتعلم وتحويل الموارد والكفاءات ويسهم في انسياب المعلومات بين الأطراف المختلفة بشكل يسمح بتطور أداء الأفراد في الشركات الحليفة. ولوقوف على مدى تحقق ذلك في الشركات المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية، قمنا بعرض وجهة نظر عينة الدراسة حول مدى تجانس ثقافتها التنظيمية مع ثقافة شركائها الأجانب كما أننا قمنا بدراسة العلاقات الممكنة بين الثقافة التنظيمية لكل طرف والمستويات المحققة في مجالات التعلم، تحويل الموارد والكفاءات المتميزة وتطور أداء الأفراد ومن ثمة اختبار جملة من الفرضيات ذات العلاقة بالموضوع كما سيأتي تبياناً في الفقرات اللاحقة.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية:

يعتبر توافق الثقافة التنظيمية بين الشركاء شرطاً مسبقاً لنجاح التحالفات الإستراتيجية، إلا أن هذا الشرط قلماً يتحقق بشكل مطلق، على اعتبار أن المؤسسات نمت وتطورت في ظل ثقافة تدفعها إلى الاعتماد على النفس، وتنمية الموارد والكفاءات ذاتياً بدلاً من التعاون.

ومن أجل الوقوف على مدى انسجام الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية مع حلفائها كخطوة أولى، تتبع لاحقا بدراسة أثر ذلك على نتائج التحالف لاحقا، قمنا بصياغة أربعة عبارة تمحورت حول "التوافق في الأهداف"، "التوافق في القيم التنظيمية"، "التوافق في الإجراءات والتنظيم الإداري" و "التوافق في القدرات التقنية"، ولقد كانت إجابات عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 49: وجهة نظر المؤسسات الجزائرية حول مدى انسجام ثقافتها التنظيمية مع ثقافة حلفائها.

المدلول	الوسط الحسابي	اختبار student	درجة المعنوية
الأهداف	3.2745	1.632	0.109
القيم	2.7843	-1.399	0.168
الإجراءات والتنظيم الإداري	2.6667	-2.022	0.049
القدرات التقنية	2.8824	-0.704	0.485
الثقافة التنظيمية	2.902	0.84-	0.405

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نستنتج أن:

- الوسط الحسابي المقدر للعبارة المتعلقة بالأهداف يساوي 3.2745 غير أنه لا يختلف معنويا عن 3، ما يمكننا من القول أن عموم المؤسسات الجزائرية تعتقد أن أهدافها من التحالف الإستراتيجي تنسجم مع أهداف شركائها في التحالف؛
- الوسط الحسابي المقدر للعبارة المتعلقة بالقيم المشتركة بين الحلفاء يساوي 2.8627 ورغم أنه منخفض إلا أنه لا يختلف معنويا عن الوسط النظري 3، ما يمكننا من القول أن عموم المؤسسات الجزائرية تعتقد أن قيمها تنسجم وقيم شركائها في التحالف الإستراتيجي؛
- الوسط الحسابي المقدر للعبارة المتعلقة بـ "الإجراءات والتنظيم الإداري" يساوي 2.6667 وهو يختلف معنويا عن الوسط النظري 3، فالمؤسسات الجزائرية ترى أن الإجراءات والتنظيم الإداري المعتمد من قبلها لا تنسجم مع الإجراءات والتنظيم الإداري المعتمد من قبل شركائها الأجانب؛
- الوسط الحسابي المقدر للعبارة المتعلقة بـ "القدرات التقنية" يساوي 2.8824 ولا يختلف معنويا عن 3، فالمؤسسات الجزائرية تعتقد أن قدراتها التقنية تنسجم مع القدرات التقنية لشركائها الأجانب.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الخاصة بالتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية:

فيما سيأتي سنحاول الوقوف على مدى تأثير الثقافات التنظيمية للشركاء على النتائج المحققة من التحالف ومن ثمة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية السادسة: تحقق المؤسسات الجزائرية مستويات أعلى من التعلم للخبرات الفنية والإدارية المهمة كلما زاد الانسجام والتجانس الثقافي بينها وبين المؤسسات الأجنبية حليفاتها في التحالف.

وينضوي ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: التوافق حول الأهداف المشتركة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية يزيد من مستويات تعلم المؤسسات الجزائرية للخبرات الفنية والإدارية المهمة.

الفرضية الفرعية الثانية: انسجام القيم التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية يزيد من مستويات تعلم المؤسسات الجزائرية للخبرات الفنية والإدارية المهمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: اعتماد المؤسسات الجزائرية لإجراءات وتنظيم إداري ينسجم مع التنظيم الإداري لشركائها الأجانب يزيد من فرص تحقيق تعلم المؤسسات الجزائرية للخبرات الفنية والإدارية المهمة.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار كاي مربع للعلاقة الممكنة بين المحاور السابقة:

الجدول رقم 50: اختبار كاي مربع للعلاقة الممكنة بين تعلم الخبرات الفنية والإدارية المهمة وبين الثقافة التنظيمية.

المدلول	قيم كاي مربع	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
التوافق في الأهداف	12.646	04	0.013
التوافق في القيم التنظيمية	7.6	04	0.107
التوافق في الإجراءات والتنظيم الإداري	6.59	04	0.159
التوافق في القدرات التقنية	8.964	04	0.062
الثقافة التنظيمية	42.365	16	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نستنتج:

- "التوافق في الأهداف": عدم استقلالية التعلم التنظيمي عن متغير التوافق في الأهداف على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار كاي مربع تساوي 0.013 وتقل عن مستوى الدلالة المقدر بـ 5% وهذا يقودنا للقول أن انسجام وتوافق أهداف المؤسسات الجزائرية من التحالف مع أهداف شركائها الأجانب يساعدها على تحقيق مستويات أعلى من التعلّم. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الأولى؛
- "التوافق في القيم التنظيمية": تم تسجيل استقلالية بين "التوافق في القيم التنظيمية للشركاء" و المستويات المحققة من التعلّم على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار كاي مربع تقدّر بـ 0.107 وتفوق مستوى الدلالة 5%، فانسجام القيم التنظيمية للمؤسسات الجزائرية مع القيم التنظيمية لحلفائها لا يعدّ عاملاً مفسراً للمستويات التعلم التنظيمي المحققة بالمؤسسات الجزائرية، وهذا ما يعدّ نفيًا للفرضية الفرعية الثانية؛
- "التوافق في الإجراءات والتنظيم الإداري": تم تسجيل استقلالية بين متغير "التوافق في الإجراءات والتنظيم الإداري" و المستويات المحققة من التعلّم على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار كاي مربع تقدّر بـ 0.159 وتفوق مستوى الدلالة 5%، كل ذلك يقودنا إلى القول أن انسجام التنظيم الإداري للمؤسسات الجزائرية مع التنظيم الإداري لشركائها في التحالف لا يعدّ شرطاً لتحقيق التعلم بها، وهذا ما يعدّ نفيًا للفرضية الفرعية الثالثة؛
- "التوافق في القدرات التقنية": القيمة الاحتمالية لاختبار كاي مربع تقدر بـ 0.062 وهي تفوق مستوى الدلالة 5% ويدلّل على وجود استقلالية بين التوافق في القدرات التقنية ومستويات التعلّم المسجلة بالمؤسسات الجزائرية فانسجام القدرات التقنية للمؤسسات الجزائرية مع القدرات التقنية لشركائها في التحالف لا يعدّ عاملاً مفسراً للتعلم المحقق بالمؤسسات الجزائرية، وهذا ما يعدّ نفيًا للفرضية الفرعية الرابعة؛
- إجمالاً يمكن القول أن انسجام الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية مع الثقافة التنظيمية لشركائها في التحالف الاستراتيجي يساعدها على تحقيق مستويات أعلى من التعلّم للخبرات الفنية والإدارية المهمة وهذا ما تمّ تسجيله من خلال اختبار كاي مربع لحمل العبارات السابقة أين كانت القيمة

الاحتمالية المسجلة مساوية لـ 0.000 وتقل عن 5%. هذه النتيجة تثبت الفرضية الأساسية السادسة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الخاصة بتحويل الموارد و الكفاءات المتميّزة والثقافة التنظيمية:

فيما يلي سنحاول اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنضوية ضمنا والمتمثلة في:

الفرضية الأساسية السابعة: يساعد التوافق والانسجام في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في تمكين المؤسسات الجزائرية من اكتساب وتحويل كفاءات وموارد متميّزة من المؤسسات الأجنبية.

الفرضية الفرعية الأولى : يساهم توافق وانسجام أهداف المؤسسات الجزائرية من التحالف مع أهداف المؤسسات الأجنبية منه في اكتساب المؤسسات الجزائرية لكفاءات وموارد متميّزة من شركائها الأجانب.

الفرضية الفرعية الثانية: انسجام القيم التنظيمية للمؤسسات الجزائرية مع القيم التنظيمية للمؤسسات الأجنبية يساعد على اكتساب المؤسسات الجزائرية لكفاءات وموارد متميزة.

الفرضية الفرعية الثالثة : اعتماد المؤسسات الجزائرية لتنظيم إداري منسجم مع التنظيم الإداري لشركائها الأجانب يساعدها على تحويل كفاءات وموارد متميزة منهم.

الفرضية الفرعية الرابعة: توافق القدرات التقنية للمؤسسات الجزائرية مع القدرات التقنية لشركائها الأجانب في التحالف يساهم في تحويلها واكتسابها لكفاءات وموارد متميزة.

يوضح الجدول التالي اختبار العلاقة الممكنة بين متغيرات الثقافة التنظيمية واكتساب المؤسسات الجزائرية لكفاءات وموارد متميزة:

الجدول رقم 51: اختبار كاي مربع للعلاقة الممكنة بين اكتساب الكفاءات والموارد المتميزة والتوافق في الثقافات التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

المدلول	قيم كاي مربع	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
التوافق في الأهداف	13.29	04	0.01
التوافق في القيم التنظيمية	11.603	04	0.02
التوافق في الإجراءات والتنظيم الإداري	16.47	04	0.002
التوافق في القدرات التقنية	16.47	04	0.002
الثقافة التنظيمية	24.543	16	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نستنتج:

- "التوافق في الأهداف": القيمة الاحتمالية لاختبار كاي مربع تقدر بـ (0.01) وهي تقل عن مستوى الدلالة (5%) ما يدل على أن المتغيرين محل الدراسة غير مستقلين، بمعنى أن توافق أهداف المؤسسة الجزائرية من التحالف مع أهداف شركائها فيه يساعدها على اكتساب مهارات متميزة منهم، فكلما زاد توافق وجهات نظر الشركاء حول الأهداف المشتركة زادت الكفاءات والموارد المكتسبة من المؤسسات الجزائرية. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الأولى؛
- "الانسجام في القيم التنظيمية": القيمة الاحتمالية لاختبار كاي مربع تقدر بـ (0.02) وهي تقل عن مستوى الدلالة (5%) ما يدل على وجود ارتباط بين التوافق حول القيم التنظيمية والمستويات المسجلة في مجال تحويل الكفاءات والموارد المتميزة، فكلما زاد انسجام القيم التنظيمية للمؤسسات الجزائرية مع القيم التنظيمية لشركائها الأجانب أدى ذلك إلى اكتسابها لكفاءات وموارد متميزة. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الثانية؛
- "انسجام الإجراءات الإدارية والتنظيم الإداري": القيمة الاحتمالية لاختبار كاي مربع تقدر بـ (0.002) وهي تقل عن مستوى الدلالة (5%)، ما يدل على أنه كلما زاد تناغم وانسجام التنظيم الإداري المعتمد من قبل المؤسسات الجزائرية مع التنظيم الإداري المعتمد من قبل شركائها الأجانب كلما ساهم ذلك في اكتسابها لكفاءات وموارد متميزة مكتملة لكفاءاتها ومواردها. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الثالثة؛

- "القدرات التقنية": نلاحظ وجود ارتباط بين متغير انسجام القدرات التقنية بين الحلفاء وبين اكتساب المؤسسات الجزائرية لكفاءات وموارد متميزة مكتملة لكفاءاتها، حيث تمّ تسجيل قيمة احتمالية لاختبار كاي مربع تقدّر بـ (0.000) والتي تقل عن مستوى الدلالة (5%)، ما يدلّ أن انسجام القدرات التقنية للمؤسسات الجزائرية مع القدرات التقنية لشركائها الأجانب في التحالف ساهم في اكتسابها لكفاءات وموارد متميزة منهم. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الرابعة.
- الثقافة التنظيمية: كحكم عام يمكن القول أن انسجام الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية مع الثقافة التنظيمية لشركائها الأجانب يمكّن المؤسسات الجزائرية من تحويل كفاءات وموارد متميزة مكتملة لكفاءاتها، وهذا ما أظهره اختبار كاي مربع كما يظهر في الجدول أعلاه. هذه النتيجة تثبت الفرضية الأساسية السابعة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الخاصة بالثقافة التنظيمية وأداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية:

- من أجل دراسة وتحليل العلاقة الممكنة بين الثقافة التنظيمية وأداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية، قمنا بتطبيق اختبار كاي مربع للاستقلالية بين المتغيرات ومن ثمة اختبار الفرضية الأساسية التالية:
- الفرضية الأساسية الثامنة:** يساهم التوافق والانسجام في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية في تطوير أداء الأفراد التابعين للمؤسسات الجزائرية.
- ينضوي ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** يؤثر التوافق في الأهداف بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية إيجاباً على أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية الثانية:** انسجام القيم التنظيمية للمؤسسات الجزائرية مع القيم التنظيمية للمؤسسات الأجنبية يساعد على تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** اعتماد المؤسسات الجزائرية لتنظيم إداري منسجم مع التنظيم الإداري لشركائها الأجانب يساعد أفرادها على تطوير أدائهم.

الفرضية الفرعية الرابعة: توافق القدرات التقنية للمؤسسات الجزائرية مع القدرات التقنية لشركائها الأجانب في التحالف يسهم في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم 52: اختبار كاي مربع للعلاقة الممكنة بين تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية والتوافق في الثقافات التنظيمية بينها وبين المؤسسات الأجنبية.

المدلول	قيم كاي مربع	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
التوافق في الأهداف	12.126	04	0.016
التوافق في القيم التنظيمية	9.116	04	0.058
التوافق في الإجراءات والتنظيم الإداري	5.564	04	0.234
التوافق في القدرات التقنية	7.307	04	0.121
الثقافة التنظيمية	33.578	16	0.006

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق، نستنتج أن:

- التوافق والانسجام بين أهداف المؤسسات الجزائرية مع أهداف حلفائها الأجانب يسهم في تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية، وهذا ما وقفنا عليه من خلال اختبار كاي مربع على اعتبار أن القيمة الاحتمالية له تقل عن مستوى الدلالة (5%). هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الأولى؛
- لا يؤثر انسجام القيم التنظيمية للمؤسسات الجزائرية مع القيم التنظيمية لشركائها على أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار كاي مربع تفوق مستوى الدلالة (5%)، وهذا ما يعدّ نفيًا للفرضية الفرعية الثانية؛
- لا يؤثر انسجام التنظيم الإداري المعتمد من قبل المؤسسات الجزائرية مع التنظيم الإداري لحلفائها على أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية وهذا ما يظهر اختبار كاي حيث تقل القيمة الاحتمالية عن مستوى الدلالة (5%)، وهذا ما يعدّ نفيًا للفرضية الفرعية الثالثة؛
- توافق القدرات التقنية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية لا يسهم في تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية كما يظهره اختبار كاي مربع حيث تفوق القيمة الاحتمالية مستوى الدلالة (5%)، وهذا ما يعدّ نفيًا للفرضية الفرعية الرابعة؛

■ كنتيجة عامة يمكن الحكم بكون انسجام الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية مع الثقافة التنظيمية لحلفائها يساعد على تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية على اعتبار أن اختبار كاي مربع يظهر ذلك فالقيمة الاحتمالية المسجلة تساوي (0.006) وهي تقلّ عن مستوى الدلالة (5%). هذه النتيجة تثبت الفرضية الأساسية الثامنة.

المبحث الثالث: عدم التماثل بين الشركاء وأثره على نتائج التحالف الإستراتيجي واختبار الفروق:

تعبّر التحالفات الإستراتيجية غير المتماثلة عن كل تقارب يحدث بين المؤسسات الكبيرة (والتي غالبا ما تكون متعددة الجنسيات) وبين المؤسسات المتوسطة والصغيرة، مع العلم أن عدم التماثل لا يقتصر فقط على متغير الحجم و إنما يمتد ليشمل متغيرات أخرى على غرار: الموارد والشكل القانوني. فيما يلي سنحاول دراسة إمكانية وجود علاقة تأثير للمتغيرات سالفة الذكر على وجهة نظر عينة الدراسة حول النتائج المحققة ومن ثمة الإجابة على التساؤل التالي:

هل اختلاف المؤسسات الجزائرية عن شركائها في متغيرات الحجم، الموارد وكذا اختلاف الشكل القانوني للشراكة يؤثر على نتائج التحالف؟

المطلب الأول: اختبار الفرضية المتعلقة بعدم التماثل في الحجم:

فيما يلي سنحاول اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الأساسية التاسعة : هناك فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير حجم المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

تنبثق من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات التعلّم للخبرات الفنية والإدارية المهمة المحققة من المؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير حجم المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

الفرضية الفرعية الثانية : هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات تحصيل الموارد والكفاءات المتميزة من قبل المؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير حجم المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك فروق ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير حجم المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات الزيادة في رقم الأعمال والحصة السوقية تعزى لمتغير حجم المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات زيادة الارتباط بالشريك تعزى لمتغير حجم المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

الفرضية الفرعية السادسة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في درجة أهمية القيام باستثمارات جديدة من قبل عينة الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

الفرضية الفرعية السابعة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير حجم المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

من أجل اختبار الفرضيات السابقة قمنا بإجراء تحليل التباين، ولقد كانت النتائج كما يظهر في

الجدول التالي:

الجدول رقم 53: تحليل التباين لنتائج التحالف بدلالة متغير الحجم.

العبارة	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة فيشر F	القيمة الاحتمالية
تعلم خبرات فنية وإدارية مهمة	ما بين المجموعات	2	0.192	0.826
	داخل المجموعات	48		
تحويل الموارد و الكفاءات المتميزة	ما بين المجموعات	2	3.084	0.055
	داخل المجموعات	48		
تدعيم الميزة التنافسية	ما بين المجموعات	2	3.448	0.04
	داخل المجموعات	48		
زيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية	ما بين المجموعات	2	0.652	0.526
	داخل المجموعات	48		
زيادة ارتباط المؤسسة بشركائها	ما بين المجموعات	2	2.678	0.079
	داخل المجموعات	48		
إلزامية استثمارات جديدة	ما بين المجموعات	2	0.638	0.533
	داخل المجموعات	48		
تطور أداء الأفراد	ما بين المجموعات	2	0.487	0.617
	داخل المجموعات	48		
نتائج التحالف	ما بين المجموعات	2	0.605	0.55
	داخل المجموعات	48		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نستنتج أن:

- في عبارة تدعيم الميزة التنافسية: القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ (0.04) وهي تقل على مستوى الدلالة (5%) ومن ثمة يمكن القول بوجود فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تدعيم الميزة التنافسية تعزى لمتغير الحجم، هذه النتيجة تعد بمثابة إثبات للفرضية الفرعية الأولى؛
- في باقي العبارات، نلاحظ أن كافة القيم الاحتمالية لاختبار فيشر تفوق مستوى الدلالة المقدر بـ (5%) وهذا يدل أن متغير حجم الشركاء لا يؤثر في توجهات وآراء عينة الدراسة حول التعلم، تحويل الكفاءات والموارد المتميزة، تطور أداء الأفراد، حتمية انجاز استثمارات جديدة، زيادة ارتباط المؤسسة بالشركاء الأجانب وزيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية. كل هذه النتائج تعد نغيا للفرضيات الفرعية من الثانية إلى غاية الفرضية السابعة؛

■ كنتيجة عامة، يمكن القول أن نتائج التحالفات الإستراتيجية لا تتأثر بمتغير حجم المؤسسات المتحالفة، وهذا ما يظهر اختبار Fisher حيث أن قيمته الاحتمالية تفوق مستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ 5%. هذه النتيجة تعد نفيًا للفرضية الأساسية التاسعة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية المتعلقة بالفروق الممكنة في النتائج المحققة من قبل عينة الدراسة من جراء تحالفاتها مع الأجنب والتي تعزى لمتغير الموارد:

هل يؤثر الاختلاف في الموارد المسخرة من الشركاء على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول النتائج المحققة من التحالف؟

تقتضي الإجابة على هذا التساؤل اختبار الفرضية الأساسية التالية:

الفرضية الأساسية العاشرة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير الموارد المسخرة من قبل الشركاء.

تنبثق من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات التعلم المحقق من المؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الموارد المسخرة من قبل الشركاء.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات تحصيل الموارد والكفاءات المتميزة من قبل المؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الموارد المسخرة من قبل الشركاء.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الموارد المسخرة من قبل الشركاء.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات الزيادة في رقم الأعمال والحصة السوقية تعزى لمتغير الموارد المسخرة من قبل الشركاء.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات زيادة الارتباط بالشريك تعزى لمتغير الموارد المسخرة من قبل الشركاء.

الفرضية الفرعية السادسة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في درجة أهمية القيام باستثمارات جديدة من قبل المؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الموارد المسخرة من قبل الشركاء.

الفرضية الفرعية السابعة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الموارد المسخرة من قبل الشركاء.

الجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين لآراء عينة الدراسة حول النتائج المحققة من التحالف بدلالة متغير الموارد المسخرة في إطاره:

الجدول رقم 54: نتائج اختبار إمكانية وجود فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالف الإستراتيجي تعزى إلى الموارد المقدمة من قبل الشركاء.

العبارة	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة فيشر F	القيمة الاحتمالية
تعلم الخبرات الفنية والإدارية المهمة	7.53	1	7.194	0.01
	51.293	49		
تحويل الموارد و الكفاءات المتميزة	11.324	1	8.201	0.006
	67.657	49		
تدعيم الميزة التنافسية	0.002	1	0.006	0.938
	11.92	49		
زيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية	4.253	1	6.817	0.012
	0.624	49		
زيادة ارتباط المؤسسة بشركائها	3.011	1	1.969	0.167
	74.911	49		
إلزامية استثمارات جديدة	0.888	1	0.675	0.415
	64.445	49		
تطور أداء الأفراد	0.857	1	1.029	0.315
	40.829	49		
نتائج التحالف	0.103	1	0.187	0.667
	27.08	49		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM

.SPSS Statistics 19

من الجدولين (54) و (55) ، نستنتج:

- فيما يخص تعلّم الخبرات الفنية والإدارية المهمة : هناك فروق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول التعلّم التنظيمي المحقق من خلال التحالف الإستراتيجي تعزى إلى متغير الموارد المقدمة من المؤسسات الجزائرية ونظيراتها الأجنبية، وهذا ما وقفنا عليه من خلال تسجيل قيمة احتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ 0.01 والتي تقل عن مستوى الدلالة المقدر بـ (5%)، وبالعودة إلى الأوساط الحسابية المقدره نقف على أن التحالفات التي ساهمت فيها المؤسسات الجزائرية بموارد مماثلة لمساهمات شركائها كان مستوى الرضا العام عن النتائج المسجلة في مجال التعلم يقدر بـ (4.5) وهو يفوق مستوى الرضا العام لدى المؤسسات الجزائرية التي قدمت إسهامات تختلف عن إسهامات حلفائها حيث قدر الوسط الحسابي بـ (3.7241) ما يعطي انطباع بأن التحالفات التكاملية أقل إسهاما في هذا المجال من الأشكال الأخرى للتحالف. هذه النتيجة تعدّ إثباتا للفرضية الفرعية الأولى؛
- فيما يخص تحويل الموارد والكفاءات المتميزة: القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ 0.006 وتقل عن مستوى الدلالة المقدر بـ (5%) وهو ما يدل على وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تحويل الموارد والكفاءات المتميزة من خلال التحالف الاستراتيجي تعزى لمتغير الموارد المقدمة من الشركاء، وبالعودة إلى الأوساط الحسابية المقدره نقف على أن التحالفات التي ساهمت فيها المؤسسات الجزائرية بموارد مماثلة لمساهمات شركائها كان مستوى الرضا العام عن النتائج المسجلة في مجال تحويل الموارد والكفاءات المتميزة من الشركاء يقدر بـ (4.2273) وهو يفوق مستوى الرضا العام لدى المؤسسات الجزائرية التي قدمت إسهامات تختلف عن إسهامات حلفائها حيث قدر الوسط الحسابي بـ (3.2759) ما يعطي انطباع بأن التحالفات التكاملية أقل إسهاما في هذا المجال من الأشكال الأخرى للتحالف. هذه النتيجة تعدّ إثباتا للفرضية الفرعية الثانية؛
- فيما يخص زيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية: القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ 0.012 وتقل عن مستوى الدلالة المقدر بـ (5%) وهو ما يدل على وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول زيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية من خلال التحالف الاستراتيجي تعزى لمتغير الموارد المقدمة من الشركاء، وبالعودة إلى الأوساط الحسابية المقدره نقف على أن التحالفات التي ساهمت فيها المؤسسات الجزائرية بموارد غير مماثلة لمساهمات شركائها كان مستوى

الرضا العام عن رقم الأعمال المحقق ومدى توسيع الحصة السوقية يقدر بـ (4.3103) وهو يفوق مستوى الرضا العام لدى المؤسسات الجزائرية التي قدمت موارد ماثلة لموارد حلفائها حيث قدر الوسط الحسابي بـ (3.7273) ما يعطي انطباع بأن شكل التحالفات التكاملية هو الأنسب لزيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية من الأشكال الأخرى للتحالف. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الثالثة؛

■ فيما يخص العبارات الأخرى والمتعلقة بتدعيم الميزة التنافسية وزيادة الارتباط بالشركاء وإلزامية استثمارات جديدة وكذا تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية فإنه يلاحظ عدم تأثر آراء عينة الدراسة حول هذه المحاور بمتغير الموارد المقدمة من قبل الشركاء، حيث أن القيم الاحتمالية لاختبار فيشر كلها تفوق مستوى الدلالة (5%)، ما ينفي الفرضيات الفرعية الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة.

■ كنتيجة عامة يمكن القول أن نتائج التحالف في مجملها لا تتأثر بتجانس أو اختلاف الموارد المقدمة من قبل الشركاء، كما يظهر ذلك اختبار فيشر حيث أن القيمة الاحتمالية المسجلة تفوق مستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ 5%. هذه النتيجة تنفي الفرضية الأساسية العاشرة.

الجدول رقم 55: مقارنة بين الأوساط الحسابية المقدرة الممثلة لآراء عينة الدراسة حول مواضيع: تعلم الخبرات الفنية والإدارية، تحويل الموارد والكفاءات المتميزة، زيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية.

المدلول	الموارد المقدمة من طرف الشركاء	الوسط المقدر	اختبار t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
تعلم الخبرات الفنية والإدارية	موارد غير متماثلة	3.7241	-2.682	49	0.01
	موارد متماثلة	4.5			
تحويل الموارد والكفاءات المتميزة	موارد غير متماثلة	3.2719	-2.864	49	0.006
	موارد متماثلة	4.2273			
زيادة رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية	موارد غير متماثلة	4.3103	2.611	49	0.012
	موارد متماثلة	3.7273			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM

SPSS Statistics 19

المطلب الثالث: اختبار الفرضية المتعلقة بالفروق الممكنة في النتائج المحققة من قبل عينة الدراسة من جراء تحالفاتها مع الأجانب والتي تعزى لمتغير الشكل القانوني:

تعكس الأشكال القانونية المختلفة للتحالفات الإستراتيجية مستويات مختلفة من انغماس الشركاء في التحالف، وقد يكون لذلك آثار على نتائجه المختلفة.

من أجل التحقق من ذلك ، سنحاول اختبار الفرضية الأساسية التالية:

الفرضية الأساسية الحادية عشر: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي.

يندرج ضمن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات التعلم المحقق من المؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات تحصيل الموارد والكفاءات المتميزة من قبل المؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول الميزة التنافسية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات الزيادة في رقم الأعمال والحصة السوقية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات زيادة الارتباط بالشريك تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية السادسة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في درجة أهمية القيام باستثمارات جديدة من قبل المؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي.

الفرضية الفرعية السابعة: هناك فروق ذو دلالة إحصائية في مستويات تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي.

- يظهره اختبار ستودنت) عن مستوى الرضا العام المسجل في حالة التحالفات التعاقدية والمقدر بـ 3.5652 ما يدل على أن المشاريع المشتركة تسهم بصفة أفضل من التحالفات التعاقدية في مجال تعلم الخبرات وقدرات فنية وإدارية. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الأولى؛
- في ما يخص تحويل الموارد والكفاءات المتميزة: وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول النتائج المحققة في مجال تحويل الموارد والكفاءات المتميزة من المؤسسات الأجنبية إلى المؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الشكل القانوني، على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ (0.000) وتقل معنويا على مستوى الدلالة (5%)، وهذا يقودنا إلى استنتاج أنه ليس لمختلف الأشكال القانونية للتحالف نفس الأثر في مجال تحويل الموارد والكفاءات فبعض الأشكال القانونية تفضل الأخرى، وبالعودة إلى الأوساط الحسابية المقدره التي تم تسجيلها في حالة المشاريع المشتركة نجد أن مستوى الرضا العام على النتائج المحققة في مجال تحويل الموارد والكفاءات المتميزة من الشريك الأجنبي يقدر بـ 4.3929 وهو يفوق ويختلف معنويا (كما يظهره اختبار ستودنت) عن مستوى الرضا العام على النتائج في حالة التحالفات التعاقدية والمقدر بـ 2.82261 (والذي هو أقل من الوسط النظري المقدر بـ 3)، ما يقودنا لاستنتاج أن المشاريع المشتركة – وبخلاف التحالفات التعاقدية – تسهم في تحويل موارد وكفاءات متميزة من المؤسسات الأجنبية إلى المؤسسات الجزائرية. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الثانية؛
 - في ما يخص تدعيم الميزة التنافسية: تم تسجيل عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تدعيم الميزة التنافسية من خلال التحالف الإستراتيجي تعزى لمتغير الشكل القانوني، على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ (0.277) وتنفوق معنويا مستوى الدلالة (5%)، بمعنى أن النتائج المسجلة في مجال تدعيم الميزة التنافسية مستقلة عن الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي. هذه النتيجة تعد نفيًا للفرضية الفرعية الثالثة؛
 - في ما يخص زيادة رقم الأعمال وتطوير الحصة السوقية: وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول النتائج المحققة في مجال زيادة رقم الأعمال وكذا تطوير الحصة السوقية للمؤسسات الجزائرية تعزى لمتغير الشكل القانوني، على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ (0.012) وتقل معنويا على مستوى الدلالة (5%)، وهذا يقودنا إلى استنتاج أنه ليس لمختلف الأشكال القانونية للتحالف نفس الأثر في هذا المجال، وبالعودة إلى الأوساط الحسابية المقدره، نجد أن

المشاريع المشتركة كان مستوى الرضا العام على النتائج المحققة في مجال "زيادة رقم الأعمال وتطوير الحصة السوقية" يقدر بـ 4.3214 وهو يفوق ويختلف معنويا (كما يظهره اختبار ستودنت) عن مستوى الرضا العام المسجل في حالة التحالفات التعاقدية والمقدر بـ 3.7391 ما يدل على أن المشاريع المشتركة تسهم في تحقيق هذا البعد بشكل أفضل من التحالفات التعاقدية. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الرابعة؛

■ في ما يخص زيادة ارتباط المؤسسات الجزائرية بشركائها في التحالف: وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول موضوع زيادة ارتباط المؤسسات الجزائرية بشركائها الأجانب تعزى لمغيب الشكل القانوني، على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ (0.039) وتقل معنويا على مستوى الدلالة (5%)، وهذا يقودنا إلى استنتاج أنه ليس لمختلف الأشكال القانونية للتحالف نفس الأثر في هذا المجال، وبالعودة إلى الأوساط الحسابية المقدره التي تم تسجيلها في حالة المشاريع المشتركة نجد أن مستوى النتائج المحققة في مجال زيادة ارتباط المؤسسات الجزائرية بشركائها الأجانب يقدر بـ 3.28517 وهو يفوق ويختلف معنويا (كما يظهره اختبار ستودنت) عن المستوى المحقق في حالة التحالفات التعاقدية والمقدر بـ 2.5652 (والذي هو أقل من الوسط النظري المقدر بـ 3)، ما يقودنا لاستنتاج أن المشاريع المشتركة -وبخلاف التحالفات التعاقدية- زادت من ارتباط المؤسسات الجزائرية بالمؤسسات الأجنبية. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الخامسة؛

■ في ما يخص الحاجة للاستثمارات جديدة في إطار التحالف الاستراتيجي: وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول الحاجة للاستثمارات جديدة من أجل استمرارية التحالف تعزى لمغيب الشكل القانوني، على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ (0.007) وتقل معنويا على مستوى الدلالة (5%)، وهذا يقودنا إلى استنتاج أنه ليس لمختلف الأشكال القانونية للتحالف نفس الأثر في هذا المجال، وبالعودة إلى الأوساط الحسابية المقدره التي تم تسجيلها في حالة المشاريع المشتركة نجد أن مستوى النتائج المحققة في ما يخص الحاجة لاستثمارات جديدة تضمن استمرارية التحالف يقدر بـ 3.7143 وهو يفوق ويختلف معنويا (كما يظهره اختبار ستودنت) عن مستوى النتائج في حالة التحالفات التعاقدية والمقدر بـ 2.8696 (والذي هو أقل من الوسط النظري المقدر بـ 3)، ما يقودنا لاستنتاج أن المشاريع المشتركة -وبخلاف التحالفات التعاقدية- يتطلب استمرارها القيام باستثمارات جديدة. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية السادسة؛

■ في ما يخص تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية: تم تسجيل عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية من خلال التحالف الإستراتيجي تعزى لمتغير الشكل القانوني، على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر تقدر بـ (0.14) وتنفوق معنويا مستوى الدلالة (5%)، بمعنى أن النتائج المسجلة في مجال تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية مستقلة عن الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي. هذه النتيجة تنفي الفرضية الفرعية السابعة.

المبحث الرابع: أثر متطلبات نجاح التحالفات الإستراتيجية على نتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

يشير مصطلح متطلبات نجاح التحالفات الإستراتيجية إلى كل من الثقة والالتزام والاتصال الجيد بين الشركاء، هذه العوامل تعد ضرورية في مثل هذه العقود على اعتبار أن توفرها في العلاقات البينة التي تجمع الشركاء يزيد من فرص نجاح الشراكة. انطلاقا من هذه الفكرة، سنحاول في ما يلي تحليل أثر كل من الثقة والالتزام والاتصال على النتائج المحققة من تحالفات المؤسسات الجزائرية مع المؤسسات الأجنبية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بالثقة والنتائج المحققة من التحالفات:

فيما يلي سنحاول دراسة العلاقة الممكنة بين الثقة وبعض النتائج المحققة من التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية ومن ثمة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية الثانية عشر: تحقق المؤسسات الجزائرية مستويات أعلى في مجال تعلّم الخبرات الفنية والإدارية المهمة كلما ساد جو من الثقة بينها وبين شركائها الأجانب في التحالف.

الفرضية الأساسية الثالثة عشر: تزيد الثقة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية من فرص تحويل المؤسسات الجزائرية لموارد وكفاءات متميزة من شركائها الأجانب.

الفرضية الأساسية الرابعة عشر: تزيد الثقة بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي من فرص تطوير إمكانات وكفاءات الأفراد الناشطين بالمؤسسات الجزائرية.

أولاً: اختبار الفرضية الثانية عشر المتعلقة بالثقة وتعلم المؤسسات الجزائرية لقدرات فنية وإدارية مهمة.

من أجل دراسة العلاقة الممكنة بين الثقة والتعلم في المؤسسات الجزائرية قمنا بتقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعلم بدلالة الثقة ولقد كانت النتائج كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 57: معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعلم بدلالة الثقة.

التعلم واكتساب لقدرات فنية وإدارية مهمة			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	الثقة
24.1 %	3.945 Sign=0.000	0.491	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الانحدار Beta معروفي على اعتبار أن القيمة الاحتمالية لاختبار Student تقل عن مستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ 5% كما أن قيمته موجبة ما يدل على وجود علاقة طردية بين متغير الثقة ومتغير التعلم، بمعنى أنه كلما زادت الثقة المتبادلة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية كلما زاد ذلك من فرص تحقيق المؤسسات الجزائرية للتعلم، كما أن القدرة التفسيرية لمتغير الثقة بلغت 24.1 % بمعنى أن هذا المتغير يفسر 24.1% من المستويات المسجلة من التعلم. مما سبق يتضح أن الفرضية الثانية عشر مثبتة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثالثة عشر المتعلقة بالثقة وتحويل الموارد والكفاءات المتميزة من الشركاء الأجانب:

في ما يلي سنحاول اختبار الفرضية الثالثة عشر، وذلك من خلال تقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع تحويل الموارد والكفاءات المتميزة بدلالة المتغير المستقل الثقة. الجدول الثاني يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 58: معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحويل الكفاءات والموارد المتميزة بدلالة الثقة.

تحويل الموارد والكفاءات المتميزة			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	الثقة
15.4 %	2.989 Sign=0.004	0.393	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة طردية بين الثقة وتحويل الموارد والكفاءات المتميزة كون معامل الانحدار ذو قيمة موجبة ومعنوي (القيمة الاحتمالية اختبار Student تقل عن 5%) ما يدل أنه كلما ساد جو من الثقة بين المؤسسات الجزائرية وشركائها الأجانب كلما أمكنها ذلك من تحويل موارد وكفاءات متميزة من هؤلاء الشركاء. هذه النتيجة تثبت الفرضية الثالثة عشر.

ثالثا: اختبار الفرضية الرابعة عشر والمتعلقة بالثقة وتطور أداء أفراد المؤسسات الجزائرية:

الجدول التالي يوضح معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية والمتغير المستقل الثقة:

الجدول رقم 59: معادلة الانحدار الخطي البسيط لتطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية بدلالة الثقة.

تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	الثقة
20.7 %	3.578 Sign=0.001	0.455	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار Student تقل عن 5% ما يدل أن معامل الانحدار معنوي، فالثقة المتبادلة بين الشركاء تسهم في تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية بنسبة 20.7%، وبما أن قيمة معامل الانحدار موجب فذلك يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين بمعنى أنه كلما زادت الثقة المتبادلة بين المؤسسات الجزائرية وبين شركائها كلما زاد ذلك من تطور أداء الأفراد التابعين للمؤسسات الجزائرية وهذا ما يثبت الفرضية الرابعة عشر.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات المتعلقة بالالتزام والنتائج المحققة من

التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية:

في ما يلي سنحاول دراسة العلاقة الممكنة بين الالتزام وبعض النتائج المحققة من التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية ومن ثمة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة عشر: تحقق المؤسسات الجزائرية مستويات أعلى من التعلّم للقدرات الفنية والإدارية كلما زاد التزام شركائها الأجانب ببنود عقد التحالف الذي يجمعها بهم.

الفرضية السادسة عشر: يزيد التزام المؤسسات الأجنبية ببنود عقد التحالف من فرص تحويل المؤسسات الجزائرية لموارد وكفاءات متميزة من شركائها الأجانب.

الفرضية السابعة عشر: يزيد التزام المؤسسات الأجنبية ببنود عقد التحالف من فرص تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية.

أولاً: اختبار الفرضية الخامسة عشر والمتعلقة بأثر الالتزام على تعلّم المؤسسات الجزائرية

لقدرات فنية وإدارية مهمة:

الجدول التالي يوضح معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع التعلّم بدلالة المتغير المستقل الالتزام:

الجدول رقم 60: معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعلم بدلالة الالتزام.

تعلم خبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	الالتزام
16.9 %	3.158 Sign=0.003	0.411	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق، نلاحظ وجود علاقة طردية بين الالتزام والتعلم وهذا يدل عليه معامل الانحدار Beta المعنوي (كما يظهر ذلك اختبار ستيودنت) والموجب، ما يقودنا للقول أن التزام المؤسسات الأجنبية بما تعهدت به في عقد التحالف تجاه المؤسسات الجزائرية، يساعد هذه الأخيرة على تعلم خبرات وإمكانات فنية وإدارية مهمة. هذه النتيجة تعد إثباتا للفرضية الخامسة عشر.

ثانيا: اختبار الفرضية السادسة عشر والمتعلقة بعلاقة الالتزام بتحويل المؤسسات الجزائرية لموارد وكفاءات متميزة:

الجدول التالي يوضح معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع تحويل موارد وكفاءات متميزة والمتغير المستقل الالتزام:

الجدول رقم 61: معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحويل الكفاءات والموارد المتميزة بدلالة الالتزام.

تحويل الموارد والكفاءات المتميزة			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	الالتزام
9.1 %	2.218 Sign=0.031	0.302	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق، نلاحظ أن القدرة التفسيرية ضعيفة لمتغير الالتزام والتي تقدر بـ 9.1 %، إلا أن ذلك لا يمنعنا من استنتاج أن التزام المؤسسات الأجنبية بما تعهدت به في عقد التحالف عامل مساعد على

اكتساب المؤسسات الجزائرية لموارد وكفاءات متميزة، على اعتبار أن معامل الانحدار Beta موجب ومعنوي (كما يظهره اختبار Student)، وهذا ما يعدّ إثباتاً للفرضية السادسة عشر.

ثالثاً: اختبار الفرضية السابعة عشر والمتعلقة بأثر الالتزام وتطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية:

هل يساعد التزام المؤسسات الأجنبية ببنود عقد التحالف على تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية؟ هذا ما سنحاول اختباره من خلال تقدير معادلة الانحدار الخطي البسيط لتطور الأداء بدلالة الالتزام كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 62 : معادلة الانحدار الخطي البسيط لتطور أداء الأفراد بدلالة الالتزام.

تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية			المتغير
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	الالتزام
12.1 %	2.597 Sign=0.012	0.348	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

يؤثر التزام المؤسسات الأجنبية ببنود عقد التحالف إيجاباً على أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية، هذا ما وقفنا عليه من خلال معامل الانحدار Beta كون قيمته موجبة ومعنوية (اختبار Student)، فكلما زاد التزام الشركاء الاجانب بمقتضيات عقد التحالف كلما ساهم ذلك في تطوير وتحسن أفراد المؤسسات الجزائرية ذوي العلاقة المباشرة بالتحالف. هذه النتيجة تثبت الفرضية السابعة عشر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات المتعلقة بكثافة تبادل المعلومات بين الشركاء والنتائج المحققة من التحالفات:

فيما يلي سنحاول دراسة العلاقة الممكنة بين كثافة تبادل المعلومات ونتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية ومن ثمة اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الأساسية الثامنة عشر : هناك علاقة ارتباط موجبة بين كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء وبين المستويات المحققة من نتائج التحالفات الإستراتيجية.

يندرج ضمن هذه الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : كلما زاد تبادل المعلومات بين الشركاء في التحالف كلما زادت مستويات التعلم للخبرات الفنية والإدارية من قبل المؤسسات الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية : كلما زاد تبادل المعلومات بين الشركاء في التحالف كلما أدى ذلك إلى تحويل كفاءات وموارد متميزة من المؤسسات الأجنبية إلى المؤسسات الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة : كلما زاد تبادل المعلومات بين الشركاء في التحالف كلما أدى ذلك إلى تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتعلقة بأثر كثافة تبادل المعلومات على تعلم المؤسسات الجزائرية لخبرات فنية وإدارية مهمة:

الجدول التالي يوضح معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعلم بدلالة كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء:

الجدول رقم 63: معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعلم بدلالة كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء.

تعلم خبرات وإمكانية فنية وإدارية مهمة			المدلول
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	كثافة تبادل المعلومات
20.3 %	3.533 (0.001)	0.451	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة بين كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء وبين مستويات تعلم المؤسسات الجزائرية على اعتبار أن معامل الانحدار معنوي و ذو قيمة موجبة، فكلما زادت تفاعلية الشركاء فيما بينهم وتبادلهم للمعلومات في إطار التحالف زادت مستويات وفرص تعلم المؤسسات الجزائرية للخبرات الفنية والإدارية. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الأولى.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بأثر كثافة تبادل المعلومات على اكتساب

المؤسسات الجزائرية لكفاءات وموارد متميزة

الجدول التالي يوضح معادلة الانحدار الخطي البسيط لإمكانية اكتساب المؤسسات الجزائرية لكفاءات وموارد متميزة بدلالة كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء:

الجدول رقم 64: معادلة الانحدار الخطي البسيط لاكتساب الكفاءات والموارد المتميزة بدلالة كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء.

اكتساب كفاءات وموارد متميزة			المدلول
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	كثافة تبادل المعلومات
18.7 %	3.355 (0.002)	0.432	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

يوضح الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة بين كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء وبين اكتساب المؤسسات الجزائرية لكفاءات وموارد متميزة على اعتبار أن معامل الانحدار معنوي و ذو قيمة موجبة، فكلما زادت كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء في إطار التحالف زادت فرص المؤسسات الجزائرية لاكتساب كفاءات وموارد متميزة. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمتعلقة بأثر كثافة تبادل المعلومات على تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية:

الجدول التالي يوضح معادلة الانحدار الخطي البسيط تطور أداء الأفراد بدلالة كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء:

الجدول رقم 65: معادلة الانحدار الخطي البسيط لتطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية بدلالة كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء.

تطور أداء الأفراد			المدلول
معامل التحديد R^2	اختبار Student	معامل الانحدار Beta	كثافة تبادل المعلومات
11.1 %	2.476 (0.017)	0.333	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics 19.

من الجدول السابق نستنتج أن كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء عامل مفسر للمستويات المسجلة في مجال تحسن أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية على اعتبار أن معامل الانحدار معنوي و ذو قيمة موجبة كما أن القدرة التفسيرية لهذا المتغير تقدر بـ 11.1%، فكلما زادت تفاعلية الشركاء فيما بينهم وتبادلهم للمعلومات في إطار التحالف سمح ذلك للأفراد التابعين للمؤسسات الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم تبادل المعلومات بشكل كثيف بين الشركاء في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الجزائرية. هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الثالثة.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل يمكن استخلاص النتائج التالية:

- يساعد الانسجام في الثقافات التنظيمية بين الشركاء –لاسيما التوافق حول الأهداف المشتركة– في تحقيق المؤسسات الجزائرية لمستويات أعلى من التعلم للخبرات الفنية والإدارية المهمة ، ما يشكل **إثبات الفرضية الأساسية السادسة؛**

- يساعد الانسجام في الثقافات التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية والذي يتجلى على شكل: تطابق في الأهداف، توافق وانسجام في التنظيم الإداري، توافق في القيم التنظيمية، توافق في القدرات التقنية، في تمكين المؤسسات الجزائرية من اكتساب وتحويل الموارد والكفاءات المتميزة من المؤسسات الجزائرية، هذه النتيجة تعد **إثبات للفرضية الأساسية السابعة؛**

- يساعد التوافق والانسجام في الثقافات التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية على تطوير أداء الأفراد التابعين للمؤسسات الجزائرية، هذه النتيجة تثبت **الفرضية الأساسية الثامنة؛**

- عدم تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في النتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير حجم الشركاء، بمعنى أن هذا المتغير لا يؤثر بأي شكل من الأشكال على المستويات المحققة من النتائج وهو ما يشكل **نقيا للفرضية التاسعة؛**

- عدم تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في النتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير الموارد ما **يعد نقيا للفرضية العاشرة في مجملها ،** رغم ذلك تجدر الإشارة إلى أنه تم تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في بعض أبعادها المهمة والمتمثلة في:

- المستوى المحقق في مجال تعلم الخبرات الفنية والإدارية: فالتحالفات التي قدم فيها الشركاء موارد متماثلة سمحت بتحقيق مستويات أعلى في مجال تعلم الخبرات الفنية والإدارية من التحالفات التكاملية. **هذه تعد اثباتا للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية العاشرة؛**

- المستوى المحقق في مجال تحصيل الموارد والكفاءات المتميزة: فالتحالفات التي ساهم فيها الشركاء بموارد متماثلة سمحت للمؤسسات الجزائرية من تحويل موارد وكفاءات متميزة أكبر من التحالفات التي قدم فيها الشركاء موارد غير متماثلة (التحالفات التكاملية) **ما يثبت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأساسية العاشرة ؛**

- حجم رقم الأعمال ومدى توسع الحصة السوقية: كون التحالفات التي قدم فيها الشركاء موارد غير متماثلة (تحالفات تكاملية) سمحت للمؤسسات الجزائرية من زيادة رقم أعمالها وتوسيع حصتها السوقية بمستويات أعلى من التحالفات التي قدم فيها الشركاء موارد متماثلة، **ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الأساسية العاشرة؛**

■ تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالفات الإستراتيجية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف، ولقد تجلت هذه الفروق في الأبعاد التالية:

- المستوى المحقق في مجال تعلم الخبرات الفنية والإدارية: حيث أن المشاريع المشتركة تسهم بصفة أفضل من التحالفات التعاقدية في هذا المجال؛ **هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛**

- المستوى المحقق في مجال تحويل الموارد والكفاءات المتميزة: حيث أن المشاريع المشتركة تسهم بشكل كبير في مجال تحويل موارد وكفاءات متميزة من المؤسسات الأجنبية إلى المؤسسات الجزائرية؛ هذا الأمر غير محقق في حالة التحالفات التعاقدية. **هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛**

- حجم رقم الأعمال ومدى تطور الحصة السوقية: تم الوقوف على أن المشاريع المشتركة تسهم في تحقيق هذا البعد بشكل أفضل من التحالفات التعاقدية. **هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛**

- في ما يخص زيادة ارتباط المؤسسات الجزائرية بشركائها في التحالف: زادت المشاريع المشتركة وبخلاف التحالفات التعاقدية- من ارتباط المؤسسات الجزائرية بالمؤسسات الأجنبية. **هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛**

- في ما يخص الحاجة للاستثمارات جديدة في إطار التحالف الاستراتيجي: يتطلب استمرار المشاريع المشتركة وبخلاف التحالفات التعاقدية- قيام الشركاء باستثمارات جديدة. **هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛**

■ عدم تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالف تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف فيما يخص:

- تدعيم الميزة التنافسية: كون النتائج المسجلة في مجال تدعيم الميزة التنافسية مستقلة عن الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي. هذه النتيجة تعد نفيًا للفرضية الفرعية الثالثة **من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛**

- تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية: حيث أن النتائج المسجلة في مجال تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية مستقلة عن الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي. هذه النتيجة تنفي الفرضية الفرعية السابعة **من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛**

- تحقق المؤسسات الجزائرية مستويات أعلى في مجال تعلّم الخبرات الفنية والإدارية كلما ساد جو من الثقة بينها وبين شركائها الأجانب في التحالف، **هذه النتيجة تثبت الفرضية الثانية عشر؛**
- تزيد الثقة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية من فرص تحويل المؤسسات الجزائرية لموارد وكفاءات متميزة من شركائها الأجانب، **هذه النتيجة تثبت الفرضية الثالثة عشر؛**
- تزيد الثقة بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي من فرص تطوير إمكانيات وكفاءات الأفراد الناشطين بالمؤسسات الجزائرية، **هذه النتيجة تثبت الفرضية الرابعة عشر؛**
- تحقق المؤسسات الجزائرية مستويات أعلى من التعلم للقدرات الفنية والإدارية كلما زاد التزام شركائها الأجانب بينود عقد التحالف الذي يجمعها بهم، **هذه النتيجة تثبت الفرضية الخامسة عشر؛**
- يزيد التزام المؤسسات الأجنبية بينود عقد التحالف من فرص تحويل المؤسسات الجزائرية لموارد وكفاءات متميزة من شركائها الأجانب، **هذه النتيجة تثبت الفرضية السادسة عشر؛**
- يزيد التزام المؤسسات الأجنبية بينود عقد التحالف من فرص تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية؛ **هذه النتيجة تثبت الفرضية السابعة عشر؛**
- كلما زادت كثافة تبادل المعلومات بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية، تحقق المؤسسات الجزائرية مستويات أعلى من التعلم واكتساب الموارد والكفاءات كما أن أداء أفرادها يتطور أكثر فأكثر، **هذه النتيجة تثبت الفرضية الأساسية الثامنة عشر.**

الخاتمة العالمة

الخاتمة العامة:

هدفت هاته الدراسة إلى تحليل واقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والمؤسسات الأجنبية ، والتعرف على خصائصها والعوامل المؤثرة في قرار تبنيها والأهداف المرجو تحقيقها وكذا متطلبات نجاحها.

من أجل ذلك، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين أساسيين: قسم نظري شكل الإطار النظري للدراسة وقسم تطبيقي تم من خلاله إسقاط المعارف النظرية على واقع تحالفات المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية مع المؤسسات الأجنبية.

ففي الجانب النظري، وقفنا على أن التحالفات الإستراتيجية لم تخص بإطار بحثي موحد يمكن أن يشكل نظرية عامة تفسر هذه الظاهرة، إلا أنه تم دراستها من خلال مداخل عدة حاول أصحابها الإجابة على جملة من التساؤلات المتعلقة بماهيتها وأسباب نشأتها وعوامل تطورها، وكيفية تسييرها وأسس اختيار الشريك، وطبيعة العلاقة بين الشركاء، إلى غير ذلك من المواضيع المهمة.

ومما لا شك فيه أن التحالف الإستراتيجي ما هو إلا بديل من البدائل الإستراتيجية الكلية المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق النمو والتوسع، كونه يجسد سعي المؤسسات لتكوين علاقات فيما بينها تتيح لها الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية. ويتم تبني التحالف كخيار إستراتيجي بعد الدراسة المتأنية لكافة البدائل المتاحة والوقوف على ما قد يقدمه هذا البديل من قيمة مضافة، فإذا ارتأت المؤسسة أنه الخيار الأفضل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها -والتي لا تعدوا أن تكون في الجمل: البحث عن التكامل (الدفع نحو التدويل، الدخول إلى أسواق جديدة، الحجم الاقتصادي الصغير، ..)، أو التقليل من تكاليف الصفقة أو التفاعل مع مختلف الفاعلين في المحيط أو التعلم من الشركاء- فإنها ستسعى إلى تشكيله والبحث على الشريك أو الشركاء المناسبين وكذا أفضل صيغة يتم من خلالها تنظيمه. ويتطلب نجاح التحالفات الإستراتيجية توفر عوامل عدة أهمها الثقة والالتزام وتبادل المعلومات. هذه العوامل تعدّ شروطاً أساسية من أجل تطور واستمرارية العلاقة التي تجمع الشركاء.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي، كان الهدف منه اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال القيام بالاستبيان شمل 51 مؤسسة جزائرية تنشط في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية والذي مكنتنا من الوصول إلى نتائج عملية مهمة ناقشناها طوال الفصلين الرابع والخامس من أجل تبيان سدادها.

✓ نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال دراستنا لواقع التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الالكترونية والكهربائية ISMME والمؤسسات الأجنبية، تم التوصل للنتائج التالية:

- دوافع المؤسسات الجزائرية من وراء إبرام التحالفات لا تعدو أن تكون: ولوج أسواق محلية جديدة، تدويل المؤسسة، تطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة للمؤسسة، تحسين الموقف التنافسي، تدنية تكاليف الاستثمار، تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، تحويل التكنولوجيا، تحويل المهارات والمعارف المختلفة ومواكبة التطوير التكنولوجي. وأن هذه الدوافع تجد تفسيراتها في مقاربات: هيكل الصناعة، تكاليف الصفقة، نظرية الموارد والتعلم التنظيمي، مع ملاحظة أنه هناك اختلاف في ترتيب هذه الدوافع من حيث الأهمية بين المشاريع المشتركة والتحالفات التعاقدية، ففي الصنف الأول، نجد أن اكتساب المعارف والمهارات على رأس الأولويات وكذا تحويل التكنولوجيا ومواكبة التطور التكنولوجي، بينما في الصنف الثاني والمتمثل في التحالفات التعاقدية فإن أهم الأولويات ترتبط أساسا بالسوق من بحث على أسواق محلية جديدة أو تطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة وكذا تحسين الموقف التنافسي؛
- فيما يخص البيئة المؤسسية، اعتبرت المؤسسات الجزائرية المنظومة الضريبية والنظام المصرفي غير ملائمين لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية؛ في حين أبدت رضاها النسبي على التشريعات القانونية التي توطر الشراكة مع الأجانب. من جهة أخرى، تعتقد المؤسسات الجزائرية ذات المشاريع المشتركة مع الأجانب -وبخلاف التحالفات التعاقدية- أن التحالفات من الأعراف السائدة في القطاع الذي تنشط فيه؛
- تتمثل العوامل المفسرة لميل المؤسسات الجزائرية لإبرام تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية في:

- عدم أكادة البيئة ممثلة في تطوير المنافسين لمنتجاتهم وعدم استقرار السوق ، فكلما زادت عدم الأكادة زاد ميل المؤسسات الجزائرية لتبني هذا الخيار الاستراتيجي، وهذا ما يعد إثباتا للفرضية الثانية؛
- خبرة المؤسسات الجزائرية في مجال التحالفات الإستراتيجية، كون المؤسسات التي لها خبرات في مجال التحالف هي الأكثر إقداما على تبني هذا الخيار الاستراتيجي ، ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛
- الاعتقاد بأن التحالفات أداة فعالة لتحصيل موارد وكفاءات مت مميزة، هذا الاعتقاد يدفع المؤسسات الجزائرية لتبني خيار التحالف، ما يثبت الفرضية الرابعة،
- وتجدر الإشارة إلى أن ميل المؤسسات لإبرام تحالفات مع الأجانب لا يفسر بوضع المحيط المؤسسي (نفي الفرضية الأولى) ولا بتكاليف التحالف (نفي الفرضية الخامسة)؛
- يساعد الانسجام في الثقافات التنظيمية بين الشركاء -لاسيما التوافق حول الأهداف المشتركة- في تحقيق المؤسسات الجزائرية لمستويات أعلى من تعلم خبرات فنية وإدارية مهمة ، ما يشكل **إثباتك الفرضية الأساسية السادسة؛**
- يساعد الانسجام في الثقافات التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية والذي يتجلى على شكل: تطابق في الأهداف، توافق وانسجام في التنظيم الإداري، توافق في القيم التنظيمية، توافق في القدرات التقنية، في تمكين المؤسسات الجزائرية من اكتساب وتحويل الموارد والكفاءات المتميزة من المؤسسات الجزائرية، هذه النتيجة تعد **إثباتك للفرضية الأساسية السابعة؛**
- يساعد التوافق والانسجام في الثقافات التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية على تطوير أداء الأفراد التابعين للمؤسسات الجزائرية، هذه النتيجة تثبت **الفرضية الأساسية الثامنة؛**
- عدم تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في النتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير حجم الشركاء، بمعنى أن هذا المتغير لا يؤثر بأي شكل من الأشكال على المستويات المحققة من النتائج وهو ما يشكل **نفي الفرضية التاسعة؛**
- عدم تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في النتائج التحالفات الإستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية تعزى لمتغير الموارد ما **يعد نفي الفرضية العاشرة في مجملها** ، رغم ذلك تجدر الإشارة إلى أنه تم تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في بعض أبعادها المهمة والمتمثلة في:

- المستوى المحقق في مجال تعلم الخبرات الفنية والإدارية: فالتحالفات التي قدم فيها الشركاء موارد متماثلة سمحت بتحقيق مستويات أعلى في مجال تعلم الخبرات الفنية والإدارية من التحالفات التكاملية. **هذه**

تعد اثباتاً للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية العاشرة؛

- المستوى المحقق في مجال تحصيل الموارد والكفاءات المتميزة: فالتحالفات التي ساهم فيها الشركاء بموارد متماثلة سمحت للمؤسسات الجزائرية من تحويل موارد وكفاءات متميزة أكبر من التحالفات التكاملية

ما يثبت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأساسية العاشرة؛

- حجم رقم الأعمال ومدى توسع الحصة السوقية: كون التحالفات التكاملية سمحت للمؤسسات الجزائرية من زيادة رقم أعمالها وتوسيع حصتها السوقية بمستويات أعلى من التحالفات التي قدم فيها

الشركاء موارد متماثلة، **ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الأساسية العاشرة؛**

■ تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالفات الإستراتيجية تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف، ولقد تجلت هذه الفروق في الأبعاد التالية:

- المستوى المحقق في مجال تعلم الخبرات الفنية والإدارية: حيث أن المشاريع المشتركة تسهم بصفة أفضل من التحالفات التعاقدية في هذا المجال؛ **هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية الأولى من**

الفرضية الأساسية الحادية عشر؛

- المستوى المحقق في مجال تحويل الموارد والكفاءات المتميزة: حيث أن المشاريع المشتركة تسهم بشكل كبير في مجال تحويل موارد وكفاءات متميزة من المؤسسات الأجنبية إلى المؤسسات

الجزائرية؛ هذا الأمر غير محقق في حالة التحالفات التعاقدية. **هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية**

الثانية من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛

- حجم رقم الأعمال ومدى تطور الحصة السوقية: تم الوقوف على أن المشاريع المشتركة تسهم في تحقيق هذا البعد بشكل أفضل من التحالفات التعاقدية. **هذه النتيجة تثبت الفرضية الفرعية**

الرابعة من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛

- في ما يخص زيادة ارتباط المؤسسات الجزائرية بشركائها في التحالف: زادت المشاريع المشتركة - وبخلاف التحالفات التعاقدية- من ارتباط المؤسسات الجزائرية بالمؤسسات الأجنبية. **هذه النتيجة**

تثبت الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛

- في ما يخص الحاجة للاستثمارات جديدة في إطار التحالف الاستراتيجي: يتطلب استمرار المشاريع المشتركة - وبخلاف التحالفات التعاقدية - قيام الشركاء باستثمارات جديدة. هذه النتيجة

تثبت الفرضية الفرعية السادسة **من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛**

■ عدم تسجيل فروق ذو دلالة إحصائية في نتائج التحالف تعزى لمتغير الشكل القانوني للتحالف فيما يخص:

- تدعيم الميزة التنافسية: كون النتائج المسجلة في مجال تدعيم الميزة التنافسية مستقلة عن الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي. هذه النتيجة تعد نفيًا للفرضية الفرعية الثالثة **من الفرضية**

الأساسية الحادية عشر؛

- تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية: حيث أن النتائج المسجلة في مجال تطور أداء الأفراد بالمؤسسات الجزائرية مستقلة عن الشكل القانوني للتحالف الإستراتيجي. هذه النتيجة تنفي

الفرضية الفرعية السابعة **من الفرضية الأساسية الحادية عشر؛**

■ تعدّ كل من الثقة والالتزام وكذا الاتصال الجيد بين الشركاء داخل التحالف الاستراتيجي متطلبات أساسية لنجاحه. ولقد سمحت لنا هاته الدراسة من الوقوف على أن المستويات المحققة في مجالات التعلّم وتحويل الموارد والكفاءات المتميزة وكذا تطوّر أداء الأفراد تكون أعلى كلما ساد جو من الثقة ما بين الشركاء وزاد التزامهم بالتحالف وقاموا بتبادل للمعلومات الضرورية بشكل كثيف فيما بينهم؛ هذه النتيجة تعد إثباتًا للفرضيات الثانية عشر إلى غاية الفرضية الثامنة عشر؛

■ يحكم الثقة في المؤسسات الأجنبية - من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية - عاملين أساسيين: السمعة الطيبة للشريك والتجارب السابقة معه، ولا يشترط من أجل تحققها (الثقة) تقديم الشركاء لإسهامات متساوية.

تؤثر التجارب السابقة مع الشركاء الأجنبي على سمعتهم لدى المؤسسات الجزائرية، فالتجارب التشاركية الناجحة تخلق صورة إيجابية عن الشريك وتنمي الثقة به، بينما تؤدي التجارب التشاركية الفاشلة إلى عدم الثقة بالشريك وخلق صورة سيئة عنه؛

- تنمي الثقة الشعور بالتزام الشريك بعقد التحالف، فكلما كان الشريك الأجنبي ذو سمعة طيبة وكانت التجارب السابق معه ناجحة، ساد الاعتقاد بكونه سيلتزم ببند عقد التحالف وأنه سيعمل على تحقيق أهدافه (التحالف) وأنه سيقدم أفضل ما لديه.
- تعتبر المؤسسات الجزائرية أن كل من: اختلاف الثقافات التنظيمية، الصراع على هياكل اتخاذ القرار، السلوك الانتهازي، زيادة الارتباط بالشريك الأجنبي، وبدرجة أقل اطلاع الشريك الأجنبي على الكفاءات والموارد المتميزة، أخطار تهدد نجاح التحالف وقد تحول دون تحقيقه لأهدافه المسطرة. مع تسجيل اختلاف في وجهات نظر المؤسسات التي لها مشاريع مشتركة و وجهات نظر المؤسسات التي لها تحالفات تعاقدية فيما يخص اطلاع الشريك الأجنبي على الكفاءات المميزة للمؤسسات الجزائرية، حيث يعتقد أصحاب التحالفات التعاقدية أن ذلك يشكل خطرا على التحالف فيما خالفهم الرأي أصحاب المشاريع المشتركة؛
- اختلف أصحاب المشاريع المشتركة مع أصحاب التحالفات التعاقدية في ترتيب الأخطار حسب خطورتها ودرجة تهديدها للتحالف، فالمرجع الأولى ترى أن أهم خطر يهدد التحالف يتمثل في زيادة الارتباط بالشريك الأجنبي يليه في المقام الثاني اختلاف الثقافات التنظيمية بين الشركاء، في حين يرى الفريق الثاني أن السلوك الانتهازي هو الأخطر يليه في المقام الثاني زيادة الارتباط بالشريك الأجنبي؛

✓ التوصيات والاقتراحات:

على ضوء نتائج دراستنا هاته، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- من الأهمية بما كان أن تعمل الجهات المسؤولة على خلق مناخ مناسب لنجاح الشراكات من خلال تحسين البيئة المؤسسية بتطوير النظام المصرفي ووضع سياسات استثمارية محفزة وتبسيط التعقيدات الضريبية والعمل على نشر ثقافة الشراكة في أوساط المؤسسات والترويج لها من خلال إبراز التجارب الناجحة، كما أنها مطالبة بوضع قاعدة بيانات تعنى بالتحالفات تسترشد بها المؤسسات المحلية وكل الأطراف ذات العلاقة؛

- الحرص على اختيار الشريك الذي ثقافته التنظيمية تنسجم مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة المقدمة على التحالف لاسيما ما تعلق بالأهداف والقيم التنظيمية والإجراءات الإدارية والقدرات التقنية كون ذلك يساعد على خلق مناخ مناسب لتعلم خبرات فنية وإدارية مهمة واكتساب موارد وكفاءات متميزة ويسهم في تطوير أداء الأفراد؛
 - إذا كان هدف المؤسسة من التحالف هو تعلم خبرات فنية وإدارية مهمة وكذا تحويل موارد وكفاءات متميزة فإنها تنصح بتقديم موارد مماثلة لموارد الشريك (نمط التحالفات المشتركة ونمط التحالفات شبه التركيز) ، على اعتبار أن نتائج الدراسة التي بين أيدينا أثبت أن الشركاء الذين يقدمون موارد متماثلة حققوا مستويات أعلى في هذين المجالين؛
 - إذا كانت المؤسسة تهدف إلى زيادة حجم رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية فإنها تنصح بالتحالفات التكاملية (موارد غير متماثلة)؛
 - تنصح المؤسسات بتنظيم تحالفاتها على شكل مشاريع مشتركة إذا كانت ترغب في: تعلم خبرات فنية وإدارية مهمة، تحويل موارد وكفاءات متميزة، رفع من رقم الأعمال وتطوير الحصة السوقية؛
 - تنصح المؤسسات بالتحالفات التعاقدية إذا كانت ترغب في: الحفاظ على الاستقلالية، عدم استثمار مبالغ إضافية في إطار التحالف؛
 - الحرص على خلق جو من الثقة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية كون ذلك يسهم في: تحقيق مستويات أعلى من التعلم، تحويل الكفاءات والموارد المتميزة، تطوير أداء الأفراد ؛
 - لاحظنا من خلال دراستنا هذه أن المؤسسات التي لها مشاريع مشتركة عانت بشكل كبير من زيادة ارتباطها بالشريك الأجنبي بحيث أصبحت توكل له بعض المهام التي كانت تنجزها من قبل وهذا قد يشكل خطرا إستراتيجي عليها، وينم عن قلة خبرتها في مجال التحالفات الإستراتيجية، لذا ينصح المؤسسات الجزائرية ب:
- إبرام تحالفات صغيرة لاكتساب الخبرة قبل الدخول في مشاريع مشتركة ضخمة، وذلك من أجل تحقيق تراكم للخبرة في مجال التحالفات وكيفيات إدارتها وتنظيمها ومتطلبات نجاحها والتكاليف التي تتضمنها والمخاطر التي تهددها، هذا كله يجعل المؤسسة أكثر ارتياحا ما يمكنها من الدخول في تحالفات أضخم؛

- العمل على تنويع حقيبة تحالفات المؤسسات بشكل يقلل من خطر الارتباط بشريك واحد وما يتضمنه ذلك من مخاطر؛
- وضع إستراتيجيات واضحة المعالم تحدّد كيفية الخروج من التحالف سواء أكان ذلك بسبب تحقيق الأهداف المسطرة منه بحيث لم يعد يرجى منه أي قيمة مضافة أو لكونه لم يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف. تحدّد هذه الإستراتيجية كيفية انسحاب المؤسسة من التحالف بأقل تكلفة ممكنة؛
- وقفنا من خلال دراستنا هذه أن المؤسسات الجزائرية تعتقد أن خيار التحالف مكلف وقد يحول هذا الاعتقاد دون دخولها في شراكات مع مؤسسات أجنبية، فمن وجهة نظرنا بالإمكان تجنب تكاليف هذه الإستراتيجية من خلال:
 - تراكم الخبرة في مجال التحالفات الإستراتيجية لاسيما في مجال إدارتها؛
 - خلق جو من الثقة وإرساء دعائم التفاهم والاحترام مع الشركاء لحفزهم على المعاملة بالمثل؛
 - التصريح بأهداف المؤسسة من التحالف خلال مرحلة التفاوض والعمل على الخروج بصيغة عقدية ترضي الطرفين وتقلل من الانتهازية وما يترتب عنها من تكاليف مراقبة السلوك الانتهازي للشريك؛
 - اختيار الشريك الذي يتمتع بسمعة طيبة في مجال الشراكات من خلال الاستعلام الجيد ودراسة شراكاته السابقة، كون هذا النوع من الشركاء يسعون في الغالب للحفاظ على صورتهم الجيدة مع الآخرين.

✓ آفاق البحث المستقبلية:

بفعل القيود والظروف الصعبة التي واجهها هذا البحث لاسيما في جانبه التطبيقي، كون العديد من المؤسسات الجزائرية الناشطة في فرع الصناعات المعدنية الحديدية الميكانيكية والالكترونية لم تتجاوز معنا بالشكل الكافي فاقصرت عينة دراستنا هاته على 51 مؤسسة فقط، ورغم كون هذا العدد يعدّ إحصائيا كافيا للحصول على نتائج سديدة، إلا أن توسيع العينة لتشمل عددا أكبر سيدعم أكثر النتائج المتحصل عليها. ومن جهة أخرى، وخلال إجرائنا لهذه الدراسة تبين لنا جوانب عديدة تستحق البحث، وقد تكون مواضيع لدراسات مستقبلية على غرار:

- تحليل مسار ظهور اتفاقيات الشراكة بين المؤسسات؛
- ديناميكية التحالفات غير المتماثلة؛
- دور الصناديق السيادية في تشكيل التحالفات الإستراتيجية؛
- التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الابتكار بالمؤسسة.

تمت بفضل من الله وتوفيق منه

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
2. إيف ل. دوز ، جاري هامل، ميزة التحالف فن تكوين القيمة من خلال الشراكة، ترجمة نبيل محمد مرسي، مطبوعات معهد الادارة العامة، الرياض، 2003.
3. السالم مؤيد سعيد وصالح عادل حرحوش ،إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي- .عالم الكتاب الحديث .عمان. الأردن. 2002 .
4. الخضيرى محسن أحمد، اقتصاد المعرفة، دار مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
5. جوزيف باداركو، "حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية"، الشركة العربية للإشعاع العلمي، القاهرة، 1993.
6. جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
7. جلي عبد الله، المجتمع و الثقافة و الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996.
8. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
9. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر ، عمان، الأردن، 2006.
10. زغمار أحمد، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
11. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (دون سنة نشر).
12. حسن أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق و النشر، القاهرة، 2009.
13. طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.

14. محي الدين قطب: الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
15. ناصر محمود سعود وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
17. سعد على العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط 1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
18. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط 2، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2007.
19. فاضل حمد القبسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (دون سنة نشر).
20. فريد النجار، التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
21. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.
22. روبرت.أ. بتس-ديفيد.لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
23. رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج و التحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

2. الأطروحات والرسائل الجامعية:

24. إيمان وديع عبد الحليم، "التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية"، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2004.
- عيس محمد يسرى، الثقافة و الشخصية: دراسات في الأنثروبولوجيا السيكلوجية، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، 1997.
25. بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009.

26. زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، جامعة الجزائر، 2005.

27. محمد غالب العوفي، رسالة ماجستير "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق لمنطقة الرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

3. المقالات:

28. توفيق صالح عبد الهادي وآخرون، اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن نحو تشكيل التحالفات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011.

29. محمد عبد اللطيف خليفة، العوامل المؤثرة في اتجاهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 1، جانفي 2001.

30. خالد بن حمدان وآخرون، التعلّم التنظيمي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد الخامس عشر، العدد 01، 2013.

4. المؤتمرات والملتقيات:

31. الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري و المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف.

32. بتول محمد نوري، على خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

Ouvrages :

33. ALIOUAT B, les stratégies de coopération industrielle, édition ECONOMICA, Paris, 1996.
34. Bernard GARRETTE et autres, strategor, 5^{ième} éd, édition DUNOD,2009.
35. BLANCHOT Fabien et GUILLOZO Raymond, La gestion stratégique des portefeuilles d'alliances, édition Dunod ; Paris, 2009.
36. BROUSSOU E , l'économie des contrats, technologie de l'information et coordination inter entreprises, PUF, 1993.
37. CHARREAU Gérard, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, édition ECONOMICA, Paris, 1997.
- 38 . Gérard Garibaldi, L'analyse stratégique, éditions d'organisation, Paris, 2002.
39. Gérard Koeing, Management stratégique, édition Dunod, Paris, 2004.
40. Gerry Jonson et autres, stratégique, 9^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2011.
41. Henry Mintzberg et d'autres, Safari en pays stratégie, édition village mondial, Paris, 2004
42. Jean Pierre Angelier, économie industrielle : éléments de méthode, édition O.P.U. Alger,1993.
43. Jean Pierre Detrie et autres, Strategor : politique générale de l'entreprise, 4^{ième} éd, édition DUNOD, Paris, 2005.
44. J-P-Helfer et autres, Mangement stratégie et organisation, Vuibert, Paris, 2000.
45. Luc BOYER, Noel EQUILBEY, Organisation : théories et applications, édition d'organisation,2003.
46. Michel Ghertman :stratégie de l'entreprise : théories et actions, édition ECONOMICA, Paris,2004.
47. Michel Marchesnay, management stratégique, les éditions de l'ADRAG, Paris, 2004.
48. Michel Marckesney, Marketing stratégique, édition Chihab, Alger, 1997.
49. Mohamed Bouhadida, Dictionnaire des finances, des affaires et de management,2^{ième} édition CASBAH,Alger, 2001.
- 50.Pascal Ardilly, Les techniques de sondage, édition ECONOMICA, Paris, 1994
51. Ridha GOUIA et Bertrand BELLON, Les alliances industrielles et le développement méditerranéen, centre de publication universitaire, TUNISIE, 2003.
52. Rodolphe Durand, Guide de management stratégique, édition Dunod, Paris, 2003.
53. R.Reix, « Technologies de l'information et stratégie de partenariat », édition Economica, Paris, 1992.
54. SCHLEICHER H, jeux, information et groupes, Edition ECONOMICA, Paris, 1979.
55. T.C. Schelling, stratégie de conflit, Edition PUF , Paris, 1960.
56. Thierry Bertrand et autres, Organisation et gestion d'entreprise, 2^{ième} éd, Edition d'organisation, Paris, 1998.
57. V.F.Livian, Organisation –théories et actions, DUNOD, Paris, 2000.
58. V. Hauch, « Management de la coopération : apprentissage et management », les nouvelles formes organisationnelles, Economica, Paris, 1995.
- 59.VINCENT Giard, statistique appliquée à la gestion,8^{ième} édition, Edition ECONOMICA, Paris, 2003.
60. Yves Evrard et autres, Market, 3^{ième} édition, Edition DUNOD, Paris, 2003.

61. Yves Simon, Patrick Joffre, encyclopédie de gestion, 2^{ième} édition, tome : 2, Edition ECONOMICA , Paris, 1997.

Thèses et mémoires :

62. Alidou Ouadraogo, Alliances stratégiques dans les pays en développement: spécificité, management et conditions de performance “une étude des entreprises Camerounaises et Burkinabés, thèse de doctorat, l’université de Montréal, 2003.

63. BELLAHCENE-BELKHEMSA Ouerdia, « les accords industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l’expérience du secteur de l’industrie pharmaceutique », université MOULOUD MAMMARI Tizi-Ouzou, 2015.

64. FREDERIC Fleroy, Processus d’apprentissage organisationnel et partage de compétences à l’occasion d’une fusion, thèse doctorat en sciences de gestion, groupe HEC, Jouy-en-Josas, 2000.

65. Hella Guezguez, Innovations et alliances stratégiques : une analyse en termes d’intégration des connaissances appliquée à l’industrie biopharmaceutique, Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université de Nice Sophia Antipolis, 2013.

66. JIHENE Cherbib, La dynamique des alliances stratégiques asymétrique le cas des alliances dyadique entre multinationales et PME tunisiennes, thèse de Doctorat, université de Versailles, 2010 .

67. Zoubeyda Dela MAHAMADOU MINDAODOU, les alliances stratégiques entre PME et FMN : Spécificités et analyse de la performance. le cas de PME françaises, thèse pour obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Institut d’administration des entreprises, Université de PAU ET DES PAYS DE L’ADOUR, 2014.

68. MAHOUCHE Yamina, les alliances stratégiques dans le secteur des assurances : déterminants et motivation «cas d’accord SAA/MATCIF », mémoire de magister, université Mouloud MAMMARI, 2012.

Articles :

69. ARVIND PARKHE, “Institutional environment, institutional change and international alliance” . “journal of international management” . N°9, 2003.

70. Barney Johnson, Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management, vol 17,N:1.2004.

71. Dussage,O. Garette, B and Mitchell, W. Learning From Competing partners: Outcomes and Durations of scale and Link Alliance in Europe, North American and Asian, Strategic Management Journal, N 21. 2000.

72. Doz,Y,Hamel,G et Prahalad,C.K, collaborate with your competitors and win, Harvard Business Review, January-February, 1989.

73. FAROK J. CONTRACTOR, how knowledge attributes influence alliance governance choices: A theory development note. journal of international management. N°8, 2002.

74. Gulati,R. Alliances and Networks ,strategic management journal, 19, 1998.

75. Gomes-Gasseres, B. Competitive advantage in alliance constellations, strategic organization, 1(3), 2003.
76. Hamel G, , competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, strategic management journal, Vol 12, 1991.
77. Hill, Charles W.L. and Jones, Careth R. Stratigic management theory: An Integration Approach, Houghton Mifflin Co, Boston. 2001.
78. Harrigan K.R, Strategic Alliances and Partner Asymmetries, Management International review, Vol 28,1988.
79. Hitt Michael A, Irland,R.D,Hoskisson, Robert E, Strategic management: competitive and Globalization, thomson, South –Western, 5th ed, New jersey, 2004.
80. Hennart jean François, « A transaction costs theory of equity joint ventures », strategic management journal, vol 9, 1988.
81. JONG HUN PARK , KWANGSOO KIM, International alliance formation and stock market responses . journal of international management,N°5, 1999.
82. Jensen and Mekling, « theory of the firm : Managerial, Behavior, Agency cots and ownership structure », Journal of financial Economies, Vol 3, N° 4, October ,1976.
83. Michael Jensen and Clifford Smith, « stockholder, manager and creditor interests : application of agency theory », Harvard Business School, 1985.
84. Michel Ghertman, OLIVIER WILLIAMSON et la théorie des couts de transaction, la revue française de gestion, N : 142,2003.
85. Muthusamy S.K. White M.A, Does power sharing matter? the role of power and influence in alliance performance, Journal Of Business Research, Vol 59, 2006.
86. Pearce, J.A and Robinson, R.B., strategic Management: Formulation implementation and control, Mc Graw-Hill Companies Inc, 9th edition, New yourk. 2005.
87. Tinolt G, Motthe C, «Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault, Management International, Vol 10, 2005.
88. Wernerfelt B, « A Resource-Based view of the firm », strategic Management journal , Vol 5, n° 2, 1984.
89. Yvon Pesqueux et Philippe Durance, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, Cahiers du LISPOR , Série Recherche n°6, Laboratoire d'investigation en perspective, stratégie et organisation, CNAM, Paris, 2000.
90. Frisou j : confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation du behaviorisme », recherches et applications en marketing, Vol 15. 2000.

Congrès et conférences :

91. Charlotte FILLOL, apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF, dix-septième conférence internationale de management stratégique, Annecy /Genève 13-16 juin 2006.
92. Jihene CHERBIB et Christophe ASSENS, «la dynamique asymétrique des alliances stratégiques, 17^{ème} conférence Internationale de management stratégique, organisée le 30 Mai 2008, cahiers de charge Larequoi 2008.

93. F Cheriet, Performance et dynamiques des réseaux d'alliances stratégiques asymétriques, WORKING paper-UMR MOISA, 2010.
94. MITCHEL W, Dussauge P et Garrette B, « formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources », conférence de AIMS, Paris, 2002.

Sites internet :

95. MARIE Claire et NADA Kouzi, « alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et comité économie sociale inter-CDEC », URI :<http://id.erudit//009080ar>.
96. www.ec.europa.eu/
97. www.wikipedia.org

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01:

الجامعة	التخصص	الأستاذ
المدرسة العليا للتجارة	إدارة الأعمال	أ.د. محفوظ درغوم
محمد الصديق بن يحي جيجل	إدارة الأعمال	د. عيسى نجيمي
محمد الصديق بن يحي جيجل	تسويق	د. تويزة بلقاسم
عبد الرحمان ميرة بجاية	إحصاء	د. محمد بوزنيط
محمد الصديق بن يحي جيجل	إحصاء	د. رشيد غلاب

الملحق رقم 03: ألفا كرونونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	2

```
RELIABILITY
/VARIABLES=axax النظريات
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	2

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	2

```
RELIABILITY
/VARIABLES=axax متطلباتنا جالتحالف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	2

```
RELIABILITY
/VARIABLES=axax نتائجالتحالف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	2

RELIABILITY

/VARIABLES=axax متطلبات إنتاج أحوال تحالف الثقافة التنظيمية النظريات الدوافع نتائج تحالف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	6

الملحق رقم 04: اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الدوافع
N		51
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0451
	Ecart-type	,36732
Différences les plus extrêmes	Absolue	,089
	Positive	,085
	Négative	-,089
Z de Kolmogorov-Smirnov		,634
Signification asymptotique (bilatérale)		,816

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		النظريات
N		51
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,2261
	Ecart-type	,37782
Différences les plus extrêmes	Absolue	,095
	Positive	,073
	Négative	-,095
Z de Kolmogorov-Smirnov		,677
Signification asymptotique (bilatérale)		,749

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الثقافة التنظيمية
N		51
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,8775
	Ecart-type	,83423
Différences les plus extrêmes	Absolue	,166
	Positive	,089
	Négative	-,166
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,187
Signification asymptotique (bilatérale)		,119

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		متطلبات نجاح التحالف
N		51
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5922
	Ecart-type	,48326
Différences les plus extrêmes	Absolue	,114
	Positive	,062
	Négative	-,114
Z de Kolmogorov-Smirnov		,816
Signification asymptotique (bilatérale)		,518

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		نتائج التحالف
N		51
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5714
	Ecart-type	,73734
Différences les plus extrêmes	Absolue	,180
	Positive	,103
	Négative	-,180
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,287
Signification asymptotique (bilatérale)		,073

- a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم: 05 المتغيرات الديموغرافية للفرد المجيب على الاستبيان

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	17,6	17,6	17,6
انثى	42	82,4	82,4	100,0
ذكر	51	100,0	100,0	
Total				

المنصب الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	13	25,5	25,5	25,5
مدير عام	14	27,5	27,5	52,9
مدير المالية	5	9,8	9,8	62,7
مدير الانتاج	5	9,8	9,8	72,5
مسؤول القسم الانتاجي	11	21,6	21,6	94,1
مدير الموارد البشرية	3	5,9	5,9	100,0
منصب اخر	51	100,0	100,0	
Total				

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	32	62,7	62,7	62,7
ليسانس	5	9,8	9,8	72,5
تقني سامي	12	23,5	23,5	96,1
مهندس دولة	2	3,9	3,9	100,0
ماجستير	51	100,0	100,0	
Total				

Tableau croisé الإداري المنصب * العلمي المؤهل Effectif

	المنصب الإداري						Total
	مدير عام	مدير المالية	مدير الانتاج	مسؤول القسم الانتاجي	مدير الموارد البشرية	منصب اخر	
المؤهل العلمي	7	11	1	2	10	1	32
ليسانس	0	1	0	2	1	1	5
تقني سامي	6	2	2	1	0	1	12
مهندس دولة	0	0	2	0	0	0	2
ماجستير	13	14	5	5	11	3	51
Total							

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
2,00	2	3,9	3,9	5,9
3,00	1	2,0	2,0	7,8
4,00	11	21,6	21,6	29,4
5,00	2	3,9	3,9	33,3
6,00	3	5,9	5,9	39,2
7,00	5	9,8	9,8	49,0
8,00	1	2,0	2,0	51,0
9,00	1	2,0	2,0	52,9
12,00	1	2,0	2,0	54,9
13,00	1	2,0	2,0	56,9
15,00	1	2,0	2,0	58,8
17,00	1	2,0	2,0	60,8
18,00	4	7,8	7,8	68,6
20,00	1	2,0	2,0	70,6
21,00	1	2,0	2,0	72,5
22,00	1	2,0	2,0	74,5
23,00	2	3,9	3,9	78,4
25,00	1	2,0	2,0	80,4
26,00	1	2,0	2,0	82,4
27,00	3	5,9	5,9	88,2
29,00	1	2,0	2,0	90,2
30,00	3	5,9	5,9	96,1
32,00	1	2,0	2,0	98,0
34,00	1	2,0	2,0	100,0
35,00	51	100,0	100,0	
Total				

Tableau croisé الإداري المنصب * الجنس Effectif

	المنصب الإداري						Total
	مدير عام	مدير المالية	مدير الانتاج	مسؤول القسم الانتاجي	مدير الموارد البشرية	منصب اخر	
الجنس	1	4	0	1	1	2	9
انثى	12	10	5	4	10	1	42
ذكر	13	14	5	5	11	3	51
Total							

الملحق رقم 6: خصائص المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة

تاريخ تاسيس المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1979,00	2	3,9	3,9
	1980,00	1	2,0	5,9
	1982,00	3	5,9	11,8
	1983,00	3	5,9	17,6
	1989,00	5	9,8	27,5
	1994,00	1	2,0	29,4
	1995,00	1	2,0	31,4
	1996,00	1	2,0	33,3
	1997,00	3	5,9	39,2
	1998,00	4	7,8	47,1
	1999,00	1	2,0	49,0
	2000,00	1	2,0	51,0
	2001,00	1	2,0	52,9
	2002,00	5	9,8	62,7
	2003,00	2	3,9	66,7
	2004,00	1	2,0	68,6
	2005,00	1	2,0	70,6
	2006,00	1	2,0	72,5
	2007,00	3	5,9	78,4
	2010,00	1	2,0	80,4
	2011,00	5	9,8	90,2
	2012,00	3	5,9	96,1
	2013,00	2	3,9	100,0
	Total	51	100,0	

نوع التحالف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تحالف تعاقدى	23	45,1	45,1
	مشروع مشترك	28	54,9	100,0
	Total	51	100,0	

الشكل القانوني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	شركة مساهمة	22	43,1	43,1
	شركة ذات مسؤولية محدودة	21	41,2	84,3
	Eurl	6	11,8	96,1
	شركة تضامن	2	3,9	100,0
	Total	51	100,0	

الملحق رقم 07: خصائص الشريك الأجنبي و عقد الشراكة

فترة إبرام عقد التحالف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
عند انشاء المؤسسة	12	23,5	23,5	23,5
خلا السنة الاولى من عمل المؤسسة	3	5,9	5,9	29,4
ما بين السنة الاولى والثالثة	10	19,6	19,6	49,0
بعد السنة الثالثة	26	51,0	51,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

مدة التحالف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من سنة	4	7,8	7,8	7,8
من سنة إلى ثلاث سنوات	7	13,7	13,7	21,6
أكثر من ثلاث سنوات	40	78,4	78,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

نظرة المؤسسة لشريكها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
منافس لها في كامل مجال عملها	18	35,3	35,3	35,3
منافس محتمل لها	6	11,8	11,8	47,1
منافس اها في بعض انشطتها	11	21,6	21,6	68,6
ليس منافس لها	16	31,4	31,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

حجم الشريك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أقل من حجم المؤسسة	14	27,5	27,5	27,5
مماثل لحجم المؤسسة	10	19,6	19,6	47,1
أكبر من حجم المؤسسة	27	52,9	52,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الابتكار كهدف للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
ليس للمؤسسة مشروع ابتكار	14	27,5	27,5	27,5
للمؤسسة مشروع ابتكار	37	72,5	72,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الابتكار كهدف للشريك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
لا يمتلك الشريك مشروع ابتكار يتطلب تدخل المؤسسة	46	90,2	90,2	90,2
للشريك مشروع ابتكار يتطلب تدخل المؤسسة	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الحليف من نفس القطاع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
,00	16	31,4	31,4	31,4
1,00	35	68,6	68,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الحليف من قطاع اخر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
,00	47	92,2	92,2	92,2
1,00	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم 08: دوافع إبرام عقود التحالف

الدخول إلى أسواق محلية جديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	3,9	3,9	5,9
لا ادري	33	64,7	64,7	70,6
موافق	15	29,4	29,4	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

تطوير الحصة السوقية في الأسواق القديمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	9,8	9,8	9,8
لا ادري	33	64,7	64,7	74,5
موافق	13	25,5	25,5	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

تدويل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	7,8	7,8	7,8
غير موافق	20	39,2	39,2	47,1
لا ادري	19	37,3	37,3	84,3
موافق	8	15,7	15,7	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	9,8	9,8	9,8
لا ادري	40	78,4	78,4	88,2
موافق	6	11,8	11,8	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

تدنية تكاليف الاستثمار في المجالات الجديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	7,8	7,8	7,8
غير موافق	15	29,4	29,4	37,3
لا ادري	22	43,1	43,1	80,4
موافق	10	19,6	19,6	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	5	9,8	9,8	13,7
لا ادري	34	66,7	66,7	80,4
موافق	10	19,6	19,6	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

تحويل التكنولوجيا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق تماما	1	2,0	2,0	3,9
غير موافق	2	3,9	3,9	7,8
لا ادري	34	66,7	66,7	74,5
موافق	13	25,5	25,5	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

تحويل المهارات والمعارف المختلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	1	2,0	2,0	5,9
لا ادري	30	58,8	58,8	64,7
موافق	18	35,3	35,3	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

مواكبه التطور التكنولوجي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3,9	3,9	3,9
غير موافق	3	5,9	5,9	9,8
لا ادري	31	60,8	60,8	70,6
موافق	15	29,4	29,4	100,0
جد موافق	51	100,0	100,0	
Total				

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الدخول إلى اسواق محلية جديدة	51	4,2157	,61037	,08547
تطوير الحصة السوقية في الاسواق القديمة	51	4,1569	,57871	,08104
تدويل المؤسسة	51	3,6078	,85037	,11908
تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة	51	4,0196	,46862	,06562
تدنية تكاليف الاستثمار في المجالات الجديدة	51	3,7451	,86817	,12157
تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة	51	4,0196	,67794	,09493
تحويل التكنولوجيا	51	4,1176	,73884	,10346
تحويل المهارات والمعارف المختلفة	51	4,2549	,68828	,09638
مواكبه التطور التكنولوجي	51	4,1569	,70349	,09851

Statistiques de groupe

نوع التحالف	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الدخول إلى اسواق محلية جديدة	23	4,0870	,73318	,15288
تحالف تعاقدى	28	4,3214	,47559	,08988
مشروع مشترك	23	4,0435	,63806	,13304
تطوير الحصة السوقية في الاسواق القديمة	28	4,2500	,51819	,09793
تدويل المؤسسة	23	3,3043	,87567	,18259
تحالف تعاقدى	28	3,8571	,75593	,14286
مشروع مشترك	23	4,0435	,63806	,13304
تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة	28	4,0000	,27217	,05143
مشروع مشترك	23	3,4783	,89796	,18724
تدنية تكاليف الاستثمار في المجالات الجديدة	28	3,9643	,79266	,14980
مشروع مشترك	23	3,8696	,81488	,16991
تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة	28	4,1429	,52453	,09913
مشروع مشترك	23	3,9130	,94931	,19794
تحويل التكنولوجيا	28	4,2857	,46004	,08694
مشروع مشترك	23	4,0000	,79772	,16634
تحويل المهارات والمعارف المختلفة	28	4,4643	,50787	,09598
مشروع مشترك	23	4,0000	,90453	,18861
مواكبه التطور التكنولوجي	28	4,2857	,46004	,08694
تحالف تعاقدى				
مشروع مشترك				

الملحق رقم 09: النظريات المفسرة للتحالف الاستراتيجي: المحيط الاقتصادي والمؤسسي

تغير الطلب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	3,9	3,9
	غير موافق	14	27,5	31,4
	لا ادري	2	3,9	35,3
	موافق	20	39,2	74,5
	جد موافق	13	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0

عدم استقرار السوق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0
	غير موافق	14	27,5	29,4
	لا ادري	1	2,0	31,4
	موافق	22	43,1	74,5
	جد موافق	13	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0

تطوير المنافسين لمنتجاتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0
	غير موافق	4	7,8	9,8
	لا ادري	7	13,7	23,5
	موافق	32	62,7	86,3
	جد موافق	7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0

المنظومة الضريبية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	9	17,6	17,6
	غير موافق	18	35,3	52,9
	لا ادري	9	17,6	70,6
	موافق	13	25,5	96,1
	جد موافق	2	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0

التشريعات القانونية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	7,8	7,8
	غير موافق	10	19,6	27,5
	لا ادري	9	17,6	45,1
	موافق	25	49,0	94,1
	جد موافق	3	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0

النظام المصرفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	7	13,7	13,7
	غير موافق	23	45,1	58,8
	لا ادري	4	7,8	66,7
	موافق	16	31,4	98,0
	جد موافق	1	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0

الشراكات من الاعراف في القطاع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	7,8	7,8
	غير موافق	11	21,6	29,4
	لا ادري	3	5,9	35,3
	موافق	23	45,1	80,4
	جد موافق	10	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تغير الطلب	51	3,5490	1,25401	,17560
عدم استقرار السوق	51	3,6275	1,19935	,16794
تطوير المنافسين لمنتجاتهم	51	3,7843	,85589	,11985
المنظومة الضريبية	51	2,6275	1,16552	,16321
التشريعات القانونية	51	3,2549	1,09258	,15299
النظام المصرفي	51	2,6275	1,13068	,15833
الشراكات من الاعراف في القطاع	51	3,4706	1,25464	,17568

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تغير الطلب	3,127	50	,003	,54902	,1963	,9017
عدم استقرار السوق	3,736	50	,000	,62745	,2901	,9648
تطوير المنافسين لمنتجاتهم	6,544	50	,000	,78431	,5436	1,0250
المنظومة الضريبية	-2,283	50	,027	-,37255	-,7004	-,0447
التشريعات القانونية	1,666	50	,102	,25490	-,0524	,5622
النظام المصرفي	-2,353	50	,023	-,37255	-,6906	-,0545
الشراكات من الاعراف في القطاع	2,679	50	,010	,47059	,1177	,8235

Rangs

نوع التحالف	N	Rang moyen	Somme des rangs
الشراكات من الاعراف في القطاع	23	19,59	450,50
مشروع مشترك	28	31,27	875,50
Total	51		

Test^a

	الشراكات من الاعراف في القطاع
U de Mann-Whitney	174,500
W de Wilcoxon	450,500
Z	-2,959
Signification asymptotique (bilatérale)	,003

a. Critère de regroupement : نوع التحالف

تغير الطلب * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,870 ^a	4	,143
Rapport de vraisemblance	7,717	4	,103
Association linéaire par linéaire	2,212	1	,137
Nombre d'observations valides	51		

عدم استقرار السوق * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	13,448 ^a	4	,009
Rapport de vraisemblance	14,756	4	,005
Association linéaire par linéaire	8,508	1	,004
Nombre d'observations valides	51		

تطوير المنافسين لمنتجاتهم * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,892 ^a	4	,018
Rapport de vraisemblance	16,413	4	,003
Association linéaire par linéaire	8,833	1	,003
Nombre d'observations valides	51		

المنظومة الضريبية * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,724 ^a	4	,605
Rapport de vraisemblance	2,862	4	,581
Association linéaire par linéaire	,119	1	,730
Nombre d'observations valides	51		

التشريعات القانونية * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,696 ^a	4	,449
Rapport de vraisemblance	4,866	4	,301
Association linéaire par linéaire	,001	1	,972
Nombre d'observations valides	51		

النظام المصرفي * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,984 ^a	4	,408
Rapport de vraisemblance	4,435	4	,350
Association linéaire par linéaire	1,216	1	,270
Nombre d'observations valides	51		

الشراكات من الأعراف في القطاع * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,829 ^a	4	,029
Rapport de vraisemblance	13,239	4	,010
Association linéaire par linéaire	8,273	1	,004
Nombre d'observations valides	51		

Corrélations

		نوع التحالف
تغير الطلب	Coefficient de corrélation	,218
	Sig. (bilatérale)	,124
	N	51
عدم استقرار السوق	Coefficient de corrélation	,356
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	51
تطوير المنافسين لمنتجاتهم	Coefficient de corrélation	,398
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	51
المنظومة الضريبية	Coefficient de corrélation	,057
	Sig. (bilatérale)	,691
	N	51
التشريعات القانونية	Coefficient de corrélation	,011
	Sig. (bilatérale)	,936
	N	51
النظام المصرفي	Coefficient de corrélation	,137
	Sig. (bilatérale)	,336
	N	51
الشراكات من الأعراف في القطاع	Coefficient de corrélation	,418
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	51

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,829 ^a	4	,029
Rapport de vraisemblance	13,239	4	,010
Association linéaire par linéaire	8,273	1	,004
Nombre d'observations valides	51		

Corrélations

		نوع التحالف
تغير الطلب	Coefficient de corrélation	,218
	Sig. (bilatérale)	,124
	N	51
عدم استقرار السوق	Coefficient de corrélation	,356
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	51
تطوير المنافسين لمنتجاتهم	Coefficient de corrélation	,398
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	51
المنظومة الضريبية	Coefficient de corrélation	,057
	Sig. (bilatérale)	,691
	N	51
التشريعات القانونية	Coefficient de corrélation	,011
	Sig. (bilatérale)	,936
	N	51
النظام المصرفي	Coefficient de corrélation	,137
	Sig. (bilatérale)	,336
	N	51
الشركات من الاعراف في القطاع	Coefficient de corrélation	,418
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	51

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

تكاليف التحالف الاستراتيجي:

تكاليف اعداد التحالف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	9,8	9,8	9,8
غير موافق	3	5,9	5,9	15,7
لا ادري	2	3,9	3,9	19,6
موافق	27	52,9	52,9	72,5
جد موافق	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

تكاليف الرقابة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	3	5,9	5,9	5,9
غير موافق	4	7,8	7,8	13,7
موافق	33	64,7	64,7	78,4
جد موافق	11	21,6	21,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

تكلفة النمو الذاتي مقارنة بالتحالف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	10	19,6	19,6	19,6
غير موافق	21	41,2	41,2	60,8
لا ادري	8	15,7	15,7	76,5
موافق	11	21,6	21,6	98,0
جد موافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

النمو والتحالف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	19,6	19,6	19,6
غير موافق تماما	24	47,1	47,1	66,7
غير موافق	4	7,8	7,8	74,5
لا ادري	12	23,5	23,5	98,0
موافق	1	2,0	2,0	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

تكلفه اندماج مقارنه بالتحالف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	13,7	13,7	13,7
غير موافق تماما	16	31,4	31,4	45,1
غير موافق	13	25,5	25,5	70,6
لا ادري	13	25,5	25,5	96,1
موافق	2	3,9	3,9	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

تكلفه التنسيق بين الشركاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	21,6	21,6	21,6
غير موافق تماما	15	29,4	29,4	51,0
غير موافق	10	19,6	19,6	70,6
لا ادري	14	27,5	27,5	98,0
موافق	1	2,0	2,0	100,0
جد موافق				
Total	51	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تكاليف اعداد التحالف	51	3,8235	1,19509	,16735
تكاليف الرقابة	51	3,8824	1,03242	,14457
تكلفة النمو الذاتي مقارنة بالتحالف	51	2,4510	1,10116	,15419
النمو والتحالف	51	2,4118	1,11672	,15637
تكلفة اندماج مقارنة بالتحالف	51	2,7451	1,11073	,15553
تكلفة التملك مقارنة مع تكلفة التحالف	51	2,3333	1,07083	,14995
تكلفة التنسيق بين الشركاء	51	2,5882	1,16921	,16372
الرقابة على السلوك الانتهازي	51	3,8039	1,07740	,15087

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تكاليف اعداد التحالف	4,921	50	,000	,82353	,4874	1,1597
تكاليف الرقابة	6,103	50	,000	,88235	,5920	1,1727
تكلفة النمو الذاتي مقارنة بالتحالف	-3,561	50	,001	-,54902	-,8587	-,2393
النمو والتحالف	-3,762	50	,000	-,58824	-,9023	-,2742
تكلفة اندماج مقارنة بالتحالف	-1,639	50	,108	-,25490	-,5673	,0575
تكلفة التملك مقارنة مع تكلفة التحالف	-4,446	50	,000	-,66667	-,9678	-,3655
تكلفة التنسيق بين الشركاء	-2,515	50	,015	-,41176	-,7406	-,0829
الرقابة على السلوك الانتهازي	5,329	50	,000	,80392	,5009	1,1069

Statistiques de groupe

نوع التحالف	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تكاليف اعداد التحالف	23	3,9130	1,12464	,23450
تحالف تعاقدى	28	3,7500	1,26564	,23918
مشروع مشترك	23	3,7391	1,25109	,26087
تكاليف الرقابة	28	4,0000	,81650	,15430
تحالف تعاقدى	23	2,7391	1,13688	,23706
مشروع مشترك	28	2,4643	1,20130	,22702
تكلفة التنسيق بين الشركاء	23	3,6957	1,14554	,23886
تحالف تعاقدى	28	3,8929	1,03062	,19477
مشروع مشترك				
الرقابة على السلوك الانتهازي				

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		t	ddl	Sig. (bilatérale)
تكاليف اعداد التحالف	Hypothèse de variances égales	,481	49	,633
	Hypothèse de variances inégales	,487	48,667	,629
تكاليف الرقابة	Hypothèse de variances égales	-,896	49	,375
	Hypothèse de variances inégales	-,861	36,451	,395
تكلفة التنسيق بين الشركاء	Hypothèse de variances égales	,833	49	,409
	Hypothèse de variances inégales	,837	47,977	,407
الرقابة على السلوك الانتهازي	Hypothèse de variances égales	-,647	49	,521
	Hypothèse de variances inégales	-,640	44,832	,526

تكاليف اعداد التحالف * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,389 ^a	4	,665
Rapport de vraisemblance	3,146	4	,534
Association linéaire par linéaire	,235	1	,628
Nombre d'observations valides	51		

تكاليف الرقابة * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,421 ^a	3	,331
Rapport de vraisemblance	3,472	3	,324
Association linéaire par linéaire	,806	1	,369
Nombre d'observations valides	51		

تكلفة النمو الذاتي مقارنة بالتحالف * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,465 ^a	4	,113
Rapport de vraisemblance	8,237	4	,083
Association linéaire par linéaire	,368	1	,544
Nombre d'observations valides	51		

النمو والتحالف * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	18,588 ^a	4	,001
Rapport de vraisemblance	21,373	4	,000
Association linéaire par linéaire	7,041	1	,008
Nombre d'observations valides	51		

تكلفة اندماج مقارنة بالتحالف * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,339 ^a	4	,254
Rapport de vraisemblance	6,128	4	,190
Association linéaire par linéaire	3,023	1	,082
Nombre d'observations valides	51		

تكلفة التملك مقارنة مع تكلفة التحالف * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,072 ^a	4	,132
Rapport de vraisemblance	7,631	4	,106
Association linéaire par linéaire	1,964	1	,161
Nombre d'observations valides	51		

تكلفة التنسيق بين الشركاء * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,235 ^a	4	,693
Rapport de vraisemblance	2,615	4	,624
Association linéaire par linéaire	,698	1	,404
Nombre d'observations valides	51		

الرقابة على السلوك الانتهازي * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,960 ^a	4	,138
Rapport de vraisemblance	7,925	4	,094
Association linéaire par linéaire	,423	1	,515
Nombre d'observations valides	51		

Corrélations

			نوع التحالف
Rho de Spearman	نوع التحالف	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	.
		N	51
	تكاليف اعداد التحالف	Coefficient de corrélation	-,053
		Sig. (bilatérale)	,712
		N	51
	تكاليف الرقابة	Coefficient de corrélation	,043
		Sig. (bilatérale)	,766
		N	51
	تكلفة النمو الذاتي مقارنة بالتحالف	Coefficient de corrélation	,077
		Sig. (bilatérale)	,590
		N	51
	النمو والتحالف	Coefficient de corrélation	-,365
		Sig. (bilatérale)	,008
		N	51
	تكلفة اندماج مقارنة بالتحالف	Coefficient de corrélation	-,240
		Sig. (bilatérale)	,090
		N	51
	تكلفة التملك مقارنة مع تكلفة التحالف	Coefficient de corrélation	-,156
		Sig. (bilatérale)	,274
		N	51
	تكلفة التنسيق بين الشركاء	Coefficient de corrélation	-,126
		Sig. (bilatérale)	,379
		N	51
	الرقابة على السلوك الانتهازي	Coefficient de corrélation	,082
		Sig. (bilatérale)	,567
		N	51

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الموارد والتعلم:

فرص التعلم من الشريك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق تماما	4	7,8	7,8	7,8
غير موافق	9	17,6	17,6	25,5
لا ادري	2	3,9	3,9	29,4
موافق	22	43,1	43,1	72,5
جد موافق	14	27,5	27,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

تكامل الموارد مع الشريك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	2	3,9	3,9	3,9
لا ادري	1	2,0	2,0	5,9
موافق	32	62,7	62,7	68,6
جد موافق	16	31,4	31,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
فرص التعلم من الشريك	51	3,6471	1,27787	,17894
تكامل الموارد مع الشريك	51	4,2157	,67272	,09420

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
فرص التعلم من الشريك	3,616	50	,001	,64706	,2877	1,0065
تكامل الموارد مع الشريك	12,905	50	,000	1,21569	1,0265	1,4049

Test de Mann-Whitney

Rangs

نوع التحالف	N	Rang moyen	Somme des rangs
فرص التعلم من الشريك	23	16,78	386,00
تحالف تعاقدية	28	33,57	940,00
مشروع مشترك	51		
Total	51		
تكامل الموارد مع الشريك	23	20,35	468,00
تحالف تعاقدية	28	30,64	858,00
مشروع مشترك	51		
Total	51		

Test^a

	فرص التعلم من الشريك	تكامل الموارد مع الشريك
U de Mann-Whitney	110,000	192,000
W de Wilcoxon	386,000	468,000
Z	-4,246	-2,896
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,004

a. Critère de regroupement : التحالف نوع

فرص التعلم من الشريك * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	25,875 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	32,080	4	,000
Association linéaire par linéaire	21,148	1	,000
Nombre d'observations valides	51		

تكامل الموارد مع الشريك * نوع التحالف

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,971 ^a	3	,030
Rapport de vraisemblance	10,531	3	,015
Association linéaire par linéaire	8,479	1	,004
Nombre d'observations valides	51		

Corrélations

			نوع التحالف	فرص التعلم من الشريك	تكامل الموارد مع الشريك
Rho de Spearman	نوع التحالف	Coefficient de corrélation	1,000	,600	,409
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,003
		N	51	51	51
فرص التعلم من الشريك	فرص التعلم من الشريك	Coefficient de corrélation	,600	1,000	,161
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,259
		N	51	51	51
تكامل الموارد مع الشريك	تكامل الموارد مع الشريك	Coefficient de corrélation	,409	,161	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	,259	.
		N	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معادلات الانحدار الخطي البسيط:

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,245 ^a	,060	,041	,49214	,060	3,136	1	49	,083

a. Valeurs prédites : (constantes), المحيط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	,058	,285			,205	,839
المحيط	,164	,092	,245		1,771	,083

a. Variable dépendante : نوع التحالف

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,437 ^a	,191	,174	,45669	,191	11,543	1	49	,001

a. Valeurs prédites : (constantes), concurrence

ANOVA^a

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	-,390	,284			-1,375	,175
التحالف نوع	,257	,076	,437		3,398	,001

a. Variable dépendante : نوع التحالف

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,292 ^a	,085	,067	,48549	,085	4,574	1	49	,037

a. Valeurs prédites : (constantes), المؤسسة تاسيس تاريخ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	28,593	13,113		2,180	,034
تاريخ تاسيس المؤسسة	-,014	,007	-,292	-2,139	,037

a. Variable dépendante : التحالف نوع

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,709 ^a	,503	,493	,35786	,503	49,604	1	49	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), resource

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1,245	,260		-4,796	,000
resource	,456	,065	,709	7,043	,000

a. Variable dépendante : التحالف نوع

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,139 ^a	,019	-,001	,50270	,019	,969	1	49	,330

a. Valeurs prédites : (constantes), تكاليف الصففة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,245	1	,245	,969	,330 ^a
Résidu	12,383	49	,253		
Total	12,627	50			

a. Valeurs prédites : (constantes), تكاليف الصففة

b. Variable dépendante : التحالف نوع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,842	,306		2,754	,008
تكاليف الصففة	-,097	,099	-,139	-,984	,330

a. Variable dépendante : التحالف نوع

الملحق رقم: 10 متطلبات نجاح التحالف: الثقة:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التجارب السابقة والثقة	51	3,8235	,99410	,13920
السمعة والثقة	51	3,8824	,95178	,13328
التساوي في الاسهامات والثقة	51	2,7255	1,20131	,16822

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التجارب السابقة والثقة	5,916	50	,000	,82353	,5439	1,1031
السمعة والثقة	6,621	50	,000	,88235	,6147	1,1500
التساوي في الاسهامات والثقة	-1,632	50	,109	-,27451	-,6124	,0634

Test de Mann-Whitney

Test^a

	التجارب السابقة والثقة	السمعة والثقة	التساوي في الاسهامات والثقة
U de Mann-Whitney	212,500	240,500	290,000
W de Wilcoxon	488,500	516,500	566,000
Z	-2,367	-1,765	-,637
Signification asymptotique (bilatérale)	,018	,078	,524

a. Critère de regroupement : التحالف نوع

Corrélations

		التجارب السابقة والثقة	السمعة والثقة	التساوي في الاسهامات والثقة
Rho de Spearman	التجارب السابقة والثقة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 51	,602 ,000 51
	السمعة والثقة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,602 ,000 51	1,000 . 51
	التساوي في الاسهامات والثقة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,097 ,500 51	,311 ,026 51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الالتزام:

الالتزام بعقد التحالف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	5	9,8	9,8	11,8
لا ادري	4	7,8	7,8	19,6
موافق	32	62,7	62,7	82,4
جد موافق	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

تقديم الشريك لافضل ما لديه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	3	5,9	5,9	5,9
غير موافق	7	13,7	13,7	19,6
لا ادري	7	13,7	13,7	33,3
موافق	26	51,0	51,0	84,3
جد موافق	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الالتزام بعقد التحالف	51	3,8431	,90272	,12641
تقديم الشريك لافضل ما لديه	51	3,5686	1,10009	,15404

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الالتزام بعقد التحالف	6,670	50	,000	,84314	,5892	1,0970
تقديم الشريك لأفضل ما لديه	3,691	50	,001	,56863	,2592	,8780

Corrélations

		التجارب السابقة والثقة	السمعة والثقة	التساوي في الأسهم والثقة	الالتزام بعقد التحالف	تقديم الشريك لأفضل ما لديه	
Rho de Spearman	التجارب السابقة والثقة	Coefficient de corrélation	1,000	,602	,097	,533	,446
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,500	,000	,001
		N	51	51	51	51	51
	السمعة والثقة	Coefficient de corrélation	,602	1,000	,311	,477	,633
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,026	,000	,000
		N	51	51	51	51	51
	التساوي في الأسهم والثقة	Coefficient de corrélation	,097	,311	1,000	,129	,233
		Sig. (bilatérale)	,500	,026	.	,366	,100
		N	51	51	51	51	51
	الالتزام بعقد التحالف	Coefficient de corrélation	,533	,477	,129	1,000	,390
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,366	.	,005
		N	51	51	51	51	51
	تقديم الشريك لأفضل ما لديه	Coefficient de corrélation	,446	,633	,233	,390	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	,000	,100	,005	.
		N	51	51	51	51	51

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,580 ^a	,337	,323	,65308

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,651	,401		4,117	,000
ثقة	,560	,112	,580	4,988	,000

a. Variable dépendante : التزام

كثافة تبادل المعلومات وأخطار التحالفات:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	51	3,4314	,80635	,11291

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	3,820	50	,000	,43137	,2046	,6582

Statistiques de groupe

نوع التحالف	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	23	3,0870	,79275	,16530
تحالف تعاقدى مشروع مشترك	28	3,7143	,71270	,13469

		Test-t pour égalité des moyennes						
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
							Inférieure	Supérieure
كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	Hypothèse de variances égales	-2,973	49	,005	-,62733	,21097	-1,05130	-,20336
	Hypothèse de variances inégales	-2,942	44,814	,005	-,62733	,21322	-1,05684	-,19782

زيادة الارتباط بالشريك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0
	غير موافق	4	7,8	9,8
	لا ادري	14	27,5	37,3
	موافق	26	51,0	88,2
	جد موافق	6	11,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0

الفجوة الثقافية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0
	غير موافق	3	5,9	7,8
	لا ادري	10	19,6	27,5
	موافق	28	54,9	82,4
	جد موافق	9	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0

الصراع على هياكل اتخاذ القرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	5,9	5,9
	غير موافق	7	13,7	19,6
	لا ادري	5	9,8	29,4
	موافق	26	51,0	80,4
	جد موافق	10	19,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0

السلوك الانتهازي للشركاء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0
	غير موافق	5	9,8	11,8
	لا ادري	1	2,0	13,7
	موافق	26	51,0	64,7
	جد موافق	18	35,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0

اطلاع الشركاء على الكفاءات المميزة للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	5,9	5,9
	غير موافق	16	31,4	37,3
	لا ادري	15	29,4	66,7
	موافق	16	31,4	98,0
	جد موافق	1	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
زيادة الارتباط بالشريك	51	3,6275	,87088	,12195
الفجوة الثقافية	51	3,8039	,87223	,12214
الصراع على هياكل اتخاذ القرار	51	3,6471	1,12825	,15799
السلوك الانتهازي للشركاء	51	4,0784	,97659	,13675
اطلاع الشركاء على الكفاءات المميزة للمؤسسة	51	2,9216	,97659	,13675

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence		
					Inférieure	Supérieure	
زيادة الارتباط بالشريك	5,145	50	,000	,62745	,3825	,8724	
الفجوة الثقافية	6,582	50	,000	,80392	,5586	1,0492	
الصراع على هياكل اتخاذ القرار	4,096	50	,000	,64706	,3297	,9644	
السلوك الانتهازي للشركاء	7,886	50	,000	1,07843	,8038	1,3531	
اطلاع الشركاء على الكفاءات المميزة للمؤسسة	-,574	50	,569	-,07843	-,3531	,1962	

الملحق رقم 11: النتائج والثقافة التنظيمية.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تعلم	51	4,0588	1,08465	,15188
تحويل لكفاءات متميزة	51	3,6863	1,25682	,17599
تدعيم الميزة التنافسية	51	4,0392	,48829	,06837
رفع رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية	51	4,0588	,83455	,11686
زيادة ارتباط المؤسسة بالشركاء	51	2,9608	1,24837	,17481
الزامية استثمارات جديدة	51	3,3333	1,14310	,16007
مدة تطوير في أداء المؤسسة	51	4,0784	,91309	,12786
التوافق في الأهداف	51	3,2745	1,20131	,16822
التوافق في القيم	51	2,7843	1,10116	,15419
التوافق في الإجراءات الإدارية	51	2,6667	1,17757	,16489
التوافق في القدرات التقنية	51	2,8824	1,19410	,16721

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence		
					Inférieure	Supérieure	
تعلم	6,971	50	,000	1,05882	,7538	1,3639	
تحويل لكفاءات متميزة	3,899	50	,000	,68627	,3328	1,0398	
تدعيم الميزة التنافسية	15,199	50	,000	1,03922	,9019	1,1766	
رفع رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية	9,061	50	,000	1,05882	,8241	1,2935	
زيادة ارتباط المؤسسة بالشركاء	-,224	50	,823	-,03922	-,3903	,3119	
الزامية استثمارات جديدة	2,082	50	,042	,33333	,0118	,6548	
مدة تطوير في أداء المؤسسة	8,435	50	,000	1,07843	,8216	1,3352	
التوافق في الأهداف	1,632	50	,109	,27451	-,0634	,6124	
التوافق في القيم	-1,399	50	,168	-,21569	-,5254	,0940	
التوافق في الإجراءات الإدارية	-2,022	50	,049	-,33333	-,6645	-,0021	
التوافق في القدرات التقنية	-,704	50	,485	-,11765	-,4535	,2182	

Statistiques de groupe

نوع التحالف	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تعلم				
تحالف تعاقدى	23	3,5652	1,34252	,27994
مشروع مشترك	28	4,4643	,57620	,10889
تحويل لكفاءات متميزة				
تحالف تعاقدى	23	2,8261	1,26678	,26414
مشروع مشترك	28	4,3929	,68526	,12950
تدعيم الميزة التنافسية				
تحالف تعاقدى	23	3,9565	,56232	,11725
مشروع مشترك	28	4,1071	,41627	,07867
رفع رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية				
تحالف تعاقدى	23	3,7391	1,00983	,21056
مشروع مشترك	28	4,3214	,54796	,10356
زيادة ارتباط المؤسسة بالشركاء				
تحالف تعاقدى	23	2,5652	1,27301	,26544
مشروع مشترك	28	3,2857	1,15011	,21735
الزامية استثمارات جديدة				
تحالف تعاقدى	23	2,8696	1,28997	,26898
مشروع مشترك	28	3,7143	,85449	,16148
مدة تطوير في أداء المؤسسة				
تحالف تعاقدى	23	3,8696	1,25424	,26153
مشروع مشترك	28	4,2500	,44096	,08333

نتائج التعلم * توافق أهداف الشركاء

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,646 ^a	4	,013
Rapport de vraisemblance	13,709	4	,008
Association linéaire par linéaire	9,199	1	,002
Nombre d'observations valides	51		

نتائج التعلم * توافق القويم

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,600 ^a	4	,107
Rapport de vraisemblance	9,726	4	,045
Association linéaire par linéaire	3,486	1	,062
Nombre d'observations valides	51		

نتائج التعلم * توافق الاجراءات

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,590 ^a	4	,159
Rapport de vraisemblance	8,753	4	,068
Association linéaire par linéaire	3,081	1	,079
Nombre d'observations valides	51		

نتائج التعلم * توافق التقنية

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,964 ^a	4	,062
Rapport de vraisemblance	11,164	4	,025
Association linéaire par linéaire	6,861	1	,009
Nombre d'observations valides	51		

نتائج التعلم * الثقافةتنظيمية

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	42,365 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	28,570	16	,027
Association linéaire par linéaire	11,081	1	,001
Nombre d'observations valides	51		

نتائج تحويل الكفاءات * توافق أهداف الشركاء

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	13,290 ^a	4	,010
Rapport de vraisemblance	14,633	4	,006
Association linéaire par linéaire	11,557	1	,001
Nombre d'observations valides	51		

نتائج تحويل الكفاءات * توافق القويم

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,653 ^a	4	,020
Rapport de vraisemblance	15,923	4	,003
Association linéaire par linéaire	6,410	1	,011
Nombre d'observations valides	51		

نتائج تحويل الكفاءات * توافق الاجراءات

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,470 ^a	4	,002
Rapport de vraisemblance	14,409	4	,006
Association linéaire par linéaire	3,234	1	,072
Nombre d'observations valides	51		

نتائج تحويل الكفاءات * توافق التقنية

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	24,543 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	27,688	4	,000
Association linéaire par linéaire	10,859	1	,001
Nombre d'observations valides	51		

نتائج تحويل الكفاءات * الثقافة تنظيمية

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	34,170 ^a	16	,005
Rapport de vraisemblance	34,043	16	,005
Association linéaire par linéaire	15,607	1	,000
Nombre d'observations valides	51		

نتائج افراد تطوير أداء * توافق أهداف الشركاء

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,126 ^a	4	,016
Rapport de vraisemblance	12,842	4	,012
Association linéaire par linéaire	10,126	1	,001
Nombre d'observations valides	51		

نتائج افراد تطوير أداء * توافق القيم

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,116 ^a	4	,058
Rapport de vraisemblance	9,458	4	,051
Association linéaire par linéaire	3,456	1	,063
Nombre d'observations valides	51		

نتائج افراد تطوير أداء * توافق الاجراءات

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,564 ^a	4	,234
Rapport de vraisemblance	7,345	4	,119
Association linéaire par linéaire	2,189	1	,139
Nombre d'observations valides	51		

نتائج افراد تطوير أداء * توافق التقنية

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,307 ^a	4	,121
Rapport de vraisemblance	9,135	4	,058
Association linéaire par linéaire	5,551	1	,018
Nombre d'observations valides	51		

الثقافة تنظيمية * أداء تطوير افراد نتا

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	33,578 ^a	16	,006
Rapport de vraisemblance	22,419	16	,130
Association linéaire par linéaire	10,156	1	,001
Nombre d'observations valides	51		

a. 21 cellules (77,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

Corrélations

			تعلم	تحويل لكفاءات متميزة	مدة تطوير في أداء المؤسسة
Rho de Spearman	تعلم	Coefficient de corrélation	1,000	,627	,364
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,009
		N	51	51	51
تحويل لكفاءات متميزة		Coefficient de corrélation	,627	1,000	,258
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,068
		N	51	51	51
مدة تطوير في أداء المؤسسة		Coefficient de corrélation	,364	,258	1,000
		Sig. (bilatérale)	,009	,068	.
		N	51	51	51
التوافق في الاهداف		Coefficient de corrélation	,321	,465	,449
		Sig. (bilatérale)	,022	,001	,001
		N	51	51	51
التوافق في القيم		Coefficient de corrélation	,144	,265	,328
		Sig. (bilatérale)	,314	,061	,019
		N	51	51	51
التوافق في الاجراءات الإدارية		Coefficient de corrélation	,312	,251	,416
		Sig. (bilatérale)	,026	,075	,002
		N	51	51	51
التوافق في القدرات التقنية		Coefficient de corrélation	,496	,499	,186
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,192
		N	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم 12: النتائج (تحليل التباين)

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تعلم	Inter-groupes	,466	2	,233	,192	,826
	Intra-groupes	58,357	48	1,216		
	Total	58,824	50			
تحويل لكفاءات متميزة	Inter-groupes	8,994	2	4,497	3,084	,055
	Intra-groupes	69,987	48	1,458		
	Total	78,980	50			
تدعيم الميزة التنافسية	Inter-groupes	1,498	2	,749	3,448	,040
	Intra-groupes	10,424	48	,217		
	Total	11,922	50			
رفع رقم الاعمال وتوسيع الحصة السوقية	Inter-groupes	,921	2	,460	,652	,526
	Intra-groupes	33,903	48	,706		
	Total	34,824	50			
زيادة ارتباط المؤسسة بالشركاء	Inter-groupes	7,822	2	3,911	2,678	,079
	Intra-groupes	70,100	48	1,460		
	Total	77,922	50			
الزامية استثمارات جديدة	Inter-groupes	1,691	2	,846	,638	,533
	Intra-groupes	63,642	48	1,326		
	Total	65,333	50			
مدة تطوير في اداء المؤسسة	Inter-groupes	,829	2	,415	,487	,617
	Intra-groupes	40,857	48	,851		
	Total	41,686	50			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تعلم	Inter-groupes	7,530	1	7,530	7,194	,010
	Intra-groupes	51,293	49	1,047		
	Total	58,824	50			
تحويل لكفاءات متميزة	Inter-groupes	11,324	1	11,324	8,201	,006
	Intra-groupes	67,657	49	1,381		
	Total	78,980	50			
تدعيم الميزة التنافسية	Inter-groupes	,002	1	,002	,006	,938
	Intra-groupes	11,920	49	,243		
	Total	11,922	50			
رفع رقم الاعمال وتوسيع الحصة السوقية	Inter-groupes	4,253	1	4,253	6,817	,012
	Intra-groupes	30,571	49	,624		
	Total	34,824	50			
زيادة ارتباط المؤسسة بالشركاء	Inter-groupes	3,011	1	3,011	1,969	,167
	Intra-groupes	74,911	49	1,529		
	Total	77,922	50			
الزامية استثمارات جديدة	Inter-groupes	,888	1	,888	,675	,415
	Intra-groupes	64,445	49	1,315		
	Total	65,333	50			
مدة تطوير في اداء المؤسسة	Inter-groupes	,857	1	,857	1,029	,315
	Intra-groupes	40,829	49	,833		
	Total	41,686	50			

Statistiques de groupe

الموارد المقدمة من الشركاء		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تعلم	غير ممثلة	29	3,7241	1,27885	,23748
	ممثلة	22	4,5000	,51177	,10911
تحويل لكفاءات متميزة	غير ممثلة	29	3,2759	1,43668	,26678
	ممثلة	22	4,2273	,68534	,14612
رفع رقم الاعمال وتوسيع الحصة السوقية	غير ممثلة	29	4,3103	,84951	,15775
	ممثلة	22	3,7273	,70250	,14977

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)
تعلم	Hypothèse de variances égales	5,101	,028	-2,682	49	,010
	Hypothèse de variances inégales			-2,969	38,766	,005

تحويل لكفاءات متميزة	Hypothèse de variances égales	18,319	,000	-2,864	49	,006
	Hypothèse de variances inégales			-3,128	42,249	,003
رفع رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية	Hypothèse de variances égales	,201	,656	2,611	49	,012
	Hypothèse de variances inégales			2,680	48,589	,010

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تعلم	Inter-groupes	10,207	1	10,207	10,288	,002
	Intra-groupes	48,616	49	,992		
	Total	58,824	50			
تحويل لكفاءات متميزة	Inter-groupes	30,997	1	30,997	31,655	,000
	Intra-groupes	47,983	49	,979		
	Total	78,980	50			
تدعيم الميزة التنافسية	Inter-groupes	,286	1	,286	1,206	,277
	Intra-groupes	11,635	49	,237		
	Total	11,922	50			
رفع رقم الأعمال وتوسيع الحصة السوقية	Inter-groupes	4,282	1	4,282	6,869	,012
	Intra-groupes	30,542	49	,623		
	Total	34,824	50			
زيادة ارتباط المؤسسة بالشركاء	Inter-groupes	6,555	1	6,555	4,501	,039
	Intra-groupes	71,366	49	1,456		
	Total	77,922	50			
الزامية استثمارات جديدة	Inter-groupes	9,010	1	9,010	7,839	,007
	Intra-groupes	56,323	49	1,149		
	Total	65,333	50			
مدة تطوير في اداء المؤسسة	Inter-groupes	1,828	1	1,828	2,247	,140
	Intra-groupes	39,859	49	,813		
	Total	41,686	50			

الملحق رقم 13: النتائج (أثر المتطلبات على النتائج)

Variables introduites/supprimées^o

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ثقة ^a	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : تعلم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,491 ^a	,241	,226	,95454

- a. Valeurs prédites : (constantes), ثقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	1,808	,586	3,085	,003
ثقة	,647	,164	,491	,000

- a. Variable dépendante : تعلم

Variables introduites/supprimées^o

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ثقة ^a	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : متميزة لكفاءات تحويل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,393 ^a	,154	,137	1,16759

- a. Valeurs prédites : (constantes), ثقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	1,600	,717	2,232	,030
ثقة	,600	,201	,393	,004

- a. Variable dépendante : متميزة لكفاءات تحويل

Variables introduites/supprimées^o

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ثقة ^a	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : المؤسسة أداء في تطوير مدة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,455 ^a	,207	,191	,82130

- a. Valeurs prédites : (constantes), ثقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	2,322	,504	4,605	,000
ثقة	,505	,141	,455	,001

- a. Variable dépendante : المؤسسة أداء في تطوير مدة

Variables introduites/supprimées^o

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التزام ^a	.	Entrée

Variables introduites/supprimées^p

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التزام ^a	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : تعلم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,411 ^a	,169	,152	,99872

- a. Valeurs prédites : (constantes), التزام

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	2,037	,655		3,109	,003
التزام	,562	,178	,411	3,158	,003

- a. Variable dépendante : تعلم

Variables introduites/supprimées^p

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التزام ^a	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : متميزة لكفاءات تحويل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,302 ^a	,091	,073	1,21028

- a. Valeurs prédites : (constantes), التزام

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	1,966	,794		2,475	,017
التزام	,478	,216	,302	2,218	,031

- a. Variable dépendante : متميزة لكفاءات تحويل

Variables introduites/supprimées^p

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التزام ^a	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : المؤسسة أداء في تطوير مدة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,348 ^a	,121	,103	,86475

- a. Valeurs prédites : (constantes), التزام

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	2,639	,567		4,651	,000
التزام	,400	,154	,348	2,597	,012

- a. Variable dépendante : المؤسسة أداء في تطوير مدة

Variables introduites/supprimées^p

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : تعلم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,451 ^a	,203	,187	,97812

- a. Valeurs prédites : (constantes), الشركاء بين المعلومات تبادل كثافة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,979	,604		3,274	,002
كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	,606	,172	,451	3,533	,001

a. Variable dépendante : تعلم

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : متميزة لكفاءات تحويل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,432 ^a	,187	,170	1,14486

a. Valeurs prédites : (constantes), الشركاء بين المعلومات تبادل كثافة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,375	,707		1,943	,058
كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	,674	,201	,432	3,355	,002

a. Variable dépendante : متميزة لكفاءات تحويل

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المؤسسة أداء في تطوير مدة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,333 ^a	,111	,093	,86957

a. Valeurs prédites : (constantes), الشركاء بين المعلومات تبادل كثافة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,783	,537		5,179	,000
كثافة تبادل المعلومات بين الشركاء	,378	,153	,333	2,476	,017

a. Variable dépendante : المؤسسة أداء في تطوير مدة

الملحق رقم: 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

سيدي، بعد التحية والسلام:

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه علوم - تخصص علوم التسيير - ، تهدف هذه الاستمارة إلى التعرف على واقع التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية وإبراز خصائصها ومميزاتها، ومن ثمة محاولة حصر المتغيرات المؤثرة على نجاحها بما يتيح وضع مقارنة إدارية لترشيد هذه التحالفات. وقد اختيرت شركتكم كميدان للبحث نظرا لما تتمتع به من خبرة كبيرة في هذا المجال، وأحيطكم علما أن نتائج المستقاة من البحث تستخدم لأغراض البحث العملي فقط.

في الأخير تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام.

الطالب: بن شوفي نورالدين.

معرفة Dussage التحالف على أنه "اتفاق بين منطمتين مستقلتين أو أكثر لتنفيذ مشروع (أو أكثر) أو للعمل في مجال معين من خلال التنسيق المشترك للمواد و الممارسات الضرورية"

ا. المعطيات التعريفية:

1. اسم التجاري للمؤسسة.....
2. المقر الاجتماعي.....
3. تاريخ تأسيس المؤسسة.....
4. القطاع الصناعي:

	الكيمياء و المعادن		الصناعات الفلاحية و الغذائية
	الصناعات النسيجية و الألبسة		الصناعات المتعلقة بمواد البناء، الخزف والزجاج
	صناعات الجلود والأحذية		الصناعات الحديدية والمعدنية و الميكانيكية الكهربائية والالكترونية
	صناعات أخرى:		المناجم والمقالع

5. الشكل القانوني:
6. رأس المال الاجتماعي:
7. رقم الأعمال السنة الأخيرة:
8. عدد العاملين بالمؤسسة:
9. معلومات متعلقة بالمسؤول الذي أجاب على الاستبيان:

-المنصب الوظيفي في المؤسسة:

-الجنس:

-المؤهل العلمي:

-الخبرة المهنية:

اا. مميزات التحالف الاستراتيجي:

1. ما نوع الشراكة والتحالف الذي يجمع المؤسسة بمؤسسات أخرى؟

نوع الشراكة	عدد الشركاء
مشروع مشترك	
عقد ترخيص	
عقد امتياز	
نوع آخر، أذكره:	

2. هل هذا التحالف لا يزال ساري المفعول:

نعم لا

3. في أي فترة من حياة المؤسسة تم إبرام عقد التحالف الاستراتيجي؟

عند إنشاء المؤسسة	خلال السنة الأولى من إنشاء المؤسسة
ما بين السنة الأولى والثالثة	بعد السنة الثالثة

4. الشريك في التحالف هو عبارة عن:

زيون للمؤسسة	مورّد للمؤسسة
مؤسسة من نفس القطاع	مؤسسة من قطاع صناعي آخر
شيء آخر، حدده:	

5. تنتظر المؤسسة إلى شريكها في التحالف على أنه:

منافس لها في كامل مجال عملها	منافس لها في بعض أنشطتها
منافس محتمل لها	ليس بمنافس لها

6. حجم الشريك في التحالف الإستراتيجي:

أكبر من حجم مؤسستكم	مماثل لحجم مؤسستكم
أقل من حجم مؤسستكم	

7. الأمد الزمني للتحالف الإستراتيجي:

أقل من سنة	من سنة إلى ثلاث سنوات
أكثر من ثلاث سنوات	

8. عند إبرام عقد التحالف الإستراتيجي، هل كان هدف الابتكار مسطرا؟

نعم، تمتلك مؤسستنا مشروع ابتكار يتطلب تدخل الشركاء	لا، لا تمتلك مؤسستنا مشروع ابتكار
نعم، يمتلك الشريك مشروع ابتكار يتطلب تدخل مؤسستنا	لا، لا يمتلك الشريك مشروع ابتكار يتطلب تدخل مؤسستنا

9. تجسد إسهام المؤسسة في التحالف الإستراتيجي في:

موارد مالية	موارد بشرية	عتاد وتجهيزات	موارد تكنولوجية ومعلوماتية	موارد معرفية (معرفة عملية وكفاءات)	السوق	شيء آخر، أذكره:

10. تجسد إسهام الشريك في التحالف الإستراتيجي في:

موارد مالية	موارد بشرية	عتاد وتجهيزات	موارد تكنولوجية ومعلوماتية	موارد معرفية (معرفة عملية وكفاءات)	السوق	شيء آخر، أذكره:

III. دوافع التحالفات الإستراتيجية:

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	جد موافق
1. "يساعد التحالف المؤسسة على الدخول إلى أسواق محلية جديدة".					
2. "يساعد التحالف الإستراتيجي المؤسسة على تطوير حصتها السوقية في أسواقها القديمة".					
3. "يساعد التحالف الإستراتيجي على تدويل المؤسسة".					
4. "يساعد التحالف الإستراتيجي على تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة".					
5. "يساعد التحالف الاستراتيجي على تغطية تكاليف الاستثمار في المجالات الجديدة".					
6. "يساعد التحالف الإستراتيجي على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة".					
7. "يساعد التحالف الاستراتيجي على تحويل التكنولوجيا".					
8. "يساعد التحالف الاستراتيجي على تحويل المعارف و المهارات المختلفة".					
9. "يساعد التحالف الاستراتيجي على مواكبة التطور التكنولوجي لدى المنافسين".					

IV. المحيط الاقتصادي والمؤسسي:

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	جد موافق
1. "يتغير الطلب على منتجاتنا باستمرار ما يجعل السوق غير مستقر".					
2. "تتميز السوق الخاصة بمنتجاتنا بعدم استقرار كبير".					
3. "يقوم منافسو المؤسسة بتطوير منتجاتهم بصفة مستمرة".					
4. "تعتبر المنظومة الضريبية الجزائرية مناسبة لنشأة وتطور التحالفات الإستراتيجية".					
5. "تساعد التشريعات القانونية الجزائرية على ضمان نجاح التحالفات الإستراتيجية واستمرارها".					
6. "يساعد النظام المصرفي الجزائري على التفكير جديا في					

					تكوين تحالفات مع شركاء أجنبى".
					7. "تعدّ الشراكات الدولية من الأعراف السائدة فى القطاع الصناعى الذى أنتمى إليه".

٧. تكاليف التعامل، ميزة الموارد والتعلم التنظيمى:

جد موافق	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					1. "يحتاج الدخول فى تحالفات إستراتيجية موارد هائلة فى مرحلة التخطيط و الإعداد تتضمن جمع المعلومات عن الشريك، وصياغة عقد الشراكة و إجراء المفاوضات حول مساهمات الشركاء وعوائدهم".
					2. "تستلزم عملية متابعة حسن التزام الشريك بالتعهدات موارد كبيرة للتأكد من قيامه بتقديم أفضل ما لديه لصالح الشراكة".
					3. "تعتبر عملية تطوير المنتجات بشكل فردي أوفر من حيث التكلفة من الدخول فى شراكات مع مؤسسات أجنبية أخرى".
					4. "تعتبر عملية تطوير التكنولوجيا بشكل فردي أوفر من حيث التكلفة من الدخول فى شراكات مع مؤسسات أجنبية أخرى".
					5. "تعد إستراتيجية الاندماج أقل تكلفة من التحالف الإستراتيجى".
					6. "تعد إستراتيجية التملك أقل كلفة من التحالف الإستراتيجى".
					7. "تتطلب عملية التنسيق المستمر بين الشركاء تكاليف وموارد مالية كبيرة لحل الخلافات بين الشركات الأم".
					8. "تتطلب التحالفات المتابعة المستمرة والمراقبة التامة لأنشطة الشريك من أجل منع السلوك الإنتهازي".
					9. "تساهم التحالفات و الشراكات مع المؤسسات الأجنبية فى الحصول على فرص لتعليم خبرات وإمكانيات فنية أو إدارية مهمة".
					10. "تتوافر لدى المؤسسات الأجنبية الموارد والكفاءات المتميزة و المكملة لمواردنا و كفاءاتنا الأمر الذى سيضيف ميزة تنافسية على العمل المشترك".

VI. الثقافة التنظيمية:

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	جد موافق
1. "تتسجم أهداف المؤسسة مع أهداف حلفائها".					
2. "تتسجم قيم المؤسسة مع قيم حلفائها".					
3. "تتسجم الإجراءات والتنظيم الإداري المعتمد من قبل المؤسسة مع الإجراءات والتنظيمات المعتمدة من قبل حلفائها".					
4. "تتسجم القدرات لتقنية للمؤسسة مع قدرات شركائها التقنية".					

VII. الثقة، الالتزام و استمرارية التحالف:

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	جد موافق
1. "تعد التجارب السابقة للمؤسسة مع الشركاء عامل محدد للثقة بهم".					
2. "تعد السمعة الطيبة للشركاء عامل محوري لثقة المؤسسة بهم".					
3. "التساوي في إسهامات الشركاء شرط أساسي للثقة بهم".					
4. "يلتزم الشريك وينفذ ما تم الاتفاق عليه في عقد التحالف".					
5. "يقدم الشريك أفضل ما يملك في التحالف".					
6. "يؤدي التحالف الاستراتيجي إلى زيادة ارتباط المؤسسة بشركائها".					
7. "يعد اختلاف الثقافة التنظيمية من أهم أخطار التحالف الاستراتيجي".					
8. "يعد الصراع على هياكل اتخاذ القرار من أهم أخطار التحالف".					
9. "يعد السلوك الانتهازي للشركاء من أهم أخطار التحالف".					
10. "يعتبر اطلاع الشركاء على الكفاءات المميزة للمؤسسة من أهم أخطار التحالف".					

11. كيف تقيّم كثافة تبادل المعلومات خلال سريان عقد التحالف بين المؤسسة وشركائها

جدّ ضعيفة	ضعيفة	متوسطة	قوية	جدّ قوية

VIII . نتائج التحالف:

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	جد موافق
1. "ساهم التحالف الإستراتيجي المبرم مع الأجنب في تعلم المؤسسة لخبرات وإمكانيات فنية وإدارية مهمة".					
2. "ساهم التحالف في تحويل كفاءات متميزة مكمل لكفاءات المؤسسة".					
3. "ساهم التحالف الإستراتيجي مع الأجنب في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة".					
4. "ساهم عقد التحالف في الرفع من رقم أعمال المؤسسة وتوسيع من حصتها السوقية".					
5. "زاد عقد التحالف من ارتباط المؤسسة بشركائها بحيث أصبحت توكل إليهم إنجاز بعض الأنشطة التي كانت تقوم بها".					
6. "يتطلب الاستمرار في التحالف استثمارات جديدة إضافية".					
7. "يطور التحالف الإستراتيجي من أداء أفراد المؤسسة".					