

المتطلبات الادارية والفنية وتأثيرها في نجاح التحالفات الاستراتيجية

دراسة استطلاعية في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل والمواصلات

أ.د. كاظم احمد جواد الجشعبي / كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
رقية عبد الرحيم كريم / باحثة

P: ISSN : 1813-6729
E : ISSN : 2707-1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.131.4>

المستخلص :

هدف البحث الحالي الى التعرف على ماهية التحالفات الاستراتيجية وعلى اهم المشاكل والمعوقات التي تواجه عقد تحالفات استراتيجية ناجحة وتحديد اهم المتطلبات الادارية والفنية, وذلك لما تتمتع به التحالفات الاستراتيجية من اهمية واذ انها تعتبر احد اهم الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل في ظل حدة المنافسة والمخاطر والتهديدات التي تعيشها منظمات الاعمال اليوم, أما مشكلة البحث فقد تمثلت في ان الكثير من التحالفات الاستراتيجية تعقد بين القطاعين العام والخاص ولكنها تنتهي بالفشل او عدم التنفيذ على ارض الواقع , لذلك جاء هذا البحث لتحديد اهم متطلبات النجاح الادارية والفنية ومعرفة مدى ارتباطها وتأثيرها في نجاح التحالفات الاستراتيجية . ومن اجل الكشف عن طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بمتطلبات النجاح الادارية والفنية والمتغير التابع المتمثل بالتحالفات الاستراتيجية قام البحث على فرضيتين رئيسيتين ملخصهما ان نجاح التحالفات الاستراتيجية يرتبط ويتأثر بتوفير متطلبات النجاح الادارية والفنية , وقد جرى استخدام الاستبانة كاداة قياس رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث لتحديد متطلبات النجاح الادارية والفنية لكونها متغيرات مستقلة ومدى ارتباطها وتأثيرها في المتغير المعتمد والمتمثل بالتحالفات الاستراتيجية , ومن اجل اثبات فرضيات البحث بطريقة علمية رصينة جرى استخدام مجموعة من المقاييس الاحصائية لتحليل ومعالجة البيانات ومن خلال تطبيق برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) مثل : (النسبة المئوية , الوسط الحسابي المرجح , الانحراف المعياري , الاهمية النسبية , معامل ارتباط الرتب لسبير – مان , معامل التحديد R2 , اختبار F , اختبار Z , الانحدار الخطي البسيط , الانحدار الخطي المتعدد , اختبار الانحدار المتسلسل) وبالاغتماد على نتائج التحليل الاحصائي تم التوصل الى مجموعة من النتائج كان من اهمها اثبات فرضيات البحث والتأكد من وجود علاقة الاثر والارتباط بين متغيري البحث المستقل والتابع , ومن خلال هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات اللازمة بشأن كل منها

الكلمات المفتاحية : التحالفات الاستراتيجية , المتطلبات الادارية , المتطلبات الفنية



• مستل من رسالة دبلوم

مجلة الإدارة والاقتصاد
العدد 131 / كانون الاول / 2021
الصفحات : 63-77

المقدمة

تشهد البيئة المعاصرة اليوم مرحلة تحول جذرية من شأنها إعادة ترتيب سياسات واقتصاديات القرن الراهن فقد أصبحنا نعيش فيما يسمى بـ " القرية الكونية " , اذ التكنولوجيا المستعملة في العالم واحدة والحوار السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية قد انهارت بسبب التقدم العلمي الهائل في وسائل الاتصال , وبذلك أصبحت التحديات والتهديدات عديدة وامام هشاشة بنية المنظمات في الدول النامية وبخاصة في القطاع العام مما جعلها غير قادرة على مواجهة هذه التحديات بمفردها لذا أصبح محتما عليها اللجوء الى استخدام البدائل الاستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أم علاج جوانب ضعف أم استغلال عناصر قوة او مواجهة مواقف تنافسية وكان من اهم هذه البدائل " التحالفات الاستراتيجية " التي تعدّ الحل الذي يسهم في نمو المنظمة وتطورها عموما بدلا من الصراع والمنافسة . ويأتي بحث (المتطلبات الادارية والفنية وتأثيرها في نجاح التحالفات الاستراتيجية) للبحث عن متطلبات نجاح التحالفات الاستراتيجية فليس من الممكن ان تكون كل التحالفات ناجحة وهذا راجع بالإسناد الى الطريقة التي يبنى فيها التحالف , وكيفية تكوين التحالف وادارته مع العديد من المتطلبات التي يجب توافرها لضمان نجاح التحالفات , اذ جاء البحث الحالي استكمالا لما سبقه من بحوث ولكنه تجاوز الاسلوب السائد في البحث عن مفهوم التحالفات الاستراتيجية وأهميتها او دوافع تشكيلها وتوصل للبحث عن الاسباب الحقيقية وراء فشل التحالفات الاستراتيجية وإيجاد مجموعة من متطلبات النجاح الادارية والفنية الواجب توافرها لضمان نجاح التحالفات وتحقيقها الاهداف . تأسيسا على ما سبق فقد تأطر مضمون البحث في اربعة مباحث , المبحث الاول تم تخصيصه لعرض منهجية البحث , و المبحث الثاني خصص لعرض الاطار النظري , كما تضمن المبحث الثالث التحليل الاحصائي للجانب العملي, ثم جاء المبحث الرابع بجملة من الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث :

تواجه منظمات الاعمال في القطاع العام التغيير المستمر في الظروف السياسية والاقتصادية مما انعكس على ادائها وانجاز انشطتها, لذلك أصبح لزاما ايجاد بدائل وحلول للتكيف مع هذه التغييرات الكثيرة والمتسارعة وتعد التحالفات الاستراتيجية احد البدائل الاستراتيجية لشركات القطاع العام , اذ تمثلت مشكلة البحث في ان الكثير من التحالفات الاستراتيجية تعقد بصورة مشاريع مشتركة مع شركات القطاع الخاص ولكنها تنتهي بالفشل او عدم التنفيذ على ارض الواقع لذلك جاء هذا البحث للاستجابة على التساؤلات الاتية :-

1- هل يجب ان نعمل على توفير متطلبات ادارية وفنية لضمان نجاح التحالفات الاستراتيجية ووقايتها من الفشل وعدم تحقيق الاهداف ؟

2- ما هي هذه المتطلبات الادارية والفنية ؟ واي منها هو الاكثر اهمية من غيره ؟

3- ما مدى ارتباط وتأثير متطلبات النجاح الادارية والفنية في التحالفات الاستراتيجية ؟

4- ومن هي المتطلبات الاكثر تأثيرا (الادارية ام الفنية) في التحالفات الاستراتيجية ؟

ثانيا : اهمية البحث :

تبرز اهمية هذا البحث كونه يتناول ظاهرة معاصرة تتعلق باقامة مشاريع استراتيجية كبيرة بالتعاون مع القطاع الخاص والاستفادة من خبراته وكفاءاته. وهي على النحو الاتي :

1 - التعرف على اسباب فشل التحالفات والمشاكل والمعوقات التي تواجهها وتحول دون تطبيقها
2- التعرف على اهم متطلبات نجاح هذه التحالفات ومدى ارتباطها وتأثيرها في اقامة التحالفات الاستراتيجية.

ثالثا : اهداف البحث :

1- التعرف على ماهية التحالفات الاستراتيجية : مفهومها , انواعها , خصائصها ومبررات قيامها
2- التعرف على اهم المشاكل والمعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق التحالفات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص .
3- ايجاد اهم متطلبات النجاح الادارية والفنية والتعرف على مدى ارتباطها وتأثيرها في التحالفات الاستراتيجية

رابعا : فرضيات البحث :

تمثلت فرضيات البحث بالاتي :-

- فرضيات الارتباط وهي :

اولا : الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين متطلبات النجاح (الادارية

والفنية) والتحالفات الاستراتيجية والفرضيتين المنبثقة عنها والتي تنص على :

1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين متطلبات النجاح الادارية والتحالفات الاستراتيجية

2- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين متطلبات النجاح الفنية والتحالفات الاستراتيجية

- فرضيات التأثير وهي :

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بمطلوبات النجاح (الادارية والفنية) في التحالفات الاستراتيجية والفرضيتين المنبثقة منها والتي تنص على :

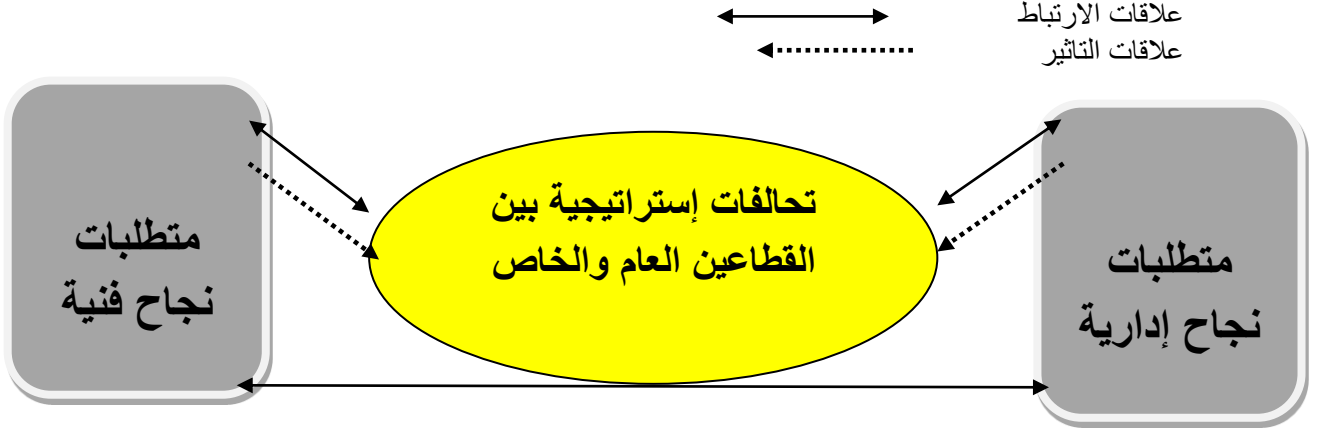
1- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمطلوبات النجاح الادارية في التحالفات الاستراتيجية

2- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمطلوبات النجاح الفنية في التحالفات الاستراتيجية

خامسا : مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بقطاع النقل ممثلا بالشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل , اما عينة البحث تمثلت بالادارات العليا في الشركة , اذ كانت العينة قصدية وقد بلغ عدد افراد العينة (50) شخصا".

سادسا : مخطط البحث الفرضي :



شكل (1)
مخطط البحث

اذ يوضح الشكل (1) مخطط البحث الذي يوضح ان اقامة التحالفات الاستراتيجية الناجحة يعتمد على توفير متطلبات النجاح الادارية والفنية من خلال علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث وهما : التحالفات الاستراتيجية ومتطلبات النجاح (الادارية والفنية)

سابعا : ادوات البحث :-

تم استخدام استمارة الاستبانة الاستطلاعية والتي صممت بالرجوع الى مجموعة من المصادر المتخصصة في التحالفات الاستراتيجية , اذ تكونت الاستمارة من (48) سؤالا" تضمنت مقدمة وطرح المعلومات الشخصية مثل (الجنس ,التحصيل الدراسي , عدد سنوات الخدمة ,والعنوان الوظيفي) , واحتوت على بعدين من المتطلبات هما المتطلبات ذات البعد الاداري والمتطلبات ذات البعد الفني مع اسئلة تعكس العوامل التي تؤدي الى قيام التحالفات الاستراتيجية وكانت الاجابات تعبر عن راي العينة في كل مطلب نجاح اداري او فني ومدى اهميته وتأثيره وارتباطه باقامة التحالفات الاستراتيجية الناجحة .

ثامنا: الادوات الاحصائية المستخدمة :-

استخدمت الاستبانة كاداة قياس رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث لتحديد متطلبات النجاح الادارية والفنية لكونها متغيرات مستقلة ومدى ارتباطها وتأثيرها في المتغير المعتمد والمتمثل بالتحالفات الاستراتيجية . اذ استخدم مقياس (likert) الخماسي . كما تم فحص صدق الاستبانة عن طريق اجراء كل من اختبار الصدق الظاهري وتحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين وكانت نسبة الاتفاق للمحكمين على صدق فقرات الاستبانة لقياس الظاهرة المدروسة (85%) وهي نسبة مقبولة بعد الاخذ بملاحظات معظم الخبراء , اما اختبار الثبات فقد استخدمت طريقة التجزئة النصفية والتي تقوم على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (50) استمارة وتم تقسيم فقرات الاستبانة البالغ عددها (48) فقرة على نصفين يضم القسم الأول الفقرات الزوجية ويضم القسم الثاني الفقرات الفردية , وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0,73) وباستخدام معادلة (سبير- مان براون التصحيحية) سجل معامل الثبات بهذه الطريقة (0,84) وهو معامل ثبات عالي مقبول . , واستخدمت كذلك طريقة معامل (ألفا) للاتساق الداخلي , اذ بلغت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كرونباخ لمتغير (متطلبات النجاح الادارية) (0,76) وبذلك يعد المقياس متسقاً داخلياً, في حين بلغت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كرونباخ لمتغير (متطلبات النجاح الفنية) (0,82) وبذلك يعد المقياس ايضا متسقاً داخلياً, وسجلت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كرونباخ لمتغير (التحالفات الاستراتيجية) (0,87) وبذلك يعد المقياس متسقاً داخلياً, لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

تاسعا: المقاييس الإحصائية المستخدمة : استخدمت مجموعة من المقاييس الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات ومن خلال تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (statistical package for the social sciences) (SPSS) مثل : (النسبة المئوية , الوسط الحسابي المرجح , الانحراف المعياري , الأهمية النسبية , معامل ارتباط الرتب لسبير – مان , معامل التحديد R2 , اختبار F , اختبار Z , الانحدار الخطي البسيط , الانحدار الخطي المتعدد , اختبار الانحدار المتسلسل

المبحث الثاني : الإطار النظري

أولاً : التحالفات الاستراتيجية

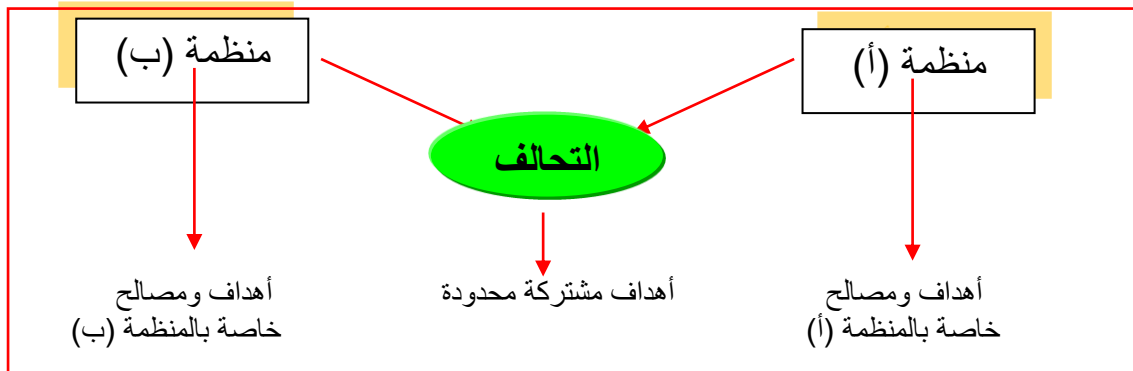
1- مفهوم التحالفات الاستراتيجية Concept of strategic alliances

تجد معظم المنظمات انه يجب عليها ان توجد لنفسها بيئة محدثة , اذ ان هذه البيئة المحدثة او المدركة التي تحدثها المنظمة وتتنافس فيها البيئة الخارجية هي البيئة التي تضمن لها النجاح , اذ تتطلب المنافسة الفاعلة في القرن الحادي والعشرين من المنظمات ان تتعلم كيف تتعاون مع منظمات اخرى وتوظف ذلك كوسيلة للتنافس , وهذا التعاون هو ما يطلق عليه بالتحالف الاستراتيجي حيث اصبحت التحالفات بين المنظمات احدى حقائق الحياة في الاعمال التجارية الحديثة , اذ تكون بعض التحالفات قصيرة الأجل جدا ولكنها تدوم بما يكفي بحيث يبني احد الشركاء مرسى ساحليا ليخترق السوق الجديدة (العيسوي والعارضي, 2012: 719)

اذ برز دور التحالفات الاستراتيجية في استراتيجية قيادة المنظمة سواء كانت هذه المنظمة كبيرة أم صغيرة كونها تعمل على ايجاد منظمة تضامنية بين منظمة محلية واخرى اجنبية من اجل انتاج او تسويق منتج او خدمة معينة . والسبب في ذلك هو ان المنظمات لاتستطيع دائما مجازاة البيانات المعقدة للغاية كالعولمة وتهيئة الكفاءات والموارد الداخلية لوحدها لذلك فانها ترى ان الحاجة تدفعها للحصول على الموارد والمهارات والتكنولوجيا او التمويل من الشركات الاخرى (القيسي والطائي, 2014: 319)

ان التحالفات تسمح للمنظمات بالاشتراك في المخاطر والموارد المطلوبة للدخول الى الاسواق العالمية وتسهل تطوير الكفاءات الجوهرية الجديدة والمساهمة في التنافس الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة . (Hitt etal,2001:340) , كما تجمع التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات ولكنها في الوقت نفسه تظل مستقلة قانونيا فهي ربط قائم اراديا ما بين المؤسسات ذات السلطة (السيادة) ويتميز بالمشاركة الجماعية بجزء من مواردهم لتحقيق اهداف مشتركة في فضاء معين والحصول على ميزات متبادلة . واذا حصلت تبعية متبادلة في حقل عمل معين فسوف يظل الحلفاء مستقلين خارج هذا المحيط التعاوني وبالتالي نلاحظ ان الشركاء يشتركون لتحقيق اهداف مشتركة ولكن في الوقت نفسه يحتفظون باستقلاليتهم الاستراتيجية بالمصالح الخاصة بهم . (collis &Montgomery,2005:113)

وقد تنوعت وتعددت تعاريف التحالف الاستراتيجي ويرجع ذلك الى حداثة الظاهرة وانعكاساتها على الوضعية الاقتصادية للمنظمات , فهو ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة ان تكون جسرا واحدا فتنشرك في السلطة الادارية والتعاقدات والمعرفة . (زبيني وشيشة, 2009: 2) , و يذكر كل من (الطائي والخفاجي , 2009 : 258) ان التحالفات الاستراتيجية تبنيها اتفاقات بعيدة الامد بين مجموعتين من المنظمات او اكثر تتنافس فيما بينها او يحتمل ان تتنافس مستقبلا لتطوير مشاريع مشتركة مما يجعل لها دورا " كبيرا" في توليد الفرص لتعظيم ربحية الشركاء , ويعرفها (Wheelen&hunge,2014:140) بأنها شراكة بين منطمتين او اكثر او وحدات العمل التجارية التي تشكلت لتحقيق الاهداف الاستراتيجية الكبيرة التي تعود بالنفع عليها بصورة متبادلة, ويوضح شكل (2) الالية المناسبة للتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات.



الشكل (2)

علاقة التحالف بين منطمتين

(بن عزة, محمد امين , 2011 , "التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة " , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد 26 : 1)

3- خصائص التحالفات الاستراتيجية Properties Of Strategic Alliances

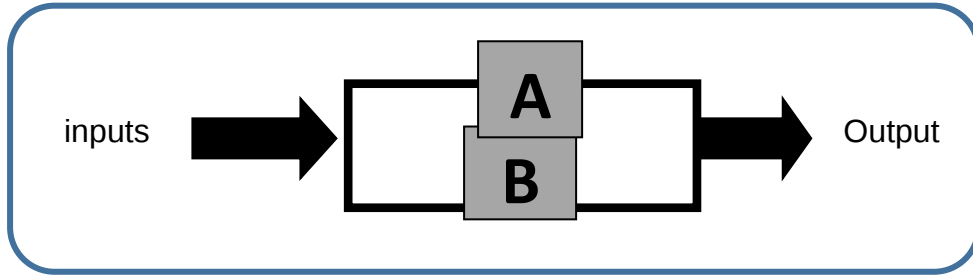
نذكر مجموعة من خصائص التحالفات الاستراتيجية كما يأتي : (الطائي والخفاجي , 2009 : 260)

- 1 - انها تتضمن علاقات شراكة بعيدة الامد .
- 2 - الالتزام بتخصيص الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة لتطوير افكار مشاريع جديدة .
- 3- تقاسم الوفورات وتعظيم القيمة المضافة الى اعمال المتحالفين .
- 4 - انها استجابة للتغير البيئي عامة والتغير التكنولوجي خاصة .
- 5 - تتطلب حشد طاقة عقول المتحالفين تصورا وتفكيرا وسلوكا استراتيجيا .
- 6 - بناء منظومة علاقات تعاونية بعيدة الامد يسودها قدر عال من الثقة بين المتحالفين والاطراف ذوي المصالح بصيغة التحالف الاستراتيجي .
- 7 - تحكمها فلسفة تحسين الجودة وتخفيض الكلف وتقاسم المخاطر.

4- مبررات قيام التحالفات الاستراتيجية : Strategic Alliances Motive

يذكر (Johnson, 2012:220) ان التحالفات تعقد للعديد من الدوافع والاسباب وهي كالآتي :

- 1- **تعقد التحالفات لغرض القياس :** ويقصد بها ان المنظمات تتحالف مع بعضها استراتيجيا للوصول الى مقاييس معينة من اقتصاديات الحجم ,اذ تكون المنظمتان متشابهتين في الموارد والقابليات والمقدرات ولكنها مع بعضها او عند التحالف ستستطيع تحقيق مزايا اكثر مما لو عملت بمفردها وعندها ستحقق زيادة في اقتصاديات الحجم وتصل للمقياس الذي تسعى اليه . مع الاشارة الى اهمية التحالفات الاستراتيجية في اقتسام المخاطرة بين الشركات المتحالفة.

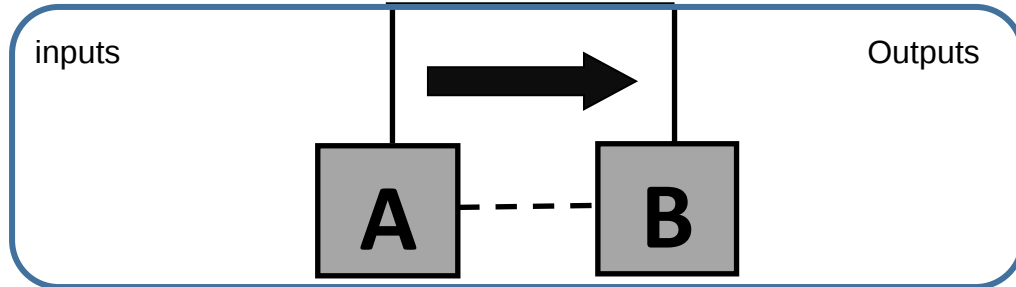


الشكل (3)

(التحالفات الاستراتيجية بدافع القياس)

Johnson, Gerry, 2011, "Exploring Strategy", 9th ed, Pearson Education Inc., p: 341

- 2- **تعقد التحالفات لغرض التواصل :** اذ تقوم المنظمات بالتحالف استراتيجيا مع منظمات اخرى لغرض الوصول الى اسواق معينة او مقدرات هذه المنظمات من حيث منتجاتها وخدماتها ,فمثلا في بلدان مثل الصين والهند تقوم المنظمات الغربية بالتحالف مع منظمات من هذه البلدان من اجل الوصول لاسواق هذه البلدان اذ تكون هذه المنظمات بمثابة الموزع المحلي للمنظمات الغربية وعندها سيكون هناك ايضا تحالف عكسي اذ ستحصل المنظمات المحلية على العلامات التجارية والتكنولوجيا من المنظمات الغربية والتبادل بالموارد الملموسة وغير الملموسة كالمعرفة والخبرات والمهارات . وكما موضح في الشكل ادناه :

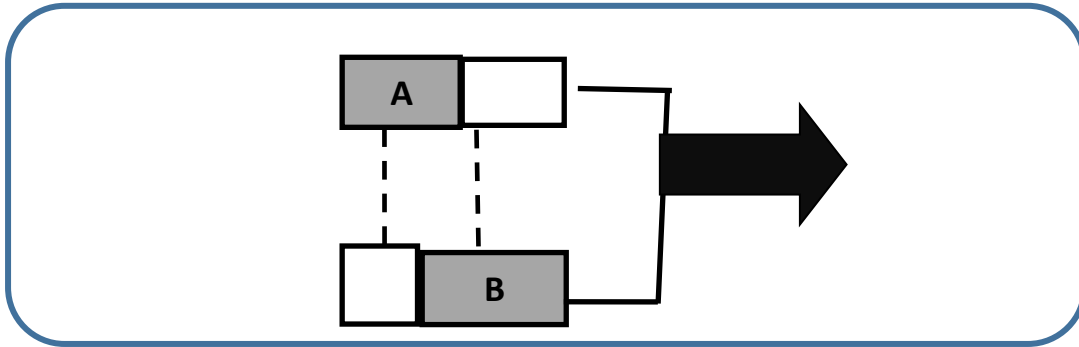


شكل (4)

التحالفات بدافع الوصول لاسواق معينة

Johnson, Gerry, 2011, "Exploring Strategy", 9th ed, Pearson Education Inc., p: 341

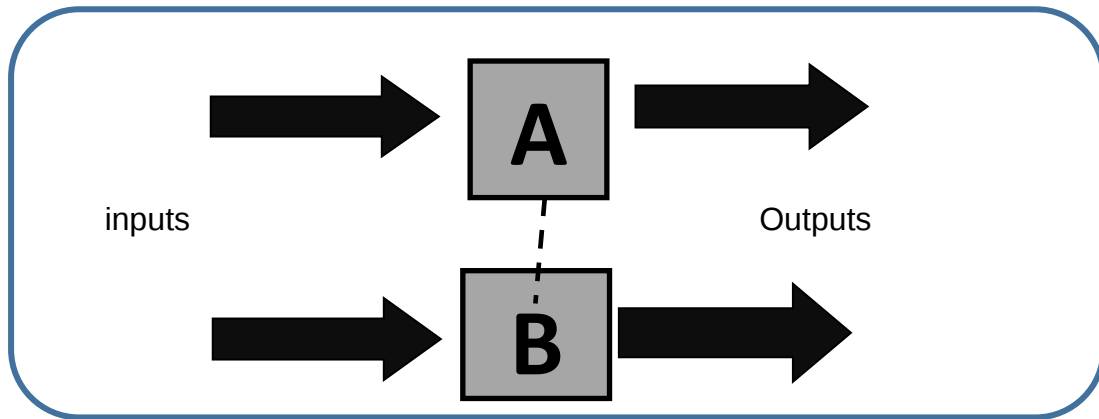
- 3- **عقد التحالفات لغرض التكامل :** اذ تقوم المنظمات بالتحالف مع بعضها بدافع تحقيق التكامل بعضها مع بعض وتعويض النواقص في كل منها والسيطرة على مناطق الضعف وخير مثال على هذا التحالف بدافع التكامل هو تحالف شركتي جنرال موتورز مع تويوتا ,اذ استفادت شركة جنرال موتورز من خبرات التصنيع لدى تويوتا في حين حصلت تويوتا على خبرات التسويق المحلية



شكل (5)
التحالفات بدافع التكامل

Johnson, Gerry, 2011, "Exploring Strategy", 9th ed, Pearson Education Inc., p: 341

3- التحالف لغرض التوافق : اذ تتحالف منظمتان هنا لاغراض الاتفاق على زيادة قوتها وحصتها السوقية لتقليل المنافسة وتوسيع الاسواق ورفع الاسعار ولكن بدون وجود اعلان او عقد رسمي صريح عن وجود تحالف او اتفاق اي يكون الاتفاق من الباطن وهذا النوع من التحالف هنا سيكون فيه نوع من اللاشعورية . (Johnson ,2012 : 221)



شكل (6)
التحالفات لاغراض التوافق

Johnson, Gerry, 2011, "Exploring Strategy", 9th ed, Pearson Education Inc., p: 341

ونستنتج مما سبق ان اهمية ومسوغات قيام التحالفات الاستراتيجية تكمن في مجموعة من المزايا هي :

- 1- الوصول الى تكامل تكنولوجي مريح .
- 2- فتح الابواب امام الدخول الى أسواق جديدة .
- 3- التقليل من وقت الابتكار والإبداع .
- 4- خلق ظروف جديدة كإبراز أفكار ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات .
- 5- تسهيل العمل بالمواصفات .
- 6- تخفيض التكاليف وتقليل المخاطر .

5- انواع التحالفات الاستراتيجية : types of strategic alliances

تعددت تصنيفات الكتاب والباحثين لانواع التحالفات الاستراتيجية وسنقوم في بحثنا هذا بتسليط الضوء على تصنيف (ويلين وهانجر :2014) والذي يرى ان التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات كون على امتداد مطياف يتراوح من تحالفات ضعيفة ومتباعدة الى ان تصبح قوية ومتقاربة وتتراوح انواع التحالفات الاستراتيجية من اتحادات الخدمات المتبادلة الى المشروعات المشتركة وترتيبات التراخيص الى شراكات سلاسل القيمة وكما مبين في شكل (7)

قوي وقريب

ضعيف وبعيد

اتحاد الخدمات المتبادلة المشروعات المشتركة اتفاقات التراخيص شراكات سلاسل القيمة

شكل (7)

مطيات التحالفات الاستراتيجية

هانجر ,جيه دايفيد ,ويلين,توماس ,ال, 2014, ركانز الادارة الاستراتيجية ,الطبعة العربية : 141

وتصنف التحالفات الاستراتيجية كما يأتي : (ويلين وهانجر , 2014 : 141)

(1) اتحاد الخدمات المتبادلة : Mutual Service Consortium

يعد اتحاد الخدمات شراكة بين المنظمات المتشابهة في المجال نفسه للصناعات التي تغامر بمصادر لها لجنى الفائدة التي يكون من المكلف جدا ان تقوم بتطويرها وحدها . مثل الوصول الى تكنولوجيا متقدمة ,ويعد اتحاد الخدمات المتبادلة تحالفا ضعيفا الى حد ما واتحادا متباعدا وهناك درجة محدودة جدا من التداخل او التواصل بين الشركاء .

(2) المشروعات المشتركة : Joint-Venture

يعتبر المشروع المشترك بمثابة نشاط للعمل التجاري التعاوني الذي تشكله منظمتان منفصلتان او اكثر لاغراض استراتيجية التي تخلق كيانا تجاريا مستقلا وتحدد جوانب الملكية والمسؤوليات التشغيلية والمخاطر المالية والمكافآت لكل عضو فيها . مع الحفاظ على كياناتها المنفصلة واستقلاليتها , فبالاضافة الى ترتيبات التراخيص تقع المشروعات المشتركة عند النقطة الوسطية من المطيات المتصل ويتم تشكيلها لاجل السعي وراء فرصة تتطلب القدرات التي تتمتع بها منظمتان او وحدتان تجاريتان مثل التكنولوجيا المتوفرة لاحدهما وقتوات التوزيع الخاصة بالآخرى . ومن الجدير بالذكر ان المشروع المشترك هو الاداة الاكثر ملائمة ومرونة لبناء المواءمات من اللامواءمات ويعد المشروع المشترك تشكيل لمنظمة تضامنية ما بين منظمة محلية واخرى اجنبية من اجل تحقيق اهداف مشتركة . ويمكن عد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الدفاعية لان المنظمة لاتقوم بتنفيذ المشروع لوحدها . (الغالبي , 2009 : 413) . ويشير (العنزي وراضي , 2011 : 38) الى ان من اهم الاسباب التي تحفز المنظمات للدخول في المشاريع المشتركة هي :

أ- الرغبة في التكامل العمودي

ب - تعلم مهارات الشريك وتحسينها

ج- تشكيل التطورات الصناعية

اما بالنسبة لمساوئ المشاريع المشتركة فتشير (الجادر , 2007 : 70) الى وجود ثلاث نقاط رئيسية هي :
أ - يسمح المشروع المشترك للمنظمة باقتسام المخاطر والتكاليف الخاصة بتطوير العمل الجديد, لكنه يتطلب ايضا تقاسم الارباح في حالة نجاح المشروع الجديد

ب - ان المنظمة التي تدخل في مشروع مشترك كالمعتاد تتحمل مخاطر التفريط في مهاراتها المعرفية لصالح شريكها . الذي يمكن ان يستخدم تلك المهارات في التنافس مباشرة مع المنظمة في المستقبل.

ج - يجب على الشركاء ان يتقاسموا الرقابة والتحكم (السيطرة) . واذا ما كان لكل شريك فلسفته الخاصة التي تختلف عن الاخر فيما يتعلق بالنشاط , والسقف الزمني اضافة الى الافضليات الاستثمارية المختلفة ,فانه في هذه الحالة يمكن ان تبرز العديد من المشكلات كما ان الصراعات حول كيفية ادارة المشروع المشترك قد يترتب عليها تمزق وفشل التحالف .

(3) ترتيبات التراخيص : Licensing Arrangements

يعرف الترخيص بأنه سماح احدى المنظمات لمنظمة اخرى بالحق في استثمار تكنولوجيا معينة او براءة اختراع او منتج او خدمة في جزء من اجزاء السوق . (الغالبي وادريس , 2009 : 413) . اذ تصبح هذه الاستراتيجية هامة ايضا اذا كانت الدولة ستقوم بالدخول من خلال الاستثمار اما الصعب او المستحيل , لكن الخطر يتوجس دائما فقد يقوم الحائز على الترخيص بتطوير كفاءاته لدرجة انه قد يصبح منافسا للشركة التي اصدرت له الترخيص ومن ثم لايجب على الشركة ابدأ ان تصدر الترخيص لكفاءاتها المتميزة حتى لو كان من اجل بعض المزايا القصيرة الاجل . (ويلين وهانجر , 2014 : 143)

(4) شراكة سلسلة القيمة : Value Chain Partnership

هي اتحاد قوي ومتقارب تدخل فيه المنظمة في اتفاق طويل الاجل مع المورد او الموزع الاساسي للحصول على ميزة متبادلة , ان شراكات سلسلة القيمة شعبية للغاية اذ تقوم فيها الكثير من المنظمات باستقاء انشطتها من المصادر الخارجية التي كانت تتم من قبل داخل المنظمة . (ويلين وهانجر , 2014 : 143)

ثانياً : متطلبات نجاح التحالفات الاستراتيجية

1- ماهية متطلبات نجاح التحالفات الاستراتيجية :

تعددت الآراء بشأن المتطلبات الحقيقية لنجاح أي تحالف استراتيجي , إذ يذكر (الخفاجي , 2008) أن بدء وتكوين التحالفات الاستراتيجية يتطلب نظاماً خاصاً من التصميم التنظيمي , وفلسفة مميزة لإدارة الموارد البشرية لكونهما يمثلان البنية التحتية لنجاح تلك التحالفات في تحقيق الميزة الاستراتيجية , إذ أن أكثر التحالفات الاستراتيجية نجاحاً تلك التي سبق انشاؤها مجاملات وعمليات تفاهم موسعة , ولكن في الوقت نفسه قد يؤدي الاندفاع السريع نحو إقامة التحالفات إلى فشلها , فالشركات التي كانت تسعى للتقارب في حجمها , وموازنتها , ورسالاتها وثقافتها التنظيمية غالباً ما تصنع أفضل التحالفات . (الخفاجي , 2008 : 263) , كما أن التحالفات الاستراتيجية تمثل جزءاً " متكاملًا " من منظومة التفكير الاستراتيجي الإداري فمن خلالها تستطيع المنظمات تحقيق المرونة والقدرة والانسجام والالتزام , والثقة المتبادلة بين شركاء التحالف وعلى هذا الأساس يجب التفكير في المتطلبات الأساسية التي تساعد على نجاح التحالفات الاستراتيجية . (الجبوري , 2009 : 71) , ويحدد كل من (ياسين , 2002 : 71) و (Wheelen & Hunger : 132-130 , 2004) العوامل الرئيسة في نجاح التحالفات الاستراتيجية وهي :

1- التكافؤ في العمل act as equals : يعبر التكافؤ عن روح التعاون والمشاركة بين الشركاء لتحقيق الفائدة لكل الأطراف , فمن المحتمل جداً أن تنجح التحالفات الاستراتيجية إذا تصرف الشركاء بوصفهم متساويين

2- المشاركة بالأهداف والمخاطر share objectives and risks : يعني توافق جميع الأطراف المشاركة في التحالف على الطريقة التي تلتزم فيها تعظيم الانجاز وتحديد المسار الاستراتيجي , وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية المشتركة , والقبول بتحمل المخاطر بصفة مشتركة .

3- التفاوض في اتخاذ القرار negotiation decision – making : يعني اتباع المرونة من خلال الرغبة في إعادة التفاوض في العلاقات بين الشركاء في ضوء التغيرات البيئية والفرص الجديدة , إذ أن العمل بوصفه شركاء متساويين بالحقوق والواجبات لا يعني بالضرورة المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات , لأن المنظمات تعنى أكثر بإدارة المشروعات بصورة مشتركة .

4- الثقافات الشاملة corporate cultures : يقصد بها المعتقدات والأفكار والقيم التي تمتلكها كل منظمة متحالفة , إذ تضمن الإدارة أن يكون لها معرفة شاملة ومتعددة بالثقافات وهذا يكون من خلال التعاون لخلق توليفة متعددة من الثقافات التي تظهر في التحالف .

5- السماح بالاستقلالية permit autonomy : يعد من أهم عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي , وهو السماح لهذه التحالفات بتطوير أساليب العمل , والتعامل مع الأسواق بحرية بدلاً من تقليد قواعدها في العمل , ومن دون إهمال خبرات ومعارف المنظمات الأصلية المؤسسة وثقافتها وأساليبها الإدارية .

6 – الثقة trust : يعد ضعف الثقة من أصعب الحواجز التي تمنع التحالف من النجاح , فالثقة لا تكتسب ولا تفرض في عقد الشراكة , أو باتفاقية التحالف , ولكن تنطلق من حسن النوايا أو الأفعال المساندة والمطلوبة من قبل جميع أعضاء التحالف من خلال محاولة التبادل في الموارد البشرية للحفاظ على التفاهم والثقة وعدم السماح بسيادة الأنانية والفردية , والاهتمام بالرقابة والمشاركة في المعلومات , ومراقبة استجابات الزبائن والشكاوى المتعلقة بالخدمة .

7 - المحافظة على المرونة maintain flexibility : يقصد بها سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية , ولا سيما أن البيئة التنافسية متغيرة ومخاطرها في تزايد مستمر إذ تحتاج المنظمة إلى المرونة عندما تريد تغيير اتجاهها الاستراتيجي .

8- الموافقة على استراتيجية للخروج من التحالف عندما تكون أهداف الشركاء متحققة أو عندما يفشل التحالف . ويذكر (Hill & Jones, 2010 : 648) أن نجاح التحالفات الاستراتيجية مرتبط بثلاثة عوامل رئيسة هي : اختيار الحليف , هيكل التحالف , طريقة إدارة التحالف , إذ يذكر (أحمد والزين , 2009 : 12) أن المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف هي :

(1) أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية – إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية .

(2) أن تكون اسهامات كل طرف متوازنة .

(3) أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع اتباعها .

(4) أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل إحصائياً ضعيفاً .

(5) أن يكون من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته .

(6) أن يكون هناك توافق بين الشريكتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما .

كما تعد هيكلة التحالف واجباً بعد اختيار الحليف حتى يتم تخفيض مخاطر استغلال أحد الأطراف للتحالف وتحقيق استفادة أكبر بكثير مما يقدمه الشريك إلى أقل مستوى ممكن , ويشمل الاستغلال مخاطر سرقة التقنية

او السوق وغيرها. وفيما يخص عملية ادارة التحالفات الاستراتيجية فهي تمر بعدة مراحل بعدة مراحل وهي : (زيني وشيشة, 2009 : 15)

- (1) التعريف بالاجراءات الادارية .
- (2) التخطيط والبرمجة والرقابة المشتركة .
- (3) توظيف الافراد .
- (4) ضبط وتحديد نظم اجور ملائمة ومناسبة .
- (5) تسيير تدفق الاتصالات .

2- اسباب فشل التحالفات الاستراتيجية :

يذكر (بسيوني والعوضي , 2005 : 219) ان اهم اسباب فشل التحالفات الاستراتيجية هي

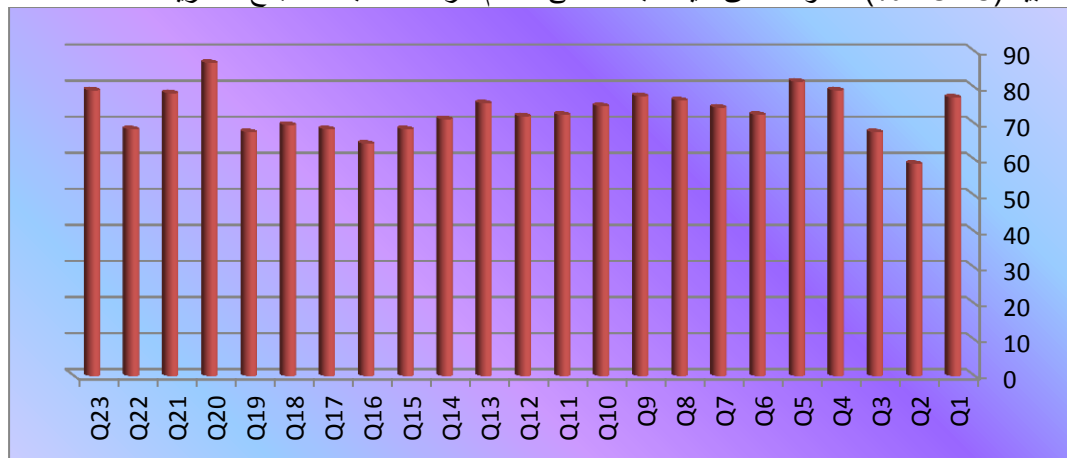
- (1) عدم وضوح اهداف الحلفاء او التحالف
- (2) عدم اعطاء الادارة العليا الاهتمام الكافي للتحالف
- (3) تعارض الثقافات
- (4) عدم وجود استراتيجية ادارية للتحالف
- (5) عدم توفر الثقة بين الحلفاء
- (6) السلوك الانتهازي لبعض الحلفاء
- (7) تغير انتباه الادارة
- (8) الدخول في التحالفات كموضة
- (9) ترك الخبراء في التحالف العمل في الشركة , او انتقالهم الى ادارة اخرى بالشركة

المبحث الثالث : الاطار العملي

تضمن الاطار العملي المحاور الاتية :

اولاً : عرض وتحليل نتائج شدة اجابة افراد العينة لمتغيرات البحث

(1) متطلبات النجاح الادارية: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3,66) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري (0,97)، ما يشير الى مدى التجانس في اجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الاهمية النسبية (73.15 %) ما تؤكد اتفاق عينة البحث على معظم فقرات متطلبات النجاح الادارية .

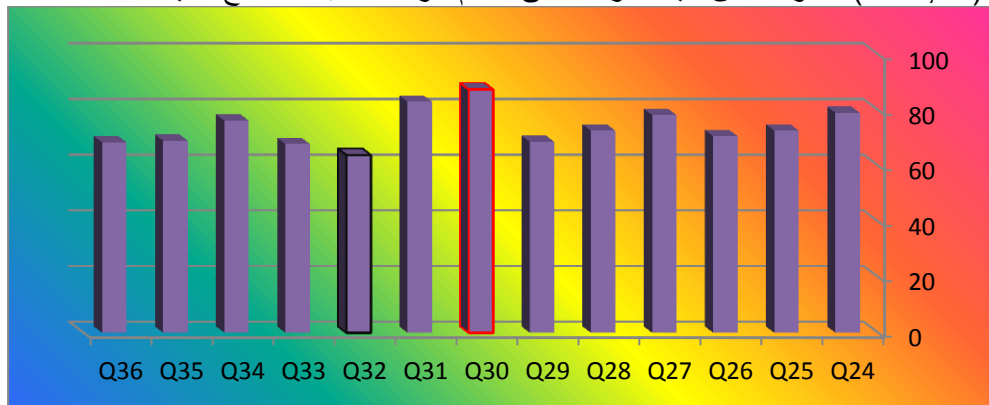


شكل (10)

يبين توزيع فقرات متطلبات النجاح الادارية حسب الاهمية النسبية

يتضح من خلال شكل (10) ان الفقرة العشرين التي تنص (يؤثر استقرار الأوضاع الامنية في نجاح التحالفات) هي الأكثر اهمية نسبية وبواقع (86,8%) من بين فقرات متطلبات النجاح الادارية الثلاثة والعشرين، في حين كانت الفقرة الثانية التي تنص {توفر التكافؤ بين القطاعين العام والخاص في النواحي الادارية} هي الأقل اهمية نسبية وبواقع (58,8%)، ويعزى ذلك إلى ان اغلب اراء العاملين في القطاع العام ذهبت الى ان الاستقرار في الأوضاع الامنية اكثر اهمية وتأثيراً في نجاح التحالفات فالكثير من التحالفات تم عقدها والبدء في تنفيذها الى انها فشلت ولم تكتمل بسبب عدم استقرار الأوضاع الامنية وبخاصة بالنسبة للشركات الاجنبية وعدم رغبة هذه المنظمات بتعريض العاملين فيها للمخاطرة بالإضافة الى الخسائر المادية والمالية التي ستعرض لها جراء فشل التحالف . اما التكافؤ من النواحي الادارية فهو بحسب راي العينة امر نسبي قد يتوافر بين حليفين او لا ويختلف من منظمة لأخرى كما انه امر يمكن اكتسابه بمرور الوقت باكتساب الخبرة والمعرفة والتعلم وذلك بحسب راي عينة البحث ولذلك اتجهت اجابات العينة الى عده اقل اهمية نسبية بالنسبة لباقي متطلبات النجاح الادارية .

(2) **متطلبات النجاح الفنية:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3,68) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري (0,95)، مما يشير الى مدى التجانس في اجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الاهمية النسبية (73,63%) ما تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات متطلبات النجاح الفنية .

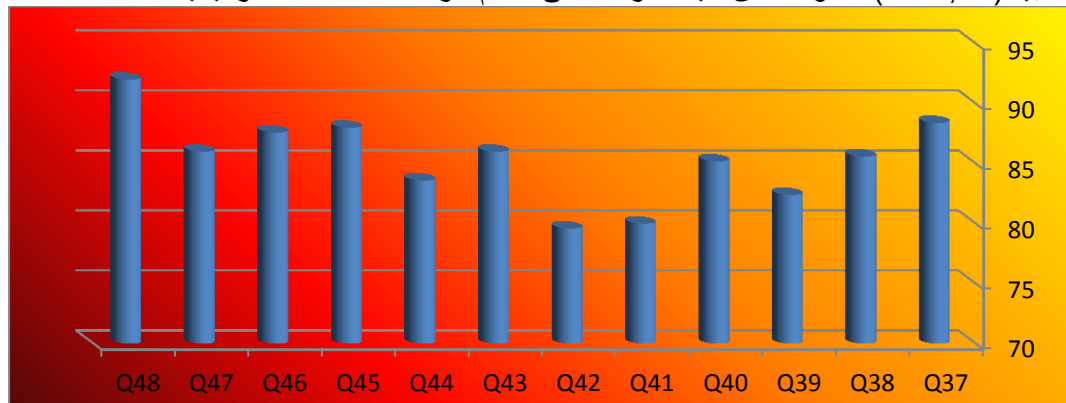


شكل (11)

يبين توزيع فقرات متطلبات النجاح الفنية حسب الاهمية النسبية

يتضح من خلال شكل (11) ان الفقرة الثلاثين التي تنص { يتوافر لدى العاملين في التحالفات التفاني والاخلاص في العمل } هي الأكثر اهمية نسبية وبواقع (87,4%) من بين فقرات متطلبات النجاح الفنية الثلاثة عشرة، ويعزى ذلك إلى ان التفاني والاخلاص من جانب الكوادر الفنية العاملة ضمن التحالف هي من المتطلبات الكفيلة بنجاح اي عمل داخل المنظمة فالمورد البشري من اهم موارد المنظمات وهو المرتكز الرئيس في نجاحها وبالاخص التحالفات الاستراتيجية لكونها تحتاج الى جهود مشتركة من كل الاطراف . في حين كانت الفقرة الثانية والثلاثين التي تنص على ان (تمتلك المنظمات المتحالفة الطموح الزائد – الواقعي لإنجاح التحالفات) هي الأقل اهمية نسبية وبواقع (63,8%) بحسب راي العينة فهم يرون ان مسالة الطموح في عقد التحالفات مسالة نسبية تختلف من منظمة لآخرى ومن هدف استراتيجي لآخر فقد تكون هناك مشاريع او اعمال تشكل هدفا او طموحا في منظمة ما ولكنها في منظمة اخرى لا تشكل هدفا او طموحا وهناك امر اكبر تطمح اليه .ومن ثم الطموح الزائد مسالة نسبية وتدخل فيها عوامل مختلفة .

(3) **التحالفات الاستراتيجية :** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4,27) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري (0,69) مما يشير الى مدى التجانس في اجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المتغير، في حين كانت الاهمية النسبية (85,37%) ما تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم فقرات التحالفات الاستراتيجية



شكل (12)

يبين توزيع فقرات التحالفات الاستراتيجية حسب الاهمية النسبية

يتضح من خلال شكل (12) ان الفقرة الثامنة والاربعين المتمثلة بـ {توافر الخبرة والمعرفة الكافية عامل مهم لإقامة التحالفات الاستراتيجية} هي الأكثر اهمية نسبية وبواقع (92%) من بين فقرات التحالفات الاستراتيجية الاثنتي عشرة فقرة فالخبرة والمعرفة في مجال معين هي العامل المشجع والمحفز للدخول فيه وكذلك هو العمل في التحالفات الاستراتيجية لايمكن الا عند توافر الخبرة والمعرفة فيه ، في حين كانت الفقرة الثانية والاربعين التي تنص على ان { تقام التحالفات الاستراتيجية عند توافر الاهتمام والايمان من الادارات العليا والوسطى والدنيا باهمية التحالف وضرورته } هي الأقل اهمية نسبية وبواقع (79,6%)، ولايعني ذلك

ان هذا العامل ليس له اهمية ولكن اهميته تنحسر موازنة بالعوامل الاخرى كالخبرة والمعرفة وتقليص الروتين والخ ... من العوامل التي ذكرناها مسبقا .

ثانياً : اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل بـ (مطلوبات النجاح الادارية) و المتغير المعتمد المتمثل بالتحالفات الاستراتيجية.

تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين (مطلوبات النجاح الادارية) و (التحالفات الاستراتيجية) ، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (5.53) وهي أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1,96) ، كما سجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لسبير – مان) بين المتغيرين نحو (0.79**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، ولا سيما ان وجود اشارة ** مع قيمة معامل الارتباط تؤكد معنوية هذه العلاقة، وهذا يعني قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مطلوبات النجاح الادارية و التحالفات الاستراتيجية } .

ثالثاً : اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل بـ (مطلوبات النجاح الفنية) و المتغير المعتمد المتمثل بالتحالفات الاستراتيجية.

يشير جدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوية ذات دلالة احصائية بين (مطلوبات النجاح الفنية) و (التحالفات الاستراتيجية) ، إذ بلغت قيمة Z المحتسبة (5.95) وهي أكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (1,96) ، كما سجلت قيمة معامل الارتباط البسيط (لسبير – مان) بين المتغيرين نحو (0.85**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، ولا سيما ان وجود اشارة ** مع قيمة معامل الارتباط تؤكد معنوية هذه العلاقة، وهذا يعني قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين مطلوبات النجاح الفنية والتحالفات الاستراتيجية } .

جدول (2)

يوضح نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير – مان	قيمة Z المحتسبة	قيمة Z الجدولية	التفسير
مطلوبات النجاح الادارية	التحالفات الاستراتيجية	0,79 **	5,53	1,96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد
مطلوبات النجاح الفنية	التحالفات الاستراتيجية	0,85**	5,95	1,96	يوجد ارتباط معنوي طردي بين المتغير المستقل والمعتمد

المصدر: بحسب نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

رابعاً : اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير مطلوبات النجاح الادارية والفنية في التحالفات الاستراتيجية

4-1- اختبار الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمطلوبات النجاح الادارية في التحالفات الاستراتيجية }

من خلال جدول (3) نلاحظ ان قيمة F المحتسبة بلغت (65.64) وهي عند مستوى معنوية (0.05) ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4,08) ما يؤكد وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمطلوبات النجاح الادارية في التحالفات الاستراتيجية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه في حين سجلت قيمة معامل الانحدار بيتا (0,56)، بينما شكلت قيمة معامل التحديد R^2 (0,58) لتمثل بذلك نسبة تأثير مطلوبات النجاح الادارية في التحالفات الاستراتيجية.

4-2- اختبار الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمطلوبات النجاح الفنية في التحالفات الاستراتيجية }

نلاحظ من خلال جدول (3) ان قيمة F المحتسبة بلغت (91,58) وهي معنوي عند مستوى معنوية (0,05) ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4,08) ما يؤكد وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمطلوبات النجاح الفنية في التحالفات الاستراتيجية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه في حين سجلت قيمة معامل الانحدار بيتا (0,61)، بينما شكلت قيمة معامل التحديد R^2 (0,66) لتمثل بذلك نسبة تأثير مطلوبات النجاح الفنية في التحالفات الاستراتيجية.

نستنتج من تحليل الفقرات السابقة وجدول (11) قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بمطلوبات النجاح الادارية ومطلوبات النجاح الفنية في التحالفات الاستراتيجية وكذلك قبول الفرضيتين المنبثقة عنها والتي تنص على :

✓ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمطلوبات النجاح الادارية في التحالفات الاستراتيجية

✓ توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمطلوبات النجاح الفنية في التحالفات الاستراتيجية

جدول (3)

يوضح نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	العدد الثابت	قيمة معامل الانحدار بيتا	قيمة معامل التحديد R2	المحتسبة قيمة F	الجدولية قيمة F	التفسير
متطلبات النجاح الادارية	التحالفات الاستراتيجية	2.21	0.56	0.58	65.64	4.08	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل في المعتمد
متطلبات النجاح الفنية	التحالفات الاستراتيجية	2.01	0.61	0.66	91.58	4.08	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل في المعتمد

المصدر: بحسب نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

3-4 - اختبار الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للمتغيرين المستقلين المتمثلين بمتطلبات النجاح الادارية ومتطلبات النجاح الفنية مجتمعين في التحالفات الاستراتيجية }

لاحظنا من خلال جدول (4) ان قيمة F المحتسبة بلغت (137,2) عند مستوى معنوية (0,05) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3,23) وهذا يؤكد وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لمتطلبات النجاح الادارية ومتطلبات النجاح الفنية في التحالفات الاستراتيجية وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجلت قيمة معامل الانحدار بيتا لكل منها (0,18 و 0,97) على التوالي، في حين شكلت قيمة معامل التحديد R^2 (0,81) لتمثل بذلك نسبة تأثير لـ (متطلبات النجاح الادارية ومتطلبات النجاح الفنية) مجتمعة في التحالفات الاستراتيجية.

جدول (4)

يوضح نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث مجتمعة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	العدد الثابت	قيمة معامل الانحدار بيتا	قيمة معامل التحديد R2	المحتسبة قيمة F	الجدولية قيمة F	التفسير
متطلبات النجاح الادارية	التحالفات الاستراتيجية	1.55	0.18	0.81	137.2	3.23	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل في المعتمد
متطلبات النجاح الفنية	التحالفات الاستراتيجية		0.97				

المصدر: بحسب نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

نستنتج من تحليل الفقرة السابقة وجدول (4) قبول الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بمتطلبات النجاح الادارية والفنية مجتمعة في التحالفات الاستراتيجية).

4-4 اختبار الانحدار المتسلسل (Stepwise Regression) لتحديد المتغير الاكثر تأثيرا في التحالفات الاستراتيجية من بين المتغيرات المستقلة المتمثلة ب (متطلبات النجاح الادارية والفنية)

ليتم تحديد المتغير الاكثر تأثيرا في المتغير المعتمد { التحالفات الاستراتيجية } من بين المتغيرات المستقلة المتمثلة ب { متطلبات النجاح الادارية ومتطلبات النجاح الفنية }، نستخدم اختبار الانحدار الخطي المتعدد المتسلسل (Stepwise Regression) والذي يستخدم لمعرفة وتحديد المتغيرات المستقلة الاكثر تأثيرا في الظاهرة المدروسة { التحالفات الاستراتيجية } بغية الوصول الى افضل نموذج انحدار خطي يمثل الظاهرة المدروسة خير تمثيل، لذا اجرينا اختبار الانحدار الخطي المتسلسل Stepwise Regression لمعرفة أي المتغيرين المستقلين أكثر تأثير على التحالفات الاستراتيجية {، وهذا لا يعني ان المتغير الذي لا يظهر في الانموذج النهائي ليس له تأثير في التحالفات الاستراتيجية لكن تأثيره اقل من المتغير الذي سيظهر في الانموذج ضمن نتائج الاختبار المتسلسل، فإذا كانت قيمة F المحتسبة أكبر من قيمة F الجدولية دل ذلك على وجود تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، والعكس صحيح، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد R^2 التي تبين نسبة تأثير هذه المتغيرات المستقلة في الظاهرة المدروسة المتمثلة بالتحالفات الاستراتيجية، فحصلنا على النتائج المبينة في جدول (5)

جدول (5)

نتائج الاختبار المتسلسل لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيرا في (التحالفات الاستراتيجية)

المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا في المتغير المعتمد حسب الترتيب	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحتسبة	قيمة F الجدولية	التفسير
متطلبات النجاح الفنية	التحالفات الاستراتيجية	0,66	91,58	4.08	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لهذا المتغير المستقل في المتغير المعتمد

المصدر: بحسب نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين من خلال جدول (4) أن المتغير الأكثر تأثيرا في { التحالفات الاستراتيجية } من بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ { متطلبات النجاح الادارية ومتطلبات النجاح الفنية } هو { متطلبات النجاح الفنية } ، إذ بلغت قيمة معامل التحديد لهذا المتغير 66 % التي تشير إلى نسبة تأثير متطلبات النجاح الفنية في { التحالفات الاستراتيجية } ، في حين بلغت قيمة F المحتسبة (91,58) عند مستوى معنوية (0,05)، ولا سيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.08) ، ما يؤكد وجود تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لمتطلبات النجاح الفنية في التحالفات الاستراتيجية .

المبحث الرابع

اهم الاستنتاجات

1- تم التوصل الى مجموعة من المتطلبات الادارية والفنية نذكر منها ما يأتي :

• متطلبات النجاح الادارية الضرورية والواجب توفرها :

- 1) ان الاستقرار في الاوضاع الامنية يؤثر في اقامة تحالفات استراتيجية ناجحة.
- 2) ان تمتلك الشركات المتحالفة الاستعداد لتبادل الخبرات والمعرفة .
- 3) ان يتم الاهتمام بجودة التحالف اكثر من الاهتمام بكمية التحالفات .
- 4) ان تتفق كل من الشركات المتحالفة على استراتيجية لانتهاء التحالف تحسبا لتغير الظروف .
- 5) ان تمتلك الشركات المتحالفة روح التقارب والتعاون المشترك في الجوانب الادارية .
- 6) ان تمتلك الشركات المتحالفة القدرة على الحفاظ على كيانها وتتجنب الاندماج جراء التحالف .
- 7) ان تحرص الشركات المتحالفة على فرض الرقابة الصارمة على الشركاء .
- 8) ان تتوافر الثقة المتبادلة بين الشركاء .

• متطلبات النجاح الفنية الضرورية

- 1) ان يتوافر لدى العاملين في التحالفات التفاني والاخلاص في العمل .
- 2) ان يتوافر عاملي الثقة والشفافية بين العاملين داخل التحالفات الاستراتيجية .
- 3) ان يمتلك العاملون في الشركات المتحالفة الاستعداد للعمل في التحالفات وتحمل كافة الظروف
- 4) ان تتوفر القيادات المؤثرة والفاعلة لمواجهة المشاكل والمعوقات في حال حدوثها عند التحالف
- 5) ان تعمل الشركات المتحالفة على توظيف المهارات والخبرات الفنية الناتجة عن التحالفات للاستفادة منها في المستقبل .
- 6) ان تمتلك الشركات المتحالفة نظام معلومات ادارية واستراتيجية وتكنولوجية لتوفير المعلومات الحالية والاستباقية .

2- ان متطلبات النجاح الادارية والفنية لها ارتباط وتأثير بدرجة عالية في التحالفات الاستراتيجية 3- ان متغير متطلبات النجاح الفنية هو الاكثر تأثيرا في التحالفات الاستراتيجية وهذا يفسر مدى اهمية الجوانب الفنية المتعلقة بالافراد العاملين ونظم الاتصالات والثقة والشفافية بين العاملين على مختلف المستويات الادارية في اقامة تحالفات استراتيجية ناجحة مع ان هذا لا يلغي او يقلل من اهمية المتطلبات الادارية وتأثيرها وارتباطها بالتحالفات الاستراتيجية .

4- التحالفات الاستراتيجية تحتاج ايضا القيادات الاستراتيجية الناضجة القادرة على استثمار مواردها البشرية لكون ان المورد البشري هو جوهر راس المال الفكري .

5- ان التحالفات الاستراتيجية قليلة جدا في الشركة (مجتمع البحث) او انها موجودة بشكل عقود للتشغيل المشترك او مذكرات تعاون ولكنها لم تفعل في مشاريع محددة وذلك يرجع للعديد من الاسباب الخاصة بالشركة نفسها او بالوزارة التي ترتبط بها الشركة وتأثير العامل الخاص بالاستقرار الامني بدرجة كبيرة على قبول الشركات العالمية بالعمل في تحالفات داخل العراق

6 - وجود مفهومات خاطئة لدى بعض العاملين عن مفهوم التحالفات والشراكة واعتقادهم بان التحالفات مع القطاع الخاص ستؤدي الى فقدانهم وظائفهم . وذلك بسبب ضعف التوعية بهذا الجانب

أهم التوصيات

- 1- التركيز عند عقد أي تحالف استراتيجي على البحث عن متطلبات نجاحه لتجنب أن يكون التحالف مجرد حبر على ورق أو ينتهي بالفشل أو عدم تحقيق الأهداف .
- 2- الاهتمام بوضع نظام إداري متطور يعتمد إجراءات تنسجم مع متطلبات النجاح التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هذه.
- 3- التركيز على المورد البشري فكما توصلنا في البحث إلى التأثير الأكبر لمتطلبات النجاح الفنية في التحالفات الاستراتيجية، إذ يمكن أن يكون هذا الاهتمام مادياً أو معنوياً كالمعامل على تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في دورات تدريبية وإعطاء الفرصة للكفاءات الشابة والاستفادة من قدراتهم وحساسهم.
- 4- العمل على التطوير المستمر لنظم المعلومات داخل التحالف أو الشركات المتحالفة وبين العاملين.
- 5- العمل على مواكبة التطورات الخارجية باستمرار عن طريق التحليل المستمر للبيئة الخارجية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات و التحليل المستمر لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف.
- 6- الالتزام بوضع استراتيجية محددة وواضحة لتحديد الأهداف المراد تحقيقها من التحالف.
- 7- الاهتمام بتوفير ميزة تنافسية لشركات القطاع العام من تخفيض الكلف والتمايز، فغالباً ما نجد شركات القطاع الخاص هي فقط التي تهتم بتوفير الميزة التنافسية في أعمالها ومشاريعها أما شركات القطاع العام فهي تهمل هذا الجانب .
- 8- استحداث وحدة أو لجنة تعنى بالتحالفات الاستراتيجية في الشركة تتسلم مهام مختلفة مثل توعية القيادات الإدارية والفنية بمفهوم وأهمية التحالفات ومواصفات الشركات واستمارات التاهيل وجلب العروض .
- 9 - الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال التحالفات الاستراتيجية لأخذ الخبرة والمعلومات والتوعية اللازمة بهذا الجانب.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

- 1- الخفاجي، نعمه عباس خضير، 2008، **الفكر الاستراتيجي** : قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
- 2- الطائي، محمد عبد حسين و الخفاجي، نعمه عباس، 2009، **نظم المعلومات الاستراتيجية** : منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
- 3- العززي، سعد علي و راضي، جواد محسن، 2011، **التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار اليازوردي، عمان.
- 4- العوضي، رفعت السيد و بسيوني، إسماعيل علي، 2005، **الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- 5- العيساوي، محمد حسين و العارضي، جليل كاظم، 2012، **الإدارة الاستراتيجية المستدامة**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
- 6- الغالبي، طاهر محسن وادريس، وائل محمد صبحي، 2009، **الإدارة الاستراتيجية** : منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- 7- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، 2014، **الإدارة الاستراتيجية** : نظريات -مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- 8- هانجر، جيه دافيد و ويلين، توماس ال، 2014، **ركائز الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، ترجمة وتوزيع صانغ عالمية ناشرون، بيروت .
- 9- ياسين، سعد غالب، 2002، **الإدارة الاستراتيجية**، دار اليازوردي للنشر، عمان

ب- الأطروحات والرسائل والبحوث

- 10- الجادر، سهير عادل حامد، 2007، **العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 11- الجبوري، مها صباح إبراهيم، 2009، **تأثير المنظمة الافتراضية في الأداء المالي لمصرف بغداد في ظل التحالفات الاستراتيجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
- ج- البحوث المنشورة في المجلات والدوريات المحلية والعربية
- 12- بن عزة، محمد أمين، 2011، **التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كالية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد 26.
- 13- زيني، فريدة وشيشة، نوال، 2009، **دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر .

ثانياً: المصادر الأجنبية

A- Books

- 14-Collis,David&Montogomry,Synthia,(2005),"Acorporate strategy ",2nd ed, Mcgraw-Hill companies Inc.Newyork.
- 15- Hill,Charles W.L. & Jones,Gareth R,(2010) ," **Strategic Management : An Integrated Approach** " 9th ed , Houghton Mifflin co, Boston ,New York .

- 16- Johnson,Gerry ,Whittington,Richard ,(2011) " **Exploring Strategy** " , 9th ed,Pearson Education Inc. New jersey
17- Wheelen T,& Hunger ,D.,(2004),"**Strategic Management &Business Policy**" ,9th ed , Addison Wesley Publishing Co. London.

The Administrative and Technical Requirements and their impact on the Success of Strategic Alliances

prof. Khadum Ahmed Jawad
Rukaya ABD Al Raheem Al Juburieh

Abstract

The research (administrative and technical requirements and their impact on the success of strategic alliances) came to find the most important requirements for the success of strategic alliances in both administrative and technical dimensions. To determine the most important administrative and technical success requirements and to know their relationship and impact on the success of strategic alliances.

Through the research, a set of conclusions was reached, the most important of which was identifying the necessary administrative and technical requirements that must be met when concluding any strategic alliance, such as the possession of allied organizations, full readiness to exchange experiences and knowledge in administrative aspects. In working with the availability of trust and transparency factors among the workers, as it was reached through the research to the existence of a correlation and effect of the administrative and technical success requirements in strategic alliances with the greatest impact of the technical success requirements, which indicates the validity of the research hypotheses and through these conclusions a set of necessary recommendations were presented regarding Each of them .

.....
.....
.....