

أموذج مقترح لإدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات
صناعة الدواء

**Proposed Model for Managing Strategic Alliances to Achieve the
Competitive Advantage in Pharmaceutical Companies**

إعداد

أحمد ناصر أحمد أبوزيد

إشراف

الدكتور رياض أبازيد

قدمت هذه الأطروحة إستكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

كانون الأول، ٢٠١١

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها (نموذج مقترح لإدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق
الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء) وأجيزت بتاريخ 3 / 12 / 2011.

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي / رئيساً

الدكتور محمد أبو اليمن / عضواً

الدكتور سليمان شلاش / عضواً خارجياً

الدكتور رياض أبا زيد / مشرفاً وعضواً

التوقيع:

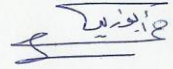


ب

التفويض

أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات
أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: أحمد ناصر أحمد أبو زيد

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١١ / ١٢ / ١٨

الإهداء

إلى من أوصاني بهم ربي خيراً
إلى من هم أحق الناس بحسن صحابتي
إلى رمز العطاء والتضحية
إلى أمي الحنون
إلى أبي الغالي
إلى جدتي العزيزة
إلى زوجتي و أولادي
إلى أستاذي الفاضل الدكتور رياض أبا زيد
إلى أخي وأخواتي
أهديكم هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الشكر والفضل لله عزوجل أولاً ثم أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الدكتور رياض أبا زيد لتفضله بالإشراف على هذه الأطروحة والذي لم يبخل بجهده ووقته على الرغم من ثقل المسؤولية الملقاة على عاتقه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسادة محكمي الإستبانة و العاملين في شركات صناعة الدواء الأردنية و لكل من أعانني على إعداد هذه الإطروحة.

لكم جميعاً خالص شكري وتقديري

فهرس المحتويات

د.....	الإهداء.....
ه.....	الشكر والتقدير.....
و.....	فهرس المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
ك.....	قائمة الأشكال.....
ل.....	قائمة الملاحق.....
م.....	الملخص باللغة العربية.....
س.....	Abstract.....
١.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
١.....	١.١ مقدمة الدراسة:.....
٢.....	١.٢ مشكلة الدراسة:.....
٢.....	١.٣ أسئلة الدراسة:.....
٣.....	١.٤ أهمية الدراسة:.....
٤.....	١.٥ أهداف الدراسة:.....
٤.....	١.٦ فرضيات الدراسة:.....
٦.....	١.٧ أمودج الدراسة:.....
٧.....	١.٨ التعريفات الإجرائية:.....
٩.....	١.٩ محددات الدراسة وحدودها:.....
١٠.....	الفصل الثاني : الخلفية النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة.....
١٠.....	١.١ المبحث الأول : إدارة التحالفات الإستراتيجية.....
١٠.....	٢.١.١ تمهيد:.....
١٠.....	٢.١.٢ الإدارة الإستراتيجية:.....
١١.....	٢.١.٣ الاستراتيجيات التعاونية:.....
١٤.....	٢.١.٤ مفهوم التحالفات الإستراتيجية:.....

١٥.....	٢.١.٥ مفهوم إدارة التحالفات الإستراتيجية:
١٦.....	٢.١.٦ مجالات ومراحل إدارة التحالفات الإستراتيجية:
٢٥.....	٢.١.٧ مستويات إدارة التحالفات الإستراتيجية:
٢٦.....	٢.١.٨ مصفوفة إدارة التحالفات الإستراتيجية :
٢٧.....	٢.١.٩ أهمية تخصيص وظيفة لإدارة التحالفات الإستراتيجية :
٢٨.....	٢.١.١٠ المهارات الأساسية لإدارة التحالفات الإستراتيجية:
٢٩.....	٢.١.١١ محاور التحالفات الاستراتيجية :
٣٠.....	٢.١.١٢ خصائص التحالفات الإستراتيجية:
٣٠.....	٢.١.١٣ نظريات التحالفات الإستراتيجية:
٣٢.....	٢.١.١٤ دوافع تشكيل التحالفات الإستراتيجية:
٣٤.....	٢.١.١٥ أنواع التحالفات الإستراتيجية:
٣٦.....	٢.١.١٦ مجالات التحالفات الإستراتيجية:
٣٧.....	٢.١.١٧ دورة حياة التحالفات الإستراتيجية:
٣٨.....	٢.١.١٨ مراحل تشكيل التحالفات الإستراتيجية:
٣٩.....	٢.١.١٩ عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية:
٤٠.....	٢.١.٢٠ أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية:
٤١.....	٢.١.٢١ مخاطر التحالفات الإستراتيجية:
٤٢.....	٢.٢ المبحث الثاني : الميزة التنافسية.....
٤٢.....	٢.٢.١ مفهوم الميزة التنافسية:
٤٣.....	٢.٢.٢ الميزة التنافسية وسلسلة القيمة:
٤٤.....	٢.٢.٣ معايير الحكم على الميزة التنافسية :
٤٥.....	٢.٢.٤ مصادر الميزة التنافسية:
٤٦.....	٢.٢.٥ إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:
٤٨.....	٢.٢.٦ أبعاد الميزة التنافسية:
٥٢.....	٢.٢.٧ إستدامة الميزة التنافسية:
٥٢.....	٢.٢.٨ دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:
٥٤.....	٢.٣ المبحث الثالث : الدراسات السابقة.....

٥٤	٢.٣.١ الدراسات باللغة العربية:
٥٦	٢.٣.٢ الدراسات باللغة الأجنبية:
٦٠	٢.٣.٣ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
٦٢	الفصل الثالث : منهج الدراسة.....
٦٢	٣.١ تصميم الدراسة:
٦٢	٣.٢ المعالجات الإحصائية:
٦٢	٣.٣ مجتمع الدراسة:
٦٧	٣.٤ وحدة المعاينة:
٦٧	٣.٥ وصف مجتمع الدراسة:
٧٢	٣.٦ أداة الدراسة:
٧٤	٣.٧ اختبار أداة الدراسة:
٧٤	٣.٧.١ صدق أداة الدراسة.....
٧٤	٣.٧.٢ ثبات أداة الدراسة.....
٧٦	الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.....
٧٦	٤. عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.....
٧٦	٤.١ الإحصاء الوصفي :
٩٢	٤.٢ اختبار الفرضيات:
١٠٠	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات.....
١٠٠	٥. مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.....
١٠٠	٥.١ مناقشة النتائج:
١٠٤	٥.٢ التوصيات:
١٠٦	المراجع.....
١٢٣	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول
٩٢	الجدول رقم (١) أبعاد الميزة التنافسية وفق رأي عينة من الباحثين
١١٣	الجدول رقم (٢) أسماء الشركات التي يتكون منها مجتمع الدراسة
١١٥	الجدول رقم (٣) بعض التحالفات الإستراتيجية التي شاركت فيها معظم شركات صناعة الدواء الأردنية
١١٨	الجدول رقم (٤) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
١١٩	الجدول رقم (٥) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر
١٢٠	الجدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
١٢١	الجدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة
١٢٢	الجدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية للشركات المبحوثة حسب نطاق التغطية السوقية
١٢٣	الجدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية للشركات المبحوثة حسب عدد التحالفات التي شاركت بها الشركة
١٢٧	الجدول رقم (١٠) الصدق البنائي لأداة الدراسة
١٢٨	الجدول رقم (١١) معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة
١٣٠	الجدول رقم (١٢) مقياس التحليل
١٣١	الجدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمتلاك شركاتهم لوحدة إدارية متخصصة تملك صلاحية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التحالف الإستراتيجي
١٣٢	الجدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمتلاك شركاتهم لوحدة إدارية متخصصة لتسهيل تشاركية الموارد داخل التحالف

١٣٣	الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول (إختيار الشريك الملائم)
١٣٧	الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني (تصميم هيكل حاكمة التحالف الملائم).
١٣٩	الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث (إدارة العلاقة مع الشركاء).
١٤٣	الجدول رقم (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع (بناء قدرات التحالف).
١٤٧	الجدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات خفض التكلفة
١٤٩	الجدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحقيق المرونة
١٥١	الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إختصار الوقت
١٥٣	الجدول رقم (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة
١٥٦	الجدول رقم (٢٣) نتائج إختبار كولمجروف - سمرنوف (One Sample K-S) للتوزيع الطبيعي
١٥٧	الجدول رقم (٢٤) صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الرئيسية
١٥٨	الجدول رقم (٢٥) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية بدلالة (t)
١٥٩	الجدول رقم (٢٦) صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الأولى
١٦٠	الجدول رقم (٢٧) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى بدلالة (t)
١٦١	الجدول رقم (٢٨) صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الثانية
١٦٢	الجدول رقم (٢٩) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية بدلالة (t)
١٦٤	الجدول رقم (٣٠) صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة
١٦٤	الجدول رقم (٣١) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة بدلالة (t)
١٦٦	الجدول رقم (٣٢) صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة
١٦٧	الجدول رقم (٣٣) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة بدلالة (t)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل
١١	شكل رقم (١) أمودج الدراسة
١٧٨	شكل رقم (٢) أمودج مقترح لإدارة التحالفات الإستراتيجية

قائمة الملحق

رقم الصفحة	إسم الملحق
٢٠٧	ملحق رقم (١) المحكمون
٢٠٨	ملحق رقم (٢) إستبانة الدراسة

أموذج مقترح لإدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء

إعداد

أحمد ناصر أبوزيد

إشراف

الدكتور رياض أبازيد

الملخص باللغة العربية

نظراً لمحدودية البدائل الإستراتيجية المتوافرة في ظل بيئة معقدة وسريعة التغيير ظهرت الحاجة إلى التحالفات الاستراتيجية في حقل الإدارة الاستراتيجية كأحد أنواع الإستراتيجيات التعاونية المطروحة أمام الشركات و التي تمكنها من تحقيق الوصول السريع إلى القدرات والموارد التي تحتاج إليها، وكذلك إغتنام الفرص السوقية، مما يسهم في تعزيز قدراتها التنافسية.

وبالتالي هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية، من خلال اختبار أثر مجموعة من مجالات إدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل الحاكمية الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في (خفض التكلفة، و تحقيق المرونة، واختصار الوقت، وتحسين الجودة). وهدفت الدراسة إلى وصف مدى استخدام شركات صناعة الدواء الأردنية لمجالات إدارة التحالفات الإستراتيجية ومدى امتلاكها لوحدة مختصة بإدارة تحالفاتها الإستراتيجية، وكذلك وصف مدى تحقيق شركات صناعة الدواء الأردنية للميزة التنافسية مقارنة مع المنافسين.

تكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الدواء الأردنية المختصة بإنتاج الدواء البشري والبالغ عددها (١٣) شركة من أصل (١٦) شركة حيث اعتذرت شركتان عن التعاون مع الباحث في حين هناك شركة لا تزال قيد التأسيس، وكانت وحدة المعاينة المديرين في المستويات الإدارية المختلفة وكذلك العاملين في مجال التحالفات الإستراتيجية.

وإعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الميداني التحليلي، و استخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن شركات صناعة الدواء بشكل عام تطبق مجالات محددة لإدارة التحالفات الإستراتيجية مع اهتمام متوسط ببعض جوانب هذه المجالات، وأن عدد الشركات التي تمتلك وحدة إدارية مختصة بإدارة التحالفات الإستراتيجية كان (٨) في حين كان عدد الشركات التي لا تمتلك هذه الوحدة (٥)، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن شركات صناعة الدواء حققت ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات صناعة الدواء والمتمثلة في خفض التكلفة، وتحقيق المرونة، وإختصار الوقت، وتحسين الجودة، وكان الأثر الأكبر لاختيار الشريك الملائم يليه بناء قدرات التحالف، في حين كان الأثر الأقل لتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم.

وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تبني كافة شركات صناعة الدواء للأنموذج المقترح لضمان نجاح تحالفاتها الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من خلالها وبالتالي الحفاظ على بقائها وديمومتها، وضرورة قيام الشركات بالتركيز على جانب التوافق الثقافي و مرونة الشريك عند إختيار الشريك الملائم، وضرورة التركيز على عوامل اللاتأكد البيئي (التكنولوجيا و المنافسة) عند تصميم هيكل حاكمية التحالف، وضرورة إمتلاك كافة الشركات لوحدة مختصة بإدارة التحالفات الإستراتيجية، والتركيز على تطوير أدلة إستشادية لإدارة التحالفات الإستراتيجية والعمل على تحديثها باستمرار، وتوظيف أنظمة الحوافز للتشجيع على تبادل الخبرات الخاصة بالتحالفات داخل الشركة.

كما أوصت الدراسة بضرورة استغلال شركات صناعة الدواء لخفض التكاليف المتحقق لها من خلال التحالفات الإستراتيجية في تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين للحفاظ على تنافسيتها، وتكثيف جهودها والتحسين من قدراتها في مجال البحث والتطوير من خلال التحالفات الإستراتيجية لتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة تعكس قدرتها على الإستجابة العالية للتطورات التي تظهر في صناعة الدواء، واستغلال التحالفات الاستراتيجية لغايات تخفيض مدة تسليم الطلبية إلى العملاء، وكذلك استغلال التحالفات الاستراتيجية لاكتساب معارف وخبرات الشركاء في مجال التصميم و الإنتاج لتقليل نسب معيب الإنتاج.

Proposed Model for Managing Strategic Alliances to Achieve the Competitive Advantage in Pharmaceutical Companies

By

Ahmad Nasser Abuzaid

Supervisor

Dr. Ryad Abazeed

Abstract

The purpose of this study is to provide a proposed model for managing strategic alliances in Jordanian pharmaceutical companies through examining the impact of specific strategic alliance management areas that include (selecting the appropriate partner, designing appropriate alliance governance, managing the relationship with partners and building alliance capabilities) on achieving the competitive advantage which include (cost reduction, achieving flexibility, time reduction and improving quality).

Another objective of the study is to describe the extent to which the pharmaceutical companies apply specific areas for managing their strategic alliances, and the extent to which they have a dedicated function for managing their strategic alliances, and the extent to which the pharmaceutical companies achieved competitive advantage.

The population of the study was consisted of (13) Jordanian Pharmaceutical companies, and the sample unit was the different functional managers and workers in the field of strategic alliances in these companies.

The analytical field descriptive method was used in the study, and the questionnaire was used as the main instrument for gathering the data related to the variables of the study.

The results show that the Jordanian Pharmaceutical Companies apply specific areas for managing their strategic alliances with medium interest in some of these areas, and the result also show that there is (5) companies from the study population that do not have a dedicated function for managing their strategic alliances activities.

And the results show that there is a significant impact for the strategic alliances management on achieving the competitive advantage which includes: cost reduction, achieving flexibility, time reduction and improving quality, and the higher impact was for selecting the appropriate partner then for building alliance capabilities, and the lowest impact was for designing appropriate alliance governance.

Based on the study results a set of recommendations was suggested, and the most important of them were the following:

The necessity for adopting the proposed model by the pharmaceutical companies to ensure the success of their alliances and achieve the competitive advantage through it.

Focusing on selecting the partner that has a compatible organizational culture, and willingness to be flexible.

Focusing on environment uncertainty factors (Technology and competition) when designing the governance structure of alliance.

Developing manuals and guidelines by the pharmaceutical companies for managing their strategic alliances, and updating them continuously.

Employing the incentive systems to encourage the exchange of experiences of the Alliances within the company.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة الدراسة:

تشهد بيئة الأعمال سلسلة من التحولات الجذرية و التطورات المتسارعة أفرزتها مجموعة من العوامل كال تقدم التكنولوجيا الهائل، والعولمة، أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية والإقتصادية بين الدول، والإنتفاح التجاري، والتكامل الإقتصادي بين الدول، وشدة المنافسة عالمياً، مما جعل إدارة الشركات تواجه تحديات كبيرة دفعتها إلى البحث عن السبل الكفيلة لضمان بقائها و استمرارها.

ومع محدودية البدائل الاستراتيجية المتوافرة في ظل بيئة معقدة وسريعة التغيير ظهرت الحاجة إلى التحالفات الاستراتيجية في حقل الإدارة الإستراتيجية كأحد أنواع الإستراتيجيات التعاونية المطروحة أمام الشركات و التي تمكنها من تحقيق الوصول السريع إلى القدرات والموارد التي تحتاج إليها، وكذلك إغتنام الفرص السوقية، مما يسهم في تعزيز قدراتها التنافسية (النجار، ٢٠٠٨).

و قد شهدت التحالفات الإستراتيجية رواجاً كبيراً بين شركات صناعات الدواء العالمية في الأونة الأخيرة مثل شركة (Glaxo, Sanofi, Aventis...) بإعتبارها أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديمها المرونة وتخفيض الكلفة والمحافظة على تركيز الشركات المتحالفة على قدراتها الأساسية (Rasmussen,2002).

وعلى الرغم من الأهمية الحاسمة للمنافع المتحققة من التحالفات الإستراتيجية، تواجه الشركات صعوبات بالغة في إدارتها وتنسيق النشاطات المشتركة والسيطرة عليها، علاوة على الصعوبات التي تنشأ من متطلبات تبادل المعلومات وإتخاذ القرارات المشتركة، ولذلك فقد إرتفعت معدلات الفشل في التحالفات الإستراتيجية وبلغت نسبة (٦٠%) نتيجة لسوء الإدارة والتعرض إلى مخاطر تسرب المعرفة والسلوك الإنتهازي للشريك (Spekman et al.,1996).

و من هنا يبرز الدور الهام والحيوي لإدارة التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث تعتبر الإدارة الناجحة للتحالفات متطلباً أساساً لتحقيق الميزة التنافسية من خلالها، بالإضافة إلى أنها تمنع السلوك الإنتهازي للشريك. إلا ان موضوع إدارة التحالفات الإستراتيجية لم يحظ بعناية الباحثين بشكل كافٍ، فالغالبية العظمى من الدراسات المتصلة بالتحالفات الإستراتيجية والتي تمت مراجعتها ركزت بشكل أساسي على التفسيرات النظرية والتجريبية لتشكيل التحالفات الإستراتيجية والتي توضح أسباب تشكيل الشركات لتحالفات معينة دون غيرها، وتوضح أسباب اختيار هيكل حاكمية محدد دون غيره من الأشكال المختلفة للحاكمية، كما ركزت الدراسات على الجوانب الديناميكية للاتفاقيات التعاونية و اختبار وتوضيح الفوائد المتوقعة من التحالفات. وبالتالي تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج مقترح لإدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية.

١.٢ مشكلة الدراسة:

تواجه شركات صناعة الدواء الأردنية منافسة شديدة في السوق المحلي والدولي وبخاصة بعد ازدياد عدد الشركات المنتجة للدواء في الأردن وظهور شركات لصناعة الدواء في الأسواق العربية والتي تعد السوق التصديرية الأولى لهذه الشركات، وقد إزدادت حدة المنافسة بعد تطبيق الأردن لبنود اتفاقية حقوق الملكية الفكرية على قطاع صناعة الأدوية، حيث تم حرمان شركات صناعة الدواء الأردنية من تطوير صناعاتها الدوائية من الأدوية الجديدة إلا بترخيص من قبل شركات الدواء العالمية مالكة براءات اختراع الأدوية، وأثر ذلك على إرتفاع أسعار الأدوية الجديدة، مما زاد من توجه شركات صناعة الدواء الأردنية نحو تشكيل تحالفات إستراتيجية مع شركات الدواء الإقليمية والدولية تمكنها من الحصول على الموارد والقدرات، وتكوين قدرات تنافسية أكبر، الأمر الذي يستدعي وجود إدارة فاعلة لتلك التحالفات تساعد على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية وبالتالي الحفاظ على بقاءها وديمومتها وبما يكفل بقاءها في طبيعة الشركات الإقليمية المنافسة ومواكبة الشركات متعددة الجنسيات في أداؤها.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة بناء أمودج مقترح لإدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية.

١.٣ أسئلة الدراسة:

يمكن تحقيق الغرض من الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:-

هل تطبق شركات صناعة الدواء الأردنية مجالات (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) في إدارة تحالفاتها الإستراتيجية ؟

هل يوجد لدى شركات صناعة الدواء الأردنية وحدة مختصة بإدارة التحالفات الإستراتيجية؟

هل حققت شركات صناعة الدواء الأردنية ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين تتمثل في الأبعاد التالية (خفض التكلفة، وتحقيق المرونة، وإختصار الوقت، وتحسين الجودة) ؟

هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء؟

وتندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على خفض التكلفة في شركات صناعة الدواء الأردنية ؟

هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على تحقيق المرونة في شركات صناعة الدواء الأردنية ؟

هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على إختصار الوقت في شركات صناعة الدواء الأردنية ؟

هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على تحسين الجودة في شركات صناعة الدواء الأردنية ؟

١.٤ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع صناعة الأدوية في الأردن ودور وإسهام هذا القطاع الهام في دعم الاقتصاد الأردني وزيادة حجم الصادرات الوطنية، حيث يعتبر قطاع صناعة الأدوية ثاني صناعة تصديرية في الأردن ومن أعلاها فيما يتعلق بالقيمة المضافة إذ تمثل صادرات المنتجات الصيدلانية ما يعادل ٧,٧ % (نحو ٨٤ % منها أدوية بشرية) من إجمالي الصادرات الأردنية، إسهاما وبشكل ملحوظ في خفض عجز ميزان التجارة الخارجية (الحجاوي، ٢٠٠٦).

وهذا القطاع بحاجة إلى دراسات تسهم في تطوير تنافسيته وتحسين أدائه وبخاصة بعد إنضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية وتطبيقه للإتفاقية المتعلقة بالجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية (Trade-Related aspects of Intellectual Property Rights Agreement) حيث أصبح حجم الشركات الدوائية يمثل عاملاً مهماً نظراً لتزايد متطلبات إعتتماد المنتجات الدوائية ومراعاة توافق مواقع الإنتاج مع قواعد الممارسات التصنيعية الجيدة في صناعة الدواء، هذا بالإضافة إلى تزايد تكاليف التسويق و البحث والتطوير، مما جعل شركات الدواء الأردنية بحاجة إلى تحقيق المزيد من الوفورات في الإنتاج، وزيادة حجم الإستثمارات في مجال البحث والتطوير الدوائي، وزيادة محفظة المنتجات الدوائية المنتجة تحت الترخيص وعقود التصنيع لكي تحسن إيراداتها من النشاط الرئيس في مجال تصنيع الأدوية المماثلة للعلامات التجارية (الطهراوي، ٢٠١٠).

ومن هنا تبرز الأهمية العملية لنتائج الدراسة الحالية بتقديمها أمودج لإدارة التحالفات الإستراتيجية يمكن تبنيه من قبل المديرين العاملين في شركات صناعة الدواء الأردنية للمحافظة على ديمومة ونجاح التحالفات الإستراتيجية التي يتم تشكيلها مع شركات الدواء الإقليمية و العالمية، وبما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركاتهم، وبالتالي المحافظة على بقائها في طليعة الشركات الإقليمية المنافسة ومواكبة الشركات المتعددة الجنسيات في أدائها.

وتبرز الأهمية العلمية لنتائج الدراسة الحالية بتقديمها إضافة علمية تتمثل في تحديد أثر مجالات إدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن كونها من الدراسات العربية القليلة من نوعها- بحسب علم الباحث - التي تربط بين إدارة التحالفات الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية.

١.٥ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مايلي:

مدى استخدام شركات صناعة الدواء الأردنية لمجالات إدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف.

مدى امتلاك شركات صناعة الدواء الأردنية لوحدة مختصة بإدارة التحالفات الإستراتيجية.

مدى تحقيق شركات صناعة الدواء الأردنية للميزة التنافسية والمتمثلة في (تخفيض التكلفة، وتحقيق المرونة، وإختصار الوقت، وتحسين الجودة).

تحديد أثر مجالات إدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية.

بناء أمودج لإدارة التحالفات الاستراتيجية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية.

١.٦ فرضيات الدراسة:

تتكون الدراسة الحالية من فرضية رئيسة واحدة تنبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية الأخرى:-

الفرضية الرئيسة:-

أولاً: الفرضية الصفرية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية.

ثانياً: الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:-

الفرضيات الصفرية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف على خفض التكلفة في شركات صناعة الدواء الأردنية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف على تحقيق المرونة في شركات صناعة الدواء الأردنية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف على اختصار الوقت في شركات صناعة الدواء الأردنية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف على تحسين الجودة في شركات صناعة الدواء الأردنية.

الفرضيات البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف على خفض التكلفة في شركات صناعة الدواء الأردنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف على تحقيق المرونة في شركات صناعة الدواء الأردنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف على إختصار الوقت في شركات صناعة الدواء الأردنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف على تحسين الجودة في شركات صناعة الدواء الأردنية.

١.٧ أمودج الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها وما تضمنته الدراسات السابقة، و ضع الباحث متغيرات الدراسة على شكل أمودج، حيث تمت الافادة من الدراسات التالية في تحديد المجالات المعبرة عن المتغير المستقل في الدراسة (إدارة التحالفات الإستراتيجية) :

إختيار الشريك الملائم: دراسة (Ireland et al., 2002) و دراسة (Das & Teng, 1997) ودراسة (Kale & Singh, 2009)

تصميم هيكل حاكمة التحالف: دراسة (Ireland et al., 2002) و دراسة (Das & Teng, 1997) ودراسة (Kale & Singh, 2009)

إدارة العلاقة مع الشركاء: وقد قام الباحث بإدخال هذا المجال إلى الأمودج ويتضمن الأبعاد التالية:
بناء الثقة: دراسة (Kale & Singh, 2009).

الرقابة: دراسة (Das & Teng, 1997)

التنسيق : دراسة (Ireland et al., 2002) ودراسة (Kale & Singh, 2009).

أما أبعاد الميزة التنافسية وهي المتغير التابع في الدراسة فقد أفاد الباحث من الدراسات التالية في تحديدها:
خفض التكلفة: دراسة (Wu, 2011) و دراسة (Li et al., 2006) و دراسة (Thatte, 2007).

تحقيق المرونة: دراسة (Wu, 2011)

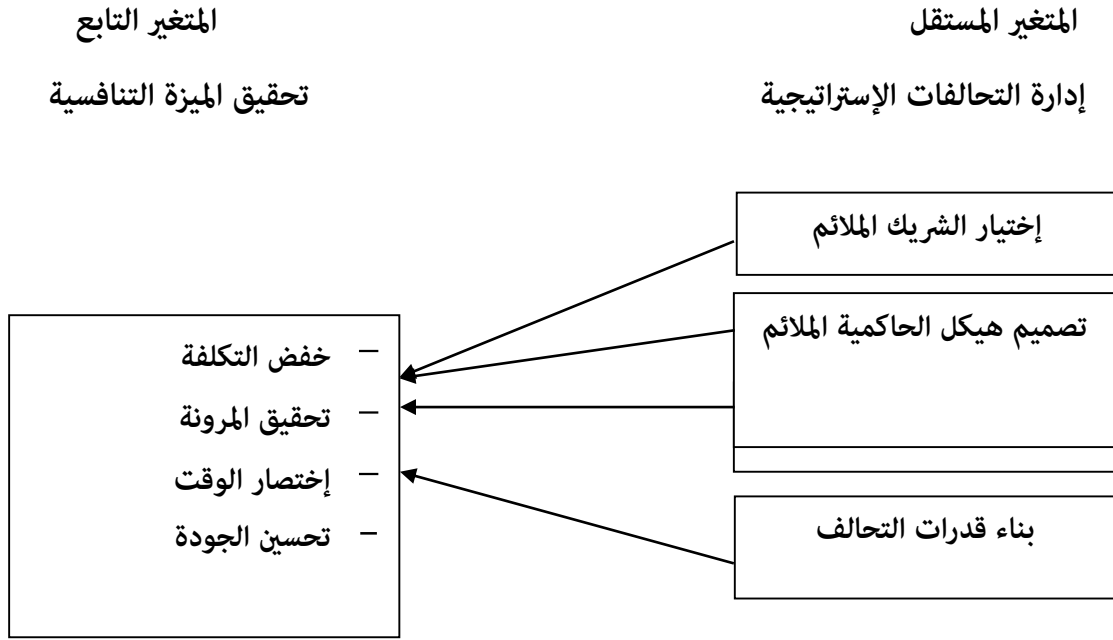
إختصار الوقت: دراسة (Li et al., 2006) و دراسة (Thatte, 2007).

تحسين الجودة: دراسة (Wu, 2011) و دراسة (Li et al., 2006) و دراسة (Thatte, 2007).

الشكل رقم (١)

أموذج الدراسة

أثر إدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء



١.٨ التعريفات الإجرائية:

التحالف الإستراتيجي: هو إتفاق تعاوني بين شركتين مستقلتين أو أكثر يتضمن التبادل و المشاركة والتطوير المشترك للمنتجات أو الخدمات أو التكنولوجيا، أو توحيد الموارد والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية و أهداف إستراتيجية مشتركة.

إدارة التحالفات الإستراتيجية: هي مجموعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها الشركات لضمان فاعلية ونجاح التحالفات الإستراتيجية وتتمثل في اختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل الحاكمية الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، والتعلم وبناء القدرات.

إختيار الشريك الملائم: هي عملية إختيار الشريك في التحالف الإستراتيجي وفقاً لمجموعة من المعايير تتضمن: خصائص الشريك، درجة ملاءمته، مدى إمتلاكه للأصول غير الملموسة، ومدى إمتلاكه للقدرات المكتملة.

تصميم هيكل حاكمية التحالف: هي عملية تصميم العقد الرسمي المستخدم لتنظيم العلاقة بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي، ويتخذ شكلين رئيسين هما:

- المشروع المشترك.

التحالفات التعاقدية مثل (الترخيص والإمتياز وعقود التصنيع).

إدارة العلاقة مع الشركاء: هي عملية بناء الثقة بين الشركاء، والتنسيق بينهم، وإستخدام آليات الرقابة.

بناء الثقة: وتشير إلى إيجاد الثقة بين الأطراف المتحالفة من خلال الإتصال المنفتح، وأخذ المخاطرة، والمحافظة على العدالة والمساواة في العلاقة، والتكيف.

الرقابة: وتشير إلى إستخدام آلية الرقابة الرسمية المستندة على العقود وآلية الرقابة الإجتماعية المستندة على الثقة لمراقبة تصرفات الشركة الحليفة والتأكد من مدى إلتزامها بتحقيق أهداف التحالف.

التنسيق: وتشير إلى توزيع المهام والمسؤوليات بين الأطراف المتحالفة، وتحديد الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

بناء قدرات التحالف: وتشير إلى عملية إستخلاص المعرفة الخاصة بالتحالفات الإستراتيجية، وترميزها، والمشاركة فيها، وخبزها في شركات صناعة الدواء.

الميزة التنافسية: تمثل مجموعة الخصائص والسمات التي تتمتع بها منتجات أو خدمات شركات صناعة الدواء الأردنية والتي لا يملكها المنافسون الآخرون، أو مجموعة المميزات التي تتميز بها شركات الدواء الأردنية في أدائها عن بقية المنافسين في السوق المستهدف، وتتضمن الأبعاد التالية: تحسين الجودة، خفض التكلفة، تحقيق المرونة، وإختصار الوقت.

خفض التكلفة: هي قدرة شركات صناعة الدواء على تخفيض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة، وتكاليف البحث والتطوير، وتكاليف التسويق، والتكاليف الإدارية، وتقديم منتجات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين.

تحقيق المرونة: هي قدرة شركات صناعة الدواء على تقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة، و التغيير في مقدار الانتاج لمواءمة التغيير لمستوى الطلب، و الإستجابة الى التغييرات التي تحدث في تصميم المنتج، والتنوع الواسع في تشكيلة المنتجات لتلبية رغبات متعددة، و الإستجابة بشكل جيد لمتطلبات الزبائن المتمثلة في مزايا جديدة في المنتج.

إختصار الوقت: هي قدرة شركات صناعة الدواء على تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق، وتخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات، وتخفيض مدة تسليم الطلبية إلى العميل، وسرعة الدخول إلى الأسواق، وسرعة تطوير المنتجات الحالية.

تحسين الجودة: هي تحسين قدرة شركات صناعة الدواء على تقديم منتجات تتلاءم مع إحتياجات الزبائن، ومطابقة للمواصفات، وذات موثوقية عالية، وديمومة مرتفعة، وتقليل نسبة المعيب في الإنتاج.

١.٩ محددات الدراسة وحدودها:

محدودية المراجع والمصادر والدراسات السابقة العربية - حسب علم الباحث- التي تناولت موضوع إدارة التحالفات الإستراتيجية بشكل عام و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية بشكل خاص.

عدم تعاون بعض شركات صناعة الدواء مع الباحث.

الحدود الزمانية للدراسة.

إقتصرت الدراسة الحالية على تقديم أمودج مقترح لإدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية فقط، وكانت وحدة المعاينة المديرين والعاملين في مجال التحالفات الإستراتيجية في هذه الشركات.

الفصل الثاني : الخلفية النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة

١.١ المبحث الأول : إدارة التحالفات الإستراتيجية

٢.١.١ تمهيد:

تواجه الشركات في الوقت الحالي تحديات عديدة نتيجة السرعة والتغير الذي تتميز به بيئة الأعمال، ولعل من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات في الدول النامية هي ظاهرة العولمة وما إنبثق عنها من تحولات تكنولوجية في مختلف المجالات، والسيطرة المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والإعتماد على نتائج البحث والتطوير كأساس لتوليد الميزة التنافسية، و إشتداد المنافسة العالمية التي مكنت الشركات العملاقة ومتعددة الجنسيات من السيطرة على الأسواق نتيجة ما تمتلكه من القدرات التنافسية الهائلة.

مما دفع العديد من الشركات إلى إعتماد إستراتيجية التحالف كآلية للإستجابة للتغيرات البيئية السريعة مثل كثافة المنافسة، و التطورات التكنولوجية المتسارعة و توسيع الإستثمارات المطلوبة و عوامة الأسواق، وبالتالي إحلال التعاون محل المنافسة لتحقيق التكاملية والحصول على الموارد والقدرات والخبرات اللازمة لبناء الميزة التنافسية. وبذلك أصبحت التحالفات الإستراتيجية النقطة المركزية للنجاح التنافسي في الأسواق العالمية سريعة التغير (Doz and Hamel, 1998).

٢.١.٢ الإدارة الإستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي (Strategia) وتعني فن الحرب، حيث أرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في المعارك والمواجهات العسكرية، و إنتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والفكر الإداري في ستينيات القرن الماضي.

وقد عرف أنسوف (Ansof) الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور الشركة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه الشركة والغايات التي يجب أن تحققها (عبد الهادي، ٢٠٠٧). و عرفت الإدارة الإستراتيجية أيضاً على أنها مجموعة الأفعال والقرارات الإدارية التي تحدد الأداء بعيد المدى للشركة

كما ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم الإستراتيجية، من أهمها نجد ما يلي:

الإستراتيجية هي تحديد أهداف الشركة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (حيدر، ١٩٩٩).

هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف (سويدان، والعبادي، ١٩٩٩).

تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الإقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين (القريوتي، ٢٠٠٠).

ويرى الباحث أن إستراتيجية الشركة تشكل خطوة رئيسة نحو تكوين التحالفات الإستراتيجية، إذ على ضوء الإستراتيجية الموضوعية للشركة، تقوم الإدارة العليا بتحديد نوع وشكل التحالف الإستراتيجي والدور الذي تسعى إلى أدائه من خلال هذا التحالف.

٢.١.٣ الاستراتيجيات التعاونية:

أشار (Hitt et al., 2004) إلى أنواع مختلفة من الإستراتيجيات التعاونية على مستوى المنظمة، وعلى مستوى وحدة الأعمال، تضم مايلي:

أولاً: الإستراتيجيات التعاونية على مستوى المنظمة:

تستخدم الشركات وفقاً لهذا المستوى الإستراتيجيات التعاونية من أجل تنويع منتجاتها التي تعرضها أو تنويع الأسواق التي تخدمها. وهناك ثلاثة أنواع رئيسة من الإستراتيجيات التعاونية على مستوى الشركة هي : التحالف الإستراتيجي التنويعي، و التحالف الإستراتيجي التداؤبي، والإمتياز.

التحالف الإستراتيجي التنويعي:

تتشارك الشركات وفق هذه الإستراتيجية مع شركات أخرى ببعض مواردها وقدراتها من أجل تنويع نشاطاتها في منتجات جديدة أو أسواق جديدة. ومن خلال هذه الإستراتيجية يمكن للشركة أن تقوم بتنويع منتجاتها أو أسواقها بدون الحاجة إلى الإندماج مع شركات أخرى أو شرائها. ويصبح التحالف الإستراتيجي التنويعي خياراً جاذباً مقارنةً بالإندماج أو الإكتساب لأنه يحقق المنافع المتوقعة من الخيارين الأخيرين، ولكن بمخاطرة أقل ومستوى عالٍ من المرونة. وقد تعتمد الشركة هذه الإستراتيجية لوجود الموانع القانونية التي تحول دون الإكتساب (العنزي، وراضي، ٢٠١١). وتتلخص المنافع المتحققة للشركة من خلال هذه الإستراتيجية بكونها أسهل و أقل كلفةً من خيار التنويع عن طريق الإكتساب.

التحالف الإستراتيجي التداؤبي:

تتضمن هذه الإستراتيجية قيام الشركات بالمشاركة ببعض مواردها وقدراتها من أجل تحقيق إقتصاديات الحجم. ويمكن أن يتحقق التداؤب على مستوى الوظائف المتعددة أو على مستوى وحدات الأعمال للشركات المتحالفة. إذ يمكن لشركتين التشارك في البحث والتطوير أو في التصنيع من أجل تحقيق إقتصاديات الحجم دون الحاجة إلى الإندماج.

وتتركز نقطة الإختلاف الجوهرية لهذا التحالف عن التحالف الإستراتيجي التنويعي في الطريقة التداؤبية لتنويع الأعمال حيث يمكن للشركات التي تعاني من نقص في مواردها أن تستخدم التحالف الإستراتيجي التداؤبي لتحقيق إقتصاديات الحجم في الأسواق التي يمكن أن تحقق فيها ميزة الكلفة المنخفضة نتيجةً لذلك (Hitt et al., 2004).

الإمتياز :

وهو علاقة تعاقدية بين شركتين مستقلتين، يقوم بموجبه صاحب الإمتياز بمنح الحق إلى شركة أخرى ببيع منتجاته أو أداء الأعمال في ظل شروط علامته التجارية في موقع محدد ولمدة محددة. ويتضمن إتفاق الإمتياز أن يقوم مانح الإمتياز بتقديم علامته التجارية، و النظم التشغيلية، وسمعته، و الخدمات المساندة المستمرة مثل التدريب وبرامج السيطرة النوعية والترويج إلى الطرف الآخر مقابل أجور ورسوم يتفق عليها الطرفان (ياسين، ٢٠٠٢).

وتتمثل المزايا التي يحققها الإمتياز في التخلص من كلف البحث والتطوير والمخاطر المتعلقة بفتح فروع في أسواق خارجية، كما أنه يعمل على تحقيق الإنتشار العالمي بكلفةٍ أقل (Hill and Jones, 2001).

ثانياً: الإستراتيجيات التعاونية على مستوى الأعمال

تقوم الشركة بتكوين إستراتيجية تعاونية عندما تعتقد بأن توحيد مواردها وقدراتها مع شريك أو أكثر يمكن أن يمنحها مزايا تنافسية لا يمكن أن تحققها بمفردها. وهناك أربعة أنواع رئيسة من الإستراتيجيات التعاونية على مستوى الأعمال و هي:

التحالفات الإستراتيجية التكميلية

تقوم الشركات في ظل هذا النوع بالتشارك ببعض مواردها وقدراتها بطريقة تكميلية من أجل تحقيق المزايا التنافسية، وهناك نوعان من التحالف الإستراتيجي التكميلي:

التحالف الإستراتيجي التكميلي العمودي

في ظل هذا النوع من التحالف، تشترك الشركات في مراحل مختلفة من سلسلة القيمة ببعض مواردها وقدراتها من أجل خلق المزايا التنافسية. ويعد التحالف الإستراتيجي الذي شكلته شركة (Mcdonald) مع شركات البترول الرئيسة والمخازن المستقلة أبرز مثال على هذا النوع من التحالف، إذ شكلت الشركة تحالفاً إستراتيجياً تكميلياً في موقع موحد، حيث يمكن للزبون تعبئة سيارته بالوقود، وتناول وجبة طعام، وإنتقاء المنتجات التي يرغب فيها من مخازن الأقسام في الوقت نفسه (العنزي وراضي، ٢٠١١).

التحالف التكميلي الأفقي

وهو التحالف الذي تشترك فيه مجموعة من الشركات في نفس المرحلة من سلسلة القيمة ببعض مواردها و قدراتها من أجل خلق المزايا التنافسية ويستخدم هذا النوع من التحالف بشكل شائع في تطوير المنتجات و إستغلال الفرص في نشاط التوزيع (Hitt et al., 2004).

إستراتيجية تقليل المنافسة

عند إزدياد حدة المنافسة تلجأ شركات عدة إلى تجنب المنافسة المفرطة أو المدمرة، ويعد التواطؤ الخفي إحدى الوسائل لتجنب مثل تلك المنافسة. كما وتعد الإستراتيجيات التواطؤية في الغالب نوعاً غير قانونياً من الإستراتيجيات التعاونية وهناك نوعان من الإستراتيجيات التواطؤية هما:

التواطؤ العلني

تحاول الشركات وفق هذا النوع من التواطؤ تخفيض المخرجات أو رفع الأسعار من خلال الإتصال والتفاوض بشكل مباشر، ويعد التواطؤ العلني إستراتيجية غير قانونية في أغلب البلدان (Wheelen and Hunger, 2006).

التواطؤ الخفي

تدور هذه الإستراتيجية حول قيام بعض الشركات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التنافسية لبعضها بعضاً ومن ثم الإستجابة من خلال قرارات التسعير أو الإنتاج. وتعد إستراتيجية الردع المتبادل شكلاً من أشكال المؤامرة الخفية كونها تتضمن تحاشي الشركات عن مواجهة منافسيها لا سيما الذين تتنافس معهم الشركة في أسواق متعددة (رشيد، وجلاب، ٢٠٠٨).

إستراتيجية تقليل حالات اللاتأكد

تستخدم الإستراتيجية التعاونية للتحوط من المخاطرة واللاتأكد المرتبطة بتطوير منتج جديد أو معايير تكنولوجية جديدة.

فقد خلقت التغيرات التي حدثت في المشهد التنافسي للقرن الحادي والعشرين نوعاً من حالة اللاتأكد التي تواجهها الشركات، مما دفعها إلى استخدام الإستراتيجيات التعاونية لتقليل المخاطرة. فعلى سبيل المثال أثرت الطاقة الفائضة والتنافس على أساس الكلفة على قدرات شركة (Siemens) و شركة (Fujitsu) مما دفعها إلى تكوين مشروع مشترك لتقليل المخاطرة واللاتأكد الذي يحيط بمجال عملياتها في صناعة الحاسوب الشخصي، إذ أسهم توحيد التكنولوجيا الفريدة التي تتمتع بها شركة (Fujitsu) مع قدرات الإمداد والتسويق والتصنيع لشركة (Siemens) على أن يصبح المشروع المشترك للشركتين أكبر مجهز للحاسوب الشخصي في العالم (Hitt et al. 2004).

وأشار (ياسين، ٢٠٠٢) إلى أن التحالف الإستراتيجي يستخدم لتقليل حالات اللاتأكد التي تواجهها الشركات في عملية تطوير منتج جديد، ومن الأمثلة المعروفة في هذا الصدد تطوير شركة (Boeing) تحالفاً إستراتيجياً دولياً مع عدد من الشركات اليابانية (Fuji, Mitsubishi, Ckawasaki) لتقليل حالة اللاتأكد التي واجهتها الشركة في عملية تطوير وإنتاج الجيل الجديد من طائراتها (٧٧٧). إذ من المعروف أن نشاطات البحث والتطوير، والتصميم وإختبارات الأمان، وتحسين التقنية لطائرة جديدة تكلف مبالغ مالية طائلة.

ومعظم هذه الأموال تصرف قبل معرفة كيف سيكون موقع هذه الطائرة الجديدة في سوق الطيران. ومع أن شركة (Boeing) هي أكبر شركة صناعية رائدة وناجحة في تصنيع الطائرات في العالم، إلا أنها أرادت تقليل مخاطر الإستثمار المالي في مشروع الطائرة (vvv)، وحصل هذا عن طريق الشراكة الإستراتيجية مع الشركات اليابانية التي قامت ببناء (٢٠%) من المشروع.

وذكر (Hitt et al., 2004) مثلاً على هذا النوع من الإستراتيجيات التعاونية يخص تحالف شركة (GM) المصنعة للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية مع شركة (Toyota) المصنعة للسيارات في اليابان بالبحث والتطوير لمدة (٥) سنوات لتطوير السيارات الصديقة للبيئة، حيث تتوقع الشركتان من جراء هذا التحالف زيادة قدرتها على تطوير معايير الصناعة للمركبات الصديقة للبيئة، ولذلك فإن الشركات و من أجل مواجهة حالات اللاتأكد والمخاطرة قد قامت بتشكيل تحالفات إستراتيجية متعددة من أجل تحسين تنافسيتها الإستراتيجية.

إستراتيجية الإستجابة التنافسية

يمكن أن يستخدم التحالف الإستراتيجي كوسيلة للإستجابة على الهجوم التنافسي من قبل الشركات المتنافسة، إذ يمكن للشركاء في التحالف الإستراتيجي توحيد بعض مواردهم وقدراتهم من أجل تحسين عمليات تخطيط وتنفيذ نشاطات سلسلة القيمة. فعلى سبيل المثال، تعتقد شركة (Fed Ex) بأنها ومن أجل أن تحصل على الموقع القيادي في الصناعة، تحتاج إلى أن تتعاون مع شركات أخرى في مجال نظم المعلومات وخبرات الإمدادات، مما أجبرها على تشكيل تحالف إستراتيجي مع شركة (Worldwid Professional Service Firm) - KPMG - من أجل تجهيزها بإستشاريين في سلسلة التجهيز والخدمات الإلكترونية (Hitt et al., 2004).

٢.١.٤ مفهوم التحالفات الإستراتيجية:

ظهرت العديد من التعاريف للتحالفات الإستراتيجية في الدراسات المختلفة، حيث عرفت على أنها إتفاقيات طوعية بين منظمات الأعمال تتضمن التبادل والتشارك والتطوير المشترك للمنتجات والتكنولوجيا والخدمات (Gulati, 1998)، كما عرفت على أنها علاقة إستراتيجية هادفة بين مجموعة من المنظمات المستقلة التي تتشارك بأهداف متوافقة وتسعى إلى تحقيق منافع متبادلة وتعترف بالمستوى العالي من الإعتمادية المتبادلة فيما بينها (Mohr & Spekman, 1994) وعرفت أيضاً على أنها إتفاقيات تعاونية بين منظمات الأعمال تهدف إلى تحقيق أهداف إستراتيجية مشتركة (Das & Teng, 1997)، كما عرفها (Rao, 1996) على أنها مجموعة من الإتفاقيات تتضمن: تبادل التكنولوجيا، و البحث والتطوير المشترك أو التطوير المشترك، و التشارك في الأصول التكميلية مثل التصنيع و التوزيع.

و عرفها (Elmuti & Kathawala, 2001) على أنها علاقة شراكة بين منطمتين أو أكثر، تعمل بموجبها الأطراف المتحالفة معاً لتحقيق أهداف إستراتيجية هامة تعود بالمنفعة المشتركة على كل الأطراف. في حين عرفها (Spekman et al., 2000) على أنها إتفاق تعاوني بين شركتين أو أكثر يتضمن السعي نحو إنجاز أهداف متوافقة مشتركة يصعب على أحد الشريكين تحقيقها بمفرده.

ويرى (مصطفى، ١٩٩٧) أن التحالف الإستراتيجي يعني سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، من أجل التكيف مع التغيرات البيئية التي حدثت، أو كمبادأة لإستباق تغيرات متوقعة من أجل إقتناص فرصة متوقعة أو تجنب تهديد محتمل، حيث يمكن للشركة إستخدام مزيج متكامل من الإستراتيجيات التعاونية و التنافسية.

في حين وصف (Hitt et al., 2001) التحالفات الإستراتيجية على أنها علاقة شراكة بين الشركات يجري فيها توحيد الموارد، والقابليات، والقدرات الجوهرية من أجل تحقيق منافع متبادلة في تصميم أو تصنيع أو توزيع السلع والخدمات، كما يرى أن التحالفات الإستراتيجية هي إستراتيجية تعاونية يتم فيها توحيد بعض الموارد والإمكانات لمنظمتين أو أكثر من أجل تحقيق ميزة تنافسية (Hitt et al. , 2004)، ويرى (خليفة، ٢٠٠١) التحالفات الإستراتيجية على أنها علاقة بينية تضم منظمتين أو أكثر تحافظ من خلالها الأطراف المعنية على إستقلاليتها، ولكنها تعتمد على بعضها بعضا بشكل أساسي.

وأشار (Hill & Jones, 2001) إلى أن التحالفات الإستراتيجية هي إتفاق جوهري بين منظمتين أو أكثر للمشاركة بالكلف، والمخاطر والمنافع المتعلقة بتطوير فرص أعمال جديدة، في حين يشير (ياسين، ٢٠٠٢) إلى أن التحالفات الإستراتيجية هي إتفاق أعمال تقوم من خلاله منظمتين أو أكثر بإختيار نمط من التعاون المثمر بينهما، والشريك في التحالف الإستراتيجي قد يوافق على الإسهام في أنشطة البحث والتطوير، و خبرات التسويق أو المهارة والمعرفة الادارية.

في حين أشار (النجار، ١٩٩٩) إلى أن التحالفات الإستراتيجية هي إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، و التشارك في الأرباح و المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يجد الباحث أن التحالفات الإستراتيجية هي شكل من أشكال التعاون وتنطوي على علاقات شراكة بين شركات مستقلة لتحقيق أهداف مشتركة تتمثل في تصميم أو تصنيع أو تطوير أو توزيع المنتجات والحصول على منافع متبادلة مثل السيطرة على المخاطر و التهديدات، و التشارك في الأرباح و المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث التحالفات الإستراتيجية على أنها إتفاقيات تعاونية بين شركتين مستقلتين أو أكثر تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة للحصول على منافع متبادلة.

٢.١.٥ مفهوم إدارة التحالفات الإستراتيجية:

على الرغم من أن ظاهرة العلاقات بين الشركات ليست جديدة إلا أن هناك تزايداً في إستخدام التحالفات الإستراتيجية (Gulati, 1995) و أصبحت إدارتها الإهتمام الرئيس للباحثين (Spekman et al., 2000).

وقد ركزت الأبحاث السابقة على دوافع التحالفات والظروف الملائمة لها، ولكن في الأونة الأخيرة دعا العديد من الباحثين إلى الإنتقال بالأبحاث نحو التركيز على فهم إدارة التحالف (Ireland et al., 2002) بحجة أن الإدارة الفاعلة تضمن إستمرارية ونجاح التحالف.

وظهرت في الدراسات السابقة المختلفة تعاريف قليلة لمفهوم إدارة التحالفات الإستراتيجية، و من بين هذه التعاريف أنها فلسفة وطريقة للتفكير يمكن تبنيها من خلال مجموعة من السياسات والعمليات والإجراءات والأدوات، كما أنها مهنة ووظيفة مؤسسية تتطلب من الشركات تحديد رؤية ورسالة لها، وهيكل، و أهداف ومصفوفات (Twombly & Shuman, 2010).

كما عرفت على أنها - إدارة العلاقات- تلك العملية التي تحتاج أن تدار بالطريقة الصحيحة في سبيل تحقيق النجاح وتؤدي إلى قائمة من المهارات الحاسمة لإدارة التحالف الإستراتيجي (Krikstaponyte & Pukeliene, 2003).

وعرفت أيضاً على أنها تلك المهام التي تنجزها الشركة في سبيل تحقيق تنسيق فاعل ضمن التحالف، و تتضمن مهاماً ترتبط بالتخطيط الرسمي، و التنسيق والرقابة ضمن التحالف، وبشكل أكثر تحديداً تشمل إدارة التحالف مهاماً تتضمن تحديد أهداف التحالف، وتقييم درجة ملاءمة الشريك، و تحليل الدرجة التي وفقاً لها من المتوقع أن تحقق نتائج التحالف قيمة للشركة، و تحديد الإستجابة المتوقعة لأصحاب المصلحة، و تقييم تقدم التحالف وأدائه، و تحديد كيف يمكن التعامل مع التضارب نحو القضايا الإستراتيجية داخل التحالف (Ziggers & Tjemkes, 2010).

ويعرفها (Zoogah, 2006) على أنها الحاكمة الداخلية لعمليات التحالف في مرحلة ما قبل التشكيل، و مرحلة التشكيل ومرحلة ما بعد التشكيل، ويقصد هنا بالحاكمة الداخلية إدارة علاقة التحالف من خلال كل شريك بدلاً من استخدام شركات مستقلة (خارجية) متخصصة.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يجد الباحث أنها تناولت إدارة التحالفات الإستراتيجية من جوانب متعددة فبعضها يتناولها على أنها وظيفة مؤسسية داخل الشركة، وبعضها ينظر إليها على أنها إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين يرى البعض الآخر أنها مهام وأنشطة ترتبط بكل مرحلة من مراحل دورة الحياة التي تمر بها التحالفات الإستراتيجية، وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن إدارة التحالفات الإستراتيجية هي مجموعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها الشركات في المراحل المختلفة لدورة حياة التحالف لضمان فاعليته ونجاحه.

٢.١.٦ مجالات ومراحل إدارة التحالفات الإستراتيجية:

يشير (Spekman et al., 1998) إلى أن إدارة التحالف الإستراتيجي تعد جهداً معقداً يتغير وفقاً لكل مرحلة من مراحل دورة حياة التحالف، وبالتالي فإن الأدوار المختلفة لإدارة التحالف تتبع المراحل المختلفة من دورة الحياة، ويؤكد على أن بناء الثقة والالتزام والتنسيق بين الأطراف المتحالفة تعد من مهام إدارة التحالف.

و يرى (Krikstaponyte, Pukeliene, 2003) أن وجود ترتيبات تنظيمية واضحة مثل الشكل القانوني والسلطة الواضحة المعطاة للتنفيذيين وتبادل المعلومات داخل التحالف، وكذلك وجود أهداف طويلة الأجل للشركاء، و إلتزام قوي من قبل الإدارة، وتبني الشركاء لفلسفة التعلم المستمر تعد من الأمور الرئيسة لإدارة التحالفات الإستراتيجية بطريقة سليمة.

وأشار (Duyster et al., 2004) إلى أن هناك ثلاثة مستويات لإدارة التحالف الإستراتيجي، إذ يرتبط المستوى الأول بمجموعة المتغيرات التي تعتبر أساسية لإدارة علاقات العمل الإستراتيجي، في حين يركز المستوى الثاني على بناء قدرات التحالف من خلال الخبرة التنظيمية، و يركز المستوى الثالث على إدارة العلاقات التعاونية في السياق الواسع.

كما أشار (Kale & singh, 2009) إلى أن إدارة التحالفات الإستراتيجية تكمن في كل مرحلة من مراحل دورة حياة التحالف، ويبرز دور الإدارة هنا في إدارة العوامل المسؤولة عن نجاح التحالف في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة، وتشمل مجالات إدارة التحالف وفقاً لـ (Kale & singh, 2009) إختيار الشريك في مرحلة تشكيل التحالف، وإختيار حاكمية التحالف في مرحلة التصميم، وإدارة التحالف في مرحلة ما بعد التشكيل وتتضمن إدارة التنسيق بين الشركاء وتطوير الثقة بينهم. كما إعتبروا مجال بناء قدرات الشركة في مجال إدارة التحالفات من مجالات إدارة التحالف المعنية بها الشركة ككل.

وقد قسم (Das & Teng, 1997) إدارة التحالفات الإستراتيجية إلى سبع مراحل، تتضمن المرحلة الأولى تقييم التحالفات كخيار إستراتيجي من بين الخيارات الأخرى مثل التكامل العامودي أو الأفقي والصفقات المعتمدة على السوق، في حين تتضمن المرحلة الثانية إختيار الشريك للملائم للتحالف، أما المرحلة الثالثة فتتضمن التفاوض بخصوص إتفاقية التحالف وتعد عملية تحديد حاكمية التحالف من الأنشطة الهامة في هذه المرحلة، وتتضمن المرحلة الرابعة إقامة التحالف وتشمل هذه المرحلة القضايا المتعلقة بالرقابة وتخصيص الأفراد وتحقيق التوافق الثقافي بينهم، أما المرحلة الخامسة فتتضمن تشغيل التحالف وتعلق بالقضايا الخاصة بالتعاون والتنافس، في حين تتضمن المرحلة السادسة تقييم التحالف، وأخيراً تتضمن المرحلة السابعة تعديل التحالف.

ويؤكد (Ireland et al., 2002) على أن هناك العديد من المجالات التي ربطت بإدارة التحالفات الإستراتيجية وتولد ميزة تنافسية وقيمة لاحقة، ومن بين هذه المجالات إختيار الشريك للملائم، وتصميم هيكل الحاكمية، والإتصال والتنسيق بين الشركاء، وقدرات إدارة التحالف.

وبناءً على ما جاءت به الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة فقد إعتد الباحث المجالات المتسلسلة التالية كمجالات رئيسة لإدارة التحالفات الإستراتيجية:

إختيار الشريك للملائم

تعتبر عملية تحليل الشركاء المحتملين في التحالف الإستراتيجي نقطة البداية لأية عملية تعاون نظراً لأن الفوائد المتوقعة من التحالفات الإستراتيجية تعتمد بشكل أساسي على إختيار الشريك للملائم (Holmberg & Cummings, 2009). و يعد إختيار الشركات للشريك في التحالف الإستراتيجي من القرارات الحاسمة التي يتوجب منحها الإهتمام الكافي حيث يحدد إختيار الشريك الإستراتيجي خليط المهارات والمعرفة والموارد الخاصة بالتحالف بالإضافة إلى الاجراءات والسياسات التشغيلية (Child & Faulkner, 1998).

كما يعد إختيار الشريك للملائم من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على نجاح التحالفات الإستراتيجية، إذ إن فشل العديد من هذه التحالفات يعزى إلى إختيار الشريك في مرحلة التخطيط (Pansiri, 2008)

وفي هذا المجال أكدت (Draulans et al,2003) على أن المعرفة والمهارات والجدارات التي توظفها الشركات في عملية إختيار الشريك ومن ثم إدارة عملية التعاون تؤدي إلى إسهامات هامة في ضمان نجاح التحالف. كما أن إختيار الشريك الملائم يسهم في دعم الميزة التنافسية وتحسينها من خلال ضمان نجاح التحالف والحصول على الموارد والقدرات المطلوبة (Solesvik & Westhead, 2010).

و تمر عملية إختيار الشريك في التحالف الإستراتيجي بالخطوات التالية (Holmberg & Cummings, 2009):
التوفيق بين أهداف الشركة و أهداف التحالف، و تتضمن هذه الخطوة التأكد من أن أهداف و إستراتيجيات التحالف تم توفيقها بشكل واضح مع الأهداف الكلية للشركة، كما أن هذه الخطوة تساعد الشركة على توضيح كيفية إسهام التحالفات المحتملة في توليد القيمة لها.

تطوير مجموعة من عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للشركة، وتحديد كيفية ملاءمة كل منها مع الشريك المحتمل.

إعداد خارطة الأطراف المستهدفة للتحالف، والتي قد تكون الزبائن، الموردین، المكملین، أو المنافسين.

إجراء تحليل التوافق أو الإنسجام لإختيار شريك التحالف، وتتضمن هذه المرحلة تقييم مدى الملاءمة بين الموارد والقدرات والخطط للشريك المحتمل مع الشركة.

وقد حدد بعض الباحثين في مجال التحالفات الإستراتيجية مجموعة من المعايير و العوامل الرئيسة التي تساعد الشركات على إختيار الشريك الملائم، منها : التكاملية، والإلتزام، والثقة، و القدرة المالية، والملاءمة، والمنفعة الإستراتيجية، والرقابة

(Bierly & Gallagher, 2007; Pansiri, 2008; Shah, 1997; Shah & Swaminathan, 2008)

كما حدد (Wu et al., 2009) مجموعة من المعايير الرئيسة التي تساعد الشركات على إختيار الشريك الملائم إستناداً إلى مراجعة مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة المختصة بالموضوع، وقد إعتد الباحث هذه المعايير لغايات الدراسة الحالية و تضم مايلي:

خصائص الشريك وتضم المعايير الفرعية التالية:

إمتلاك كفاءات فريدة

أساليب إدارة متوافقة

أهداف إستراتيجية متوافقة

الأصول غير الملموسة وتضم المعايير الفرعية التالية:

السمعة الجيدة

الخبرة السابقة في مجال التحالفات الإستراتيجية

درجة الملاءمة بين الشركاء وتضم المعايير الفرعية التالية:

ثقافات تنظيمية متوافقة

الرغبة في مشاركة الخبرة

القدرات المكتملة وتضم المعايير الفرعية التالية:

إمتلاك قدرات إدارية

تغطية سوقية واسعة

جودة نظم التوزيع

٢. تصميم هيكل الحاكمية الملائم:

يعرف هيكل حاكمية التحالف على أنه عقد رسمي يستخدم لتنظيم العلاقة بين الشركاء في التحالفات الإستراتيجية (Gulati, 1998). وتتخذ هيكل الحاكمية أشكالاً متعددة مثل المشاريع المشتركة، و التحالفات مملوكة الأغلبية، و العقود كالإنتاج المشترك وغيرها، إلا أن الدراسات التجريبية في مجال إختيار هيكل التحالف ركزت على المشروع المشترك والتحالف التعاقدى كطرفين متناقضين في هيكل الحاكمية (العنزي وراضي، ٢٠١١)

ويعد هيكل الحاكمية من المحددات الحاسمة لأداء التحالف، إذ إن نجاح التحالفات يعتمد على الهياكل الخاصة بها (Yoshino & Rangan, 1995). كما تعد القرارات الخاصة بهيكل حاكمية التحالف من أهم القرارات التي يصنعها الشركاء، وذلك نظراً لتأثيرها على كافة جوانب التحالف بما في ذلك العمليات التشغيلية وآليات الرقابة و إحتماالية الخروج (Das & Teng, 1996).

وقد أُستخدمت العديد من النظريات لفهم وتفسير هيكل الحاكمية، ومن بينها: نظرية اللعبة (Parkhe, 1993) و نظرية إدراك المخاطر (Das & Teng, 1996, 2001) و نظرية الوكالة ونظرية الشبكة والنظرية المعتمدة على الموارد (Das & Teng, 2000) ، إلا أن أكثر هذه النظريات شيوعاً في دراسة هيكل حاكمية التحالف هي نظرية كلفة الصفقة والنظرية المعتمدة على الموارد (Yasuda, 2003).

ووفقاً لنظرية كلفة الصفقة فإن إختيار هيكل حاكمية التحالف يعكس الحاجة إلى التعامل مع حالة عدم التأكد مثل عدم التأكد السلوكي ويتضمن السلوك الانتهازي للشريك و عدم التأكد التكنولوجي و عدم التأكد التنافسي، وتقليل تكاليف الصفقة ما بين الشركاء (Oxley, 1997). ويرى مؤيدو هذه النظرية أن التحالفات المعتمدة على الملكية مثل المشاريع المشتركة يمكن أن تستخدم لتحقيق التوافق بين مصالح الشركاء عندما تكون مخاطر السلوك الإنتهازي مرتفعة (Gulati, 1995) ،

كما يؤكد (Dyer, 1997) وفقاً لهذا النظرية أن كلفة الصفقة تزداد كلما أزداد الإستثمار في الأصول الخاصة (مثل مكائن خاصة) و أن القاعدة المعيارية تنص على أنه كلما إرتفع مستوى خصوصية الأصول زادت الحاجة إلى هيكل حاكمية معقد (مشروع مشترك).

أما فيما يتعلق بإختيار هيكل حاكمية التحالف وفقاً للنظرية المعتمدة على الموارد، فقد أشار (Das & Teng, 2000) إلى أن هيكل حاكمية التحالف يتحدد وفقاً لنوعين من الموارد هما: الموارد المستندة إلى الملكية مثل الموارد المادية والموارد البشرية و رأس المال وغيرها وهذه لا يمكن سرقتها بسهولة لأنها محمية بموجب القانون بأشكال مختلفة كبراءات الإختراع والملكية والعقود وغيرها ويرى أن هيكل الحاكمية الملائم لهذه الموارد هو التحالفات التعاقدية، أما النوع الثاني من الموارد فهو الموارد المستندة إلى المعرفة وتتضمن المعرفة الضمنية والمهارات والنظم الإدارية والتقنية التي لا يمكن تقليدها بسهولة ويرى أن هيكل الحاكمية الملائم هنا هو المشاريع المشتركة لحماية هذه الموارد.

وبالتوافق مع النظريات المختلفة لإختيار هيكل الحاكمية الملائم في التحالف الإستراتيجي فقد توصل (Chen & Chen, 2003) إلى أن الشركات تختار المشروع المشترك عندما يكون هناك تخصيص للأصول، وحالة عدم تأكد سلوكي.

و أشار (Belal Uddin & Akhter, 2011) إلى أن هيكل حاكمية التحالف يعتمد على نوع المعرفة وخصائصها وتوصلا إلى أن المشاريع المشتركة تعمل على تسهيل إكتساب المعرفة الدفينة، كما توصل (Jiang & Li, 2009) إلى أن الشركات بشكل عام تستخدم المشاريع المشتركة لتوليد معارف جديدة. و أكد (Das & Rahman, 2010) على أن المشاريع المشتركة تلعب دوراً هاماً في التخلص من السلوك الإنتهازي للشريك. وأشار (Hansen et al., 2008) إلى أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال هيكل الحاكمية، و أكد على أن تعظيم الفائدة من العلاقة وتقليل السلوك الإنتهازي للشريك يتأثر بالثقة، والقدرات التعاونية، وخصائص الصفقة، وخصوصية الموجودات.

٣. إدارة العلاقة مع الشريك:

تتضمن مجالات إدارة التحالفات الإستراتيجية وفقاً لما جاءت به الدراسات السابقة المختلفة مهمة إدارة العلاقة مع الشركاء، وتعتبر هذه المهمة ذات الأهمية الأكبر، فقد أشار (Danny et al., 2001) إلى أن ما نسبته (٦٤%) من التحالفات فشلت نتيجة سوء إدارة العلاقات، وتتضمن أسباب الفشل إنعدام الثقة، وغياب الرقابة، وعدم التوافق بين الشركاء وبالتالي ظهور الصراعات.

وقد عزي (More & McGrath, 1996) نجاح التحالفات الإستراتيجية إلى قدرة الشركات على إدارة القضايا الخاصة بعلاقة الشراكة بشكل فاعل. كما أكد (Mohr & Spekman 1994) على أن العلاقات الناجحة تتصف بوجود مستويات عالية من التنسيق والثقة بين الشركاء. و أشار (Kelly et el., 2002) إلى أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات - أي التنسيق- بين الأطراف المتحالفة ووجود الثقة و الرقابة لإدارة العلاقة مع الشركاء بشكل فاعل. وبناءً على ما جاءت به الدراسات السابقة المختلفة، يرى الباحث أن إدارة العلاقة مع الشركاء تتضمن المهام التالية:

بناء الثقة بين الشركاء:

تعتبر الثقة امرًا حاسماً في العلاقات التنظيمية، وقد أكد (Das & Teng, 1998) على أن الثقة تسهم بشكل هام في تطوير الالتزام، كما أن الثقة تعتبر من مصادر الوثوق في السلوك التعاوني للشركاء في التحالف الإستراتيجي. ويؤكد (Ireland et al., 2002) على أن العلاقات التي تنسم بالثقة تعتبر الأساس لإدارة التحالفات لتعظيم القيمة المحتملة منها، ويرون أن تطوير الثقة يعتبر ضرورياً للحصول على تعاون كامل ونقل الموارد وتبادلها بين الشركاء. كما يؤكد (Barney & Hansen, 1994) على أن إدارة التحالف بطرق تولد الثقة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. وقد قدم (Das & Teng, 1998) بعض الطرق المفيدة لبناء الثقة بين الشركاء في التحالفات الإستراتيجية وتضم هذه الطرق مايلي:

١. أسلوب التعامل مع المخاطرة (Risk Taking)

يرى (Das & Teng, 1998) أن الثقة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالخطر وأخذ المخاطرة ويشير إلى أن هناك علاقة تبادلية بينهما، فالثقة تؤدي إلى أخذ المخاطرة، كما أن أخذ المخاطرة يدعم الشعور بالثقة.

المحافظة على المساواة

وبجانب أخذ المخاطرة فإن الطريقة الثانية لبناء الثقة هي التأكد من المحافظة على العدالة والمساواة في العلاقة مع الشركاء. وتعني المساواة بأن الشركات التي تسهم في موارد أكثر سواء أكانت (مملوسة أو غير مملوسة) في التحالف يجب أن تحصل على عائد أكبر، ويؤكد (Das & teng 1998) على أهمية توزيع المنافع على أساس المساواة كما يؤكد على وجود علاقة إيجابية مرتفعة ما بين الثقة والمساواة. وقد وجد (Johnson, 1997) أن إدراك العدالة في صنع القرارات الإستراتيجية له تأثير إيجابي على إلتزام الشريك بالمشاريع المشتركة. كما أشار (Ring & Van, 1994) إلى أن الشركاء في بعض الأحيان ينظرون إلى المساواة كأحد معايير الأداء الهامة.

الإلتصال

يعتبر الإلتصال وتبادل المعلومات من الأدوات الضمنية الهامة لتوليد الثقة بين الشركاء (Macneil, 1980) . وترجع أسباب ذلك إلى أن الإلتصال بشكل منفتح يعد من السمات التي لا غنى عنها في العلاقات التي تقوم على الثقة (Kanter, 1994)، كما أن الشركات بحاجة إلى جمع الأدلة حول مدى مصداقية الشركاء، ويعمل الإلتصال على تسهيل هذه العملية، كما يساعد الإلتصال في بناء الثقة من خلال تحقيق التفاعل المستمر بين الشركاء والذي من خلاله يطورون القيم والمعايير المشتركة.

التكيف

يمكن تحقيق الثقة بين الشركاء إذا تكيف أحدهم وفقاً لإحتياجات التعاون في الشراكة، ويشير التكيف إلى تعديل أنماط سلوك أحد الأطراف المتحالفة في سبيل تحقيق المواءمة مع الأطراف المتحالفة الأخرى، أو ما بين التحالف والبيئة (Hallen et al., 1991).

وقد أشار (Macneil, 1980) إلى أن الرغبة في تبني بعض التعديلات يعد أمراً أساسياً في بناء الثقة، كما يؤكد على أن التكيف يدفع نحو العمل على تحقيق المصالح المشتركة بدلاً من المصالح الشخصية. فالتكيف و الإستجابة بشكل إيجابي للتغيرات التي تحتاجها العلاقة لا يعكس فقط أن الشركة تولي قيمة للتحالف، وإنما لديها الرغبة أيضاً في بذل جهود كبيرة في سبيل تحقيق النتائج المرجوة، كما أن التكيف أصبح ضرورياً بسبب التغيرات البيئية التي تتطلب تعديلات في طريقة التعاون.

التنسيق بين الشركاء:

أكدت العديد من الدراسات على أهمية تنسيق الأنشطة بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي (Mohr & Spekman, 1994; Kausser & Shaw, 2004).

ويعرف التنسيق على أنه مدى قيام أعضاء التحالف بترتيب الأفراد، والأنشطة، والإجراءات و توزيع الأعمال بينهم لإنجاز الأهداف المشتركة بناءً على الإحتياجات والمتطلبات للجهات ذات العلاقة والنظام ككل (Standifer & Bluedorn, 2006).

كما عرف التنسيق على أنه مجموعة المهام التي يتوقع من كل طرف في التحالف بالعمل على إنجازها (Mohr & Spekman, 1994).

ويعمل التنسيق الناجح بين الأطراف المتحالفة على تسهيل إستقرار التحالفات في بيئة عدم التأكد، ويمكن النظر إليه على أنه مورد نادر لتقديم الميزة تنافسية، ويحافظ على الموارد والخيارات المتنوعة للنمو

وقد أشار (Kale & Singh, 2009) إلى عدد من الآليات التي يمكن للشركات إستخدامها بشكل منفرد أو مجتمع لتنسيق أنشطة التحالف، حيث إعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة وتتضمن هذه الآليات مايلي:

طريقة البرمجة: وتتضمن التحديد الواضح للمهام التي سيقوم بتنفيذها كل طرف في التحالف، بالإضافة إلى تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ كل مهمة.

الطريقة الهرمية: وتتضمن إنشاء وحدة إدارية مختصة تمتلك صلاحية صنع القرارات الخاصة بأنشطة التحالفات الإستراتيجية وتعمل على تسهيل عملية تشارك الموارد والمعلومات بين الأطراف المتحالفة.

طريقة التغذية الراجعة: وتتضمن تشكيل فرق عمل مشتركة و مجموعات تتولى مهمة تقييم تطورات العلاقة التعاونية بين الأطراف المتحالفة للتكيف وفقاً لها، كما تقوم بدور الوساطة من حيث نقل آراء وقرارات الأطراف المتحالفة حول أنشطة التحالف إلى الشركات الأم.

الرقابة المتبادلة بين الشركاء:

تعتبر الرقابة من المصادر الرئيسة للثقة بالسلوك التعاوني للشركاء (Gulati, 1995)، حيث تقترح الدراسات السابقة أن الشركات المتحالفة عندما تشعر بأنها تمتلك مستويات كافية من الرقابة عبر شركائها يصبح لديها مستويات عالية من الثقة في سلوكهم التعاوني، (Sohn, 1994; Medina-Munoz & Garcia-Falcon, 2003)

و قد عرفت الرقابة بطرق مختلفة، فقد عرفها (Das & Teng 2001) على أنها عملية تنظيمية يتم من خلالها جعل المصالح المتوافقة والمشاركة التي يسعى الشركاء إلى تحقيقها أكثر قابلية للتنبؤ. في حين عرفها (Schaan, 1983) في مجال المشاريع المشتركة على أنها العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن الطريقة التي تدار من خلالها المشاريع المشتركة تتوافق مع المصالح المشتركة للأطراف المتحالفة.

وبشير (Das & Teng, 2001) إلى أن الرقابة في التحالفات الإستراتيجية تتضمن الرقابة على الشريك، والرقابة على التحالف نفسه، وتكمن أهميتها في تسهيل عملية التنسيق والتعلم. كما أشار إلى أن آليات الرقابة في علاقات الشراكة متنوعة ويمكن تحقيقها من خلال هياكل الحاكمية، أو الشروط التعاقدية، أو من خلال الترتيبات الإدارية، أو من خلال آليات غير رسمية أخرى.

وقد تطرق (Zhongfeng et al., 2009) إلى نوعين من الآليات المستخدمة بشكل واسع للرقابة في التحالفات الإستراتيجية وهي الرقابة الرسمية (Formal Control) وعادةً ما يشار إليها بالرقابة المستندة إلى العقد، و الرقابة الإجتماعية (Social Control) ويشار إليها بالرقابة المبنية على الثقة، وقد اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة.

الرقابة الرسمية المعتمدة على العقد

تعتبر العقود في التحالفات الإستراتيجية من الوسائل الهامة للرقابة على سلوك الأطراف المتحالفة، فمن خلال العقود يتم تحديد المسؤوليات والالتزامات لكل طرف في التحالف، و يتم توضيحها بشكل صريح، كما تستخدم العقود لحماية أعضاء التحالف من الأنشطة المتضاربة (Dyer, 1997).

وهناك نوعان من عقود السوق التي أُستخدمت في التحالفات الإستراتيجية وهي العقود التقليدية والتي تعرّف بشكل واضح الحقوق والالتزامات المترتبة على جميع الأطراف وهي ملائمة للصفقات التعاونية التي تتصف بالبساطة، وتخصيص قليل للأصول، ووجود إستقرار وتأكيد بيئي. وهناك العقود الحديثة وهي تتضمن شروطاً مفروضة على تصرفات أعضاء التحالف يتوجب تعديلها وفقاً للتغيرات البيئية، وتعكس هذه العقود المرونة والتكيف في التحالفات الإستراتيجية الجديدة.

الرقابة الإجتماعية المعتمدة على الثقة

تركز العقود الرسمية على الطبيعة الإقتصادية للتحالفات الإستراتيجية، وآلية منع تضارب الأنشطة في الصفقات ما بين أعضاء التحالف. إلا أن التحالفات الإستراتيجية تتصف أيضاً بسماة إجتماعية بسبب طبيعة المعاملات المتكررة بين أعضاء التحالف والتي ينتج عنها ثقة مشتركة بينهم، مما يبرر إستخدام آلية الرقابة الإجتماعية المبنية على الثقة في التحالفات الإستراتيجية.

وبالمقارنة مع العقود الرسمية تعتبر العقود الإجتماعية أكثر ملاءمة للتحالفات المعقدة (Dyer, 1997). وقد أكد (Uzzi, 1997) على أن التحالفات الإستراتيجية التي تعتمد على الرقابة الإجتماعية تمتاز بالخصائص التالية: مستوى عالٍ من الثقة، تكامل في عملية الإتصال وتبادل المعلومات، وآلية مشتركة لحل المشاكل.

بناء قدرات التحالف :

تحتاج الشركات إلى قدرات التحالف على مستوى الشركة أو مستوى وحدة العمل لتدير مجموعة التحالفات التي تشارك بها بشكل أمثل، ولتكون قادرة على تحديد الشركاء الملائمين، وإعداد التحالفات و إختيار الهياكل الملائمة، وإدارتها بشكل فاعل (Wassmer, 2010). إذ تستطيع الشركات من خلال قدرات التحالف رفع المعرفة حول إدارة التحالفات وبالتالي تحسين قدراتها في مجال إدارة التحالفات الفردية و إدارة محفظة العلاقات الخاصة بها.

وقد عرفت قدرات التحالف على أنها قدرة الشركة على إدارة تحالفاتها المتعددة بشكل فاعل (Rothaermel & Deeds, 2006). كما عرفت على أنها القدرة التنظيمية لإيجاد الشريك الملائم وتطوير وإدارة التحالفات الإستراتيجية (Ziggers & Duysters, 2010). وعرفت أيضاً على أنها القدرة على تكوين تحالفات ناجحة بالإعتماد على التعلم حول إدارة التحالفات ورفع المعرفة الخاصة بها داخل الشركة (Draulans et al., 2003).

ويعرفها (Dyer et al., 2001) على أنها الآليات والإجراءات التي يتم تصميمها بشكل هادف لتجميع، وتخزين، وتكامل، ونشر المعرفة التنظيمية حول إدارة التحالفات. ويرى (Wassmer, 2010) إن مفهوم قدرات التحالف يشير بشكل أكثر تحديداً إلى عملية التعلم الناشئة والمدروسة من قبل الشركة حول إدارة التحالف والتي تترجم إلى إجراءات مؤسسية.

وتعتبر قدرات التحالف من الموارد التنظيمية التي يصعب الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين ولها تأثير هام على أداء التحالفات، والموارد التي يتم الحصول عليها من خلال هذه التحالفات (Heimeriks et al., 2009).

ويرى (Spekman et al., 1999) أن قدرات التحالف تمكن الشركات من إيجاد مديري تحالف يتمتعون بالكفاءة، كما أنها تسهل من قدرة الشركات على إختيار وضمان شركاء التحالف الذين يمتلكون الموارد المكتملة.

ويؤكد بعض الباحثين على أن قدرات إدارة التحالفات التي تمتلكها الشركات تعتبر مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية (Dyer & Singh, 1998; Godfrey & Hill, 1998) (Ireland et al., 2002). كما يؤكد (Draulans et al., 2003) على أن قدرات إدارة التحالفات تعد مثلها مثل أية جدارة أخرى يمكن بناؤها وتصبح مصدراً هاماً للميزة التنافسية.

وأشار (Simonin, 1997) إلى أن الخبرة السابقة في مجال التحالفات الإستراتيجية تسهم في زيادة قدرات التحالف للشركات لأن الخبرة ينتج عنها عملية تعلم. إلا أن العديد من الباحثين أكدوا على أنه لا يمكن توليد قدرات التحالف من خلال الإعتماد فقط على خبرات الشركة المكتسبة في مجال التحالفات التي أسهمت فيها، وإنما يتطلب ذلك جهوداً صريحة لبناء و إمتصاص هذه القدرات في سبيل تحقيق الفوائد المحتملة المصاحبة للتحالفات التي تسهم فيها الشركة (Wassmer, 2010).

ولذلك فقد ظهرت في الدراسات السابقة المختلفة العديد من الآليات المستخدمة لبناء قدرات التحالف، فقد أشار (Draulans et al., 2003) إلى ثلاث آليات لبناء قدرات التحالف وهي: التدريب على التحالفات لتجميع ونشر المعرفة حول التحالف، وإيجاد المتخصصين في مجال التحالف وذلك لتخزين و تكامل ونشر معرفة التحالف، و تقييم التحالفات وتهدف إلى تجميع المعرفة من خبرات الشركة الخاصة والتي اكتسبتها من خلال تحالفاتها السابقة، ويؤكد على أن الأبحاث أظهرت بأن تركيز الإهتمام على إدارة التحالفات الإستراتيجية من خلال هذه الآليات يزيد من نسب نجاح التحالفات الإستراتيجية.

كما أشار (Heimeriks et al., 2009) إلى أن هناك العديد من الحلول التي يمكن للشركات أن تتبناها لتحسن من قدراتها في مجال التحالفات وتضم إكتساب، وتشارك، ونشر وتطبيق معرفة إدارة التحالف.

وقد أشارت الدراسات السابقة بشكل عام إلى أن مستويات قدرات التحالف في الشركات يتم قياسها من خلال عدد من آليات التعلم التي يمكن للشركات تبنيها مثل أدلة التحالف، و الأدوات، والإجراءات، والبرامج التدريبية، وتوثيق أفضل الممارسات في مجال إدارة التحالف (Draulans et al., 2003; Heimeriks & Duysters, 2007; Kale & Singh, 2007) إذ تساعد هذه الآليات الشركات على تطوير معرفة فريدة حول كيفية معالجة التحالفات مما يؤدي إلى نتائج أفضل (Schreiner et al., 2009).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بقدرات التحالف والتعلم، فقد تبين أن هناك أربع آليات للتعلم وتوليد المعرفة يمكن إستخدامها من قبل الشركات لبناء قدرات التحالف الخاصة بها حيث اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة، وتضم هذه الآليات مايلي:

إستخلاص المعرفة: مثل كتابة التقارير و المذكرات، إذ تساعد على جعل الخبرات المتخصصة لمديري التحالف أكثر وضوحاً وصرحاً.

ترميز المعرفة: وتتضمن وجود إجراءات ونماذج و أدوات مكتوبة لإدارة أنشطة التحالف.

المشاركة في المعرفة: وتتضمن التشارك في خبرات مديري التحالف ومعارفهم حول عملية التحالف من خلال الإجتماعات وندوات العصف الذهني وغيرها.

٢.١.٧ مستويات إدارة التحالفات الإستراتيجية:

حدد الباحثون ثلاثة مستويات رئيسة من التحليل في مجال التحالفات الإستراتيجية وتضم المستوى الثنائي ومستوى المنظمة ومستوى الشبكة.

وقد ناقشت الدراسات الحالية هذه المستويات الرئيسية لإدارة التحالف كلاً بمعزل عن الآخر، وتم إهمال الأثر التجميعي لهذه المستويات المختلفة من إدارة التحالف، إذ إن إهتمام الباحثين إنصب على دراسة القضايا المتعلقة بأداء التحالف، مما أدى إلى وجود كميات كبيرة من الأدب حول موضوع محدد في التحالفات (Duysters et al., 2004).

وقد قام (Duysters et al, 2004) بتوضيح مستويات إدارة التحالف الإستراتيجي وفقاً لمايلي:

مستوى التحالف الثنائي: يركز هذا الجانب على مفهوم الثقة والإلتزام بين الشركاء وأهمية ملاءمة الشركاء وتصميم هياكل الحاكمية، كما يركز هذا المستوى على أهمية دور عوامل العلاقة والعوامل السلوكية وكذلك القضايا المرتبطة بالحاكمة في تعظيم القيمة المتحققة من التحالفات الفردية. إلا أن هذا المستوى لم يتطرق إلى كيفية قيام الشركات ببناء قدراتها في مجال إدارة التحالفات.

مستوى المنظمة: يبرز هذا المستوى أثر الآليات المستخدمة على مستوى الشركة على الأداء، كما يبرز هذا المستوى أهمية بناء قدرات الشركات في مجال إدارة التحالفات الإستراتيجية وكذلك أهمية تبني آليات محددة مثل قواعد البيانات والبرامج التدريبية ووجود أقسام وظيفية متخصصة في مجال التحالفات.

مستوى الشبكة: تأخذ الشبكات شكلها عندما يتحالف الشركاء، وتظهر فرص تحالفات جديدة عندما يبلغ أعضاء الشبكة بعضهم بعضاً عن شركائهم. وقد ركز هذا المستوى على هيكل الصناعة والموقف التنافسي للشركة ويشير إلى أن الشركات عندما تستخدم الشبكات بشكل أمثل فإن نطاق الكفاءات المتوافرة يزيد، مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

٢.١.٨ مصفوفة إدارة التحالفات الإستراتيجية :

يرى (Dussauge et al., 2000) أن إدارة التحالفات الإستراتيجية الناجحة تكمن في تطوير المصفوفة التي تبرز القضايا الإستراتيجية الهامة في التحالفات الفاعلة، وحسب رأي المؤلفين تعتبر هذه المصفوفة أداة هامة في إدارة التحالفات الإستراتيجية وتتضمن مايلي:

النتائج (Results): من الضروري تحديد الأهداف المرجوة من التحالف بشكل مفصل قدر الإمكان، فكل شريك يجب أن يحدد أهدافه وأهداف الشركاء الآخرين في سبيل تنسيق الأنشطة المشتركة والأخذ بعين الإعتبار الأهداف التعليمية التي يسعى إليها الشركاء.

الموارد (Resources) : يجب أن تحدد الشركات الأصول المادية والأصول المالية ورأس المال البشري وحقوق الملكية والقدرات التنظيمية التي ستسهم في التحالف لتحقيق النتائج المرجوة.

المسؤوليات (Responsibilities): يتوجب على الشركات المتحالفة أن تحدد أشخاصاً معينين من كل طرف لقيادة كل مهمة رئيسية في التحالف، إذ يعد بعد المسؤولية من أهم مظاهر إدارة التحالف، فالكثير من الشركات التي تدخل في التحالفات الإستراتيجية تولي الاهتمام الأكبر بأهداف التحالف وصياغة العقود المفصلة التي تعالج قضايا الموارد مع إهتمام قليل بمن هو المسؤول عن جعل التحالف يعمل، فمن غير تحديد المسؤولين عن المهام وبشكل مفصل قدر الإمكان فإن تنفيذ التحالف يصبح حدثاً عشوائياً بدلاً من أن يكون نشاط إدارة فاعلاً.

التنسيق (Co-ordination) : يتوجب على الشركات تنسيق الموارد في إدارة التحالف لإستخدامها بكفاءة وفاعلية قدر الإمكان، وكذلك تنسيق الأنشطة التي تساعد على التغلب على المخاطر وحماية الأطراف المتحالفة من فقدان الخصوصية.

خلق الموارد (Creation) : و تتضمن تحديد الموارد التي ستحتاج إليها الشركة في سبيل خلق أصول جديدة وبناء قدرات التحالف، كما أنها تحدد ما يجب على الشركات أن تقوم به في سبيل تحقيق النتائج المرجوة.

الحماية (Protection) : تساعد مصفوفة إدارة التحالف الشركات على حماية مواردها الأخرى والتي لا تلتزم بها في التحالف من التسرب ونقلها من قبل الشركاء، ويتم ذلك من خلال تحديد بنود تعاقدية تحد من أنشطة الشريك الهادفة إلى الوصول إلى هذه الموارد، كما تتم حماية موارد الشركة من خلال مراقبة الإلتزامات التعاقدية.

التعلم (Learning) : تساعد مصفوفة إدارة التحالف على تحديد موارد الشركاء التي تقدم منافع محتملة، والتي قد يتم تحديدها في العقد المبدئي، أو يتم البحث عنها في أنشطة التحالف الحالية، مما يتوجب على الشركات نقل المعرفة من الشريك وتعيين أشخاص لهذه المهمة.

٢.١.٩ أهمية تخصيص وظيفة لإدارة التحالفات الإستراتيجية :

أشار (Spekman et al., 1996) إلى أهمية وجود مدير للتحالف في موقع العمل وذلك لزيادة أداء التحالف، ووجدوا في دراستهم النوعية حول دورة حياة التحالف بأن مدير التحالف يعتبر عنصراً حاسماً في إدارة مختلف مراحل دورة الحياة ويأخذ أدواراً مختلفة وفقاً لها.

وقد توصلت الدراسات إلى أن الوحدة الإدارية المختصة بإدارة التحالفات والتي تتولى مهمة تنسيق كافة أنشطة الشركة المرتبطة بالتحالف تحسن من إدارة التحالفات بطرق مختلفة. (Heimeriks et al., 2009; Kale et al., 2002). كما أكد (Dyer et al., 2001) على أن إيجاد وظيفة متخصصة بإدارة التحالفات الإستراتيجية يؤدي إلى معدلات نجاح عالية في التحالفات نظراً لدورها في تحسين إدارة المعرفة و التعلم و الإفادة من الدروس المستقاة من التحالفات. ويرون أن تخصيص وظيفة لإدارة التحالفات الإستراتيجية يؤدي أربعة أدوار رئيسة وهي:

تحسن من جهود إدارة المعرفة: تعمل الوظيفة المختصة كنقطة مركزية للتعلم والإفادة من الدروس والتغذية الراجعة من التحالفات السابقة والحالية، فهي تضع منهجية لسلسلة من الإجراءات الروتينية حول كيفية صياغة وتوثيق وترميز ومشاركة المعرفة المتخصصة (Know How) للمراحل الرئيسية في دورة حياة التحالف.

فالعديد من الشركات التي لديها وظيفة مختصة بالتحالفات تمتلك معرفة صريحة ومدونة حول إدارة التحالفات من خلال وضع مبادئ توجيهية وأدلة تساعد على إدارة جوانب محددة من دورة حياة التحالف مثل إختيار الشريك و التفاوض والتعاقد.

تزيد من الرؤية الخارجية (External visibility): تعمل وظيفة التحالف الإستراتيجي على الحفاظ على التواجد في السوق لكل من المتحالفين الجدد، والأحداث الناجحة للتحالفات الحالية، كما أن التواجد الخارجي يعزز من سمعة الشركة في السوق ويعزز الإنطباع بأن التحالفات تضيف القيمة، فإيجاد وظيفة متخصصة للتحالفات الإستراتيجية تعطي الإنطباع لدى السوق و لدى الشركاء المحتملين بأن الشركة تلتزم بالتحالف وإدارته بشكل فاعل، وتكون نقطة إتصال مع الشركاء المحتملين الذين يرغبون في تكوين تحالفات مع الشركة.

تقديم التنسيق الداخلي: تعتبر عدم قدرة الأطراف المتحالفة على تحريك الموارد الداخلية لدعم التحالف نتيجة الإفتقار إلى التنسيق الداخلي أحد اسباب فشل التحالف، كما أن قادة التحالف قد يفتقرون إلى السلطة التنظيمية التي تمكنهم من الوصول إلى الموارد الرئيسة والضرورية لضمان نجاح التحالف، كما تقدم وظيفة التحالف المتخصصة التنسيق الداخلي للأولويات الإستراتيجية للشركة حيث أشارت الدراسات إلى أن من أسباب فشل التحالف هو عدم توافق أهداف الشراكة مع الأولويات الإستراتيجية لأحد أطراف التحالف أو كليهما.

التخلص من مشاكل المساءلة والتداخل: من الفوائد الهامة عند إيجاد وظيفة مختصة بالتحالفات الإستراتيجية هو أنها ستجبر الشركات على تطوير مقاييس لتحالفاتها وتقييم أدائها بشكل منهجي وعلاوةً على ذلك يضطر المديرون إلى التدخل عندما يواجه التحالف مشاكل.

٢.١.١٠ المهارات الأساسية لإدارة التحالفات الإستراتيجية:

أشار (Krikstaponyte and Pukeliene, 2003) إلى مجموعة من المهارات التي تعتبر حاسمة لإدارة التحالفات الإستراتيجية بشكل ناجح من قبل إدارة الشركات وعلى النحو التالي:

كن جاهزاً للمراوغة: الشركاء بحاجة إلى المراوغة في إستراتيجية بناء القيمة المشتركة، فكل الشريكين بحاجة إلى أن يكونا ناجحين، إلا أنه من ناحية أخرى وعندما يصبح الوقت حاسماً قد يغري ذلك بعض الأطراف لتحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر.

تواصل برسالة واحدة: يتوجب على الشركاء تأسيس بروتوكولات الإتصال الداخلي، و الإستشارات ونشر المعلومات، فكل شخص بحاجة إلى أن يفهم من يصنع القرارات حتى لا يكون هناك تضارب في الأنشطة.

لكي تنهي بشكل جيد إبدأ بشكل ذكي: إبدأ العلاقة من خلال عملية منظمة، إجمع الأشخاص الرئيسين في نفس الغرفة ودعهم يجيبون عن هذه الأسئلة: ما هي رؤية علاقتنا؟ كيف يمكن أن نعمل معاً لكي نحقق أهدافنا؟ كيف يمكن أن نتعامل مع التضارب؟ كيف يمكن أن نتعامل مع الجوانب المظلمة للثقة؟

لا تتخلى عن قائدك: إن الخطأ الجوهرى الذي ترتكبه الشركات هو إفتراضها بأن إدارة العلاقة مع الشريك هو أمر شخصي، إلا انها ليست كذلك فهي علاقة أعمال منذ بدايتها وحتى إنتهائها، ويجب أن تتضمن مجموعة من الأدوات والحوافز.

يعتمد على مخزون الأدوات الرأسمالية: ادعم صندوق أدوات التحالف الخاص بك بالمستلزمات التي تساعد على بقاء ونمو علاقة الشراكة، هذه الأدوات قد تتضمن طرقاً للتفاوض الفاعل، و/ أو إستراتيجيات للتعامل مع التضارب أو الصراع، و/ أو نماذج لعملية التخطيط المشترك، و / أو بطاقات أداء لتدقيق صحة وجودة العلاقة. إجعل من أصدقائك مقربين وفي نفس الوقت أعداءك: في عالم الأعمال إن أكثر تحديات التحالفات تكمن في تلك الحالات التي تكون فيها الشركات متحالفة في جانب محدد بينما متنافسة في جوانب أخرى، فكلتا الطرفين يتوجب عليهم فهم أن العلاقة القوية لا تعني أن الأطراف المتحالفة تتفق مع بعضها بعضاً دائماً.

تخيل الأسوأ، خطط له: تصور مجموعة من السيناريوهات السيئة، ثم ضع البروتوكولات والعمليات التي يمكنك من التعامل مع كل قضية من هذه القضايا بشكل جيد وكفؤ، وفكر كيف تجعل هذه المشاريع عالية التعقيد والمترابطة تعمل مدار الوقت وقم بإعداد نموذج يلائم جميع المواقف.

٢.١.١١ محاور التحالفات الاستراتيجية :

تعتبر التحالفات الإستراتيجية علاقة سلطة أو علاقة قوة أو علاقة تفاوض، وترتكز حول ثلاثة محاور رئيسية وهي (الأمين، ٢٠٠٥) :

أ) المشروع: يعد تحقيق المصالح المشتركة في المشروع هو الهدف المقصود من وراء التعاون، حيث تتجسد التحالفات الإستراتيجية بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع مثل الأصول الطبيعية، والوسائل البشرية، والمهارات التكنولوجية، والمعارف في التسويق. فالموارد المشتركة تمثل جزءاً من أنشطة التحالف و يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال. كما أن الشركاء مرتبطون فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة و مستقلون في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف. ويتم تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الإتفاق عليها فيما يخص مشروع التعاون. أما إتخاذ القرارات فيتم بشكل مشترك بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع (عبد الهادي، ٢٠٠٧).

ب) العلاقة: هي الصلة التي تربط بين المتحالفين وتكون مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل، وفق شروط تسمح بأن تعود الفائدة بشكل متبادل على الشركاء. وهذه العلاقة ليست بالضرورة أن تكون مادية، وإنما يمكن أن تستند على الإتصال، و تبادل المعلومات، والتفاعل.

ج) العقد: يظهر الطابع المعقد والغامض للتحالفات الإستراتيجية في تنوع الأشكال التي تتخذها، ويجب أن يتم تناولها من عدة نواحٍ قانونية أهمها:

أولاً: الكيفية القانونية التي تختارها الشركات المتحالفة لتنظيم العلاقات فيما بينها في مجال العقود أو قانون الشركات.

ثانياً: الإطار التشريعي سواء القانوني أو التنظيمي الذي ينظم العلاقة بين الشركات و المجتمع ككل، مثل قانون المنافسة.

لذلك يتوجب على الشركات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والإتفاقيات التي تكسب عقد التحالف قوة قانونية تساعد على الإستمرارية.

٢.١.١٢ خصائص التحالفات الإستراتيجية:

تتمتع التحالفات الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي (الأمين، ٢٠٠٥):

- التحالفات الإستراتيجية تبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، لتبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.
- تختلف التحالفات الإستراتيجية حسب نوع العلاقة، ودرجة العقلانية والتفاهم، و حجم المخاطر و المعلومات، و المصالح والظروف البيئية المحيطة، ولا توجد أبداً تحالفات إستراتيجية جامدة و لكنها تتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة مثل: حجم التهديدات والمخاطر، والتجارة الدولية والعالمية، والتكتلات الإقتصادية والدولية، و حجم المخاطر السياسية.
- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف.
- التحالفات الإستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح ، كما قد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر ومخاطر الطرف الأخر.

٢.١.١٣ نظريات التحالفات الإستراتيجية:

- برزت العديد من النظريات التي فسرت ظاهرة تشكيل التحالفات الإستراتيجية بين الشركات، حيث أشار (McCutchen & Swamidass, 2004) إلى أن هناك أربع نظريات تفسر هذه الظاهرة وهي نظرية تكاليف الصفقة، ونظرية التداؤبية، ونظرية السلوك الإستراتيجي، ونظرية المنظمات المقلدة.
- في حين أشار (Grant & Fuller, 2004) إلى نظرية الوصول إلى المعرفة كإحدى النظريات المفسرة لظاهرة تشكيل التحالفات الإستراتيجية بين الشركات، باعتبارها امتداداً للنظرية المعتمدة على الموارد (Resource Based Theory).
- كما تطرق (Qiong & Cong , 2006) إلى نظرية الألعاب بالإضافة إلى نظرية تكاليف الصفقة ونظرية السلوك الإستراتيجي والنظرية المعتمدة على الموارد كنظريات مفسرة للتحالفات الإستراتيجية.
- وأكد لوك (Loke et al, 2009) على النظرية الموقفية ونظرية التبادل الإجتماعي و نظرية تكاليف الصفقة ونظرية المعرفة والنظرية المعتمدة على الموارد كنظريات مفسرة للتحالفات الإستراتيجية.

كما أشارت (مصطفى، ٢٠١٠) إلى أن الدراسات السابقة عموماً فسرت التحالفات الإستراتيجية وفقاً لنظرية تكاليف الصفقة، ونظرية المعرفة والتعلم التنظيمي، ونظرية السلوك الإستراتيجي والنظرية المعتمدة على الموارد.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث بأن النظريات التالية قد حظيت بإتفاق أغلب الباحثين كنظريات مفسرة لأسباب تشكيل الشركات للتحالفات الإستراتيجية:

نظرية تكاليف الصفقة (Transaction Cost Theory):-

وفقاً لهذه النظرية تقوم الشركات بتقييم التكاليف المترتبة على القيام بصفقات مشتركة قبل الدخول فيها، وتحاول المنظمات تقليص تكاليف الإنتاج والصفقات في سبيل تحقيق الكفاءة إذ إن التركيز الرئيس لها جعل هذه الصفقات كفؤة قدر الإمكان.

وتشير النظرية إلى أن التحالفات الإستراتيجية يتم تشكيلها إذا كانت التكاليف المرتبطة بها هي الأقل من بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الشركة، حيث تنص على أهمية تخفيض التكاليف من خلال التحالف الذي يعتبر حلاً وسطاً بين قيام الشركة بالنشاط بنفسها أو القيام بصفقات السوق المكلفة والتي تعتبر ضرورية. وترتبط تكاليف الصفقة وفقاً للنظرية بدرجة تخصيص الأصول، وحالة عدم التأكد ومدى تكرار الصفقات. و تلعب هذه النظرية دوراً هاماً في تحديد هيكل حاكمية التحالف و إختيار الشريك إعتياداً على مستوى درجة تخصيص الأصول وحالة عدم التأكد (Gulati, 1995).

النظرية المعتمدة على الموارد (Resource - Based View) :-

تؤكد هذه النظرية على إختلاف الموارد والمهارات التي تحتاج إليها الشركات للقيام بعملياتها، وبالتالي تسعى نحو إنشاء علاقات تعاونية فيما بينها للحصول على الموارد غير المتوافرة لديها والتي تشكل مصدراً للميزة التنافسية والأداء المتميز (Das & Teng, 2000) ، كما تحاول هذه النظرية وصف وشرح والتنبؤ بكيفية تحقيق الشركات لميزة تنافسية مستدامة من خلال إمتلاك الموارد والرقابة عليها

و تقترح النظرية بأن تكامل الحليفيين من حيث الموارد يعتبر امراً نادراً غير قابل للتقليد أو الإحلال وذا قيمة لأطراف التحالف.

نظرية المعرفة و التعلم التنظيمي (Knowledge & Organizational Learning Theory):-

تعتبر هذه النظرية إمتداداً للنظرية المعتمدة على الموارد وتشير إلى أن الشركات تقوم بتشكيل التحالفات الإستراتيجية بهدف إكتساب ونقل المعرفة التقنية (Know- How) والتكنولوجيا والقدرات التنظيمية التي تمتلكها الشركات الأخرى. كما تسعى الشركات وفقاً إلى هذه النظرية إلى توليد معارف جديدة ذات قيمة أو تطوير مخزون المعرفة الحالي. حيث يعتبر توليد معرفة جديدة من المحركات الرئيسة لعملية التعلم و التي تستخدم فيها الشركات المتحالفة التحالفات الإستراتيجية كوسيلة لإكتساب ونقل قاعدة معرفة الشريك (مصطفى، سنية، ٢٠١٠).

نظرية السلوك الإستراتيجي (Strategic Behavior Theory)

تسعى الشركات وفقاً إلى هذه النظرية إلى تحسين موضعها التنافسي بقصد تعظيم ربحيتها من خلال اختيار الشريك (Kogut, 1988). كما تشير هذه النظرية إلى أن تشكيل التحالفات الإستراتيجية يساعد الشركات على إكتساب قوة سوقية في مجال الصناعة التي تعمل فيها، وبالتالي تمكينها من منع المنافسة المحتملة أو جعل عملية الدخول إلى الأسواق غير مشجعة بالنسبة للشركات الأخرى. و تفترض هذه النظرية أن الشركات تقوم بتشكيل التحالفات الإستراتيجية بقصد تحقيق فوائد وأهداف إستراتيجية تتمثل في اختراق أسواق جديدة، وتحقيق مزايا تنافسية ناتجة عن تخفيض المخاطر وتحقيق إقتصاديات الحجم، والحصول على الموارد والقدرات التكميلية التي تمتلكها الشركات الأخرى.

٢٠١٤ دوافع تشكيل التحالفات الإستراتيجية:

برزت العديد من الدوافع التي قدمها الباحثون وعدوها بمثابة محركات تدفع الشركات نحو تشكيل تحالفات إستراتيجية.

فقد قسمت (Shchipanova, 2009) دوافع الشركات لتشكيل تحالفات إستراتيجية إلى دوافع داخلية تضم الدخول إلى أسواق دولية جديدة، وتخفيض التكاليف وتحقيق إقتصاديات الحجم وتقليل المخاطر، ودوافع خارجية تضم العولمة، و التغيرات التكنولوجية السريعة، وتقليص دورة حياة المنتجات، وزيادة حجم الإستثمارات المطلوبة، والمواءمة مع السياسات الحكومية.

في حين قسم (Zineldin & Dodourova, 2005) دوافع الشركات لتشكيل تحالفات إستراتيجية إلى دوافع مالية، و تكنولوجية، وإدارية وإستراتيجية.

و أشار (McCutchen & Swamidass, 2004) إلى أن دوافع الشركات في صناعة الدواء نحو تكوين تحالفات إستراتيجية تكمن في الحصول على الموارد المالية التي تحتاج إليها، والحصول على الموارد التقنية التكميلية، وتقليل وقت البحث والتطوير المطلوب لتطوير منتجات جديدة، وتخفيض تكلفة الأبحاث الخاصة بتطوير منتجات جديدة، والدخول إلى أسواق جديدة والحصول على القدرات التصنيعية والتسويقية.

كما أشار (العنزي ورازي، ٢٠١١) إلى أن دوافع الشركات عموماً نحو تشكيل تحالفات إستراتيجية تكمن في الدخول إلى أسواق جديدة، و التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة، وتشكيل المعايير الصناعية، و المشاركة في المخاطر، والمشاركة في المعرفة والخبرات. و أكد (Tsang, 1998) أن دوافع الشركات نحو تكوين تحالفات إستراتيجية من وجهة نظر النظرية المعتمدة على الموارد تكمن في توليد العائد، وتوسيع إستخدام الموارد وتنويعه. ويرى (Glaister & Buckley, 1996) أن الدوافع الإستراتيجية للشركات نحو تكوين التحالفات الإستراتيجية تكمن في التشارك في المخاطر، وتحقيق إقتصاديات الحجم، ونقل التكنولوجيا المكملة وتبادل براءات الإختراع، وتشكيل المنافسة، والتوافق مع سياسات الحكومات الأجنبية، وتسهيل عملية التوسع الدولي، وتعزيز المكانة السوقية.

ومن خلال ما تقدم يجد الباحث أن أبرز الدوافع التي حظيت بإجماع الباحثين كمحركات تدفع الشركات نحو تشكيل تحالفات إستراتيجية هي:

التشارك في المخاطر والكلف:

تعتبر التحالفات الإستراتيجية من الآليات الجاذبة للتغلب على المخاطر وذلك من خلال تقاسمها مع الشركاء. وتسهم التحالفات الإستراتيجية في تقليل المخاطر بعدة طرق منها توزيع المخاطر بين الشركاء في المشاريع الكبرى، و تمكين الشركات من تنويع المنتجات وبالتالي تقليل المخاطر السوقية المرتبطة بالإعتماد على منتج واحد، وأيضاً من خلال تسريع عملية الدخول إلى أسواق جديدة والتواجد بشكل أسرع ، ومن خلال تقاسم الكلف إذ إن تكلفة الاستثمار في المشاريع مع الشركاء تعد أقل من كلفته في حال قامت به الشركة لوحدها (Contractor & Lorange, 1988).

المواءمة مع السياسات الحكومية

وتعد من أقدم الأسباب لتشكيل التحالفات الإستراتيجية وذلك بهدف بناء روابط مع الشركات الأجنبية في سبيل المواءمة مع سياسات الحكومات التي تتبع لها، فبعض الدول تطلب من الشركات الأجنبية الراغبة في دخول أسواقها أن تعمل بشكل تعاوني مع شريك محلي.

الدخول إلى أسواق جديدة

تستخدم الشركات التحالفات الإستراتيجية كوسيلة من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة، وإختراق صناعات متعددة، بدلاً من أن تقوم بشراء شركات أخرى أو بناء مصانع في دولة أجنبية أخرى (Wheelen & Hunger, 2004).

التعلم ونقل التكنولوجيا

تقوم الغالبية العظمى من الشركات بتشكيل تحالفات إستراتيجية من أجل التعلم، و الحصول على تكنولوجيا جديدة، و كذلك من أجل إكتساب مهارات واسعة سواء في مجال التصنيع أو التصميم (Pitt & Lei, 1996). ويعد التحالف الإستراتيجي فرصة لتطبيق ونقل تكنولوجيا جديدة بشكل أقل كلفة من الإستثمارات الضخمة في تكنولوجيا معينة دون ضمان كافٍ للنجاح (مصطفى، ١٩٩٧).

المشاركة في المعرفة والخبرات

تعد المشاركة في المعرفة والخبرات وإكتسابها، وكذلك الاستفادة من المعرفة التقنية للشريك من أبرز الأسباب التي تشجع الشركات على تشكيل تحالفات إستراتيجية (Gulati, 1998) (ياسين ٢٠٠٢) (خليفة، ٢٠٠١). حيث تعتبر التحالفات الإستراتيجية من الوسائل الهامة لتوحيد المعرفة والمهارات المكملة التي لا يمكن للشركات أن تطورها بمفردها (Hill & Jones, 2001).

٢.١.١٥ أنواع التحالفات الإستراتيجية:

على الرغم من تنوع الأشكال التي تتخذها التحالفات الإستراتيجية، إلا أن معظم الباحثين إتفقوا على أن الأشكال الرئيسة لها تضم:

المشروع المشترك :

يعد المشروع المشترك الصيغة الأكثر رسميةً من بين أنواع التحالفات الإستراتيجية، حيث يتطلب تنسيقاً معقداً بين الشركاء أثناء تنفيذ النشاطات المتفق عليها (Pitts & Lei, 1996). ويوصف المشروع المشترك على أنه كيان تنظيمي مستقل قانونياً و إقتصادياً، يتم تأسيسه من قبل شركتين أو أكثر من الشركات الأم بحيث يتم فيه إستثمار جماعي لرأس المال والموارد بغرض تحقيق أهداف إستراتيجية معينة (خليفة، ٢٠٠١).

كما يعرف المشروع المشترك على أنه مشاركة بين طرفين أو أكثر غالباً ما يكون أحدهما محلياً والآخر أجنبياً، في تكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في مدة محددة، ويتحمل كل طرف بنسبٍ معينة كلفة الموارد اللازمة، وإنشاء مصنع جديد أو أكثر، وكذلك تطوير منتجات جديدة (مصطفى، ١٩٩٧).

ويعد المشروع المشترك خياراً إستراتيجياً فاعلاً لاسيما عند حاجة الشركة إلى بناء علاقات طويلة الأمد أو تحويل المعرفة التقنية (Know how) من خلال التعلم من خبرات الشركات الأخرى إذ إن هذه المعرفة تعد من المصادر المهمة للميزة التنافسية.

وتكمن الأسباب الرئيسة وراء تأسيس المشاريع المشتركة فيمايلي (Wheelen & Hunger, 2006):

الحصول على تكنولوجيا جديدة.

إمتلاك وسائل توزيع، وتفادي المنافسين.

التغلب على العوائق القانونية والتشريعية.

الحصول على اقتصاديات الحجم وتحقيق التكامل الرأسي.

التحالف على أساس حق الملكية (Equity Strategic Alliance)

يتضمن التحالف على أساس حق الملكية درجة معينة من الاستثمارات من قبل إحدى الشركات في شراء جزء من حق الملكية في شركة أخرى. وتسمى التحالفات الإستراتيجية وفقاً لهذا النوع بالتحالفات مملوكة الأغلبية إذا كان الشريك المبادر يمتلك حصة أكبر في رأس المال، في حين يطلق عليها تحالفات مملوكة الأقلية في حال إمتلاك الشريك المبادر لحصة أقل من حصة الشركاء الآخرين (خليفة، ٢٠٠١). وتلعب التحالفات على أساس الملكية دوراً فاعلاً في تحويل المعرفة بين الشركات، لأنها تمثل شكلاً قريباً من السيطرة الهرمية (Hitt et al., 2001).

التحالفات التعاقدية:

يعد هذا النوع من التحالفات أقل رسميةً من الأنواع الأخرى، و لا يتطلب المشاركة بحق الملكية، أو خلق كيان تنظيمي جديد. و إنما يتضمن تطوير علاقات تعاقدية بين شركتين أو أكثر للمشاركة ببعض الموارد والقدرات المتميزة من أجل خلق ميزة تنافسية، وتأخذ التحالفات التعاقدية أشكال عقود الترخيص و / أو التسويق و / أو التوزيع و / أو التجهيز.

ويعد هذا النوع من التحالفات الإستراتيجية غير ملائم للمشروعات المعقدة، التي تتطلب تحويلًا للمعرفة التقنية بين الشركاء (Hitt et al.,2004)

الأنواع الأخرى من التحالفات الإستراتيجية:

أشارت (Kanter, 1994) إلى أن العلاقات التعاونية ما بين الشركات تأخذ شكل سلسلة متصلة تمتد من العلاقات الضعيفة والبعيدة إلى العلاقات القوية والثيقة، وبالإستناد إلى عملها قدم (Wheelen & Hunger, 2004) الأنواع التالية للتحالفات الإستراتيجية:

اتحاد الخدمات المتبادلة (Mutual Service Consortium)

ويتضمن هذا النوع شراكة ما بين شركات متشابهة تعمل في صناعات متماثلة و تقوم بتجميع الموارد لتحقيق منافع تعتبر مكلفة في حال تم تطويرها من قبل كل شريك لوحده، مثل الوصول إلى تكنولوجيا متقدمة، ويعتبر هذا النوع من التحالفات ضعيفاً إلى حد ما، ويتضمن تفاعلاً أو اتصالاً قليلاً جداً ما بين الشركات ويعد ملائماً للشركات التي ترغب في العمل سويًا ولكن دون المشاركة في الجداريات الجوهرية.

المشاريع المشتركة (Joint Ventures)

وهي أنشطة أعمال تعاونية يتم تشكيلها من قبل شركتين مستقلتين أو أكثر لغايات إستراتيجية، وتتضمن إنشاء وحدة أعمال مستقلة وتوزيع الملكية، والمسؤوليات التشغيلية والمخاطر المالية والمكافآت لكل شريك، بينما تحافظ على إستقلاليتها. ويتم إنشاء المشاريع المشتركة لإستغلال فرصة تتطلب قدرات من كل الشركاء كأن يقدم أحدهم التكنولوجيا ويتولى الآخر مهمة قنوات التوزيع.

إتفاقيات الترخيص (Licensing Arrangements)

وهو إتفاق تمنح بموجبه الشركة صاحبة الترخيص الحقوق إلى الشركات الأخرى في أسواق أو بلدان أخرى لإنتاج و/ أو بيع المنتجات التي تحمل علامتها، مقابل دفع عائد لقاء الخبرات التكنولوجية التي قدمتها.

ويعد الترخيص إستراتيجية ناجحة عندما تكون العلامة التجارية مشهورة على نطاق عالمي ولكن لا تمتلك الشركة صاحبة الترخيص الأموال الكافية لتمويل دخولها المباشر في الدول الأخرى، كما أنها تعد إستراتيجية مهمة إذا كانت الدول تضع حواجز تعيق الإستثمارات الأجنبية المباشرة أو تجعلها مستحيلة. إلا أن التراخيص تتضمن بعض المخاطر المتمثلة في احتمال قيام الشركات المرخص لها بتطوير جدارياتها وبالتالي تصبح منافساً قوياً للشركة مانحة الترخيص.

شراكة سلسلة القيمة (Value Chain Partnership)

تتضمن شراكة سلسلة القيمة تكوين علاقات قوية ووثيقة بين الشركاء، ويتم بموجبها تشكيل إتفاقيات طويلة الأمد مع المجهزين، أو الموزعين الرئيسيين للشركة، من أجل تحقيق مزايا مشتركة. ويعد هذا النوع من التحالفات طريقة ناجحة يمكن للشركة من خلالها إكتساب التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير منتجاتها الحالية (العنزي، وراضي، ٢٠١١).

٢.١.١٦ مجالات التحالفات الإستراتيجية:

هناك عدد من المجالات التي يمكن للتحالفات الإستراتيجية أن تلعب دوراً هاماً فيها، ومن أهمها:

١. التحالف المالي

يتضمن هذا النوع من التحالف إسهام شركة ما في رأسمال شركة أخرى أو أكثر مما يسمح لها بتوجيه إدارة وسياسات الشركة الأخرى بما يعزز تطوير كل من المنتج أو التكنولوجيا أو الجهد التسويقي في الشركة المستثمرة، وتهدف هذه المشاركة الى تقاسم مخاطر الإستثمار وتوفير شروط تفاوضية أفضل وتحسين المركز المالي للمتحالفين وتوفير الأموال اللازمة (عبدالهادي، ٢٠٠٧).

و يمثل التحالف المالي روابط معقدة ومتشابكة بدرجة عالية بين مجموعة من الشركات، وعادة ما يتضمن نوعين أساسيين هما: التحالف المالي متعدد الشركاء، والتحالف المالي عبر الدول (Pitts & lie 1996).

التطوير التكنولوجي (Technology Development)

يتضمن هذا النوع من التحالف تطوير التكنولوجيا بشكل مشترك بين شركتين أو أكثر في مجال عمليات التصنيع و / أو تصميم المنتج، ويتيح هذا التحالف الفرصة لتبادل الخبرات، فضلاً عن تكوين فرق مشتركة من المختصين في مجال التصميم والتطوير والتصنيع، مما يمكن الشركات من الوصول إلى المقدرات الفنية لدى الشريك و التي ينبغي إكتسابها (مصطفى، ١٩٩٧).

ويعد دافع الحصول على تكنولوجيا متقدمة أو إكتساب خبرات ومهارات ضرورية لتطبيق تكنولوجيا جديدة تضمن للشركة تحقيق ميزة تنافسية من أبرز الدوافع لتشكيل التحالف التكنولوجي (ياسين، ٢٠٠٢).

التحالف في البحث التطوير (Research and Development Alliance)

تتمثل هذه التحالفات في المشاركة بعمل بحث معين أو تطوير منتج معين أو تكنولوجيا معينة، فقد يشارك أحد الأطراف بجهد ومهاراته الفنية و بينما يشارك الآخر بالأموال اللازمة لتقديم هذا الإبتكار والتطوير. يأخذ هذا النوع من التحالف الإستراتيجي شكل توحيد الجهود و التعاون المنظم في مجال البحث والتطوير بهدف توفير الوقت والجهد والكلف من أجل الحصول على جودة أفضل وتكنولوجيا أذكى (ياسين، ٢٠٠٢).

التحالف في مجال التسويق (Marketing Alliance)

و يتضمن الأشكال الرئيسية التالية (Kotler, 2003) :

أ. التحالف في المنتجات والخدمات و تقوم بموجه إحدى الشركات بمنح الترخيص إلى شركة أخرى لتصنيع منتجاتها أو التسويق المشترك للمنتجات التكميلية للشركتين.

ب. التحالف في مجال الترويج و تقوم بموجه إحدى الشركات بتنفيذ الحملات الترويجية لصالح شركة أخرى.

ج. التحالف اللوجستي و يتضمن هذا النوع من التحالف تقديم الخدمات اللوجستية إلى شركة أخرى.

د. التعاون في التسعير حيث ترتبط الشركات وفقاً لهذا النوع من التحالفات بعلاقة تعاقدية للتعاون في مجال التسعير المشترك.

وتجدر الإشارة إلى أنه ظهر في الأونة الأخيرة عدد من التحالفات الدولية في مجال التسويق والتوزيع وتقديم خدمات ما بعد البيع للشركاء في مختلف أسواق العالم، وذلك نتيجة التحديات الجديدة التي تواجه الشركات في مجال تطبيق الإستراتيجيات التسويقية والمنافسة الشديدة والمعقدة في أسواق العالم.

الإنتاج المشترك

ويتضمن هذا النوع من التحالفات التعاون بين الشركات لإنتاج السلع والخدمات بشكل مشترك، فقد تتجه بعض الشركات إلى الدخول في شراكات تعاونية في مجال الإنتاج خارج حدود الدولة بالقرب من الأسواق أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال والتكنولوجيا (عبدالهادي، ٢٠٠٧).

و يساعد هذا النوع من التحالفات الشركات -لا سيما الصغيرة منها عن طريق دخولها في علاقة شراكة مع شركات كبيرة أخرى- على تحقيق إقتصاديات الحجم في المدخلات والعمليات والمخرجات، علاوةً على ضمان تدفق المواد والمكونات الضرورية لنظام الإنتاج (ياسين، ٢٠٠٢).

٢.١.١٧ دورة حياة التحالفات الإستراتيجية:

توصف التحالفات الإستراتيجية عادةً وفقاً لدورة الحياة التي تمر بها، وقد ظهرت بعض الأطر المفيدة لتنظيم تسلسل العمليات والمهام التي يتوجب على الشركاء المرور بها عبر التحالف. فقد قدم (Lorange & Roos, 1992) ثلاث مراحل منفصلة ومتسلسلة من الأنشطة التي توضح دورة حياة التحالف الإستراتيجي وهي: تشكيل التحالف، وتنفيذ التحالف، و نمو وتطور التحالف.

في حين نظم (Kogut, 1988) دورة حياة التحالفات الإستراتيجية وفقاً للمراحل التالية: مرحلة التشكيل، ومرحلة العمليات، ومرحلة الإنهاء. كما أشار (Murray & Mahon, 1993) إلى خمس مراحل من دورة حياة التحالفات الإستراتيجية وهي: التودد، والتفاوض، والبدء، والمحافظة، والإنهاء.

و يرى (Gulati, 1998) من وجهة نظر إستراتيجية بأن بعض الجوانب الرئيسة المرتبطة بسلوك الشركات في التحالفات يمكن فهمها من خلال النظر إلى الأحداث المتسلسلة في دورة حياة التحالف والتي تضم: إتخاذ القرار لدخول التحالف، وإختيار الشريك الملائم، وإختيار هيكل التحالف، والتطور الديناميكي للتحالف كتطور العلاقة على مر الزمن.

وقد قدم (Chao, 2011) وصفاً لدورة حياة التحالفات الإستراتيجية يضم المراحل التالية:

مرحلة التهيئة: وفي هذه المرحلة تسعى الشركة إلى التواصل و التفاوض مع الشركاء لإعداد الشروط المبدئية للتحالف. كما يتفاوض الشركاء حول الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وإعداد جدول زمني للتنفيذ، ويحددون الموارد التي سيستثمرونها، ويوزعون المسؤوليات، ويضعون أسس توزيع الأرباح.

مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم تسريع عملية التعلم، وإدارة الصراع، وخلق معايير العلاقة وتطوير الثقة وآليات الرقابة.

مرحلة إعادة التكوين: و في هذه المرحلة يتم الوصول إلى الأهداف المتوقعة، و تقييم الأداء، وتعديل الأهداف وطرق العمل، وإنهاء التحالف.

٢.١.١٨ مراحل تشكيل التحالفات الإستراتيجية:

تمر عملية تشكيل التحالفات الإستراتيجية بالخطوات التالية (Isoraite,2009):

تطوير الإستراتيجية (Strategy Developemnt)

وتتضمن هذه المرحلة دراسة جدوى التحالف، والأهداف والدوافع، والتركيز على القضايا والتحديات الرئيسة وتطوير استراتيجيات الموارد للإنتاج والتكنولوجيا والأفراد، كما أنها تتطلب ترصيف الأهداف مع الإستراتيجية المؤسسية ككل.

تقييم الشريك (Partner Assessment)

وتتضمن هذه المرحلة تحليل نقاط القوة والضعف للشركاء المحتملين، وإعداد إستراتيجيات تعمل على جعل أساليب الإدارة لدى الشركاء متوافقة، و إعداد معايير إختيار الشريك، وفهم دوافع الشريك للإضمام إلى التحالف، والأخذ بعين الإعتبار الفجوات في القدرات والموارد الموجودة لدى الشريك.

التفاوض على العقد (Contract Negotiation)

وتتضمن هذه المرحلة تحديد فيما إذا كانت الأطراف المعنية بالتحالف تمتلك أهدافاً واقعية، وتشكيل فريق للتفاوض من الطراز الرفيع، وتحديد إسهام كل طرف والمكافآت التي سيتلقاها لقاء ذلك، وكذلك حماية المعلومات السرية، والعقوبات المفروضة على سوء الأداء، وتسليط الضوء على درجة فهم ووضوح إجراءات التحكيم.

عمليات التحالف (Alliance Operation)

وتتضمن هذه المرحلة الاهتمام بالتزام الإدارة العليا، و تحديد الموارد المخصصة للتحالف، وربط الميزانيات والموارد بالأولويات الإستراتيجية، وقياس ومكافآت أداء التحالف، وتقييم أداء ونتائج التحالفات.

إنهاء التحالف (Alliance Termination)

وتتضمن هذه المرحلة إنهاء عملية التحالف نظراً لتحقيق الأهداف المرجوة أو لعدم القدرة على تحقيقها، أو قيام الشركاء بتعديل الأولويات وإعادة توزيع الموارد في أماكن أخرى.

٢.١.١٩ عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية:

أشار (Elmuti & Kathawala, 2001) إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً رئيساً في نجاح التحالفات الإستراتيجية، وتضم :

إلتزام الإدارة العليا

يعتبر إلتزام الإدارة العليا في جميع الشركات المشمولة في التحالف من العوامل الرئيسة التي تسهم في النجاح الكلي للتحالف، بالإضافة إلى أن التحالفات ولكي تصبح إستراتيجية بشكل حقيقي يجب أن يكون لها تأثير على الخطط الإستراتيجية الكلية للشركات، ولذلك يتوجب إعدادها وتنفيذها وإدارتها ومراقبتها مع إلتزام كامل من قبل الإدارة العليا، فبدون إلتزام الإدارة العليا لن تمنح التحالفات الموارد اللازمة.

تشابه فلسفة الإدارة للشركاء

فالشركات تسعى إلى تشكيل تحالفات مع شركاء يمتلكون إستراتيجيات وأساليب إدارة متوافقة، وفي حال وجود فروق جوهرية بينهم فإن ذلك سيؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

وجود إدارة قوية وفاعلة

يتوجب على المديرين في التحالفات الإستراتيجية العمل على توليد بيئة من الثقة والمحافظة عليها، وهذا يتطلب تفعيل دور الرقابة الإدارية إذ إن بناء درجات عالية من الثقة في شراكات الأعمال يتطلب وقتاً.

متابعة الأداء بشكل مستمر

يتوجب على الشركات و في سبيل تحقيق أهداف التحالفات الإستراتيجية أن تعمل وبشكل مستمر على تقييم أداء هذه التحالفات ومدى تحقيقها للأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

إختيار الشريك بعناية

تعتبر الخطوة الأهم في تكوين التحالفات الإستراتيجية، وتتطلب من الشركات إختيار الشركاء الملائمين لتكوين تحالفات ناجحة.

الإتصال بين الشركاء للمحافظة على العلاقة

كما هو الحال في أية علاقة أخرى فإن الإتصال يعد من السمات الأساسية للتحالفات لكي تكون ناجحة، فبدون الإتصال الفاعل بين الشركاء فإن التحالف سيفشل نتيجة لفقدان الثقة بينهم.

يتوجب على الشركاء عند تشكيل التحالفات الإستراتيجية أن يفهموا بوضوح دور كل طرف، وكذلك تحديد درجة الرقابة التي يمارسها كل طرف على العمليات ومدى التأثير على عملية إتخاذ القرار.

كما أشار (عبد الهادي، ٢٠٠٧) إلى أن من بين العوامل الرئيسة الكفيلة بإنجاح عملية التحالف مايلي:

التركيز على التدريب، إذ ينبغي على الشركات أن تقوم بتدريب المعنيين في هذا المجال عند دخولها في تحالفات إستراتيجية، حيث أثبتت التجارب أن الشركات الناجحة في مجال التحالفات هي التي أخضعت المعنيين إلى دورات مختصة ومكثفة في هذا المجال.

الخبرة والمهارة الجيدة، فقد عمدت شركة (Hewlett-Packard) إلى إشراك المديرين في ندوات ومؤتمرات عديدة في مجال التحالف الإستراتيجي مما أكسبهم خبرة كافية في هذا المجال.

وجود أنظمة وقواعد واضحة للعمل، إذ إن نسبة نجاح التحالفات تكون أعلى في الشركات التي تطبق أنظمة وقواعد واضحة وتطبق إجراءات واضحة كما هو الحال في شركة (Motorola).

٢.١.٢٠ أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية:

بلغت معدلات فشل التحالفات الإستراتيجية ما نسبته (٦٠%) وفقاً لما أشار إليه بعض الباحثين Spekman (et al.,1996; Dacin et al., 1997). وتعزى أسباب الفشل إلى حالة عدم التوافق الثقافي التي تواجهها الشركات في تحالفاتها الإستراتيجية، و إنعدام الثقة بين الحلفاء، والتعرض إلى السلوك الإنتهازي، وعدم وضوح أهداف التحالف وبالتالي دخول الشركات في تحالفات خطأ، و إنعدام التنسيق بين فرق الإدارة، و الإختلاف في الإجراءات التشغيلية والإتجاهات بين الشركاء، ومخاطر الأداء الناتجة عن العوامل الخارجية وعوامل السوق والعوامل الداخلية (Elmuti & Kathawala 2001).

ويؤكد (Koza & Lewin 2000) على أن أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر مديري التحالفات تعزى عادةً إلى إنعدام الثقة، وعدم وجود مستويات كافية من التخطيط، ووجود تفاصيل كثيرة في عملية التفاوض، و ضعف إدارة التحالفات الفعلية، والإفتقار إلى القدرات التنظيمية والموارد لإدارة العلاقات التعاونية، وعدم التوافق الإستراتيجي والثقافي بين الشركاء، والتغيير في إستراتيجية أحد الشركاء، والإختيار الخطأ للشريك.

في حين يرى (Johnson et al., 1996) أن أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية تكمن في الإفتقار إلى الثقة والإلتزام، كما يشير (Doz & Hamel 1998) إلى أن من أسباب فشل التحالفات الإفتقار إلى وجود هدف عام أو وجود منطوق لتوليد القيمة و معرّف بشكل واضح.

ويوضح (Wakeam, 2003) أن ضعف هياكل الحاكمية وعدم ملاءمتها تعد من مصادر فشل التحالفات الإستراتيجية، ويشير إلى أن السبب الحقيقي وراء فشل الكثير من التحالفات هو التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وهنا يلعب بناء الثقة دوراً هاماً من خلال تمكين الشركاء من التكيف والإستجابة للتغيرات في السوق أو الظروف الأخرى التي تؤثر على أحد الشركاء.

٢.١.٢١ مخاطر التحالفات الإستراتيجية:

تواجه التحالفات الإستراتيجية مخاطر و عدم إستقرار وفقاً لحالات عدم التأكد المرتفعة التي تتعرض لها الشركات، وتعتبر هذه المعضلة مثيرة للإهتمام فبينما تستخدم التحالفات الإستراتيجية من قبل الشركات للمشاركة في المخاطر والتقليل منها فإنها أيضاً تجلب لها بعض المخاطر (Delerue, 2005).

وقد قسم (Das & Teng, 1998) مخاطر التحالفات الإستراتيجية إلى نوعين رئيسين:

١. مخاطر العلاقة : و تعرف على أنها إحتيالية ونتائج الحصول على تعاون غير مرضٍ بين الشركاء (Das & Teng, 1996). وتشير مخاطر العلاقة إلى أن الشركات قد لا تعمل بإتجاه المصالح المتبادلة للشركاء، وبالتالي فإنها قد لا تتعاون وفقاً للطريقة المحددة في إتفاقيات التحالف أو كما هو متوقع من قبل الشركاء الآخرين.

ويعد السلوك الإنتهازي للشريك مثل التهرب من الإلتزامات والسعي للإستيلاء على موارد الشركاء، وتقديم المعلومات المضللة من أبرز المصادر لهذا النوع من المخاطر. ومن بين مخاطر العلاقة التي أشار إليها (Delerue, 2005) غياب المرونة في العلاقة، وعدم التعلم، وإنشقاق الشريك، و التضارب بين الشركاء، وفقدان القدرات الجوهرية، ويؤكد على أهمية الرقابة والثقة في إدارة مخاطر التحالف للسيطرة عليها والحد منها.

٢. مخاطر الأداء: تشير إلى إحتيالية عدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية المقصودة من التحالف، بينما يكون التعاون بين الشركاء مرضياً. وتأتي مصادر الخطر من العوامل البيئية مثل (السياسة، والحروب، والركود الإقتصادي) والعوامل السوقية مثل (المنافسة وتذبذب الطلب) والعوامل الداخلية مثل (المكائن ونظم الإمداد).

وقد إستنتج (Das & Teng, 1996) أن مخاطر الأداء تكون عالية في التحالفات التي تتضمن أنشطة البحث والتطوير نظراً للطبيعة غير المتوقعة لهذه الأنشطة.

وقدم (Das & Teng, 2001) إطاراً شاملاً يضم الثقة والرقابة كطرق منفصلة لإدارة مخاطر التحالفات الإستراتيجية والتقليل منها، فبينما ينظر إلى الثقة على أنها من المصادر الرئيسة لتقليل المخاطر المدركة، فإن الرقابة يمكن إستعراضها كطريقة أكثر علانيةً ونشاطاً في الحد من المخاطر، مما يتطلب تجميع كل من الثقة والرقابة بطرق معينة لإدارة المخاطر بشكل أفضل.

٢.٢ المبحث الثاني : الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانةً هامةً في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية وإقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينيات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية بالانتشار والتوسع خاصةً بعد ظهور كتابات بوتر (Porter) بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

٢.٢.١ مفهوم الميزة التنافسية:

حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية لدى الشركات وتفسير أسبابها. وعليه فقد عرفت الميزة التنافسية على أنها التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى الشركات والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرها، وتسهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق (Haoma, 1999).

كما عرفت على أنها قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كشركة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم (البكري، ٢٠٠٨). وأشارت (حيدر، ٢٠٠٢) إلى أنها ذلك المصطلح الذي يشير إلى قدرة الشركة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

و أكد (المغربي، ٢٠٠٠) على أن الميزة التنافسية هي ذلك المصطلح الذي يشير إلى المجالات التي يمكن للشركة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها الشركة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافةً إلى الفرص و المخاطر المحيطة والسائدة في بيئة الشركة مقارنةً مع خصومها في السوق.

في حين يرى (Porter, 1985) بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل الشركة إلى إكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانياً، تكون أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر أي بمجرد طرح إبداع بمفهومه الواسع.

و قد ظهرت العديد من الأطر النظرية والمفاهيم التي تساعد على تفسير الميزة التنافسية، ومن هذه الأطر طريقة تحليل الصناعة (Industry Analysis) التي قدمها (Porter, 1985) ويركز من خلالها على أهمية هيكل الصناعة، والوضع السوقي للشركة. كما ظهرت أطر أخرى لتفسير الميزة التنافسية جاء بها كل من براهلا و هاميل (Prahalad & Hamel, 1990)، و تشير إلى أن الميزة التنافسية للشركات عبارة عن المصادر الفريدة التي تتمتع بها والقدرات الجوهرية (Core Competence) والقدرات الديناميكية في الأسواق التي تشهد تغيراً مستمراً.

و من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن القول بأنها تخضع إلى اجتهادات مختلفة، وهذا ما يعكس تعقدها وإختلاف كيفية إستخدامها أو التعامل معها من شركة إلى أخرى، إلا أن القاسم المشترك لهذه التعاريف هو أن الميزة التنافسية تمثل المجالات التي يمكن للشركة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها الشركة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو موقعها الجغرافي، و عليه فإن الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة الشركة مقارنةً مع منافسيها في السوق. وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث الميزة التنافسية على أنها مجموعة الخصائص و السمات التي تتمتع بها منتجات الشركات والتي لا يملكها المنافسون الآخرون، أو مجموعة المميزات التي تتميز بها الشركات في أدائها عن بقية المنافسين.

٢.٢.٢ الميزة التنافسية وسلسلة القيمة:

أوضح (Porter, 1985) أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا إلى الشركة كوحدة واحدة، فالشركة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة، منها تصميم المنتجات، وتصنيعها، وتسويقها، وإيصالها إلى المشتري وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للشركة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز وبالتالي فإن إختبار الأنشطة التي تقوم بها الشركة بطريقة علمية والنظر إلى الكيفية التي تتفاعل بموجبها هذه الأنشطة فيما بينها يعتبر أمراً ضرورياً لتحليل مصادر الميزة التنافسية.

ويرى (Porter, 1985) أن عمل الشركة يمكن وصفه بشكل أفضل بإعتباره سلسلة قيمة حيث تنبع القيمة من الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها الشركة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة ، وعادة ما تتشابه سلاسل القيمة في الشركات التي تنتمي إلى نفس الصناعة.

و يعتبر مفهوم سلسلة القيمة أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحاً منه تكلفة الخامات المشتراه وبالتالي لا تعتبر القيمة المضافة أساساً منطقياً لتحليل التكلفة، لأنها تفصل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة في أداء النشاط، كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على إقتصاديات الإرتباطات بين الشركة ومورديها، والتي قد تكون سبباً مباشراً في تقليل التكلفة أو زيادة تمييز المنتج (العارف ، ٢٠٠٢).

وتتكون سلسلة القيمة الداخلية لكل شركة من أنشطة أساسية وأخرى مساندة، وتضم هذه الأنشطة مايلي (ياسين، ١٩٩٨) (مرسي، ١٩٩٨):

أولاً: الأنشطة الأساسية وتشمل مايلي:

الإمداد الداخلي ، وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل وإستلام وتحريك وتخزين وصناعة المواد الأولية وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لإحتياجات الإنتاج.

العمليات، وهي جميع الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

الإمداد الخارجي، وتشمل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

التسويق والمبيعات، وتتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية الأخرى.

الخدمة، وهي أنشطة مرتبطة بدعم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك وتشمل خدمات معرفة التقانة (Know – How) والتدريب والإصلاح والصيانة ... الخ.

ثانياً: الأنشطة الداعمة وتشمل مايلي:

البنية الأساسية للشركة وتشمل أنشطة الإدارة العامة، والمحاسبة والجوانب القانونية والتمويل والتخطيط الإستراتيجي وجميع الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

إدارة الموارد البشرية وتشمل الإختيار والتدريب وتنمية الأفراد.

التطوير التكنولوجي ويتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة التقنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط.

الشراء ويشمل الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوبة سواء أكانت مواداً أولية أو خدمات أو آلات، وتتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

وتعد الإختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين مصدراً رئيساً للميزة التنافسية كما أن الفحص المتأني لكل نشاط من أنشطة القيمة يؤدي إلى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة وجوانب الضعف في الشركة (Porter, 1985).

و يرى (Turban, 1999) أن الفائدة من إستخدام سلسلة القيمة تكمن في التقييم المنهجي للعمليات الأساسية في الشركة والقدرات الرئيسة، حيث لا بد من الاهتمام بنقاط القوة والضعف المتعلقة بالعناصر الرئيسة التي تسهم في قدرة الشركة على المنافسة، إضافةً إلى معرفة الأنشطة المتميزة ونقاط الإتصال لهذه الأنشطة وكيف أن أداء أحد هذه الأنشطة يؤثر في التكلفة والجودة للنشاط الأخر، وبناءً على ذلك يتم تأسيس قنوات إتصال فاعلة بين الأنشطة الرئيسة مما يجعله مصدراً قوياً من مصادر الميزة التنافسية.

٢.٢.٣ معايير الحكم على الميزة التنافسية :

إن درجة جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل (مرسي، ١٩٩٨) هي:

مصادر الميزة التنافسية

حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعاً لدرجتين هما :

مميزات تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

مميزات تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقاً للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحول مرتفعة.

و تتصف هذه المميزات التنافسية بعدد من الخصائص لعل من أهمها:

تحقيقها يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول المادية والمعنوية على شكل سمعة جيدة، وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المميزات التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للإستمرار أو التواصل عن المميزات الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة:

إن إعتقاد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق الميزة التنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة يشكل خطراً كبيراً، حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماماً، وبالتالي فإنه يتعين على الشركة الإعتقاد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن إستمرارية أطول في التمييز.

درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة :

إن الشركات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن الشركات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، ويتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع... ، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

٢.٢.٤ مصادر الميزة التنافسية :

قدم (Porter, 1985) ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية تعد بمثابة المحاور الرئيسية التي إستند إليها في تصميم إستراتيجياته التنافسية، وتضم هذه المصادر: الكلفة الأدنى، و التمايز، والتركيز، إلا أن هذه المصادر يؤخذ عليها أنه من الصعب تطبيقها لدى جميع الشركات وذلك لإختلاف الظروف المحيطة بها والعوامل التي تكوّن بيئتها الداخلية والخارجية (Raymond, 2000).

وقد أشار (Garvin, 1984) إلى المهارات والموارد الفريدة التي تتمتع بها الشركة كمصدرين أساسيين للميزة التنافسية. فالمهارات الفريدة والتي تضم كلاً من المهارات الوظيفية، و المهارات الفنية، والمهارات الإدارية تساعد الشركات على إختيار وتطبيق الإستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من التمايز والتفوق على منافسيها الرئيسيين، أما الموارد الفريدة للشركة فهي تمثل الموارد الملموسة التي تمتلكها الشركة مثل الموارد الطبيعية، والطاقة الإنتاجية، والتكنولوجيا، والقوة التسويقية، و شبكات التوزيع. في حين أشار (John Kay) إلى أن هناك أربعة مصادر للميزة التنافسية وهي تمثل قدرات الشركة لتحقيق هذه الميزة وتشمل (Wickham, 2001): الهيكل والتصميم الداخلي للشركة، و السمعة في قطاع الأعمال، والإبداع والقدرة على إبتكار أفكار جديدة، والموارد (الأصول الإستراتيجية)

وقد قدم (Haoma,1999) ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية تتكون من :

الوصول إلى الموارد (Access-Based) : ووفقاً لهذا المصدر تتمتع الشركة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع الشركة بالمهارة ، والمعرفة ، والخبرة ، والقوة والسلطة في البيئة التي تعمل فيها، ويتطلب أيضاً وجود علاقات خارجية للشركة مع كل من الموردين ، وقنوات التوزيع ، والشركاء ، والسلطات الحكومية.

الكفاءة (Proficiency-Based) : وتنسب الكفاءة الى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها الشركات والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

الملكية (Ownership-Based) : وتتضمن قدرة الشركة على شراء الأصول التي تسهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع الشركة بمركز قوي في السوق، و حصولها على موارد فريدة من نوعها، و تمتعها بسمعة جيدة عن أدائها. ولغرض إستغلال المصادر آنفة الذكر فقد أشار (Haoma, 1999) إلى وجود طريقتين للقيام بذلك، تتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة الشركات على إستغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضييق المجال أمام المنافسين في إستغلال مصادر الميزة التنافسية.

٢.٢.٥ إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

قدم بوتر (Porter, 1985) ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية، وهي الكلفة الأدنى ، والتمايز ، والتركيز، وتعد هذه المصادر الثلاثة المحاور الرئيسة التي إستند إليها في تصميم إستراتيجياته التنافسية وهي

١. إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy)

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف، وتتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بناءً مكثفاً لاستغلال اقتصاديات الحجم ، وتتبع مستمر لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير المباشرة، وتقليل التكاليف في مجالات البحث والتطوير، و الخدمات وغيرها.

كما تتطلب هذه الإستراتيجية تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة تصنيعها وذلك حفاظاً على التكاليف المنخفضة، وكذلك العمل على إنتاج مجموعة سلعية متكاملة وذلك لضمان توزيع التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات مما يجعل نصيب كل منتج من هذه التكاليف قليلاً، و من المتطلبات الرئيسة أيضاً لتطبيق هذه الإستراتيجية العمل على خدمة كل المجموعات الرئيسة من المستهلكين من أجل بناء أكبر حصة سوقية ممكنة، فالإعتماد على الحصة السوقية الكبيرة هو حجر الأساس في هذه الإستراتيجية كون الشركة ستضحي بنسبة الربح، وفي حال فشلت الشركة في السيطرة على الحصة السوقية سيؤدي ذلك الى تدهور أدائها. وتشكل العوامل التي تستخدمها الشركة وتؤدي الى قيادة التكاليف في السوق حاجزاً قوياً أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد، وتجنب خطر طرح السلع البديلة من المنافسين.

٢. إستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)

تتضمن هذه الإستراتيجية خلق سلع أو خدمات مميزة عن سلع أو خدمات المنافسين، على أن تكون هذه السلع والخدمات من وجهة نظر المستهلكين فريدة ومختلفة عن أية سلعة تؤدي نفس الغرض في السوق.

وهناك عدة طرق لتحقيق التمايز في السلع، فقد يكون التمايز عن طريق التكنولوجيا المستخدمة، أو عن طريق تصميم المنتج، أو مزايا المنتج، أو خدمات ما بعد البيع، أو غيرها، كما أن التمايز قد يكون عن طريق إحداث تغيير في المنتج نفسه، أو عن طريق القيام بنشاطات أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إستراتيجية التمايز لا تهمل مسألة التكاليف كلياً، ولكن عند تطبيق هذه الإستراتيجية لا يكون خفض التكاليف هو الهدف الإستراتيجي الرئيسي لها.

وتشكل إستراتيجية التمايز حاجزاً أمام القوى التنافسية المختلفة، فتطبيق هذه الإستراتيجية ينتج عنه نوع من الولاء لسلعة الشركة وإنخفاض الحساسية تجاه السعر بالنسبة للمستهلكين مما يؤدي إلى صعوبة تحول المستهلكين إلى سلع منافسة أخرى، كما تمكن هذه الإستراتيجية الشركة من زيادة أرباحها الحدية وبالتالي تجنبها الحاجة إلى خفض تكاليف منتجاتها، كما أن الولاء لسلعة الشركة يعتبر عائق قوي أمام محاولة المنافسين دخول السوق أو طرح سلع جديدة، ويعتبر مصدر قوة أمام القوى التفاوضية للمستهلكين إذ لا يوجد سلع تتمتع بنفس مزايا سلعة الشركة لتتم المقارنة بينهما.

٣. إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)

تركز هذه الإستراتيجية على خدمة جزء معين من السوق، أو مجموعة معينة من المستهلكين، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل الشركة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التمايز، أو كلاهما معاً، وتقوم هذه الإستراتيجية بالأساس على إمكانية قيام الشركة بخدمة هدفها الإستراتيجي الصغير (السوق الضيق) بشكل أكثر فاعلية أو كفاءة مما قد يقدمه المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق.

٢.٢.٦ أبعاد الميزة التنافسية:

تطرق الباحثون إلى أبعاد الميزة التنافسية، ومن بين الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة مايلي:
خفض التكلفة:

يعتبر خفض التكلفة من الأبعاد الهامة والضرورية لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات (Li et al., 2006) (Tracey et al., 1999) (Thatte, 2007) (Wu, 2011) (صالح، ٢٠٠٩) (الشيخ، ٢٠٠٤) (الطويل و إسماعيل، ٢٠٠٩) (المعموري، ١٩٩٩).

وتعتبر التكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيس للشركات التي تتنافس من خلال التكلفة، كما أن الشركات التي تتنافس من خلال الميزات التنافسية الأخرى غير التكلفة تسعى أيضاً لتحقيق تكلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (Slack et al., 2004).

ويتوجب على أية شركة التركيز على بعد التكلفة من أجل جعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها (Dilworth, 1996).

فالشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يرى الباحث أن أهم التكاليف التي يتوجب على شركات صناعة الدواء التركيز عليها لتقديم منتجات بأسعار منخفضة تقل عما يقدمه المنافسون مايلي: تكاليف البحث والتطوير، وتكاليف التسويق، وتكلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة.

تحسين الجودة:

تعد الجودة من المزايا التنافسية الهامة، فالشركات التي لاتقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لاتتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة

(Tracey et al., 1999) (Thatte, 2007) (Li et al., 2006) (Wu, 2011) (السرطان، ٢٠٠٥) (الشيخ، ٢٠٠٤) (الطويل و إسماعيل، ٢٠٠٩)

وقد عرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمفردات للسلع و الخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة (العلي، ٢٠٠٦). كما عرفت الجودة على أنها أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع إحتياجات الزبائن (Slack et al., 2004). وعرفها (Monks) على أنها مقياس لمدى مطابقة السلعة أو الخدمة للمعايير المحددة مسبقاً (صلاح الدين، ٢٠٠٣).

و أشارت المعموري (١٩٩٩) إلى أن الجودة تتجسد في بعدين هامين مستندةً بذلك إلى أعمال مجموعة من الباحثين، وتضم هذه الأبعاد:

جودة المطابقة: وتمثل درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم، وتعرف على أنها الخلو من العيوب في الإنتاج.

جودة التصميم: وتشير إلى درجة ملاءمة مواصفات التصميم للمتطلبات المرغوبة من قبل الزبائن، كما تشير إلى خصائص المنتج التي تجعله يتمتع بأداء متفوق، ومن بين هذه الخصائص:

الموثوقية (Reliability): وتشير إلى احتمالية عمل المنتج من دون عطل إلى مدة زمنية محددة.

قابلية التعمير (Durability): وتشير إلى مدة حياة المنتج إلى حين إستبداله.

تحقيق المرونة:

تلعب المرونة دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن (Dilworth,1996). وقد أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات، وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة، إضافةً إلى السرعة في تطوير المنتجات القائمة و الإستجابة بشكل عام إلى حاجات ورغبات الزبائن (العلي، ٢٠٠٦).

وتعرف المرونة من وجهة نظر إدارة العمليات على أنها قدرة الشركة على التكيف مع أي تغيير في المنتج، وحجم الإنتاج، فهي عبارة عن أداة تنافسية تستخدمها الشركات من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من السلع، وطرح المنتجات الجديدة أو إجراء التعديل اللازم على السلع الحالية بسرعة و بأقل التكاليف، وبشكل عام هي الإستجابة لإحتياجات ومتطلبات الزبائن (Russell & Taylor,1998).

كما يقصد بالمرونة قدرة الشركات على الإستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبائن (Stevenson, 2007)

وتقسم المرونة إلى عدة أنواع، منها(المعموري، ١٩٩٩) (صلاح الدين، ٢٠٠٣) :

مرونة المنتج (المزيج): وهي عبارة عن قدرة الشركة على تطوير المنتجات الجديدة بسرعة، و إحداث التعديلات اللازمة على المنتجات الحالية إستجابةً لمتطلبات السوق.

مرونة الحجم: وتعني القابلية على التغيير في مقدار الإنتاج زيادةً أو نقصاناً لمواءمة التغير في مستوى الطلب.

ج) مرونة العمليات: وهي قدرة الشركات على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، والانتقال من منتج إلى آخر ضمن التشكيلة بسرعة وسهولة والتعامل مع مختلف المواد الأولية.

وقمتاز المرونة بإعتبارها ميزة تنافسية من خلال الأتي (صلاح الدين، ٢٠٠٣):

إستخدام المرونة في تلبية حاجات المستهلك المختلفة وذلك لإشباع كافة الطلبات التي يتقدم بها المستهلكون.

إستخدام المرونة في مواجهة التغيرات الطارئة في السوق من خلال إستغلال الطاقات والتسهيلات الأخرى في الشركة.

وتبرز الحاجة إلى وجود المرونة لدى الشركات الصناعية كونها معرضة دائماً إلى المخاطر الناجمة عن العديد من العوامل، والتي من بينها:

التغير التكنولوجي: فقد ينتج عن التقدم التكنولوجي الهائل والسريع إلغاء ميزات وحسنات المنتج الحالي للشركة، أو إيجاد طرق أفضل و أسرع في طرح المنتجات، مما يضعف من قدرة الشركة على المنافسة.

التغيرات الأخرى : مثل التغير في حاجات المستهلك أو ظهور منافسين جدد في السوق.

ج) رضا المستهلك: على الرغم من قدرة السلع الحالية للشركة على تلبية حاجات المستهلك، إلا أنها قد تكون غير مرضية له من حيث جودتها أو عدم توفر بعض الميزات الإضافية فيها، وبالتالي إذا ما توافرت سلعة بديلة لدى المنافسين فإنه سيتوجه إليها.

وبناءً على ما تقدم فإن وجود المرونة لدى الشركات الصناعية يعتبر ميزة تنافسية هامة نظراً للتغير المستمر في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية وهذا ما أكدته بعض الدراسات ومنها (Wu, 2011) (Chai et al., 2011) (Stevenson, 2007) (Tracey et al., 1999) و (الطويل و إسماعيل ٢٠٠٩).

إختصار الوقت :

يعد الوقت من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات (Tracey et al., (Thatte, 2007) (Vasey, 1991) (1999) (Zhang, 2001) (Li et al., 2006) (Kessler & Handfield & Pannesi, 1995) (Chakrabarti, 1996).

فالزبائن يرغبون في الاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات إنتظار قصيرة، كما أصبحت العديد من الشركات تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل (Evans & Collier, 2007).

وقد أدى تزايد أهمية الوقت للزبون إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق (اللامي، ٢٠٠٨)

و يمكن تحديد أبعاد المنافسة على أساس الوقت في العناصر التالية (مرسى، ١٩٩٨):

تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة أي المطورة في الأسواق، و يتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج

تقليص زمن دورة التصنيع أي تقليص الفترة المنقضية بين شراء المدخلات وإنتاج المنتج النهائي، ويترتب على ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون والتوزيع وبالتالي خفض التكاليف.

تقليص زمن خدمة العميل، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل المنتج وتسليمه إياه.

و من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة تبين أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول أبعاد الميزة التنافسية التي تم ذكرها أعلاه و كما هو مبين في الجدول رقم (١) .

ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية للشركات فقد تم إعتماؤها كأبعاد فرعية للمتغير التابع في الدراسة والمتمثل في الميزة التنافسية.

جدول رقم (١) أبعاد الميزة التنافسية وفق رأي عينة من الباحثين

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	الباحث
١	خفض التكلفة	(Wu, 2011) (Li et al., 2006) (Thatte, 2007) (Tracey et al., 1999) (صالح، ٢٠٠٩) (الشيخ، ٢٠٠٤) (الطويل و إسماعيل، ٢٠٠٩) (المعموري، ١٩٩٩)
٢	تحسين الجودة	(Wu, 2011) (Li et al., 2006) (Thatte, 2007) (Tracey et al., 1999) (Slack et al., 2004) (السرطان، ٢٠٠٥) (الشيخ، ٢٠٠٤) (الطويل و إسماعيل، ٢٠٠٩) (المعموري، ١٩٩٩)
٣	تحقيق المرونة	(Chai et al., 2011) (Wu , 2011) (Tracey et al., 1999) (stevenson,2007) (Dilworth,1996) (Russell & Taylor, 1998) (الطويل و إسماعيل ٢٠٠٩) (علي، ٢٠٠٦) (المعموري، ١٩٩٩)
٤	إختصار الوقت	(Li et al., 2006) (Thatte, 2007) (Stalk, 1988) (Vasey, 1991) (Tracey et al., 1999) (Handfield & Pannesi, 1995) (Zhang, 2001) (Kessler & Chakrabarti, 1996) (Evans & Collier, 2007) (اللامي، ٢٠٠٨) (الطويل و إسماعيل، ٢٠٠٩) (مرسي، ١٩٩٨)

٢.٢.٧ إستدامة الميزة التنافسية:

يمكن المحافظة على الميزة التنافسية للشركات بشكل عام عندما تتوافر بعض من الظروف التالية (Raymond, 2000):

عندما تتطلب الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة إستثماراً ضخماً في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة تقليدها في هذه الحالة.

إذا كانت الميزة التنافسية للشركة موجودة في سوق ضيق وصغير، بحيث لا يكون جذاباً للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط الشركة فيه، وهذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز التي تناولها بورتر (Porter) حيث إنها تركز على قيام الشركة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه مما يمكنها من خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل، والعمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق مما يسهل عملية إرضائهم وبنفس الوقت لا يكون هذا السوق مغرياً لتوجه المنافسين إليه بسبب صغره.

عندما تستند الميزة التنافسية للشركة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات إختراع، وتتطلب الإستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها. إذا إستطاعت الشركة تمييز سلعتها عن سلع المنافسين وبالتالي خلق الولاء لسلعتها لدى المستهلكين، حيث سيؤدي ذلك حتماً إلى المحافظة على ميزة سلعتها التنافسية.

٢.٢.٨ دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:

تحتاج الشركات إلى موارد وقدرات متنوعة لكي تتنافس مع بعضها بعضاً بشكل فاعل، ويمكن الحصول على هذه الموارد والقدرات إما من خلال الشراء، أو تطويرها داخلياً أو من خلال الدخول في علاقات تعاونية مع شركات أخرى بإستخدام التحالفات الإستراتيجية.

وقد زادت نسبة إستخدام التحالفات الإستراتيجية في العقود الأخيرة بإعتبارها أداة فاعلة في مساعدة الشركات على الحفاظ على موقع تنافسي متميز في البيئات الديناميكية. كما أنها تسمح للشركات بالتركيز على تلك المهام التي تؤديها بشكل جيد - عادة تسمى الجدارات الجوهرية- وتعتمد على الشركاء في الجوانب الأخرى. وتحسن التحالفات من المرونة الإستراتيجية للشركات حيث إنها تلنزم بموارد قليلة لكل من التكنولوجيا والأنشطة المختلفة. إضافةً إلى ذلك فإن التحالفات الإستراتيجية تقدم إلى الشركات مصادر جديدة للميزة التنافسية مثل الوصول إلى التكنولوجيا المكتملة أو الوصول إلى الأسواق الجديدة وتخفيض المخاطر.

و أشارت الدراسات إلى أن التحالفات الإستراتيجية تسهم في خفض الكلف، والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للشركة (Wheelen & Hunger, 2004). حيث تساعد التحالفات الإستراتيجية الشركات على تحقيق إقتصاديات الحجم والنطاق، والتعاون مع الشركات الكبرى في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة مما يوسع من قاعدة مواردها.

و أكد (Tsang, 1998) على أن التحالفات الإستراتيجية تساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تجميع الموارد المكتملة النادرة. كما أكد (Dyer, 1996) أن الشركات يمكن أن تحقق مزايا تنافسية من التحالفات الإستراتيجية من خلال تطوير شبكة إنتاج متكاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين شبكة الإنتاج المتخصصة والجودة والسرعة والربحية. وقد عزا ذلك إلى تطوير المعرفة التقنية (Know-how) في مجال التصميم والتصنيع بالشكل الذي يقلل من التباين في الجودة ويزيد من جودة المطابقة وجودة التصميم.

وأشار (Dyer et al.,2001) إلى أن قدرات التحالف و التي تعكس قدرة الشركات على تشكيل وإدارة التحالفات بشكل أكثر فاعلية من المنافسين تعد من الجدارات الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها وتشكل مصدراً هاماً للميزة التنافسية.

٢.٣ المبحث الثالث : الدراسات السابقة

٢.٣.١ الدراسات باللغة العربية:

دراسة مصطفى، سنية (٢٠١٠) بعنوان: أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحالفات الإستراتيجية بين شركة دار الدواء الأردنية وشركة صيدال الجزائرية للصناعات الدوائية على الفاعلية التنظيمية المتمثلة في النمو والتوسع، والإبداع والابتكار، وتخفيض التكاليف، وقد تناولت الدراسة أربعة أشكال للتحالفات الإستراتيجية وهي المشاريع المشتركة، و الترخيص، و الخدمات المشتركة، و شراكة سلسلة القيمة، تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا، والمديرين الوظيفيين، ورؤساء الأقسام في الشركات المبحوثة والبالغ عددها إثنان، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٣٧) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للتحالفات الإستراتيجية على مستوى تحقيق الشركتين للفاعلية التنظيمية، وتبين أن للترخيص والمشاريع المشتركة الأثر الأكبر في تحقيق الفاعلية التنظيمية، بينما تلعب شراكة سلسلة القيمة الدور الأقل تأثيراً. وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمشاريع المشتركة والبحث والتطوير في سبيل التحسين من الفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى التحسين من بيئة التحالف وذلك بالتركيز على الإتصال من خلال استخدام القنوات غير الرسمية.

دراسة حسين (٢٠١٠) بعنوان: التحالفات الإستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ ومادورها في تحسين الأداء؟.

هدفت الدراسة إلى وصف كيفية إستخدام أسلوب التحالفات الإستراتيجية في دعم وتفعيل الشراكة والتعاون بين مؤسسات التأمين الجزائرية وقطاع البنوك المصرفية لتعظيم القدرات التنافسية في القطاع المالي الجزائري ومواجهة المعوقات والتحديات والمشاكل التي يعاني منها ذلك القطاع و تحسين الوضع المالي لدى البنوك ومؤسسات التأمين .

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق أمودج التحالف الإستراتيجي الذي أقترحته الدراسة على كفاءة وفاعلية الأداء بالبنوك ومؤسسات التأمين وأنعكس هذا الأثر على فاعلية الوضع المالي في القطاع المصرفي ومؤسسات التأمين الجزائرية.

دراسة عبد الهادي (٢٠٠٧) بعنوان: العوامل المؤثرة في إتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية: دراسة إستطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في إتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية في شركات قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية، وقد تم إستخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١١١) فرداً،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

إن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة (توافر الخبرة للشركة، أشكال التحالفات الإستراتيجية، القدرة التنافسية المتنوعة التي تحققها التحالفات، التشريعات المالية والقانونية، والإمكانات المادية والبشرية) وإتجاهات المديرين في مجتمع الدراسة نحو تكوين تحالفات إستراتيجية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك أكبر عدد من المعنيين لدى التفكير بإجراء تحالفات إستراتيجية وضرورة مراعاة عامل الثقافة كأحد العوامل الهامة والمؤثرة في أسلوب التفاوض وتدريب و تأهيل المعنيين بعملية التحالف الإستراتيجي.

دراسة صلاح الدين (٢٠٠٣) بعنوان: أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العوامل الإستراتيجية ممثلة في (السعر، الجودة، المرونة، والزمن) و إستراتيجيات المنافسة ممثلة في (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية تركيز الكلفة، واستراتيجية تركيز التمايز) على الميزة التنافسية ممثلة في (حجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، والتفوق على المنافسين في السوق) لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الدواء الأردنية المنتمية إلى الأتحاد الأردني لمنتجي الأدوية والبالغ عددها (١٤) شركة، وبلغ عدد أفراد العينة (٦٣) فرداً يمثلون مديري الإدارة العليا في هذه الشركات، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن معايير الميزة التنافسية قد تأثرت بجميع العوامل الاستراتيجية بدرجة عالية.

وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بزيادة الإهتمام والدعم المادي لعملية البحث والتطوير من أجل إبتكار الأدوية الجديدة والحصول على براءات الإختراع كون ذلك يعد العامل الرئيس في اكتساب الميزة التنافسية في قطاع صناعة الدواء، والتوقف عن الإعتماد على تقليد المنتجات الأجنبية بأسرع وقت ممكن حيث إن ذلك سيصبح لزاماً على الشركات الأردنية بعد إنضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية وتطبيقه للاتفاقية المتعلقة بالجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية.

دراسة خليفة (٢٠٠١) بعنوان: العوامل المؤثرة في إتجاهات مديري الأعمال نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع مديري الأعمال لتكوين تحالفات استراتيجية، كما هدفت أيضاً إلى اختبار مدى إسهام حجم المؤسسة والإطار المؤسسي، وتكاليف التعاملات، والخبرة التحالفية السابقة في تفسير إتجاهات مديري الأعمال في القطاع الصناعي في دولة الإمارات نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية، تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات الإماراتية العاملة في مختلف القطاعات الصناعية، و أستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، و أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من حجم المؤسسة والإطار المؤسسي، وتكاليف التعاملات، والخبرة التحالفية السابقة من جهة، ومدى الرغبة في الدخول في مشاريع تحالفية مشتركة مع مؤسسات عربية وخليجية من جهة أخرى.

٢.٣.٢ الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة كل من Barbosa, et al. (٢٠١٠) بعنوان:

Strategic Alliance and Competitive Advantage – an Exploratory Study in Brazilian Firms

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر خصائص التحالفات الإستراتيجية المتمثلة (في المنظمة، ومستوى الثقة بين الشركاء، وإستقلالية الشركاء، ودرجة المخاطر والصراع، والتشابه بين الشركاء، والمكاسب المشتركة، والإلتزام) على إقتناء الميزة التنافسية المتمثلة (في تقوية الشركة من خلال تشكيل الشراكة، ودرجة الكفاءة في استخدام الموارد، وتعزيز معرفة الإدارة، والمرونة وفرص الإبتكار، والاستخدام الأمثل للمعلومات، وتحقيق اقتصاديات الحجم والمدى، ودرجة نقل القدرات والموارد غير القابلة للتقليد، و مشاركة المعرفة ورفعها، وتأسيس موضع في السوق) ، تم تنفيذ الدراسة من خلال المسح الميداني لشركات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية حيث ضمت عينة الدراسة (١٢١) شركة من مختلف الأحجام واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمة والالتزام والتركيز على المكاسب المشتركة والتعاون هي العوامل التي تصب في مصلحة الميزة التنافسية وبخاصة فيما يرتبط بتعزيز الكفاءة التشغيلية وتعزيز قوة الإستجابة من خلال المرونة، وفرص الريادة المحتملة، والإبتكار، والقدرات الإدارية.

دراسة Marsh (٢٠١٠) بعنوان:

A Strategic View of Alliance Strategy: the Impact of Alliance Type on Firm Profitability

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر نوع التحالف الإستراتيجي (تحالف بين شركات متشابهة، وتحالف بين شركات غير متشابهة) على أداء الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا الحيوية والمتمثل (في معدل العائد على المبيعات والنمو في الإيرادات)، وقد حاولت الدراسة توضيح كيفية إسهام نوع التحالف الإستراتيجي في رفع الموارد والقدرات الخاصة بالشركات المتحالفة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، شملت عينة الدراسة (٨٦) شركة عاملة في مجال التكنولوجيا الحيوية، وتوصلت الدراسة إلى إستنتاج رئيس مفاده أن نوع التحالف الإستراتيجي يعتبر عاملاً مهماً في الأداء إلا أن أثره يعتمد على القدرات الداخلية التي طورها الشركة.

دراسة Solesvik & Westhead (٢٠١٠) بعنوان:

Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry.

هدفت الدراسة إلى اختبار معايير إختيار الشريك الملائم المستخدمة من قبل شركات النقل البحري والنرويجية، كما هدفت أيضاً إلى تحليل كيفية تحسين الميزة التنافسية لشركات النقل البحري من خلال إختيار الشريك الملائم في التحالفات الإستراتيجية، تم استخدام منهجية دراسة الحالة في الدراسة، كما أستخدمت المسوحات والمقابلات كأدوات رئيسة لجمع البيانات، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٩) أفراد من مديري الإدارة العليا موزعين على أربع شركات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن التحالفات الإستراتيجية تنجح عندما يتم إختيار الشركاء بعناية، ويؤدي نجاح هذه التحالفات إلى تزويد الأطراف المتحالفة بالموارد والجدارات اللازمة مما يحسن من ميزتها التنافسية ويدعمها.

دراسة Rudawska (٢٠١٠) بعنوان:

Interconnected firms' relationships as a source of a competitive advantage.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص علاقة الشراكة في التحالفات الإستراتيجية المتمثلة (في الثقة، والإلتزام، والاتصال، والرضى) على تحقيق الميزة التنافسية، تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات البولندية العاملة في قطاع الرعاية الصحية وبلغ عددها (١٠٩) شركات، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٠٩) أفراد يمثلون الإدارة العليا في هذه الشركات، وأُستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الثقة و الإلتزام كانت من العوامل الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية وأنها تشكل عوامل النجاح الرئيسة التي تمكن مقدمي الخدمة من بناء موضع سوقي متميز.

- دراسة Phelps (٢٠١٠) بعنوان:

A Longitudinal Study of the Influence of Alliance Network Structure and Composition on Firm Exploratory Innovation

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر هيكل و تركيبة شبكة التحالف على الإبتكار الإستكشافي للشركات والمتمثل في المعرفة الجديدة وغير المألوفة نسبة إلى معرفة الشركة الحالية، شملت عينة الدراسة (٧٧) شركة عاملة في مجال تصنيع معدات الإتصالات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنوع التكنولوجي للشركاء في التحالف الإستراتيجي يزيد من الإبتكار الإستكشافي للشركة، و أن كثافة الشبكة بين الشركاء في التحالف يزيد من أثر التنوع، كما توصلت النتائج إلى أن فوائد تعدد الشبكة (عندما يكون الشركاء في التحالف مرتبطاً بتحالفات أخرى)

- دراسة كل من Al-Laham, et al. (٢٠١٠) بعنوان:

Who is My Partner and How Do We Dance? Technological Collaboration and Patenting Speed in US Biotechnology

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر نوع إتفاقية التحالف (تحالفات الأبحاث وتحالفات إتفاقيات التراخيص) ونوع الشركاء (منظمات عامة، شركات تكنولوجية حيوية) على معدل براءات الإختراع، شملت عينة الدراسة (٨٩٣) شركة أمريكية عاملة في مجال التكنولوجيا الحيوية للفترة من (١٩٧٣ - ٢٠٠٣)، توصلت نتائج الدراسة إلى أن شراء حقوق الملكية الفكرية من خلال التراخيص لا يعتبر بحد ذاته وسيلة فعالة للحصول على معرفة جديدة، فشراء المعرفة الصريحة لا يمنح الشركات قدرة الوصول إلى المعرفة الضمنية المطلوبة لتحقيق التكامل الناجح مع قاعدة المعرفة الحالية للشركة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن تراخيص براءات الإختراع لم يحسن من مستوى براءات الإختراع بين شركات التكنولوجيا الحيوية وإمّا التعاون في الأبحاث يساعد على الوصول إلى المعرفة الضمنية التي تقدم ميزة تنافسية في مجال براءة الإختراع، كما أشارت النتائج إلى أن التعاون الخارجي يساعد شركات التكنولوجيا الحيوية على بناء المقدرات الداخلية للإبتكار.

- دراسة Chang (٢٠١٠) بعنوان:

Relationships among Supply Chain Management, Strategic Alliances, and Organizational Performance with Implications for the Construction Industry

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والتحالفات الإستراتيجية والأداء التنظيمي و إختبار فيما إذا كان تشكيل التحالفات الإستراتيجية يساعد في تنفيذ إدارة سلسلة التوريد وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي متضمناً المزايا التنافسية لتحقيق النجاح والإفادة من التحالفات الإستراتيجية، كما هدفت الدراسة إلى إختبار فيما إذا كانت خصائص مدير التحالف والخصائص التنظيمية وأبعاد التحالف تؤثر على نجاح التحالف، شملت عينة الدراسة (٣٤٣٤) مدير تحالف من العاملين في قطاع الإنشاءات في الولايات المتحدة الأمريكية، و تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة سلسلة التوريد وتشكيل التحالفات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية للشركات والمتمثلة في قيادة الكلفة والتمايز.

- دراسة كل من Marciukaiyte, et al. (٢٠٠٩) بعنوان:

Strategic alliances by financial services firms

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر التحالفات الإستراتيجية والتعاون بين الشركاء في التحالف الاستراتيجي على تحقيق الثروة وذلك بعد إعلان التحالف، شملت عينة الدراسة (٧٩٥) شركة عاملة في مجال الخدمات المالية في السوق الأمريكي، أظهرت نتائج الدراسة أن الإعلان عن التحالفات الإستراتيجية زاد من قيمة الشركات المتحالفة بنسبة (٠.٥٣%)، كما أظهرت النتائج أن الأداء التشغيلي للشركة المتحالفة بعد إعلان التحالف تحسن بشكل أسرع من الشركات الأخرى العاملة في نفس القطاع.

- دراسة كل من Gulati, et al. (٢٠٠٩) بعنوان:

The Nature of Partnering Experience and the Gains from Alliances

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر الخبرة العامة للشريك في التحالف الإستراتيجي والخبرة الخاصة والمحددة للشريك، وإستقلالية الشركاء على معدل العائد التراكمي غير الطبيعي لسهم السوق ، شملت عينة الدراسة (٣٠٠) مشروع مشترك بين شركات عالمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الخبرة الخاصة للشريك الإستراتيجي بدلاً من الخبرة العامة تسهم في تحقيق القيمة للتحالف الجديد كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس جميع أنواع خبرة الشريك في التحالف تسهم في تحقيق المكاسب من التحالف وأن تأثير الخبرة الخاصة للشريك يعتمد على مدى توافر فرص التعلم الجديد.

- دراسة كل من Gong et al. (٢٠٠٧) بعنوان:

Do Multiple Parents Help or Hinder International Joint Venture Performance? The Mediating Roles of Contract Completeness and Partner Cooperation

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تعدد الشركاء في التحالف الإستراتيجي على أداء المشروع المشترك والمتمثل (في مستوى المبيعات والحصة السوقية والربحية وقيادة الكلفة وإدارة المشروع وتطوير التكنولوجيا وتصميم المنتج و إدارة الجودة وإنتاجية العمل والتسويق والتوزيع وخدمة العملاء والسمعة واشتغال الشريك)، شملت عينة الدراسة (٢٤٤) مشروعاً دولياً مشتركاً في الصين، وتوصلت الدراسة إلى أن عدد الشركاء يرتبط سلباً بتكاملية العقد وتعاون الشركاء الذين يرتبطون ايجابياً بأداء المشروع المشترك.

دراسة كل من Li et al. (٢٠٠٦) بعنوان:

The impact of supplychain management practices on competitive Advantage and organizational performance.

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد المتمثلة (في شراكة المورد الاستراتيجي، علاقات الزبائن، مستوى تشارك المعلومات، جودة تشارك المعلومات و التأخير) على الميزة التنافسية المتمثلة (في السعر/الكلفة، الجودة، إعتمادية التسليم، إبتكارية المنتج، و الوقت إلى السوق) والأداء التنظيمي المتمثل (في الأداء السوقي، و الأداء المالي)، تم تجميع بيانات الدراسة من (١٩٦) شركة أمريكية عاملة في مختلف القطاعات الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العالي من ممارسات إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومباشر للميزة التنافسية على الأداء التنظيمي.

دراسة Draulans et al. (٢٠٠٣) بعنوان:

Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر عدد من الطرق المستخدمة لبناء قدرات التحالف والمتمثلة (في تدريب العاملين في مجال التحالف، وإيجاد متخصصين في التحالفات، وتقييم التحالفات) على نجاح التحالفات الإستراتيجية، تكون مجتمع الدراسة من (٤٦) شركة هولندية كبرى عاملة في مختلف القطاعات الصناعية، وأستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن تركيز الإهتمام على إدارة التحالفات الإستراتيجية من خلال الإستثمار في التدريب على التحالف، وإيجاد متخصصين في التحالفات، وتقييم التحالفات يؤدي إلى رفع معدلات نجاح التحالفات الإستراتيجية وتمكين الشركات من الإفادة من خبراتها في مجال التحالفات، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التحالفات الإستراتيجية مثلها مثل أية جدارة أخرى يمكن بناؤها وبالتالي تصبح مصدراً هاماً للميزة التنافسية.

- دراسة كل من Anand et al. (٢٠٠٠) بعنوان:

Do firms learn To Create Value? The Case of Alliances

هدفت الدراسة إلى إختبار فيما إذا كانت الشركات تتعلم من أجل إدارة التحالفات الإستراتيجية من خلال الخبرات المتراكمة، وكذلك بيان تأثير التعلم من خلال التحالفات الإستراتيجية على خلق القيمة، وما هي أنواع التحالفات الإستراتيجية الأكثر حساسية للتعلم، تكون مجتمع الدراسة من التحالفات الإستراتيجية للفترة من (١٩٩٠ - ١٩٩٣) بين الشركات الأمريكية العاملة في قطاعات: الأدوية، والحاسوب، والإتصالات، والسيارات حيث بلغ عددها (٢٠٠٠) تحالف، وقد إعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المطبوعات المنشورة عن الشركات المشمولة في عينة الدراسة.

دراسة Dyer (١٩٩٦) بعنوان:

Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry.

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين تخصيص الأصول وأداء الشركات اليابانية والشركات الأمريكية العاملة في قطاع صناعة السيارات، وبشكل أكثر تحديداً إختبرت الدراسة إلى أي مدى توضح درجة تخصيص الأصول في التحالف ما بين المورد وشركات صناعة السيارات الإختلافات في الأداء ما بين شركات صناعة السيارات اليابانية (تويوتا و نيسان) وشركات صناعة السيارات الأمريكية (كريسلر وفورد وجنرال موتورز). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الشركات يمكن أن تحقق مزايا تنافسية من التحالفات الإستراتيجية من خلال تطوير شبكة إنتاج متكاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص حيث توجد علاقة إيجابية بين شبكة الإنتاج المتخصصة والجودة والسرعة والربحية تعزى إلى تطوير المعرفة التقنية (Know-how) في مجال التصميم والتصنيع بالشكل الذي يقلل من التباين في الجودة ويزيد من جودة المطابقة وجودة التصميم.

٢.٣.٣ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يتبين أن الدراسات المحلية المتعلقة بموضوع إدارة التحالفات الإستراتيجية قليلة نسبياً بحسب علم الباحث، كما يتضح أن هناك جوانب إضافية تقدمها الدراسة الحالية، من حيث الهدف، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات التابعة والمستقلة.

حيث تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمايلي:

تختلف الدراسة الحالية في هدفها المتمثل في تقديم نموذج مقترح لإدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية - من خلال إختبار أثر بعض مجالات إدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية -

عن أهداف الدراسات السابقة والتي هدفت إلى:

إختبار أثر التحالفات الإستراتيجية على الربحية والأداء وخلق القيمة ونجاح الشركة.

إختبار أثر خصائص متنوعة للتحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية.

إختبار أثر نوع التحالف ونوع الشريك على معدل براءات الإختراع.

إختبار دوافع الشركات نحو تشكيل تحالفات إستراتيجية.

إختبار أثر التعلم من خلال التحالفات الإستراتيجية.

بيان كيفية إسهام خبرة الشريك في تحقيق قيمة للتحالف.

إختبار أثر أشكال التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ويلاحظ أن الدراسات السابقة التي تم إستعراضها ركزت على دراسة أثر خصائص التحالف من حيث خصائص الشريك أو خصائص العلاقة التحالفية على الميزة التنافسية دون التطرق إلى موضوع إدارة التحالفات الإستراتيجية بحدود علم الباحث.

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة - حسب علم الباحث - التي تناولت موضوع إدارة التحالفات الإستراتيجية في بيئة عربية، حيث استهدفت قطاع صناعة الأدوية في الأردن، في حين أن أغلب الدراسات السابقة أجريت في بيئات أعمال لبلدان صناعية متقدمة، كالولايات المتحدة، وإسبانيا، والصين، والبرازيل.

تختلف هذه الدراسة في مجتمعتها عن مجتمع أغلب الدراسات السابقة، حيث كان مجتمع الدراسة الحالية شركات صناعة الدواء، في حين تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة ما بين شركات صناعية وخدمية في مختلف القطاعات مثل أشباه الموصلات والتكنولوجيا الحيوية والمؤسسات المالية وشركات الشحن العالمي وشركات تكنولوجيا المعلومات.

حددت الدراسة الحالية (إختيار الشريك الملائم، و تصميم هيكل الحاكمية الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) كأبعاد للمتغير المستقل إدارة التحالفات الإستراتيجية، كما حددت (تخفيض التكلفة، والمرونة، وإختصار الوقت، وتحقيق الجودة) كأبعاد للمتغير التابع الميزة التنافسية، في حين لم تتناول الدراسات السابقة أبعاد ومتغيرات أمودج الدراسة بهذه التشكيلة وهنا تكمن المساهمة الفكرية لهذه الدراسة بتحديد أثر أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.

الفصل الثالث : منهج الدراسة

٣.٣ منهج الدراسة

٣.١ تصميم الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني التحليلي في إجراء هذه الدراسة، لما يمتاز به من توافر للبيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالاتها، كما أن هذا الأسلوب يرتبط بالظواهر الإنسانية كدراسة السلوك المالي والإداري للمنظمة و يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع، ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث.

٣.٢ المعالجات الإحصائية:

أجرى الباحث معالجة البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences- SPSS) النسخة (١٣.٠)، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية مايلي :

الإحصاء الوصفي: حيث تم إستخراج النسب المئوية و التكرارات بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، وتم أيضاً إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة المتعلقة بإدارة التحالفات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

تحليل الإنحدار الخطي المتعدد وذلك بهدف تحديد أثر إدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية.

إختبار الثبات وذلك بهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة.

إختبار كولمغروف - سمرنوف (One Sample K-S) وذلك لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

٣.٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الدواء الأردنية المدرجة في سجلات المؤسسة العامة للغذاء والدواء / قسم الرقابة على الدواء لعام (٢٠١١) والبالغ عددها (١٦) شركة متخصصة في مجال إنتاج الدواء البشري

وكما هو موضح في الجدول رقم (٢) ، وقد تم إستثناء شركة التقدم من مجتمع الدراسة نظراً لحصولها على ترخيص جديد في عام (٢٠٠٦) ولا تزال قيد التأسيس وبذلك يصبح مجتمع الدراسة (١٥) شركة، ومن الأسباب التي دعت الباحث إلى إختيار هذا المجتمع أن صناعات الأدوية تعد من المجالات التي تشهد تغيرات تكنولوجية وإبداعية بشكل مستمر.

كما أن الآثار التي ترتبت على تطبيق الأردن للإتفاقية المتعلقة بالجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية (TRIPS) (Trade-Related aspects of Intellectual Property Rights Agreement) جعلت كافة شركات صناعة الدواء الأردنية تنخرط في تحالفات إستراتيجية متعددة لمواجهة التحديات التي تحيط بمجال عملها. وكما هو موضح في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٢) قائمة بأسماء شركات صناعة الدواء التي يتكون منها مجتمع الدراسة

الرقم	إسم الشركة	تاريخ التأسيس	رأس المال المسجل / مليون دينار	عدد العاملين
١	الشركة العربية لصناعة الأدوية	١٩٦٢	٢٠.٠	٨٣٤
٢	شركة دار الدواء للتنمية والإستثمار	١٩٧٥	٢٠.٠	٧٢٠
٣	شركة أدوية الحكمة	١٩٧٧	٢.٣	٦٣٨
٤	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية والمعدات الطبية *حصل إندماج بينها وبين شركة دلاص وشركة الرازي للصناعات الدوائية.	١٩٧٨	٢٠.٠	٣٩٧
٥	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	١٩٨٩	١٥.٠	٣٠٥
٦	شركة عمان للصناعات الدوائية	١٩٨٩	٢.٠	١٦١
٧	شركة الرام للصناعات الدوائية	١٩٩٢	٥.٠	١٨٩
٨	شركة الحياة للصناعات الدوائية	١٩٩٣	٥.٥	٩٩

٦٤	١.٢	١٩٩٣	شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية	٩
١٧٢	٩.٥	١٩٩٣	شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية حصل إندماج بينها وبين المركز العربي للصناعات الدوائية.	١٠
٢٨٥	٢٥.٣	١٩٩٤	الشركة الدولية للصناعات الدوائية	١١
٩٩	٣.٥	١٩٩٦	الشركة الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم	١٢
٣١	١٢.٨	١٩٩٧	شركة الكندي للصناعات الدوائية	١٣
٩٤	٥.٠	١٩٩٩	شركة نهر الأردن للصناعات الدوائية	١٤
٧٢	٠.٢	٢٠٠٠	شركة جرش للصناعات الدوائية	١٥
-	٩.٥	٢٠٠٦	شركة التقدم للصناعات الدوائية *حصلت الشركة على ترخيص جديد ولا زالت قيد التأسيس.	١٦

المصدر: المؤسسة العامة للغذاء والدواء / قسم الرقابة على الدواء (٢٠١١)

جدول رقم (٣) بعض التحالفات الإستراتيجية التي شاركت فيها معظم شركات صناعة الدواء الأردنية

الرقم	اسم الشركة	التحالفات الإستراتيجية
١	الشركة العربية لصناعة الأدوية	- تحالف مع شركة (Takeda) اليابانية - تحالف مع شركة (roche) السويسرية - مشروع مشترك مع دار الدواء لإنشاء مصنع أدوية في الجزائر
٢	دار الدواء للتنمية والاستثمار	عقدت الشركة إتفاقيات للإنتاج التعاقدى مع كبرى الشركات العالمية مثل شركة فايزر وشركة نوفارتس
٣	شركة أدوية الحكمة	تحالف مع شركة (CellTrion) الكورية تحالف مع شركة (Uriach) الاسبانية تحالف مع شركة (Teikoku) الأمريكية تحالف مع شركة (Takeda) اليابانية تحالف مع شركة (Sortech) الهندية تحالف مع شركة (Sinclair) البريطانية تحالف مع شركة (ROVI) الاسبانية تحالف مع شركة (Roche) السويسرية تحالف مع شركة (Astellas) اليابانية تحالف مع شركة (Daewoong) الكورية تحالف مع شركة (Breath) البريطانية تحالف مع شركة (Dong-A) الكورية تحالف مع شركة (Edmond Pharma) الإيطالية بالإضافة إلى تحالفات إستراتيجية أخرى مع العديد من شركات الدواء العالمية

٤	الشركة الأردنية لإنتاج الدواء	تحالف مع شركة (Simed) التونسية تحالف مع شركة (Shefaco) اليمنية تحالف مع شركة (Sigmatau) السودانية تحالف مع شركة (Finalpharm) في الموزمبيق بالإضافة إلى تحالفات إستراتيجية أخرى مع شركات دواء عالمية.
٥	الشركة السويدية الأردنية	تحالف مع شركة (Afrab Chem Ltd)
٦	شركة الكندي	تحالف مع شركة (Bioton) البولندية تحالف مع شركة (Aguettant) الفرنسية
٧	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	- تحالف مع شركة (Tabuk) السعودية لصناعة الدواء - شكلت الشركة تحالفات إستراتيجية مع شركاء متعددي الجنسيات في مجال التسويق والترخيص وعقود التصنيع للوصول إلى أسواق الدول الأوروبية والشرق الأوسط وجنوب إفريقيا والشرق الأقصى
٨	شركة نهر الأردن	وقعت الشركة (٢٠) إتفاقية مع الشركات الأخرى في سبيل تحقيق الأهداف البحثية.
٩	شركة الشرق الأوسط	تحالف مع شركة (CJ corporation) في كوريا الجنوبية
١٠	شركة الحياة للصناعات الدوائية	تحالف مع شركة (Chiesi) الإيطالية تحالف مع شركة (Gerot) الإيطالية
١١	المركز العربي للصناعات الدوائية	تحالف مع شركة (Bovine Spongiform Encephalopathy) تحالف مع شركة (Transmissible Spongiform Encephalopathy)
١٢	شركة عمان للصناعات الدوائية	- عقدت الشركة العديد من إتفاقيات التوزيع في كل من رومانيا والعراق ولبنان وفلسطين والسعودية والكويت وقطر والبحرين.

١٣	الشركة الدولية للدواء	عقدت الشركة عقود ترخيص مع العديد من شركات الصناعات الدوائية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، جنوب إفريقيا، أيرلندا، ألمانيا، البرتغال وتركيا.
١٤	شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية	تمتلك الشركة العديد من التحالفات والإتفاقيات مع الشركات العاملة في أسواق السعودية، العراق، الإمارات العربية، عمان، الكويت، اليمن، ليبيا، تونس، المغرب والسودان.
١٥	شركة الرام الدوائية	- تحالف مع شركة (Xian Pharmaceuticals) - تحالف مع شركة (Saidal) الجزائرية

٣.٤ وحدة المعاينة:

تم استخدام أسلوب العينة القصدية حيث ضمت عينة الدراسة مديري الإدارة العليا و المديرين الوظيفيين والعاملين في التحالفات الإستراتيجية في شركات صناعة الدواء الأردنية.

و تم توزيع إستبانة الدراسة على جميع شركات صناعة الدواء، إلا أنه تمت تعبئتها من قبل (١٣) شركة فقط في حين اعتذرت باقي الشركات والبالغ عددها (٢) عن تعبئة الإستبانة أو التعاون مع الباحث وبذلك تمثل العينة مانسبته (٨٧%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

وقد بلغ عدد الإستبانات التي تم توزيعها (١٤٥) إستبانة، بواقع (١٠ - ١٥) إستبانة لكل شركة تم توزيعها على أساس عدد المديرين والعاملين في مجال التحالفات الإستراتيجية فيها. وبلغ عدد الإستبانات التي تمت إعادتها (١٢٨) إستبانة تم إثناء اثنتين منها لعدم صلاحيتها.

٣.٥ وصف مجتمع الدراسة:

اولاً: وصف أفراد عينة الدراسة

الجنس: يبين الجدول رقم (٤) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم (٤) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	١٠٧	% ٨٤.٩
إناث	١٩	% ١٥.١
المجموع	١٢٦	% ١٠٠

يتبين من الجدول رقم (٤) أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم (١٠٧) أفراد يشكلون ما نسبته (٨٤.٩%) ، في حين بلغ عدد الإناث (١٩) يشكلن ما نسبته (١٥.١%)، وهذا يشير إلى أن معظم المديرين والعاملين في التحالفات الإستراتيجية في شركات صناعة الدواء هم من الذكور لتناسب ذلك مع طبيعة عملهم.

جدول رقم (٥) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٥	% ٤
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٨	% ٣٨.١
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٥٤	% ٤٢.٩
٥٠ سنة فأكثر	١٩	% ١٥.١
المجموع	١٢٦	% ١٠٠

يتبين من الجدول رقم (٥) أن معظم أفراد عينة الدراسة قد تركزوا حول فئتين عمريتين هما (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) وبنسبة (٣٨.١%) و (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) وبنسبة (٤٢.٩%) وهذا يدل على أهمية الخبرة الطويلة في مجال العمل في مثل هذه الصناعات.

المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم مجتمع	٧	٥.٦ %
بكالوريوس	٧٢	٥٧.١ %
ماجستير	٤٣	٣٤.١ %
دكتوراه	٤	٣.٢ %
المجموع	١٢٦	١٠٠ %

يتبين من الجدول رقم (٦) أن ما نسبته (٥٧.١%) من أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس يليهم حملة الماجستير ويشكلون ما نسبته (٣٤.١%) مما يدل على المستوى العلمي العالي الذي يتمتع به أفراد العينة وهو أمر في غاية الأهمية وبخاصة في مجال الصناعات الدوائية باعتبارها من الصناعات الحساسة التي ترتبط بحياة الإنسان وتتطلب معرفة ودراية عالية.

سنوات الخبرة: يبين الجدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤	٣.٢ %
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣	١٠.٣ %
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٦١	٤٨.٤ %
١٥ سنة فأكثر	٤٨	٣٨.١ %
المجموع	١٢٦	١٠٠ %

يتبين من الجدول رقم (٧) أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي الخبرات المتوسطة والمرتفعة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن الفئة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) (٦١) فرداً يشكلون ما نسبته ٤٨.٨% في حين بلغ عدد الأفراد ضمن الفئة (١٥ سنة فأكثر) (٤٨) فرداً يشكلون ما نسبته (٣٨.١%) وهذا يدل على توافر الخبرات الكافية لدى أفراد العينة علماً بأنه كلما كان عدد سنوات الخبرة أكبر كلما كان ذلك أفضل خاصة في مجال صناعة الدواء لما تحتاجه من خبرة ومهارة نظراً لحساسيتها.

ثانياً: خصائص الشركات المبحوثة

نطاق التغطية السوقية: يبين الجدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية للشركات المبحوثة حسب نطاق التغطية السوقية.

الجدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية للشركات المبحوثة حسب نطاق التغطية السوقية

نطاق التغطية السوقية	التكرارات	النسبة المئوية
محلي	-	-
إقليمي	١١	٨.٧ %
دولي	١١٥	٩١.٣ %
المجموع	١٢٦	١٠٠ %

يتبين من الجدول رقم (٨) أن نسبة الشركات المستجيبة التي تعمل ضمن النطاق الدولي بلغت (٩١.٣%) أي ما يعادل (١١) شركة تقريباً في حين بلغت نسبة الشركات التي تعمل ضمن النطاق الإقليمي (٨.٧%) أي ما يعادل شركتين وهذا يشير إلى الدور الهام الذي تلعبه الصناعات الدوائية في زيادة حجم الصادرات الوطنية وبالتالي تخفيض عجز ميزان التجارة الخارجية. عدد التحالفات التي شاركت فيها الشركة: يبين الجدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية للشركات المبحوثة حسب عدد التحالفات التي شاركت فيها الشركة.

الجدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية للشركات المبحوثة حسب عدد التحالفات التي شاركت فيها الشركة

عدد التحالفات التي شاركت فيها الشركة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ تحالفات	١٠	٧.٩ %
من ٥ إلى أقل من ١٠ تحالفات	٥٩	٤٦.٨ %
من ١٠ إلى أقل من ١٥ تحالف	٣٨	٣٠.٢ %
١٥ تحالف فأكثر	١٩	١٥.١ %
المجموع	١٢٦	١٠٠ %

يتبين من الجدول رقم (٩) أن معظم الشركات المستجيبة التي شاركت في تحالفات إستراتيجية تركزت ضمن الفئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ تحالفات) وشكلت ما نسبته (٤٦.٨ %) أي ما يعادل (٦) شركات والفئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ تحالفا) وشكلت ما نسبته (٣٠.٢%) أي ما يعادل (٤) شركات وهذا يشير إلى الدور الهام للتحالفات الإستراتيجية في الصناعات الدوائية.

٣.٦ أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير إستبانة بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتكونت الإستبانة من ثلاثة أجزاء وعلى النحو الآتي:

الجزء الأول: و أحتوى على البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) والبيانات التعريفية الخاصة بالشركات المبحوثة (نطاق التغطية السوقية، وعدد التحالفات التي شاركت فيها الشركة).

الجزء الثاني: و تضمن عناصر المتغير المستقل (إدارة التحالفات الإستراتيجية) في الدراسة، والمتمثلة فيمايلي المجال الأول: إختيار الشريك الملائم، وتضمنتها الفقرات من (١-١٢) في الإستبانة، وتمثل هذه الفقرات معايير إختيار الشريك التالية:

خصائص الشريك يمثلها الفقرات من (١-٣) في الإستبانة.

الأصول غير الملموسة التي يملكها الشريك تمثلها الفقرات من (٧-٩) في الإستبانة.

وقد أفاد الباحث من دراسة (Wu & et al, 2009) ودراسة (Pansiri, 2008) و دراسة (Dacen & Hitt 1997) في صياغة فقرات الإستبانة الخاصة بهذا المجال.

المجال الثاني: تصميم هيكل الحاكمية الملائم، وتمثله الفقرات من (١٣ - ١٩) في الإستبانة وتدور الفقرات حول إختيار المشروع المشترك أو التحالف التعاقدية.

وقد أفاد الباحث من دراسة (Jiang & Li, 2009) ودراسة (Chen & Chen, 2003) ودراسة (Das & Teng 2000) ودراسة (Das & Rahman, 2010) في صياغة فقرات الإستبانة الخاصة بهذا المجال.

المجال الثالث: إدارة العلاقة مع الشركاء، وتضمنتها الفقرات من (٢٠ - ٣٥) في الإستبانة، وتمثل هذه الفقرات الأبعاد التالية:

بناء الثقة بين الشركاء، وتمثله الفقرات من (٢٠-٢٤)

الرقابة بين الشركاء، وتمثلها الفقرات من (٢٥-٣٠).

التنسيق بين الشركاء وتمثله الفقرات من (٣١-٣٥).

وقد أفاد الباحث من دراسة (Das & Teng, 1998) ودراسة (Zhongfeng et al., 2009) ودراسة (Kale & Singh, 2009) في صياغة فقرات الإستبانة الخاصة بهذا المجال.

المجال الرابع: بناء قدرات التحالف، وتضمنتها الفقرات من (٣٦ - ٤٧) في الإستبانة، وتمثل هذه الفقرات الأبعاد التالية:

إستخلاص المعرفة، وتمثله الفقرات من (٣٦-٣٩).

ترميز المعرفة، وتمثله الفقرات من (٤٠-٤١).

المشاركة في المعرفة، وتمثلها الفقرات من (٤٢-٤٥).

خزن المعرفة، وتمثله الفقرات من (٤٦-٤٧).

وقد أفاد الباحث من دراسة (Sluyts et al., 2011) في صياغة فقرات الإستبانة الخاصة بهذا المجال.

أما الجزء الثالث من الإستبانة فقد تضمن أبعاد المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) في الدراسة، والمتمثلة فيمايلي:

البعد الأول: خفض التكلفة وتمثله الفقرات من (٤٨ - ٥٢) في الإستبانة.

وقد أفاد الباحث من دراسة (مصطفى، ٢٠١١) ودراسة (Thatte A. A., 2007) ودراسة (Tracey et al., 1999) ودراسة (Li et al., 2006) في صياغة فقرات الإستبانة الخاصة بهذا البعد.

البعد الثاني: المرونة، وتمثلها الفقرات من (٥٣ - ٥٧) في الإستبانة.

وقد أفاد الباحث من (العلي، ٢٠٠٦) و(Wu H. Y., 2011) و (Tracey et al., 1999) و (Russell & Taylor, 1998) و (Dilworth, 1996) و (Stevenson, 2007) في صياغة فقرات الإستبانة الخاصة بهذا البعد.

البعد الثالث: إختصار الوقت، وتمثله الفقرات من (٥٨ - ٦٢) في الإستبانة.

وقد أفاد الباحث من دراسة (Stalk, 1988) ودراسة (Li et al., 2006) ودراسة (Thatte A. A., 2007) و (Vasey, 1991) في صياغة فقرات الإستبانة الخاصة بهذا البعد.

البعد الرابع: تحقيق الجودة، وتمثله الفقرات من (٦٣ - ٦٧) في الإستبانة.

وقد أفاد الباحث من دراسة (المعموري، ١٩٩٩) ودراسة (Li et al., 2006) ودراسة (Tracey et al., 1999) ودراسة (Thatte A. A., 2007) ودراسة (Wu H. Y., 2011) في صياغة فقرات الإستبانة الخاصة بهذا البعد.

واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابة أفراد عينة الدراسة، وذلك حسب الدرجات التالية: أوافق بشدة = (٥) درجات، أوافق = (٤) درجات، أوافق بدرجة متوسطة = (٣) درجات، لا أوافق = (٢) درجة، لا أوافق بشدة = (١) درجة.

٣.٧ إختبار أداة الدراسة:

٣.٧.١ صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري :

بعد الإنتهاء من صياغة فقرات الإستبانة قام الباحث بعرضها على (١٠) من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الأردنية كما هو موضح في الملحق رقم (١) للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وتم الأخذ بكافة الملاحظات حيث تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الإستبانة بناءً على تلك الملاحظات.

و للتأكد من وضوح الإستبانة تم عرضها بشكل مبدئي على مجموعة من المديرين والمختصين في مجال التحالفات الإستراتيجية العاملين في شركات صناعة الدواء للتعرف على آرائهم حول الموضوع، وتم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظاتهم.

الصدق البنائي :

للتحقق من الصدق البنائي للإستبانة قام الباحث بحساب معامل الارتباط المصحح بين معدل الفقرات لكل مجال وبعد والمعدل الكلي لفقرات الإستبانة، وقد تجاوزت النسب (٦٠%) مما يدل على صدق بناء الأداة وكما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠) الصدق البنائي لأداة الدراسة

المتغير	معامل الارتباط المصحح
إدارة التحالفات الإستراتيجية	٠.٦٦٨
تحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٨٧

٣.٧.٢ ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) التي تم تطويرها قام الباحث بإحتساب معامل الإتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbaches Alpha)، حيث بلغ (٠.٧٨٥) لفقرات إدارة التحالف الإستراتيجي ككل، وبلغ (٠.٩٣٨) لفقرات الميزة التنافسية ككل في حين بلغ للأداة ككل (٠.٨١٢) وكما هو موضح في الجدول رقم (١١)، وقد أعتبرت هذه النسب ملائمة ومناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول رقم (١١)

معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
إختيار الشريك الملائم	٠.٨٤٨
تصميم هيكل الحاكمة الملائم	٠.٧٦٦
إدارة العلاقة مع الشركاء	٠.٧٠٣
بناء قدرات التحالف	٠.٦٢٦
إدارة التحالفات الإستراتيجية	٠.٧٨٥
خفض التكلفة	٠.٧٣٢
المرونة	٠.٧١٣
إختصار الوقت	٠.٧٠٧
الجودة	٠.٧٦٢
تحقيق الميزة التنافسية	٠.٩٣٨
الأداة ككل	٠.٨١٢

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات

٤. عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

بعد أن تمت دراسة ومناقشة الإطار النظري، والتعرف على مجتمع الدراسة وعينتها والطرق والإجراءات الإحصائية التي أتبعته، يأتي هذا الفصل ليعرض تحليل بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج.

٤.١ الإحصاء الوصفي :

بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة قام الباحث بإستخدام نتائج الإحصاء الوصفي والمتمثلة في النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن فقرات الإستبانة لتحليل بيانات الدراسة، وذلك حسب الدرجات التالية: أوافق بشدة = (٥) درجات، أوافق = (٤) درجات، أوافق بدرجة متوسطة = (٣) درجات، لا أوافق = (٢) درجة، لا أوافق بشدة = (١) درجة.

وأعتمد الباحث كقاعدة لقبول السؤال من قبل أفراد العينة أن يتجاوز وسط الإجابات وسط المقياس المستخدم في الدراسة والذي يمكن إعتباره (٣).

كما أعتمد الباحث كمقياس لتحليل الدرجات المبينة في الجدول رقم (١٢) والموضح أدناه:-

جدول رقم (١٢) درجات الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	درجة الإجابة
موافقة ضعيفة	من ١ إلى أقل من ٢.٤٩
موافقة متوسطة	من ٢.٥ إلى ٣.٤٩
موافقة عالية	من ٣.٥ إلى ٥

التساؤل الأول: هل توجد لدى شركات صناعة الدواء الأردنية وحدة مختصة بإدارة التحالفات الإستراتيجية؟ بغرض الإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بإستخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمتلاك شركاتهم لوحدة إدارية متخصصة تملك صلاحية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التحالف الإستراتيجي كما هو موضح في الجدول رقم (١٣)

جدول رقم (١٣) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمتلاك شركاتهم لوحدة إدارية متخصصة تملك صلاحية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التحالف الإستراتيجي

النسبة المئوية	التكرار	مدى إمتلاك وحدة إدارية متخصصة تملك صلاحية صنع القرارات الخاصة بأنشطة التحالف.
١٩.٨%	٢٥	أوافق بشدة
٣٦.٥%	٤٦	أوافق
٤%	٥	أوافق بدرجة متوسطة
٣٤.٩%	٤٤	لا أوافق
٤.٨%	٦	لا أوافق بشدة
١٠٠	١٢٦	المجموع

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن مانسبته (٤٠%) تقريباً من إجابات أفراد عينة الدراسة كانت (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) على إمتلاك شركاتهم لوحدة إدارية متخصصة تملك صلاحية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التحالفات الإستراتيجية حيث يبلغ عدد هذ الشركات ما يعادل (٥) تقريباً، في حين بلغت نسبة إجابات أفراد عينة الدراسة التي تراوحت ما بين (أوافق بشدة، وأوافق، وأوافق بدرجة متوسطة) حول إمتلاك شركاتهم لمثل هذه الوحدة الإدارية (٦٠%) حيث يبلغ عدد هذه الشركات ما يعادل (٨) تقريباً.

جدول رقم (١٤) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمتلاك شركاتهم لوحدة إدارية متخصصة لتسهيل تشاركية الموارد داخل التحالف

النسبة المئوية	التكرار	مدى إمتلاك وحدة إدارية متخصصة لتسهيل تشاركية الموارد داخل التحالف.
١٩.٨%	٢٥	أوافق بشدة
٤١.٣%	٥٢	أوافق
١.٦%	٢	أوافق بدرجة متوسطة
٣٣.٣%	٤٢	لا أوافق
٤%	٥	لا أوافق بشدة
١٠٠	١٢٦	المجموع

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن مانسبته (٣٧.٣%) تقريباً من إجابات أفراد عينة الدراسة كانت (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) على إمتلاك شركاتهم لوحدة إدارية متخصصة لتسهيل تشاركية الموارد داخل التحالف حيث بلغ عدد هذه الشركات ما يعادل (٥) تقريباً، في حين بلغت نسبة إجابات أفراد عينة الدراسة التي تراوحت ما بين (أوافق بشدة، وأوافق، وأوافق بدرجة متوسطة) حول إمتلاك شركاتهم لمثل هذه الوحدة الإدارية (٦٢.٧%) حيث بلغ عدد هذه الشركات ما يعادل (٨) تقريباً.

التساؤل الثاني: هل تطبق شركات صناعة الدواء الأردنية مجالات (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) في إدارة تحالفاتها الإستراتيجية ؟

المجال الأول: إختيار الشريك الملائم

يبين الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول (إختيار الشريك الملائم).

جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجال (إختيار الشريك الملائم).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
المجال الأول: إختيار الشريك الملائم				
المعيار الأول: خصائص الشريك				
١	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك أهداف إستراتيجية تتوافق مع أهدافنا الإستراتيجية.	٣.٦٩	٠.٩١٦	عالية
٢	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك أساليب إدارة تتوافق مع أساليبنا الإدارية.	٣.٧٢	٠.٩٢٦	عالية
٣	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك كفاءات فريدة.	٣.٨٦	٠.٨٢٧	عالية

٣.٧٥٦		المتوسط العام لخصائص الشريك	
المعيار الثاني: درجة الملاءمة بين الشركاء			
متوسطة	٠.٧٩٠	٣.٣٩	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك ثقافة تنظيمية تتوافق مع ثقافتنا التنظيمية.
عالية	٠.٥٧٢	٤.٣٦	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يرغب في التشارك في المعرفة الفنية.
متوسطة	٠.٦٧٥	٣.٤٤	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يرغب بأن يكون مرناً.
٣.٧٣		المتوسط العام لدرجة الملاءمة بين الشركاء	
المعيار الثالث: الأصول غير الملموسة التي يملكها الشريك			
عالية	٠.٦٣٥	٤.١١	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك سمعة جيدة في السوق.
عالية	٠.٩٣٠	٣.٨٠	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي لديه تجربة في التحالفات.
عالية	٠.٧٨٤	٣.٩٦	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي لديه عمالة ماهرة تقنياً.
٣.٩٥٦		المتوسط العام للأصول غير الملموسة التي يملكها الشريك	
المعيار الرابع: القدرات المكتملة التي يملكها الشريك			
عالية	٠.٨٢١	٣.٨٣	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك قدرات إدارية.
عالية	٠.٨١٢	٤.١١	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك نظم توزيع ذات جودة.
عالية	٠.٧٣٣	٤.٢١	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك تغطية سوقية واسعة.
٤.٠٥		المتوسط العام للقدرات المكتملة التي يملكها الشريك	
٣.٨٧		المتوسط العام لإختيار الشريك ككل	

يبين الجدول رقم (١٥) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٣٦) بإنحراف معياري (٠.٥٧٢) جاء في الفقرة (٥) والتي تنص على (تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يرغب في التشارك في المعرفة الفنية)، وجاء ثاني أعلى متوسط حسابي في الفقرة (١٢) والتي تنص على (تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك تغطية سوقية واسعة) حيث بلغ (٤.٢١) بإنحراف معياري (٠.٧٣٣).

في حين جاء أدنى متوسط حسابي في الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك ثقافة تنظيمية تتوافق مع ثقافتنا التنظيمية) حيث بلغ (٣.٣٩) بإنحراف معياري (٠.٧٩٠) وهي نسبة متوسطة.

يتبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول (إختيار الشريك الملائم) أن شركات صناعة الدواء الأردنية تطبق معايير محددة لإختيار الشريك الملائم في التحالف الإستراتيجي حيث بلغ المتوسط العام (٣.٨٧)، وتمثل هذه المعايير في خصائص الشريك حيث بلغ المتوسط العام لهذا الجانب (٣.٧٥٦)، ودرجة ملاءمة الشريك حيث بلغ المتوسط العام لهذا الجانب (٣.٧٣) مع إهتمام متوسط لمدى توافق ثقافة الشريك و مرونة الشريك، و الأصول غير الملموسة التي يمتلكها الشريك حيث بلغ المتوسط العام لهذا الجانب (٣.٩٥٦)، و القدرات المكملة المتوافرة لدى الشريك حيث بلغ المتوسط العام (٤.٠٥) مما يدل على اهتمام كبير بهذا الجانب.

يتضح من خلال ماتقدم بأن هناك وعيا و إهتماما من قبل شركات صناعة الدواء الأردنية بإختيار الشريك الملائم وأنها تطبق معايير محددة لهذه الغاية ولكن مع إهتمام متوسط ببعض جوانب هذه المعايير.

المجال الثاني: تصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم

يبين الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني (تصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم).

جدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجال (تصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
المجال الثاني: تصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم				
١٣	تختار شركتنا المشروع المشترك لتسهيل عملية إكتساب المعرفة الضمنية التي تملكها الشركة الحليفة.	٤.٣٤	٠.٧١٧	عالية
١٤	تختار شركتنا المشاريع المشتركة لتوليد معرفة جديدة.	٤.٤٤	٠.٧٢١	عالية

١٥	تختار شركتنا التحالفات التعاقدية عندما لا يتطلب التحالف الإستثمار في نوع خاص من الأصول.	٣.٩٢	٠.٧٢٢	عالية
١٦	تختار شركتنا التحالفات التعاقدية عندما تكون احتمالية التغيرات في التكنولوجيا محدودة.	٣.٥٦	٠.٨٦٣	عالية
١٧	تختار شركتنا المشروع المشترك عندما لا تكون قادرة على التنبؤ بتحركات المنافسين.	٣.٤٥	٠.٩٢٦	متوسطة
١٨	تختار شركتنا التحالف التعاقدية عندما تكون الموارد محمية بموجب القانون (مثل براءة إختراع).	٣.٧٦	٠.٦٨٦	عالية
١٩	تختار شركتنا المشروع المشترك للتخلص من السلوك الإنتهازي للشركة الحليفة.	٣.٨٣	٠.٦٢١	عالية
المتوسط العام لمجال تصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم		٣.٩٠		

يبين الجدول رقم (١٦) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٤٤) بإنحراف معياري (٠.٧٢١) جاء في الفقرة (١٤) والتي تنص على (تختار شركتنا المشاريع المشتركة لتوليد معرفة جديدة)، وجاء ثاني أعلى متوسط حسابي في الفقرة (١٣) والتي تنص على (تختار شركتنا المشروع المشترك لتسهيل عملية إكتساب المعرفة الضمنية التي تملكها الشركة الحليفة) حيث بلغ (٤.٣٤) بإنحراف معياري (٠.٧١٧).

في حين جاء أدنى متوسط حسابي في الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على (تختار شركتنا المشروع المشترك عندما لا تكون قادرة على التنبؤ بتحركات المنافسين) حيث بلغ (٣.٤٥) بإنحراف معياري (٠.٩٢٦)، وجاء ثاني أدنى متوسط حسابي في الفقرة (١٦) والتي تنص على (تختار شركتنا التحالفات التعاقدية عندما تكون احتمالية التغيرات في التكنولوجيا ضعيفة) حيث بلغ (٣.٥٦) بإنحراف معياري (٠.٨٣٦).

يتبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني (تصميم هيكل الحاكمية الملائم) أن شركات صناعة الدواء الأردنية تأخذ بعين الإعتبار العوامل المؤثرة في إختيار هيكل الحاكمية الملائم حيث بلغ المتوسط العام (٣.٩٠)، وتتمثل هذه المعايير في نوع المعرفة وأهميتها، ونوع الموارد المطلوبة للتحالف، ومدى السلوك الإنتهازي للشريك، وحالة اللاتأكد البيئي (التكنولوجيا والتنافسي) مع إهتمام متوسط بهذا الجانب.

المجال الثالث: إدارة العلاقة مع الشركاء

يبين الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث (إدارة العلاقة مع الشركاء).

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (إدارة العلاقة مع الشركاء).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الثالث: إدارة العلاقة مع الشركاء				
البعد الأول: بناء الثقة بين الشركاء				
٢٠	تعرّض شركتنا نفسها للمخاطر في سبيل تحقيق أهداف التحالف.	٣.٥٢	٠.٧٨٧	عالية
٢١	تحافظ شركتنا على العدالة في علاقتها مع الشركة الحليفة.	٣.٧٣	٠.٧٢٠	عالية
٢٢	تمنح شركتنا للشركة الحليفة فوائد أكثر عندما تساهم بنسبة أكبر في الموارد المطلوبة للتحالف.	٤.٠١	٠.٦٨٧	عالية
٢٣	تقوم شركتنا بإجراء التعديلات اللازمة لتطوير العلاقة مع الشركة الحليفة بهدف المواءمة مع الظروف المتغيرة.	٣.٩٤	٠.٧١٣	عالية
٢٤	تتواصل شركتنا مع الشركة الحليفة بشكل منفتح.	٣.٩٨	٠.٧٢١	عالية
المتوسط العام لبعد بناء الثقة بين الشركاء		٣.٨٣		

البعد الثاني: الرقابة بين الشركاء				
عالية	٠.٦٤٦	٤.٤٠	تراقب شركتنا تصرفات الشركة الحليفة خلال عملية التعاون.	٢٥
عالية	٠.٥٠٢	٤.٥٢	تبدأ شركتنا بالتعاون مع الشركة الحليفة فقط بعد أن يتم توضيح كافة التفاصيل في العقد الرسمي للتحالف.	٢٦
عالية	٠.٥٣٢	٤.٤٧	ترى شركتنا والشركة الحليفة أن العقود الرسمية هي الأدوات الأكثر فاعلية للرقابة على سلوك الأطراف المتحالفة.	٢٧
عالية	٠.٩٤١	٣.٨٢	يستخدم أعضاء التحالف قنوات غير رسمية مثل (الإتصالات بين الأفراد، عقد ندوات) للتواصل مع بعضهم البعض.	٢٨
عالية	٠.٧٦٣	٣.٩٠	تشجع شركتنا الشركة الحليفة على تشارك الموارد داخل التحالف.	٢٩
عالية	٠.٧٩١	٣.٨٥	تشجع شركتنا الشركة الحليفة على زيادة وتوسيع نطاق التعاون بينهما.	٣٠
٤.١٦		المتوسط العام لبعد الرقابة بين الشركاء		
البعد الثالث: التنسيق بين الشركاء				
عالية	٠.٦١٨	٤.٦٢	تقوم شركتنا والشركة الحليفة بتحديد المهام التي سيقوم بتنفيذها كل طرف من أطراف التحالف.	٣١
عالية	٠.٥٧٦	٤.٥١	تقوم شركتنا بتحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ المهام المتفق عليها بين أطراف التحالف.	٣٢
متوسطة	١.٢٦٩	٣.٣٢	يوجد لدى شركتنا وحدة إدارية مختصة تملك صلاحية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التحالف.	٣٣
متوسطة	١.٢٤٦	٣.٤٠	يوجد لدى شركتنا وحدة إدارية مختصة لتسهيل تشاركية الموارد داخل التحالف.	٣٤
عالية	٠.٨٦٤	٤.٢٥	تقوم شركتنا بتشكيل فرق عمل مشتركة مع الأطراف المتحالفة لتقييم تطورات العلاقة التعاونية.	٣٥

يبين الجدول رقم (١٧) أن أعلى متوسط حسابي فيما يخص بناء الثقة بين الشركاء بلغ (٤.٠١) بإنحراف معياري (٠.٦٨٧) جاء في الفقرة (٢٢) والتي تنص على (تمنح شركتنا للشركة الحليفة فوائد أكثر عندما تسهم بنسبة أكبر في الموارد المطلوبة للتحالف)، في حين جاء أدنى متوسط حسابي فيما يخص بناء الثقة في الفقرة (٢٠) والتي تنص على (تعرض شركتنا نفسها إلى المخاطر في سبيل تحقيق أهداف التحالف) حيث بلغ (٣.٥٢) بإنحراف معياري (٠.٧٨٧).

كما يبين الجدول رقم (١٧) أن أعلى متوسط حسابي فيما يخص الرقابة بلغ (٤.٥٢) بإنحراف معياري (٠.٥٠٢) جاء في الفقرة (٢٦) والتي تنص على (تبدأ شركتنا بالتعاون مع الشركة الحليفة فقط بعد أن يتم توضيح كافة التفاصيل في العقد الرسمي للتحالف)، في حين جاء أدنى متوسط حسابي فيما يخص الرقابة في الفقرة (٢٨) والتي تنص على (يستخدم أعضاء التحالف قنوات غير رسمية مثل الإتصالات بين الأفراد، عقد ندوات للتواصل مع بعضهم بعضاً) حيث بلغ (٣.٨٢) بإنحراف معياري (٠.٩٤١).

و يبين الجدول رقم (١٧) أيضاً أن أعلى متوسط حسابي فيما يخص التنسيق بين الشركاء بلغ (٤.٦٢) بإنحراف معياري (٠.٦١٨) جاء في الفقرة (٣١) والتي تنص على (تقوم شركتنا والشركة الحليفة بتحديد المهام التي سيقوم بتنفيذها كل طرف من أطراف التحالف)، في حين جاء أدنى متوسط حسابي فيما يخص التنسيق بين الشركاء في الفقرة (٣٣) والتي تنص على (توجد لدى شركتنا وحدة إدارية مختصة تملك صلاحية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التحالف) حيث بلغ (٣.٣٢) بإنحراف معياري (١.٢٦٩).

يتبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث (إدارة العلاقة مع الشركاء) أن شركات صناعة الدواء الأردنية بشكل عام تطبق أبعاداً محددة لإدارة العلاقة مع الشركاء حيث بلغ المتوسط العام (٤.٠١٥)، وتتمثل أبعاد هذا المجال في بناء الثقة، والرقابة، والتنسيق.

كما تبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية أن شركات صناعة الدواء تولي الإهتمام الأكبر في إدارة العلاقة مع الشركاء لجانب الرقابة حيث بلغ المتوسط العام (٤.١٦)، يليه جانب التنسيق حيث بلغ المتوسط العام (٤.٠٢) مع إهتمام متوسط بوجود وحدة إدارية مختصة بتنسيق أنشطة التحالف وإتخاذ القرارات الخاصة به وتتولى مهمة تسهيل وتشارك الموارد، ويليه جانب بناء الثقة بين الشركاء حيث بلغ المتوسط العام (٣.٨٣).

المجال الرابع: بناء قدرات التحالف

يبين الجدول رقم (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع (بناء قدرات التحالف).

جدول رقم (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (بناء قدرات التحالف).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الرابع: بناء قدرات التحالف				
البعد الأول: إستخلاص المعرفة				
٣٦	تقوم شركتنا بإستخلاص المعلومات حول خبرات التحالف من المسؤولين عن تحالفات الشركة.	٣.٨٣	٠.٨٦٥	عالية
٣٧	يحتفظ المسؤولين عن تحالفات الشركة بسجلات على شكل (مذكرات، تقارير، ملاحظات) فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بكل تحالف.	٤.٤٢	٠.٧٧٣	عالية
٣٨	يقدم المسؤولين عن تحالفات الشركة تقارير منتظمة حول أداء كل تحالف.	٤.٣٦	٠.٨١٥	عالية
٣٩	تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات تحتوي على معلومات مفصلة حول كل تحالف من تحالفاتها.	٣.٩٢	٠.٧٦٥	عالية
المتوسط العام لبعد إستخلاص المعرفة		٤.١٣		
البعد الثاني: ترميز المعرفة				
٤٠	تقوم شركتنا بتطوير أدلة إسترشادية تستخدم للمساعدة في صنع القرارات عند إدارة التحالفات الإستراتيجية.	٣.٤٠	٠.٩٣١	متوسطة
٤١	تقوم شركتنا بتحديث الأدلة الإسترشادية المستخدمة في إدارة التحالف باستمرار.	٣.٣٨	٠.٩٢٨	متوسطة

٣.٣٩		المتوسط العام لبعء ترميز المعرفة	
البعء الثالث: المشاركة في المعرفة			
متوسطة	٠.٨٥٤	٣.٤٥	٤٢ تقوم إدارة الشركة بعقد لقاءات جماعية لتقييم أداء تحالفاتها الإستراتيجية.
عالية	٠.٩٥٠	٣.٦٩	٤٣ يشارك المسؤولين عن تحالفات الشركة في الإجتماعات المخصصة لتبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بالتحالف.
عالية	٠.٧٨٢	٣.٩٣	٤٤ توفر شركتنا فرص التدريب على إدارة التحالف في موقع العمل للأشخاص الذين لديهم خبرة قليلة في هذا المجال.
عالية	٠.٥٦٠	٤.٠٨	٤٥ توفر شركتنا للمسؤولين عن تحالفاتها فرصة الوصول الى المعلومات المدونة ذات العلاقة بخبراتها في التحالفات.
٣.٧٨		المتوسط العام لبعء المشاركة في المعرفة	
البعء الرابع: خزن المعرفة			
متوسطة	٠.٩١٥	٣.٣٠	٤٦ توظف شركتنا نظام الحوافز لتشجيع المسؤولين عن تحالفاتها على التشارك بخبراتهم في إدارة التحالفات مع الآخرين داخل الشركة.
عالية	٠.٨٦٦	٣.٦٧	٤٧ يشارك المسؤولين عن تحالفات شركتنا في برامج تدريبية حول إدارة التحالف.
٣.٤٨		المتوسط العام لبعء خزن المعرفة	
٣.٧٨٥		المتوسط العام لبناء قدرات التحالف ككل	

يبين الجدول رقم (١٨) أن أعلى متوسط حسابي فيما يخص إستخلاص المعرفة الخاصة بالتحالف بلغ (٤.٤٢) بإنحراف معياري (٠.٧٧٣) جاء في الفقرة (٣٧) والتي تنص على (يحتفظ المسؤولين عن تحالفات الشركة بسجلات على شكل مذكرات، تقارير، ملاحظات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بكل تحالف)، في حين جاء أدنى متوسط حسابي فيما يخص إستخلاص المعرفة الخاصة بالتحالف في الفقرة (٣٦) والتي تنص على (تقوم شركتنا بإستخلاص المعلومات حول خبرات التحالف من المسؤولين عن تحالفات الشركة) حيث بلغ (٣.٨٣) بإنحراف معياري (٠.٨٦٥).

كما يبين الجدول رقم (١٨) تدني المتوسط الحسابي لل فقرات الخاصة بترميز معرفة التحالف حيث بلغ (٣.٤٠) بإنحراف معياري (٠.٩٣١) للفقرة (٤٠) والتي تنص على (تقوم شركتنا بتطوير أدلة إستراتيجية تستخدم للمساعدة في صنع القرارات عند إدارة التحالفات الإستراتيجية)، وبلغ (٣.٣٨) بإنحراف معياري (٠.٩٢٨) للفقرة (٤١) والتي تنص على (تقوم شركتنا بتحديث الأدلة الإستراتيجية المستخدمة في إدارة التحالف باستمرار).

و يبين الجدول رقم (١٨) أيضاً أن أعلى متوسط حسابي فيما يخص المشاركة في المعرفة الخاصة بالتحالف بلغ (٤.٠٨) بإنحراف معياري (٠.٥٦٠) جاء في الفقرة (٤٥) والتي تنص على (توفر شركتنا للمسؤولين عن تحالفاتها فرصة الوصول إلى المعلومات المدونة ذات العلاقة بخبراتها في التحالفات)، في حين جاء أدنى متوسط حسابي فيما يخص المشاركة في المعرفة الخاصة بالتحالف في الفقرة (٤٢) والتي تنص على (تقوم إدارة الشركة بعقد لقاءات جماعية لتقييم أداء تحالفاتها الإستراتيجية) حيث بلغ (٣.٤٥) بإنحراف معياري (٠.٨٥٤).

وفيما يتعلق بخزن المعرفة يظهر الجدول رقم (١٨) تدني المتوسط الحسابي للفقرة (٤٦) والتي تنص على (توظف شركتنا نظام الحوافز لتشجيع المسؤولين عن تحالفاتها على التشارك بخبراتهم في إدارة التحالفات مع الآخرين داخل الشركة) حيث بلغ (٣.٣٠) بإنحراف معياري (٠.٩١٥) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٤٧) التي تنص على (يشترك المسؤولون عن تحالفات شركتنا في برامج تدريبية حول إدارة التحالف) (٣.٦٧) بإنحراف معياري (٠.٨٦٦).

يتبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية لأبعاد المجال الرابع (بناء قدرات التحالف) أن شركات صناعة الدواء الأردنية بشكل عام تعمل على بناء قدرات التحالف حيث بلغ المتوسط العام (٣.٧٨٥)، وتقوم بذلك من خلال إستخلاص المعرفة الخاصة بالتحالفات حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤.١٣) وهو أعلى متوسط، و ترميز المعرفة الخاصة بالتحالفات حيث بلغ المتوسط العام لهذا الجانب (٣.٣٩) وهو أدنى متوسط ويشير إلى أن مدى إهتمام الشركات به متوسط، والمشاركة بالمعرفة الخاصة بالتحالفات حيث بلغ المتوسط العام لهذا الجانب (٣.٧٨)، وخزن المعرفة الخاصة بالتحالفات حيث بلغ المتوسط العام لهذا الجانب (٣.٤٨) ويشير إلى أن مدى إهتمام الشركات به متوسط.

التساؤل الثالث: هل حققت شركات صناعة الدواء الأردنية ميزة تنافسية تتمثل في الأبعاد التالية (خفض التكلفة، وتحقيق المرونة، وإختصار الوقت، وتحسين الجودة) مقارنة بالمنافسين؟

البعد الأول: خفض التكلفة: يبين الجدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن فقرات البعد الأول (خفض التكلفة).

جدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن بعد خفض التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤٨	خفض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة.	٣.٧١	٠.٦٥٦	عالية
٤٩	خفض التكاليف الإدارية.	٣.٨٣	٠.٥٧٦	عالية
٥٠	خفض تكاليف البحث والتطوير.	٣.٨٧	٠.٥١٢	عالية
٥١	خفض تكاليف تسويق المنتجات.	٤.٠٣	٠.٥٧٩	عالية
٥٢	تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين.	٣.٦٩	٠.٧٣٢	عالية
المتوسط العام لبعد خفض التكلفة		٣.٨٣		

يبين الجدول رقم (١٩) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٣) بإنحراف معياري (٠.٥٧٩) جاء في الفقرة (٥١) والتي تنص على (خفض تكاليف تسويق المنتجات)، في حين جاء أدنى متوسط حسابي في الفقرة (٥٢) والتي تنص على (تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين) حيث بلغ (٣.٦٩) بإنحراف معياري (٠.٧٣٢).

يتبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية لفقرات خفض التكلفة أن شركات صناعة الدواء الأردنية بشكل عام تمكنت من خفض التكاليف بشكل جيد حيث بلغ المتوسط العام (٣.٨٣)، كما تبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية أن شركات صناعة الدواء الأردنية تمكنت من خفض تكاليف البحث والتسويق وخفض تكاليف البحث والتطوير بشكل أعلى من باقي التكاليف، كما بينت النتائج ان أدنى جانب حققته شركات صناعة الدواء في مجال خفض التكلفة هو قدرتها على تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين.

ويرى الباحث أن من أسباب تحقيق شركات صناعة الدواء الأردنية لخفض تكاليف البحث والتطوير، وتكاليف تسويق المنتجات، و معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة يعزى إلى التحالفات الإستراتيجية التي أسهمت فيها هذه الشركات حيث يسهم إختيار الشركاء الذين لديهم تغطية سوقية واسعة ويمتلكون نظم توزيع ذات جودة في تخفيض تكاليف التسويق، كما يسهم الشركاء الذين لديهم قدرات إدارية في خفض التكاليف الإدارية، وأيضاً يسهم الشركاء الذين لديهم عمالة ماهرة تقنياً ويشاركون في المعرفة الفنية المتخصصة في تخفيض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة، كما أن تشارك الموارد وإقتسام المخاطر والكلف بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي يسهم في تخفيض تكاليف البحث والتطوير.

البعد الثاني: تحقيق المرونة: يبين الجدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن البعد الثاني (تحقيق المرونة).

جدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن بعد تحقيق المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٣	تقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة.	٣.٧٢	٠.٧٠٠	عالية
٥٤	التغيير في مقدار الإنتاج لمواكبة التغيير في مستوى الطلب.	٣.٧٤	٠.٦٠٩	عالية
٥٥	الإستجابة إلى التغييرات التي تحدث في تصميم المنتج.	٣.٨٦	٠.٥٣٢	عالية
٥٦	تنوع واسع في تشكيلة المنتجات لتلبية رغبات متعددة.	٤.٠١	٠.٥٤٤	عالية
٥٧	الإستجابة بشكل جيد لمتطلبات الزبائن المتمثلة بمزايا جديدة في المنتج.	٣.٧٩	٠.٥٥٦	عالية
المتوسط العام لبعء تحقيق المرونة		٣.٨٢		

يبين الجدول رقم (٢٠) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠١) بإنحراف معياري (٠.٥٤٤) جاء في الفقرة (٥٦) والتي تنص على (تنوع واسع في تشكيلة المنتجات لتلبية رغبات متعددة)، في حين جاء أدنى متوسط حسابي في الفقرة (٥٣) والتي تنص على (تقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة) حيث بلغ (٣.٧٢) بإنحراف معياري (٠.٧٠٠). يتبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية لفقرات تحقيق المرونة أن شركات صناعة الدواء الأردنية بشكل عام تمكنت من تحقيق المرونة بشكلٍ عالٍ حيث بلغ المتوسط العام (٣.٨٢)، كما تبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية أن أعلى جانب حققته شركات صناعة الدواء الأردنية في مجال المرونة هو التنوع الواسع في تشكيلة المنتجات لتلبية رغبات متعددة و الإستجابة الى التغييرات التي تحدث في تصميم المنتج، في حين كان أدنى جانب تقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة.

ويرى الباحث أن من أسباب تحقيق شركات صناعة الدواء الأردنية للمرونة هو التحالفات الإستراتيجية التي شاركت فيها حيث تسهم التحالفات وبخاصة التراخيص في تنوع تشكيلة المنتجات الدوائية التي تقدمها هذه الشركات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة، كما أن التعلم والمعرفة التي تكتسبها شركات صناعة الدواء من خلال التحالفات الإستراتيجية تسهم في تحسين إستجابتها للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتجات وطلبات الزبائن المتمثلة في مزايا جديدة في المنتجات والتغيير في مقدار الإنتاج وفقاً لمستويات الطلب.

البعد الثالث: إختصار الوقت: يبين الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن بعد إختصار الوقت.

جدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن بعد إختصار الوقت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٨	تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق.	٣.٨٩	٠.٥٤٠	عالية
٥٩	تخفيض وقت دورة تصنيع المنتجات.	٣.٨٠	٠.٥٩٤	عالية
٦٠	تخفيض مدة تسليم الطلبية إلى العميل.	٣.٧٤	٠.٦٤٧	عالية
٦١	سرعة الدخول إلى الأسواق.	٤.٠٧	٠.٥٨٢	عالية
٦٢	سرعة تطوير المنتجات الحالية.	٣.٧٥	٠.٧٣٧	عالية
المتوسط العام		٣.٨٥		

يبين الجدول رقم (٢١) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٧) بإنحراف معياري (٠.٥٨٢) جاء في الفقرة (٦١) والتي تنص على (سرعة الدخول إلى الأسواق)، في حين جاء أدنى متوسط حسابي في الفقرة (٦٠) والتي تنص على (تخفيض مدة تسليم الطلبية إلى العميل) حيث بلغ (٣.٧٤) بإنحراف معياري (٠.٦٤٧).

يتبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية لفقرات إختصار الوقت أن شركات صناعة الدواء الأردنية بشكل عام تمكنت من إختصار الوقت بشكل جيد حيث بلغ المتوسط العام (٣.٨٥)، كما تبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية أعلاه أن أعلى جانب حققته شركات صناعة الدواء الأردنية في مجال إختصار الوقت هو الدخول السريع إلى الأسواق، في حين كان أدنى جانب تخفيض مدة تسليم الطلبية إلى العميل.

ويرى الباحث أن من أسباب تحقيق شركات صناعة الدواء الأردنية لإختصار الوقت هو التحالفات الإستراتيجية التي شاركت فيها حيث تسهم هذه التحالفات ومن خلال التغطية السوقية الواسعة ونظم التوزيع الجيدة التي يملكها الشركاء في تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق وسرعة الدخول إلى الأسواق، كما يؤدي توافر العمالة الماهرة لدى الشركاء وتشارك المعرفة الفنية الخاصة بهم إلى تخفيض وقت تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض مدة تسليم الطلبية إلى العميل، وأيضاً يؤدي تشارك الموارد وإقسام المخاطر والكلف بين الشركاء إلى سرعة تطوير المنتجات الحالية.

البعد الرابع: تحسين الجودة: يبين الجدول رقم (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن بعد تحسين الجودة.

جدول رقم (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المبحوثين عن بعد تحسين الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٣	تقديم منتجات تتلائم مع إحتياجات الزبائن.	٣.٨٧	٠.٥٢١	عالية
٦٤	تقديم منتجات مطابقة للمواصفات.	٤.٠٤	٠.٥٥٧	عالية
٦٥	تقليل نسبة المعيب في الوحدات المنتجة.	٣.٧١	٠.٦٢١	عالية
٦٦	تقديم منتجات ذات موثوقية عالية.	٣.٧٩	٠.٥٧٤	عالية
٦٧	تقديم منتجات ذات ديمومة مرتفعة.	٣.٧٢	٠.٧٣٤	عالية
المتوسط العام لبعء تحسين الجودة		٣.٨٣		

يبين الجدول رقم (٢٢) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٤) بإنحراف معياري (٠.٥٥٧) جاء في الفقرة (٦٤) والتي تنص على (تقديم منتجات مطابقة للمواصفات)، في حين جاء أدنى متوسط حسابي في الفقرة (٦٥) والتي تنص على (تقليل نسبة المعيب في الوحدات المنتجة) حيث بلغ (٣.٧١) بإنحراف معياري (٠.٦٢١).

يتبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تحسين الجودة أن شركات صناعة الدواء الأردنية بشكل عام تمكنت من تحسين الجودة بشكل عالٍ حيث بلغ المتوسط العام (٣.٨٣)، كما تبين للباحث من خلال إستعراض المتوسطات الحسابية أن أعلى جانب حققته شركات صناعة الدواء الأردنية في مجال تحسين الجودة كان تقديم منتجات مطابقة للمواصفات بشكل مرتفع، في حين كان أدنى جانب تقليل نسبة المعيب في الإنتاج.

ويرى الباحث أن من أسباب تحسين الجودة في شركات صناعة الدواء هو التحالفات الإستراتيجية التي شاركت فيها، حيث تتضمن هذه التحالفات تطوير شبكة إنتاج متكاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص، وتطوير المعرفة التقنية في مجال التصميم والتصنيع بالشكل الذي يقلل من التباين في الجودة ويزيد من جودة المطابقة وجودة التصميم.

٤.٢ إختبار الفرضيات:

يهدف الإجابة عن التساؤل الرابع والمتمثل في: هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية؟

والتساؤلات الفرعية التالية:

هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على خفض التكلفة في شركات صناعة الدواء الأردنية ؟

هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على تحقيق المرونة في شركات صناعة الدواء الأردنية ؟

هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على إختصار الوقت في شركات صناعة الدواء الأردنية ؟

هل يوجد أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية والمتمثلة في (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف الملائم، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) على تحسين الجودة في شركات صناعة الدواء الأردنية ؟ قام الباحث بإختبار فرضيات الدراسة وكما هو موضح أدناه، إلا أنه وقبل إجراء إختبار الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضيات تم إستخدام إختبار كولمجراف - سمرنوف (One Sample K-S) وذلك لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا حيث كانت قيم مستوى المعنوية (Sig) حسب الجدول رقم (٢٣) أكبر من (٥%) مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (٢٣) نتائج إختبار كولمجراف - سمرنوف (One Sample K-S) للتوزيع الطبيعي

المتغير	إختبار Z	مستوى المعنوية (Sig)
إدارة التحالفات الإستراتيجية	١.٠٥٣	٠.٢١٧
تحقيق الميزة التنافسية	٠.٨١٩	٠.٥١٤
الإستبانة ككل	٠.٩٠١	٠.٣١٩

إختبار الفرضية الرئيسة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية.

يبين الجدول رقم (٢٤) والجدول رقم (٢٥) نتائج الإختبار المتعدد الخاص بالفرضية الرئيسة من خلال إستخدام برنامج (SPSS).

جدول رقم (٢٤) صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الرئيسة

Sig.	d.f	F	R Square	R	Durbin-Watson
.000	4	6.570	.178	.422	1.98

من خلال الجدول رقم (٢٤) يتبين أن (R) التي تقيس درجة إرتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع بلغت (٤٢%) تقريباً وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) (٠.١٧٨) أي أن إدارة التحالف الإستراتيجي فسرت ما قيمته (١٨%) تقريباً من تحقيق الميزة التنافسية، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج. كما يتبين من الجدول رقم (٢٤) أن قيمة (F) بلغت (٦.٥٧٠) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى (٠.٠٥) مما يعني قبول النموذج وصلاحيته للتفسير.

جدول رقم (٢٥) نتائج إختبار الفرضية الرئيسة بدلالة (t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statist	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.288	.555		7.719	.000		
	□□□□□□□□□□□□□□□□	.457	.107	.407	4.670	.000	.845	1.184
	□□□□□□□□□□□□□□□□	.328	.102	.214	3.110	.003	.805	1.243
	□□□□□□□□□□□□□□□□	.388	.114	.323	3.398	.001	.753	1.328
	□ □□□□□□ □□□□□□□□	.427	.101	.384	4.229	.000	.823	1.216

يتبين من الجدول رقم (٢٥) أن قيمة (t) بلغت (٤.٦٧٠) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠) لمجال إختيار الشريك الملائم، في حين بلغت قيمة (t) لمجال تصميم هيكل الحاكمية الملائم (٣.١١٠) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٣)، و بلغت قيمة (t) لمجال إدارة العلاقة مع الشركاء (٣.٣٩٨) ومستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠١)، كما بلغت قيمة (t) لمجال بناء قدرات التحالف (٤.٢٢٩) ومستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠) وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيم (t) كان أقل من مستوى قبول الفرضية الصفرية والبالغ (٠.٠٥) فإن ذلك يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية.

ويتبين من الجدول رقم (٢٥) أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية حيث كان الأثر الأكبر لإختيار الشريك الملائم يليه بناء قدرات التحالف يليه إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين كان الأثر الأقل لتصميم هيكل الحاكمية الملائم.

كما يتبين من الجدول رقم (٢٥) أن النموذج لا يعاني من مشكلة الإرتباط الخطي المتعدد التي تشير إلى إرتفاع معامل الإرتباط بين المتغيرات المستقلة بحيث يصعب فصل تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع ، حيث بلغت قيمة (VIF) لكل معاملات النموذج أقل من (١٠) .

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية على خفض التكلفة في شركات صناعة الدواء الأردنية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية على خفض التكلفة في شركات صناعة الدواء الأردنية.

يبين الجدول رقم (٢٦) والجدول رقم (٢٧) نتائج الإختبار المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الأولى من خلال إستخدام برنامج (SPSS).

جدول رقم (٢٦) صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الأولى

Sig.	d.f	F	R Square	R	Durbin-Watson
.000	4	6.565	.178	.422	1.98

من خلال الجدول رقم (٢٦) يتبين أن (R) التي تقيس درجة إرتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع الأول بلغت (٤٢%) تقريباً وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) (٠.١٧٨) اي أن إدارة التحالفات الإستراتيجية فسرت ما قيمته (١٨%) تقريباً من خفض التكلفة، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

ويتبين من الجدول رقم (٢٦) أيضاً أن قيمة (F) بلغت (٦.٥٦٥) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى (٠.٠٥) مما يعني قبول النموذج وصلاحيته للتفسير.

ويتبين من الجدول رقم (٢٦) أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة التحالفات الإستراتيجية على خفض التكلفة حيث كان الأثر الأكبر لإختيار الشريك الملائم يليه بناء قدرات التحالف ثم يليه إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين كان الأثر الأقل لتصميم هيكل الحاكمية الملائم.

كما يتبين من الجدول رقم (٢٧) أن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد التي تشير إلى ارتفاع معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة بحيث يصعب فصل تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (VIF) لكل معاملات النموذج أقل من (١٠) .

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق المرونة لشركات صناعة الدواء الأردنية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق المرونة لشركات صناعة الدواء الأردنية.

يبين الجدول رقم (٢٧) والجدول رقم (٢٨) نتائج الإختبار المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الثانية من خلال استخدام برنامج (SPSS).

جدول رقم (٢٧) صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الثانية

Sig.	d.f	F	R Square	R	Durbin-Watson
.000	4	6.133	.169	.411	1.99

من خلال الجدول رقم (٢٨) يتبين أن (R) التي تقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع الثاني بلغت (٤١%) تقريبا وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) (٠.١٦٩) أي أن إدارة التحالف الإستراتيجي فسرت ما قيمته (١٧%) تقريبا من تحقيق المرونة، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

ويتبين من الجدول رقم (٢٨) أيضاً أن قيمة (F) بلغت (٦.١٣٣) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى (٠.٠٥) مما يعني قبول النموذج وصلاحيته للتفسير.

ويبين الجدول رقم (٢٩) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية بدلالة (t).

جدول رقم (٣٠)

صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	d.f	F	R Square	R	Durbin-Watson
.000	4	6.721	.182	.426	1.98

من خلال الجدول رقم (٣٠) يتبين أن (R) التي تقيس درجة إرتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع الثالث بلغت (٤٣%) تقريباً وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) (٠.١٨٢) أي أن إدارة التحالف الإستراتيجي فسرت ما قيمته (١٨%) تقريباً من تحقيق إختصار الوقت، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج.

ويتبين من الجدول رقم (٣٠) أيضاً أن قيمة (F) بلغت (٦.٧٢١) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى (٠.٠٥) مما يعني قبول النموذج وصلاحيته للتفسير.

جدول رقم (٣١) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة بدلالة (t)

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics			
					B	Std. Error	Beta	Tolerance
1	(Constant)	4.108	.568		7.235	.000		
	إدارة التحالف الإستراتيجي	.487	.078	.453	4.725	.000	.845	1.184
	إدارة التحالف الإستراتيجي مع الشركاء	.225	.079	.198	2.915	.006	.805	1.243
	إدارة التحالف الإستراتيجي مع الشركاء	.371	.117	.302	3.182	.002	.753	1.328
	إدارة التحالف الإستراتيجي مع الشركاء	.469	.103	.412	4.543	.000	.823	1.216

يتبين من الجدول رقم (٣١) أن قيمة (t) بلغت (٤.٧٢٥) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) لمجال إختيار الشريك الملائم، في حين بلغت قيمة (t) لمجال تصميم هيكل الحاكمية الملائم (٢.٩١٥) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٦)، و بلغت قيمة (t) لمجال إدارة العلاقة مع الشركاء (٣.١٨٢) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٢)، كما بلغت قيمة (t) لمجال بناء قدرات التحالف (٤.٥٤٣) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ ٠.٠٠٠ وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيم (t) كان أقل من مستوى قبول الفرضية الصفرية والبالغ (٠.٠٥) فإن ذلك يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية على إختصار الوقت.

ويتبين من الجدول رقم (٣١) أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة التحالفات الإستراتيجية على إختصار الوقت حيث كان الأثر الأكبر لإختيار الشريك الملائم يليه بناء قدرات التحالف ثم يليه إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين كان الأثر الأقل لتصميم هيكل الحاكمية الملائم.

كما يتبين من الجدول رقم (٣١) أن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد التي تشير إلى ارتفاع معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة بحيث يصعب فصل تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع حيث بلغت قيمة (VIF) لكل معاملات النموذج أقل من (١٠) .

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحسين الجودة لشركات صناعة الدواء الأردنية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحسين الجودة لشركات صناعة الدواء الأردنية.

يبين الجدول رقم (٣٢) والجدول رقم (٣٣) نتائج الإختبار المتعدد الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة من خلال إستخدام برنامج (SPSS).

جدول رقم (٣٢) صلاحية النموذج الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة

Sig.	d.f	F	R Square	R	Durbin-Watson
.000	4	5.943	.164	.405	1.98

من خلال الجدول رقم (٣٢) يتبين أن (R) التي تقيس درجة إرتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع الرابع بلغت (41%) تقريباً وبلغت قيمة التباين المفسر (R square) (٠.١٦٤) أي أن إدارة التحالفات الإستراتيجية فسرت ما قيمته (١٦%) تقريباً من تحسين الجودة، في حين يعزى الباقي إلى أسباب أخرى لم يتضمنها النموذج. ويتبين من الجدول رقم (٣٢) أيضاً أن قيمة (F) بلغت (٥.٩٤٣) ومستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى (٠.٠٥) مما يعني صلاحية النموذج للتفسير وقبوله.

جدول رقم (٣٣) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة بدلالة (t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.183	.588		7.109	.000		
	إدارة التحالفات	.472	.115	.397	4.230	.000	.845	1.184
	إدارة التحالفات	.210	.082	.205	2.634	.006	.805	1.243
	إدارة التحالفات	.362	.121	.287	2.994	.003	.753	1.328
	إدارة التحالفات	.440	.107	.377	4.110	.000	.823	1.216

يتبين من الجدول رقم (٣٣) أن قيمة (t) بلغت (٤.٢٣٠) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٠) لمجال إختبار الشريك الملائم، في حين بلغت قيمة (t) لمجال تصميم هيكل الحاكمة الملائم (٢.٦٣٤) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٦)، و بلغت قيمة (t) لمجال إدارة العلاقة مع الشركاء (٢.٩٩٤) وبمستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠٣)، كما بلغت قيمة (t) لمجال بناء قدرات التحالف (٤.١١٠) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ ٠.٠٠٠ وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيم (t) كان أقل من مستوى قبول الفرضية الصفرية والبالغ (٠.٠٥) فإن ذلك يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحسين الجودة. ويتبين من الجدول رقم (٣٣) أن هناك أثراً إيجابياً لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحسين الجودة حيث كان الأثر الأكبر لإختبار الشريك الملائم يليه بناء قدرات التحالف ثم يليه إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين كان الأثر الأقل لتصميم هيكل الحاكمة الملائم.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

5. مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة، كما يتضمن مجموعة من التوصيات في ضوء تلك النتائج.

5.1 مناقشة النتائج:

أولاً: بينت النتائج الخاصة بالدراسة أن شركات صناعات الدواء الأردنية بشكل عام تطبق المجالات التالية في إدارة تحالفاتها الإستراتيجية:

قيام الشركات بتطبيق معايير معينة لدى إختيار الشريك الملائم وتتضمن هذه المعايير:

- خصائص الشريك وتتمثل في توافق الأهداف الإستراتيجية و أساليب الإدارة و إمتلاك الكفاءات الفريدة.
- درجة ملاءمة الشريك وتتمثل في الرغبة في تشارك المعرفة الفنية، ومرونة الشريك وتوافق الثقافة التنظيمية للشريك، ولكن مع إهتمام متوسط بجانب مرونة الشريك وتوافق الثقافة التنظيمية، على الرغم من أهمية هذه الجوانب حيث يعتبر عدم التوافق الثقافي من أبرز الأسباب التي تدفع إلى فشل التحالفات الإستراتيجية، فضلاً عن أن مرونة الشريك تعطي الإنطباع العام بأن الشريك يهتم بالتكيف وفقاً لإحتياجات التعاون ويولي القيمة للتحالف ولديه الرغبة لبذل جهود كبيرة في سبيل تحقيق النتائج المرجوة ، كما أن الرغبة في تبني بعض التعديلات والتكيفات تعد أمراً أساسياً في بناء الثقة، حيث تدفع المرونة والتكيف الثنائي نحو التركيز على المصالح المشتركة بدلاً من المصالح الشخصية، كما أصبحت المرونة أمراً ضرورياً بسبب التغيرات البيئية التي تتطلب تعديلات في طريقة التعاون، مما يتطلب من شركات صناعة الدواء التركيز بشكل كافٍ على جانبي التوافق الثقافي مع الشريك ومرونته.

إمتلاك الشريك للأصول غير الملموسة وتتمثل في السمعة الجيدة والتجربة في مجال التحالفات وإمتلاك العمالة الماهرة تقنياً.

إمتلاك الشريك للقدرات المكملة وتتمثل في قنوات توزيع ذات جودة مرتفعة، وإمتلاك تغطية سوقية واسعة، وقدرات إدارية.

تصميم هيكل حاكمية التحالف بناءً على مجموعة من العوامل تضم خصائص المعرفة ونوعها ويقصد بذلك معرفة جديدة و معرفة ضمنية، و درجة تخصيص الأصول، وحالة اللاتأكد البيئي.

ولكن مع اهتمام متوسط فيما يتعلق بعوامل اللاتأكد البيئي سواء التكنولوجي أو المنافسة عند تصميم هيكل حاكمية التحالف على الرغم من أهمية هذه العوامل في تصميم هياكل حاكمية قوية، حيث أشارت الدراسات السابقة إلى أن من مصادر فشل التحالفات الإستراتيجية ضعف هياكل الحاكمية وعدم ملاءمتها، و التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، مما يتطلب من شركات صناعة الدواء إيلاء هذا الجانب قدراً أكبر من الأهمية.

إدارة العلاقة مع الشركاء، و تتضمن الأبعاد التالية :

التنسيق ويتمثل في تشكيل فرق عمل مشتركة من الأطراف المتحالفة لتقييم تطورات العلاقة، وتحديد المهام التي سيقوم كل طرف في التحالف بتنفيذها مع تحديد الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ، و إمتلاك وحدة إدارية مختصة تملك صلاحية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التحالف وتتولى عملية تسهيل تشاركية الموارد داخل التحالف.

ولكن مع إهتمام متوسط لوجود وحدة إدارية مختصة بأنشطة التحالف الإستراتيجي على الرغم من أهمية هذه الوحدة في مجال التنسيق والتعلم والمعرفة.

الرقابة و تتمثل في الرقابة الرسمية كمرقابة سلوك وتصرفات الشركة الحليفة أثناء عملية التعاون، ومراقبة مدى التقيد بنود العقد، والرقابة غير الرسمية كتشجيع الشركة الحليفة على توسيع نطاق التعاون وتبادل الموارد وتشارك المعلومات و إستخدام قنوات الإتصال غير الرسمية للتواصل بين الأفراد.

بناء الثقة وتتمثل في الإنفتاح في عملية التواصل والتكيف مع الظروف المتغيرة وأخذ المخاطرة والحفاظ على العدالة والمساواة في العلاقة مع الأطراف المتحالفة.

بناء قدرات التحالف والتي تشير إلى قدرة الشركات على تشكيل تحالفات ناجحة من خلال التعلم حول إدارة التحالفات ورفع المعرفة الخاصة بها داخل الشركة، وتتضمن الأبعاد التالية:

إستخلاص المعرفة وتتمثل في إستخلاص المعلومات الخاصة بخبرات التحالف من المسؤولين عن إدارتها و الإحتفاظ بالسجلات الخاصة بالقرارات المتعلقة بكل تحالف، وتقديم تقارير عن أداء وتقديم كل تحالف، و إمتلاك قاعدة بيانات تحتوي على معلومات مفصلة حول كل تحالف من تحالفات الشركة.

ترميز معرفة التحالف وتتمثل في تطوير أدلة إسترشادية تستخدم للمساعدة في صنع القرارات عند إدارة التحالفات الاستراتيجية و تحديث هذه الأدلة باستمرار لكن مع إهتمام متوسط بهذا الجانب على الرغم من أهميته في بناء قدرات التحالف.

المشاركة في معرفة التحالف وتتمثل في عقد لقاءات جماعية لتقييم أداء التحالفات الإستراتيجية للشركة، ومشاركة المسؤولين عن تحالفات الشركة في الإجتماعات المخصصة لتبادل الخبرات المتعلقة بالتحالف، وتوفير فرص التدريب على إدارة التحالف في موقع العمل للأشخاص الذين لديهم خبرة قليلة في هذا المجال، وتوفير فرص وصول المسؤولين إلى المعلومات المدونة ذات العلاقة بخبرات الشركة في التحالفات.

خزن معرفة التحالف وتمثل في توظيف الشركة لنظام الحوافز لتشجيع المسؤولين عن تحالفاتها على التشارك بخبراتهم في إدارة التحالفات مع الآخرين داخل الشركة، و مشاركة المسؤولين عن تحالفات الشركة في برامج تدريبية حول إدارة التحالف.

ولكن مع إهتمام متوسط بجانب توظيف نظام الحوافز لتشجيع المسؤولين عن تحالفات الشركة على التشارك بخبراتهم حول إدارة التحالفات مع الآخرين داخل الشركة، على الرغم من أهمية هذا الجانب في بناء قدرات التحالف.

ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بإمتلاك شركات صناعة الدواء لوحدة مختصة بإدارة التحالفات الإستراتيجية أن (٨) شركات لديها وحدة مختصة تملك صلاحية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التحالف، و تسهيل تشاركية الموارد داخل التحالف، في حين أن هناك (٥) شركات لا تمتلك مثل هذه الوحدة المختصة على الرغم من أهميتها إذ إنها تؤدي إلى معدلات نجاح عالية في التحالفات من خلال تسهيل عملية التنسيق وتحسين التعلم والمعرفة حول التحالفات الإستراتيجية وإدارتها والإفادة من الدروس المستفادة من التحالفات التي شاركت فيها الشركة.

ثالثاً: أظهرت نتائج الدراسة أن شركات صناعة الدواء الأردنية حققت ميزة تنافسية مقارنة مع المنافسين تتمثل في الأبعاد التالية:

خفض التكلفة : حققت شركات صناعة الدواء خفضاً في التكلفة وكان التخفيض الأكبر لتكاليف تسويق المنتجات، يليه تخفيض تكاليف البحث والتطوير ومن ثم تخفيض التكاليف الإدارية و يليه تخفيض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة، إلا أنه لم يتم إستغلال خفض التكاليف المتحقق في تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين.

تحقيق المرونة: حققت شركات صناعة الدواء مرونة وكان أعلاها يتمثل في تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية رغبات متعددة يليه الإستجابة إلى التغييرات التي تحدث في تصميم المنتج، يليه الإستجابة بشكل جيد لمتطلبات الزبائن المتمثلة في مزايا جديدة في المنتج ومن ثم التغيير في مقدار الإنتاج لمواءمة التغيير في مستوى الطلب، في حين كان أدناها في تقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة .

إختصار الوقت: تمكنت شركات صناعة الدواء من إختصار الوقت وكان أعلاه في سرعة دخول الأسواق، يليه تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق، يليه تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات ومن ثم سرعة تطوير المنتجات الحالية، في حين كان أدناه في تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل.

تحسين الجودة: تمكنت شركات صناعة الدواء من تحسين الجودة وكان أعلاها في تقديم منتجات مطابقة للمواصفات، يليه تقديم منتجات تتلاءم مع إحتياجات الزبائن، يليه تقديم منتجات ذات موثوقية عالية ومن ثم تقديم منتجات ذات ديمومة مرتفعة، في حين كان أدناها في تقليل نسبة المعيب في الإنتاج.

رابعاً: أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بإختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وكان الأثر الأكبر لإختيار الشريك الملائم، يليه بناء قدرات التحالف، ثم يليه إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين كان الأثر الأدنى لتصميم هيكل الحاكمية الملائم.

كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التحالفات الإستراتيجية على خفض التكلفة لشركات صناعة الدواء الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وكان الأثر الأكبر لإختيار الشريك الملائم، يليه بناء قدرات التحالف، ثم يليه إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين كان الأثر الأدنى لتصميم هيكل الحاكمية الملائم.

وبينت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق المرونة لشركات صناعة الدواء الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وكان الأثر الأكبر لإختيار الشريك الملائم، يليه بناء قدرات التحالف، ثم يليه إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين كان الأثر الأدنى لتصميم هيكل الحاكمية الملائم.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التحالفات الإستراتيجية على إختصار الوقت لشركات صناعة الدواء الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكان الأثر الأكبر لإختيار الشريك الملائم، يليه بناء قدرات التحالف، ثم يليه إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين كان الأثر الأدنى لتصميم هيكل الحاكمية الملائم.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التحالفات الإستراتيجية على تحسين الجودة لشركات صناعة الدواء الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وكان الأثر الأكبر لإختيار الشريك الملائم، يليه بناء قدرات التحالف، ثم يليه إدارة العلاقة مع الشركاء، في حين كان الأثر الأدنى لتصميم هيكل الحاكمية الملائم. وقد جاءت نتائج الدراسة المتعلقة بإختبار الفرضيات متوافقة مع ما جاءت به الدراسات السابقة المتصلة بإدارة التحالفات الإستراتيجية عموماً، كما جاءت النتائج متوافقة جزئياً مع ما جاءت به دراسة (Solesvik & Westhead, 2010) من أن إختيار الشريك الملائم يسهم في دعم الميزة التنافسية وتحسينها من خلال ضمان نجاح التحالف والحصول على الموارد والقدرات المطلوبة، وما جاءت به دراسة (Hansen et al., 2008) من أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال هيكل حاكمية التحالف، وما جاء به (Barney & Hansen, 1994) من أن إدارة التحالف بطرق تسهم في بناء الثقة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وما جاء به (Standifer & Bluedorn, 2006) من أن التنسيق الجيد يمكن النظر له على أنه مورد نادر (فريد) لتقديم ميزة تنافسية.

كما توافقت نتائج الدراسة جزئياً مع ما جاء به (Draulans et el., 2003) و ما جاء به &Vaidyanath, (Ireland, Hitt 2002) و ما جاء به (Godfrey & Hill, 1995) و كذلك ما جاء به (Dyer & Singh, 1998) من أن قدرات التحالف تعتبر من مصادر الميزة التنافسية للشركات وتساهم في تحقيقها، وأنها مثلها مثل أية جدارة أخرى يمكن بناؤها لتصبح مصدراً هاماً للميزة التنافسية.

كما جاءت نتائج الدراسة المتعلقة بإختبار الفرضيات متوافقة مع ما جاءت به دراسة (Barbosa et al., 2010) من وجود أثر للتحالفات الإستراتيجية بشكل عام على خفض التكلفة، وتحقيق المرونة للشركات، وتحقيق مزايا الدخول المبكر للأسواق. وما جاءت به أيضاً نتائج دراسة (Dyer, 1996) من أن الشركات يمكن أن تحقق مزايا تنافسية من خلال تشكيل تحالفات إستراتيجية تتضمن تطوير شبكة إنتاج متكاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص ، حيث وجد علاقة إيجابية بين شبكة الإنتاج المتخصصة والجودة والسرعة والربحية وعلاقة عكسية مع كلفة المخزون. وقد عزا ذلك إلى تطوير المعرفة التقنية الخاصة بالعلاقة (Know-how) في مجال التصميم والتصنيع بالشكل الذي يقلل من التباين في الجودة ويزيد من جودة المطابقة وجودة التصميم، ولا سيما قدرة الشركة التصنيعية العالية على تنسيق أنشطة التصميم والتصنيع مع المجهزين

الأمودج المقترح :

بناءً على ما توصلت له نتائج الدراسة من وجود أثر لمجالات إدارة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، قام الباحث بتصميم أمودج يتكون من مجموعة متسلسلة من مجالات إدارة التحالفات الإستراتيجية التي لها أثر على تحقيق الميزة التنافسية وكما هو موضح في الشكل رقم (٢).

٥.٢ التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

أن تتبنى كافة شركات صناعة الدواء الأردنية الأمودج المقترح والخاص بإدارة التحالف الإستراتيجي (إختيار الشريك الملائم، تصميم هيكل الحاكمية الملائم، إدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) وذلك لضمان نجاح التحالفات الإستراتيجية التي تقوم بتشكيلها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تحافظ على بقائها وديمومتها.

أن تولي شركات صناعة الدواء إهتماماً أكبر للجوانب التالية في مجال إختيار الشريك الملائم، وذلك لتحقيق درجة أكبر من الملاءمة مع الشريك، ولتعزيز قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية التي تؤثر على تحالفاتها الإستراتيجية وضمان نجاح هذه التحالفات:

إختيار الشريك الذي يمتلك ثقافة تنظيمية تتوافق مع ثقافتها التنظيمية.

إختيار الشريك الذي يرغب في أن يكون مرناً.

أن تأخذ شركات صناعة الدواء الأردنية بعين الإعتبار أهمية حالة اللاتأكد البيئي سواء التكنولوجي أو التنافسي عند تصميم هيكل حاكمية التحالف، وذلك لتحاكي فشل التحالف وفقدان الميزة التنافسية التي قد تتحقق من خلاله.

ان تعمل شركات صناعة الدواء الأردنية التي لا تملك وحدة إدارية (وظيفة) مختصة بإدارة التحالفات الإستراتيجية على إيجاد مثل هذه الوحدة نظراً للدور الهام الذي تلعبه في مجال التنسيق وتفعيل عملية التعاون، بالإضافة إلى أهميتها في مجال التعلم و الإفادة من الدروس المستفادة من التحالفات.

ضرورة قيام شركات صناعة الدواء بتركيز الإهتمام على الجوانب التالية في مجال بناء قدرات التحالف، نظراً لأهمية هذه القدرات التي تعد بحد ذاتها مصدراً للميزة التنافسية:

تطوير أدلة إستشارية تستخدم للمساعدة في إتخاذ القرارات عند إدارة التحالفات الإستراتيجية والعمل على تطوير هذه الأدلة باستمرار.

توظيف نظام الحوافز لتشجيع المسؤولين عن تحالفاتها على التشارك بخبراتهم ومعارفهم في إدارة التحالفات مع الآخرين داخل الشركة.

ضرورة إستغلال شركات صناعة الدواء لخفض التكاليف المتحقق لها من خلال التحالفات الإستراتيجية في تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين للحفاظ على تنافسيتها.

ضرورة قيام شركات صناعة الدواء بتكثيف جهودها والتحسين من قدراتها في مجال البحث والتطوير من خلال التحالفات الإستراتيجية لتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة تعكس قدرتها على الإستجابة العالية للتطورات التي تظهر في صناعة الدواء.

ضرورة قيام شركات صناعة الدواء بإستغلال التحالفات الإستراتيجية لغايات تخفيض مدة تسليم الطلبية إلى العملاء.

ضرورة قيام شركات صناعة الدواء بإستغلال التحالفات الإستراتيجية لإكتساب معارف وخبرات الشركاء في مجال التصميم و الإنتاج لتقليل نسب معيب الإنتاج.

إجراء البحوث المستقبلية في المجالات الآتية:

أثر إدارة التحالفات الإستراتيجية على أداء التحالف.

دراسة الجوانب الأخرى في التحالفات الإستراتيجية و التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة.

إختبار النموذج المقترح في قطاع الإتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، والطيران مثلاً.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الأمين، بن عزة محمد (٢٠٠٥). التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا. عدد ٢. ص ٣١-٤٨.

البكري، ثامر (٢٠٠٨). إستراتيجيات التسويق. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الحجاوي، عبدالله (٢٠٠٦). قاعدة بيانات الصناعة الدوائية. الإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية.

حسين، حساني (٢٠١٠). التحالفات الإستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ ومادورها في تحسين الأداء. مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد ٣، ص ٣ - ١٢.

حيدر، معالي (٢٠٠٢). نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. جامعة المنوفية: الدار الجامعية.

حيدر، يونس إبراهيم (١٩٩٩). الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات. دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر.

خليفة، محمد عبداللطيف (٢٠٠١). العوامل المؤثرة في إتجاهات المدراء نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١، ص ٢٧-٥٩.

رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب، إحسان دهش (٢٠٠٨). الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

السرحان، عطا الله فهد (٢٠٠٥). دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

السكرانة، بلال خلف (٢٠٠٥). إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الإتصالات في الأردن (٢٠٠٤ - ٢٠٠٥)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

سويدان، موسى و العبادي، نظام (١٩٩٩). التسويق الصناعي مفاهيم و إستراتيجيات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الشيخ، فؤاد نجيب (٢٠٠٤). العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية. دورية الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد ٣، ص ٦٢٩-٦٦٨.

صالح، رضا إبراهيم (٢٠٠٩). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.

صلاح الدين، مهدي (٢٠٠٣). أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد.

الطهراوي، مي حمد (٢٠١٠). أثر البيئة التنافسية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

الطويل، أكرم أحمد و إسماعيل، رغيد إبراهيم (٢٠٠٩). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، عمان.

العارف، نادية (٢٠٠٢). التخطيط الإستراتيجي والعمولة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية: الدارة الجامعية.

عبد الهادي، توفيق صالح (٢٠٠٧). العوامل المؤثرة في إتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية: دراسة إستطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

العلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٦). إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العزني، سعد وراضي، جواد (٢٠١١). التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللامي، غسان قاسم (٢٠٠٨). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط١، عمان: دار الثراء للنشر والتوزيع.

مرسي، نبيل خليل (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٧). التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، آفاق اقتصادية، المجلد ١٨ ، العدد ٧١.

مصطفى، سنية مريم قارة (٢٠١٠). أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، رسالة ما جستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق.

المعموري، إيثار (١٩٩٩). أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد: بغداد.

المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٠). الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

النجار، فريد (٢٠٠٨). التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية.

النجار، فريد (١٩٩٩). التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب (١٩٩٨). الإدارة الإستراتيجية، ط ١، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢). الإدارة الدولية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Al-Laham, A., Amburgey, T. L. and Baden-Fuller, C. (2010). Who is My Partner and How Do We Dance? Technological Collaboration and Patenting Speed in US Biotechnology. *British Journal of Management*. 21(3), 789–807.

Anand, B. N. and Khanna, T. (2000). Do firms learn to Create Value? The Case of Alliances. *Strategic Management Journal*. 21(3), 295-315.

Barbosa, C. A. P., Zilber, M. A. and Toledo, L. A. (2010). Strategic Alliance and Competitive Advantage – An Exploratory Study in Brazilian Firms. *FACEF Pesquisa*. 13 (1), 93-110.

Barney, J. B. and Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 15 (3), 175–190.

Belal Uddin M. and Akhter, B. (2011). Strategic Alliance and Competitiveness: Theoretical Framework. *International Refereed Research Journal*. 2 (1), 43-54.

Bierly, P. E. and Gallagher, S. (2007). Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency. *Long Range Planning*. 40 (2), 134-153.

Chai, K. H., Yap, C. M. and Wang, X. (2011). Network closure's impact on firms' competitive advantage: The mediating roles of knowledge processes. *Journal of Engineering and Technology Management*. 28 (1), 2-22.

Chang, H. (2010). Relationships among Supply Chain Management, Strategic Alliances, and Organizational Performance with Implications for the Construction Industry, Unpublished doctoral dissertation, Lynn University.

Chao, Y. C. (2011). Decision-making biases in the alliance life cycle Implications for alliance failure. *Management Decision*, 49 (3), 350-364.

Chen H. and Chen T. (2003). Governance structures in Strategic Alliances: Transaction cost Versus Resource Based Perspective. *Journal of World Business*, 38 (1), 1-14.

Child, J. and Faulkner, D. (1998). *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures*. New York: Oxford University Press.

Contractor, F. J. and Lorange, P. (1988). *Why should firms co-operate? The strategic and economics basis for co-operative ventures*. Ixxington, MA: Lexington Books.

Dacin, M. T., Hitt, M. A. and Levitas, E. (1997). *Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of US and Korean firms*. *Journal of World Business*. 32 (1), 3-16.

Danny, E., Weiss, J. and Visioni, L. (2001). *Managing Alliance Relationships: Ten Key Corporate Capabilities*. Boston, Mass: Vantage Partners.

Das, T. K. and Rahman N. (2010). *Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework*. *Journal of Business Psycholgy*. 25 (1), 55–74.

Das, T.K. and Teng, B.S. (2000). *A resource-based theory of strategic alliances*. *Journal of Management*. 26 (1), 31–61.

Das, T.K. and Teng, B.S. (1996). *Risk types and inter-firm alliance structures*. *Journal of Management Studies*. 33 (6), 827-843.

Das T.K. and Teng B.S. (1998). *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*. *Academy of Management Review*. 23(3), 491–512.

Das, T.K. and Teng, B.S (2001). *A risk perception model of alliance structuring*. *Journal of International Management*. 7, 1-29.

Das, T. K. and Teng, B. S. (1997). *Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines*. *Journal of General Manangement*. 22 (4), 49-64.

Delerue, H. (2005). *Relational risk perception and alliance management in French biotechnology SMEs*. *European Business Review*. 17,532-546.

Dilworth, J. B. (1996). *Production and Operations Management*. McGraw- Hill: New York.

Doz, Y.L. and Hamel, G. (1998). Alliance Advantage. Harvard Business School Press: Boston.

Draulans J., Deman, A. P. and Volberda, H. W. (2003). Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance. Long Range Planning. 36 (2), 151–166.

Dussauge, P., Garrette, B. and Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. Strategic Management Journal. 21(2), 99-126.

Duysters, G., Heimeriks, K. H. and Jurriens, J. A. (2004). An integrated perspective on alliance management. Journal of Chain and Network Science. 4,83-94.

Dyer, J. H. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. Strategic Management Journal. Vol. 17 (4), 271-292.

Dyer, J. H. (1997). Effective inter-firm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. Strategic Management Journal. 18 (7), 535–556.

Dyer, J. H., Kale, P. and Singh, H. (2001). How to Make Strategic Alliances Work. Mit Sloan Management Review. 42 (4), 37-43.

Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. Academy of Management Review. 23 (4), 660-679.

Elmuti, D. and Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. Management Decision. 39 (3), 205 – 217.

Evans and Collier (2007). Operation Management: An Integrated Goods and services Approach. Thomson: U.S.A.

Garvin, A. (1984). Product Quality: An Important Strategic Weapon. *Business Horizon*. 27 (3), 40-45.

Glaister, K. W. and Buckley, P. J. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*. 33 (3), 301-332.

Godfrey, P.C. and Hill, C.W.L. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*. 16 (7), 519–533.

Gong, y., Shenkar, o., Luo, y. and Nyaw, m. k. (2007). Do Multiple Parents Help or Hinder International Joint Venture Performance? The Mediating Roles of Contract Completeness and Partner Cooperation. *Strategic Management Journal*. 28 (10), 1021-1034.

Grant, R. M. and Fuller, B. C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*. 41(1), 61-84.

Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 40 (4), 619-652.

Gulati R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. 19 (4), 293–317.

Gulati, R., Lavie, D. and Singh, H. (2009). The Nature of Partnering Experience and the Gains from Alliances. *Strategic Management Journal*. 30 (11), 1213-1233.

Gulati, R. and Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*. 43 (4), 781–814.

Hallen, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N. (1991). interfirm adaptation in Business relationships. *Journal of Marketing*. 55 (2), 29-37.

Handfield, R. B. and Pannesi, R. T. (1995). Antecedents of lead-time competitiveness in make-to-order manufacturing firms. *International Journal of Production Research*. 33 (2), 511–537.

Hansen, M. H., Hoskisson, R. E. and Barney, J. B. (2008). Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization–Gain Maximization Paradox. *Managerial and Decision Economics Journal*. 29 (2), 191–208.

HaoMa, (1999). Creation and Preemption for Competitive Advantage. *Management Decision*. 37 (3), 259-266.

Heimeriks, K. and Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*. 44 (1), 25–49.

Heimeriks, K., Klijn, E. and Reuer, J. (2009). Building capabilities for alliance portfolios. *Long Range Planning*. 42 (1), 96–114.

Hill, C. W. L. And Jones, C. R. (2001). *Strategic Management Theory: An Integration Approach*. Houghton Mifflin: Boston.

Hitt M. A., Ireland R. D. and Hoskisson, R. E. (2004). *Strategic Management: Competitive and Globalizationm*. Thomson: USA.

Hitt M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management: Competitive and Globalizationm*, Thomson: USA.

Holmberg, S. R. and Cummings, J. L. (2009). Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. *Long Range Planning*. 42 (2), 164-193.

Ireland, R. D., Hitt, M. A. and Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*. 28 (3), 413- 447.

Isoraite, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activity. *Intellectual economics*. 1, 39–46.

Jiang, X. and Li, Y. (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*. 38 (2), 358–368.

Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T. and Takenouchi, H. (1996). Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances. *Journal of International Business Studies*. 27 (5), 981-1004.

Kale, P., Dyer, J. H. and Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*. 23 (8), 747–767.

Kale, P. and Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*. 28 (10), 981–1000.

Kale, P. and Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: what do we know now, and where do we go from here?. *Academy of Management Perspectives*. 23 (3), 45-62.

Kanter, R. M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*. 72 (4), 96-108.

Kauser, S. and Shaw, V. (2004). The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*. 27, 17-52.

Kelly, M. J., Schaan, J. L., and Joncas, H. (2002). Managing Alliance Relationships: Key Challenges in the Early Stages of Collaboration. *R & D Management*. 32 (1), 11-22.

Kessler, E. and Chakrabarti, A. (1996). Innovation speed: a conceptual mode of context, antecedents, and outcomes. *The Academy of Management Review*. 21 (4), 1143–1191.

Khanna, T. (1998). The Scope of Alliances. *Organization Science*. 9 (3), 340–355.

Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*. 9 (4), 319-332.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice-Hall: New Delhi.

Koza, M. and Lewin, A. (2000). Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal*. 18 (2), 146 – 151.

Krikstaponyte, I. and Pukeliene, V. (2003). Strategic Alliances Management in the Context of Globalization. *Management of Organizations: Systematic Research*. Issue 25, 125-138.

Li, S., Nathan, B. R., Nathan, T. S. R. and Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *The International Journal of Management Science*. 34 (2), 107 – 124.

Lichtenthaler, U. and Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*. 46 (8), 1315–1338.

Loke, S. P., Sambasivan, M. and Downe, A. G. (2009). Strategic Alliances Outcomes in Supply Chain Environments: Malaysian Case Studies. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 9.

Lorange, P. and Roos, J. (1992). *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*. Blackwell Pub.

Macneil, I. R. (1980). *The new Social contract*. New Haven, CT: Yale University Press.

Madhok, A. (2006). Revisiting Multinational Firms tolerance for joint ventures: A Trust based approach. *Journal of international business studies*. 37 (1), 30-43.

Marciukaityte, D., Roskelley, K. and Wang, H. (2009). Strategic Alliances by Financial Services Firms. *Journal of Business Research*. 62 (11), 1193–1199.

McCutchen, w. w. and Swamidass, P. M. (2004). Motivations for strategic alliances in the pharmaceutical/biotech industry: Some new findings. *Journal of High Technology Management Research*. 15 (2), 197–214.

Medina-Munoz, R.D. and Garcia-Falcon, J.M. (2003). Understanding European tour operators' control on accommodation companies: An empirical evidence. *Tourism Management*. 24, 135–147.

Mohr, J. and Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success. *Strategic Management Journal*. 15 (2), 135–152.

More, E., and McGrath, G. M. (1996). *Cooperative Corporate Strategies in Australia TeleCommunication Sector, The Nature of Strategic Alliances*, Canberra, Australia: Department of Industry, Science and tourism.

Murray, E. A. and Mahon, J. F. (1993). Strategic alliances: gateway to the new Europe?. *Long Range Planning*. 26 (4), 102-111.

Oxley, J.E. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. *Journal of Law, Economics, and Organization*. 13, 387-409.

Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector, *Tourism Management*. 29, 101–115

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*. 36 (4), 794-829.

Phelps, C. (2010). Longitudinal Study of the Influence of Alliance Network Structure and Composition on Firm Exploratory Innovation. *Academy of Management Journal*. 53 (4), 890–913.

Pitts, R. A. and Lei, D. (1996). *Strategic Management: Building and sustaining competitive advantage*. West publishing company, USA.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NewYork: The Free Press.

Prahalad, C.K. and Hamel, Gary. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3), 79-91.

Qiong C. F. and Cong, F. L. (2006). Analysis on stability of strategic alliance: A game theory perspective. *Journal of Zhejiang University*. Issue 7, 1995-2001.

Rao, B. P. (1996). An Investigation Into the Formation and Performance of Strategic Alliances in the Biotechnology Industry. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Georgia, USA.

Rasmussen, B. (2002). The role of Pharmaceutical Alliances, Center for Strategic Studies, Victoria University of Technology, Australia.

Raymond, S. (2000). The Quest for Competitive Advantage. *CMA Management*. 74,16 – 25.

Ritter, T. and Gemunden, H. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*.57 (5), 548–556.

Rothaermel, F. T. and Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*. 21 (4), 429– 460.

Rudawska, I. (2010). Interconnected firms' relationships as a source of a competitive advantage. *Business and Economic Horizons*. 2 (2), 7-16.

Rungtusanatham, M., Salvador, F., Forza, C. and Choi, T. Y. (2003). Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective. *Journal of Operations and Production Management*. 23, 1084-1099.

Russell, R. S. and Taylor, B. W. (1998). *Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness*. Prentice Hall, U.S.A.

Schaan, J. L. (1983). Parent Control and Joint Venture Success: the Case of Mexico. Unpublished Doctoral dissertation, University of Western Ontario, Canada.

Schreiner, M., Kale, P., and Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?. *Strategic Management Journal*. 30 (13), 1395–1419.

Shah, R. H. (1997). All Alliances Are Not Created Equal: A contingency Model of Successful Partner Selection in Strategic Marketing Alliances. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, USA.

Shah, R. H. and Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*. 29 (5), 471–494.

Shchipanova, M. (2009). Competing in Times of Convergence: The Use of Strategic Alliances by Nokia, Apple and Google, Unpublished Master Thesis, Copenhagen Business School.

Simonin, B. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*. 40 (5), 1150–1174.

Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrston, A. and Johnston, R. (2004). *Operations Management*. Prentice Hall: New York.

Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R. and Streukens S. (2011). Building capabilities to manage strategic alliances. *Journal of Industrial Marketing Management*. 40 (6), 875-886.

Sohn, J. H. D. (1994). Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior. *Journal of International Business Studies*. 25 (2), 295-324.

Solesvik, M.Z. and Westhead, P. (2010). Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (6), 841 – 860.

Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A. and Macavoy, T. C. (1998). Alliance Management: a view from the past and a look to the future. *Journal of management studies*. 35 (6), 747-772.

Spekman, R.E., Isabella, L. A., MacAvoy, T.C. and T. Forbes, T. M. (1996). Creating Strategic Alliances which endure. *Long Range Planning*. 29 (3), 346-357.

Spekman, R. E., Isabella, L. A., and Macavoy, T. C. (1999). *Alliance Competence: Maximizing the value of your partnerships*. New York, NY: Wiley.

Stalk, G. (1988). Time—the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*. 66 (4), 41–51.

Standifer, R. and Bluedorn, A. (2006). Alliance management teams and entrainment: Sharing temporal mental models. *Human Relations*. 59, 903-927.

Stevenson, w. J. (2007). *Production / Operations Management*. Von Hoffmann Press.

Thatte, A. A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Toledo, USA.

Tracey, M., Vonderembse, M. A. and Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*. 17 (4), 411–428.

Tsang, E. W. (1998). Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scand. j. Morat*. 14, 207-221.

Turban, M. (1999). *Whether information technology for management*. John wiley and Sons.

Twombly, J. And Shuman, J. (2010). *An Introduction to Strategic Alliance Management*. *Effective Executive*. Vol. XIII, 20-27.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. 42, 37–69.

Vesey, J. T. (1991). The new competitors: they think in terms of speed to- market. *Academyof Management Executive*. 5 (2), 23 –33.

Wakeam, J. (2003). The five factors of a strategic alliance. *Ivey Business Journal*. 67 (5), 1-4.

Wassmer, U. (2010). Alliance portfolios: A review and research agenda. *Journal of Management*. 36 (1), 141–171.

Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2006). *Strategic management and business policy*, 10 edetion. Prentice-Hall, New Jersey.

Wheelen, T. L., and Hunger, J. D. (2004). *Strategic Management and business policy: Concepts*, Prentice-Hall co., New jersey, USA.

Wickham, P. A. (2001). *Strategic entrepreneurship: Decision Making Approach To New Venture And Management*, 2 ed. London, Atek-Art, Croydor, Surry.

Wu, H. Y., Lin, Y. J., Chien, F. L. and Ming Hung, Y. M. (2011). A Study on the Relationship Among Supplier Capability, Partnership and Competitive Advantage in Taiwan's Semiconductor Industry. *International Journal of Electronic Business Management*. 9 (2), 122-138.

Wu, W. Y., Shih, H. and Chanm, H. (2009). The Analytic Network Process for Partner Selection Criteria in Strategic Alliances. *Expert Systems with Applications*.36, 4646–465.

Yasuda, H. (2003). *New Analytical Approach for Strategic Alliances from the Perspective of Exchange of Management Resource*. Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate School of Decision Science and Technology, Tokyo.

Yoshino, M.Y. and Rangan, U. S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Zhang, QY. (2001). *Technology infusion enabled value chain flexibility: a learning and capability-based perspective*. Doctoral dissertation, Universityof Toledo, Toledo, OH.

Zhongfeng S., En X. and Yuan, L. (2009). Alliance Motivations, Control Mechanisms and Alliance Performance: Evidence from China, *Front. Bus. Res. China*. 3, 103–119.

Ziggers, G. W. and Duysters, G. (2004). Alliance capability and Relational Capital: An Integrated Perspective. Working paper series on research in relationship management.

Ziggers, G. W. and Tjemkes, B. (2010). Dynamics in InterFirm Collaboration: The Impact of Alliance Capabilities on Performance. *Int. J. Food System Dynamics*. 2, 151-166.

Zineldin, M. and Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and Failure of strategic alliances: the case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*. 17 (5), 460-470.

Zoogah, D. B. (2006). Alliance mental models and strategic alliance team effectiveness. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, USA.

Zollo, M., Reuer, J. and Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*. 13 (6), 701–713.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١) المحكمون

- الأستاذ الدكتور محمد أبو صالح / جامعة عمان العربية.
الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد / جامعة عمان العربية.
الدكتور غسان العمري / جامعة عمان العربية.
الدكتور محمد الكساسبة / جامعة عمان العربية.
الدكتور مروان النسور / جامعة البلقاء التطبيقية.
الدكتور رضوان الخرابشة / الجامعة الهاشمية.
الدكتور سالم العون / جامعة آل البيت.
الدكتور بهجت الجوازنة / جامعة آل البيت.
الدكتور سامر الدحيات / الجامعة الأردنية.
الدكتور أحمد علي صالح / جامعة الزيتونة الأردنية.



جامعة عمان العربية
Amman Arab University

كلية الأعمال / قسم الإدارة

السادة المديرين المحترمين

السادة العاملين في مجال التحالفات الإستراتيجية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (أمودج مقترح لإدارة التحالفات الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء) لإستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة.

ولغرض جمع البيانات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، ولما عهدناه بكم من إهتمام وإستعداد لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا، ونظراً للفائدة المتوقعة التي ستعود بها نتائج الدراسة لشركتكم، وأن تخدم الباحثين والمهتمين في مجال التحالفات الإستراتيجية، أضع هذه الإستبانة بين أيديكم راجياً التكرم بالمساعدة والإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها، مؤكداً لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الإنتهاء منها إذا رغبتم الإطلاع عليها، شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة ومتمنين لكم دوام التوفيق.

وتفضلوا بقبول الإحترام

الباحث

أحمد ناصر أبوزيد

الجزء الأول: بيانات عامة

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من ٣٠ سنة ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة

٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة ٥٠ سنة فأكثر

المؤهل العلمي: دبلوم مجتمع بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

عدد سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٥ سنة فأكثر

نطاق التغطية السوقية: محلي إقليمي دولي

عدد التحالفات التي شاركت بها الشركة:

أقل من ٥ تحالفات من ٥ إلى أقل من ١٠ تحالفات

من ١٠ إلى أقل من ١٥ تحالف ١٥ تحالف فأكثر

الجزء الثاني : إدارة التحالف الإستراتيجي

الأتي مجموعة من الفقرات المتعلقة بإدارة التحالف الإستراتيجي، يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن واقع شركتكم.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا بشدة
١٤	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك أهداف إستراتيجية تتوافق مع أهدافنا الإستراتيجية.					
	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك أساليب إدارة تتوافق مع أساليبنا الإدارية.					
	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك كفاءات فريدة.					
١٥	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك ثقافة تنظيمية تتوافق مع ثقافتنا التنظيمية.					
	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يرغب بالمشاركة في المعرفة الفنية.					
١٦	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يرغب بأن يكون مرناً.					
١٧	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك سمعة جيدة في السوق.					
١٨	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي لديه تجربة في التحالفات.					
	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي لديه عمالة ماهرة تقنياً.					
	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك قدرات إدارية .					

					١٩	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك نظم توزيع ذات جودة.
					٢٠	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي يمتلك تغطية سوقية واسعة.
						تختار شركتنا المشروع المشترك لتسهيل عملية إكتساب المعرفة الضمنية التي تملكها الشركة الحليفة.
					٢١	تختار شركتنا المشاريع المشتركة لتوليد معرفة جديدة.
					٢٢	تختار شركتنا التحالفات التعاقدية عندما لا يتطلب التحالف الإستثمار في نوع خاص من الأصول.
					٢٣	تختار شركتنا التحالفات التعاقدية عندما تكون احتمالية التغيرات في التكنولوجيا محدودة.
						تختار شركتنا المشروع المشترك عندما لا تكون قادرة على التنبؤ بتحركات المنافسين.
					٢٤	تختار شركتنا التحالف التعاقدي عندما تكون الموارد محمية بموجب القانون (مثل براءة إختراع).
					٢٥	تختار شركتنا المشروع المشترك للتخلص من السلوك الإنتهازي للشركة الحليفة.
						تعرض شركتنا نفسها للمخاطر في سبيل تحقيق أهداف التحالف.
						تحافظ شركتنا على العدالة في علاقتها مع الشركة الحليفة.
						تمنح شركتنا للشركة الحليفة فوائد أكثر عندما تساهم بنسبة أكبر في الموارد المطلوبة للتحالف.
						تقوم شركتنا بإجراء التعديلات اللازمة لتطوير العلاقة مع الشركة الحليفة بهدف الموازنة مع الظروف المتغيرة.

					تتواصل شركتنا مع الشركة الحليفة بشكل منفتح.	٢٨
					تراقب شركتنا تصرفات الشركة الحليفة خلال عملية التعاون.	٣٣
					تبدأ شركتنا بالتعاون مع الشركة الحليفة فقط بعد أن يتم توضيح كافة التفاصيل في العقد الرسمي للتحالف.	٣٤
					نرى شركتنا والشركة الحليفة أن العقود الرسمية هي الأدوات الأكثر فاعلية للرقابة على سلوك الأطراف المتحالفة.	
					يستخدم أعضاء التحالف قنوات غير رسمية مثل (الإتصالات بين الأفراد، عقد ندوات) للتواصل مع بعضهم البعض.	
					تشجع شركتنا الشركة الحليفة على المشاركة بالموارد داخل التحالف.	
					تشجع شركتنا الشركة الحليفة على توسيع نطاق التعاون بينهما.	
					تقوم شركتنا والشركة الحليفة بتحديد المهام التي سيقوم بتنفيذها كل طرف من أطراف التحالف.	٣
					تقوم شركتنا بتحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ المهام المتفق عليها بين أطراف التحالف.	٣٦
					يوجد لدى شركتنا وحدة إدارية مختصة تملك صلاحية إتخاذ القرارات الخاصة بأنشطة التحالف.	٣٧
					يوجد لدى شركتنا وحدة إدارية مختصة لتسهيل المشاركة بالموارد داخل التحالف.	
					تقوم شركتنا بتشكيل فرق عمل مشتركة مع الأطراف المتحالفة لتقييم تطورات العلاقة التعاونية.	٣٩

					٥٥	تقوم شركتنا بإستخلاص المعلومات حول خبرات التحالف من المسؤولين عن تحالفات الشركة.
					٥٦	يحتفظ المسؤولين عن تحالفات الشركة بسجلات على شكل (مذكرات، تقارير، ملاحظات) فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بكل تحالف.
					٥٧	يقدم المسؤولين عن تحالفات الشركة تقارير منتظمة حول أداء كل تحالف.
					٥٨	تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات تحتوي على معلومات مفصلة حول كل تحالف من تحالفاتها.
					٥٩	تقوم شركتنا بتطوير أدلة إسترشادية تستخدم للمساعدة في إتخاذ القرارات عند إدارة التحالفات الإستراتيجية.
					٦٠	تقوم شركتنا بتحديث الأدلة الإسترشادية المستخدمة في إدارة التحالف بإستمرار.
					٦١	تقوم إدارة الشركة بعقد لقاءات جماعية لتقييم أداء تحالفاتها الإستراتيجية.
					٦٢	يشارك المسؤولين عن تحالفات الشركة في الإجتماعات المخصصة لتبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بالتحالف.
						توفر شركتنا فرص التدريب على إدارة التحالف في موقع العمل للأشخاص الذين لديهم خبرة قليلة في هذا المجال.
						توفر شركتنا للمسؤولين عن تحالفاتها فرصة الوصول إلى المعلومات المدونة ذات العلاقة بخبراتها في التحالفات.
					٦٣	توظف شركتنا نظام الحوافز لتشجيع المسؤولين عن تحالفاتها على المشاركة بخبراتهم في إدارة التحالفات مع الآخرين داخل الشركة.
					٦٤	يشارك المسؤولين عن تحالفات شركتنا في برامج تدريبية حول إدارة التحالف.

الجزء الثالث: الميزة التنافسية

الآتي مجموعة من الفقرات المتعلقة بالميزة التنافسية، يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن واقع شركتكم.

الرقم	الفقرة	عال جدا	عال	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
	الى أي درجة حققت شركتكم مايلي مقارنة بالمنافسين:					
	تخفيض معدل تكلفة الوحدة الإنتاجية الواحدة.					
	تخفيض التكاليف الإدارية.					
	تخفيض تكاليف البحث والتطوير.					
	تخفيض تكاليف تسويق المنتجات.					
	تقديم منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين.					
	تقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة.					
	التغيير في مقدار الإنتاج لمواكبة التغيير في مستوى الطلب.					
	الإستجابة إلى التغييرات التي تحدث في تصميم المنتج.					
	تنوع واسع في تشكيلة المنتجات لتلبية رغبات متعددة.					
	الإستجابة بشكل جيد لمتطلبات الزبائن المتمثلة بمزايا جديدة في المنتج.					
	تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق.					

					تخفيض وقت دورة تصنيع المنتجات.	
					تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل.	
					سرعة الدخول إلى الأسواق.	
					سرعة تطوير المنتجات الحالية.	
					تقديم منتجات تتلائم مع إحتياجات الزبائن.	
					تقديم منتجات مطابقة للمواصفات.	
					تقليل نسبة المعيب في الوحدات المنتجة.	
					تقديم منتجات ذات موثوقية عالية.	
					تقديم منتجات ذات ديمومة مرتفعة.	