

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث
في إدارة أعمال المؤسسات
تخصص: استراتيجية المؤسسة
العنوان:

دور التحالفات الإستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات
الاقتصادية الجزائرية
دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية

من إعداد: بن ناصر زهرة
تاريخ المناقشة: 2023/05/23
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
دبي علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرقا ومقررا
عايب حمزة	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا
بتغة صونية	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا
عماري سمير	أستاذ محاضر أ	جامعة سكيكدة	مناقشا
قلقول عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي البيض	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وعرفان

الحمد لله العليّ الذي أمانني وثبّت خطاي لإنجاز هذا البحث المتواضع،
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الخالص إلى الأستاذ المشرف "ديبي علي"
الذي أمانني في إعداد هذه الدراسة، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته ونصائحه
القيمة وإرشاداته المميّزة والصائبة، جزاه الله عنّي كل خير وأدامه لخدمة
العلم وطلّبه.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

وفي الأخير كل الشكر لمن قدم يد المساعدة من قريب أو من بعيد

أ.....مقدمة

الفصل الأول: التحالفات الإستراتيجية بين الخيار والحتمية

11 تمهيد

12.....المبحث الأول: الأطر النظرية للتحالفات الإستراتيجية

12.....المطلب الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية

18.....المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية

25.....المبحث الثاني: دوافع وأشكال التحالفات الإستراتيجية

25.....المطلب الأول: دوافع وأسباب تشكيل التحالفات الإستراتيجية

33.....المطلب الثاني: أشكال التحالفات الإستراتيجية

43.....المبحث الثالث: تشكيل التحالفات، الأهمية، المزايا والمخاطر

43.....المطلب الأول: مراحل تشكيل التحالفات الإستراتيجية

47.....المطلب الثاني: مزايا ومخاطر التحالفات الإستراتيجية

51.....المطلب الثالث: أسباب الفشل وشروط نجاح التحالفات الإستراتيجية

55.....خلاصة

الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات التنظيمية وتحويلها

57 تمهيد

58.....المبحث الأول: الكفاءات التنظيمية ونظرية الموارد

58.....المطلب الأول: مفهوم الكفاءات التنظيمية

62.....المطلب الثاني: المقاربة القائمة على الموارد والتأصيل العلمي للكفاءات

66.....المبحث الثاني: أنواع الكفاءات التنظيمية وخصائصها

66.....المطلب الأول: أنواع الكفاءات التنظيمية

72.....المطلب الثاني: أبعاد وخصائص الكفاءات التنظيمية

78.....	المبحث الثالث: تحويل ونقل الكفاءات التنظيمية
78.....	المطلب الأول: مستويات نقل الكفاءات واعتباراتها
87.....	المطلب الثاني: تحويل الكفاءات بواسطة التحالفات الإستراتيجية
94.....	خلاصة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

96.....	تمهيد
97.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
97.....	المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة
99.....	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
102.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية - الاستبيان -
102.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
105.....	المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة
107.....	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
113.....	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات
113.....	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)
117.....	المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
122.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses)
136.....	المبحث الثالث: دراسة حالة "سوناطراك"
136.....	المطلب الأول: تقديم شركة سوناطراك
143.....	المطلب الثاني: تقييم عام لكفاءات شركة سوناطراك - تحليل مسار -
148.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة
160.....	خلاصة
162.....	الخاتمة
167.....	قائمة المراجع
177.....	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
14	الجدول رقم 1.1: استعراض الأبحاث حول جوانب مفهوم التحالف الاستراتيجي.
28	الجدول رقم 2.1: تصنيف دوافع التحالفات الاستراتيجية
37	الجدول رقم 3.1: أشكال التحالفات الإستراتيجية بين الشركات (أصناف العلاقات بين المنظمات)
45	الجدول رقم 4.1: معايير اختيار الشركاء وفئات التحالف
74	الجدول 1.2: أمثلة عن المرونة الإستراتيجية
80	الجدول 2.2: مصادر الحصول على التكنولوجيا
102	الجدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الوظيفة
103	جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
103	الجدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال نشاط المؤسسة
104	الجدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال التحالف
104	الجدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير شكل التحالف
105	الجدول رقم 6.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التحالف
106	جدول رقم 7.3: درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي
107	الجدول رقم 8.3: محاور الاستبيان ومكوناته
109	الجدول رقم 9.3: المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط
109	الجدول رقم 10.3: الاتساق الداخلي لعبارات محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته
110	الجدول رقم 11.3: الاتساق الداخلي لعبارات محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات
111	الجدول رقم 12.3: الاتساق الداخلي لعبارات محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية
112	جدول رقم 13.3: الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان
113	الجدول رقم 14.3: نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة
114	جدول رقم 15.3: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov
117	الجدول رقم 16.3: المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان
118	جدول رقم 17.3: العبارات المتعلقة بمحور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئتها

119	جدول رقم 18.3: العبارات المتعلقة بمحور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات
121	جدول رقم 19.3: العبارات المتعلقة بمحور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية
123	الجدول رقم 20.3: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة
124	الجدول رقم 21.3: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى
124	الجدول رقم 22.3: مصفوفة الارتباط لمحور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته
125	الجدول رقم 23.3: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية
126	الجدول رقم 24.3: مصفوفة الارتباط لمحور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات
127	الجدول رقم 25.3: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة
128	الجدول رقم 26.3: مصفوفة الارتباط لمحور تقييم التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الأجنبية والجزائرية
129	جدول رقم 27.3: اختبار N – Way ANOVA لتحليل الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء تعزى للمتغيرات المستقلة التعريفية
130	جدول رقم 28.3: يوضح نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الوظيفة
131	جدول رقم 29.3: أقل فرق معنوي (LSD) بين الأوساط الحسابية للمتغير التعريفي الدخل
132	جدول رقم 30.3: يوضح نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة
133	جدول رقم 31.3: يوضح نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير مجال نشاط المؤسسة
134	جدول رقم 32.3: نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير مجال التحالف
134	جدول رقم 33.3: نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير شكل التحالف
135	جدول رقم 34.3: يوضح نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير مدة التعامل
136	جدول رقم 35.3: أقل فرق معنوي (LSD) بين الأوساط الحسابية للمتغير التعريفي مدة التعامل
142	الجدول رقم 36.3: شركاء سوناطراك في التحالفات
145	الجدول رقم 37.3: براءات الإختراع لشركة سوناطراك

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
30	الشكل رقم 1.1: تصنيف دوافع التحالفات الإستراتيجية للمنظمات داخلية/خارجية
31	الشكل رقم 2.1: تطور العوامل التي أدت إلى التحالفات
32	الشكل رقم 3.1: العوامل التي تؤثر على نية الشركات للدخول في تحالفات
34	الشكل رقم 4.1: نطاق العلاقات بين الشركات
36	الشكل رقم 5.1: أشكال التعاون المنظماتي
62	الشكل رقم 1.2: مفهوم الكفاءات التنظيمية من خلال منحى التعلم
69	الشكل رقم 2.2: تصنيف الكفاءات
85	الشكل رقم 3.2: هندسة الكفاءات الأساسية
88	الشكل رقم 4.2: إطار اكتساب المعرفة
91	الشكل رقم 5.2: شروط التعلم في التحالفات
98	شكل رقم 1.3: نموذج الدراسة
115	الشكل رقم 2.3: توزيع بيانات محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته
115	الشكل رقم 3.3: توزيع بيانات محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات
116	الشكل رقم 4.3: توزيع بيانات محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية
116	شكل رقم 5.3: توزيع بيانات الدراسة ككل
139	الشكل 6.3: الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك
141	الشكل 7.3: انتشار سوناطراك في الأسواق الدولية
147	الشكل 8.3: مسار سوناطراك في التحالفات الإستراتيجية
149	الشكل رقم 9.3: العوامل المؤثرة في بناء وتكوين التحالفات الإستراتيجية لسوناطراك
152	الشكل رقم 10.3: مجالات نقل الكفاءات التكنولوجية من الشريك الأجنبي لشركة سوناطراك
156	الشكل 11.3: عوامل نجاح عملية تحويل الكفاءات لشركة سوناطراك

مقدمة

مقدمة

إن ما يعرفه العالم في الجانب الاقتصادي من اندماج وتداخل، والحاصل بفعل العولمة زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الناشطة في هذه البيئة سريعة التغير، التأثير والتأثر، ورفع من معايير وشروط البقاء والاستمرار فيها ناهيك عن الريادة والتفوق، وبالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فإن هذه الأخيرة تعاني من تخلف وضعف في المنافسة والأسباب متعددة: كالقصور في الرؤية، التخطيط، الخ... التي أدت بالتالي إلى عدم قدرتها على اختراق الأسواق الدولية، وفي الفترات المقبلة، وبهذا المستوى يهدد بقاءها في الأسواق المحلية مع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما ينجر عنها من انفتاح للسوق وزوال كل القيود.

كل ما سبق دفع بالمؤسسات الجزائرية لمحاولة تدارك الأوضاع حتى تستطيع مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في البيئة، والمؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تموقع المؤسسة في السوق، من خلال اعتمادها مختلف الأساليب والخطط التي تتناسب مع قدرات وموارد المؤسسة، لعل أبرزها التحالفات الإستراتيجية، والتي هي عبارة عن استراتيجيات تعاونية، أي أن تجمع المؤسستين بين بعض مواردها بهدف خلق مزايا تنافسية، ويعتبر أبرز أهداف التحالفات الإستراتيجية وأكثرها وضوحا، إلا أن أهداف التحالف تختلف بين المؤسستين المتحالفتين، فقد تهدف المؤسسة الأجنبية من خلال التحالف الاستراتيجي إلى دخول السوق المحلي بمساعدة مؤسسة محلية، وفي المقابل فههدف المؤسسة المحلية اكتساب الخبرة، أو الحصول على التكنولوجيا، ... الخ.

ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على الطرف المحلي أي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقدرتها على الاستفادة من هذه التحالفات الإستراتيجية، لتحويل مختلف الكفاءات التنظيمية والمعرفية للمؤسسات الأجنبية، وتضمينها داخل المؤسسات المحلية، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تركز على المزايا التنافسية الداخلية من خلال الكفاءات التنظيمية، التي تتصف بصعوبة التقليد.

1. إشكالية الدراسة:

التحالفات الاستراتيجية تقوم لمختلف الأهداف، ومن جانب كل الأطراف المتحالفة، ونقل الكفاءات التنظيمية أحد هذه الأهداف، وهو مضمون دراستنا التي نسعى من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية:
كيف تسهم التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية إلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

تساؤلات الدراسة: تتفرع اشكاليتنا الى مجموعة من التساؤلات الفرعية، ندرجها على النحو التالي:

- ما مفهوم الكفاءات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، وما تصنيفاتها؟
- كيف تكتسب المؤسسة الاقتصادية الكفاءات التنظيمية؟ وكيف يتم تطويرها داخل المؤسسة، وتحويلها من خارج المؤسسة؟
- ما نتائج التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية في تحويل الكفاءات التنظيمية للمؤسسات الجزائرية؟
- هل يمكن تحويل الكفاءات التكنولوجية عن طريق التحالفات الاستراتيجية؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة، تم اعداد فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

للتحالفات الاستراتيجية دور في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

1- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

تساهم التحالفات الاستراتيجية في خلق بيئة عمل ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

2- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

تساهم التحالفات الاستراتيجية في تحويل مختلف الكفاءات والمهارات الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية مفيدة ومربحة وتساهم في النمو

والتطور.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال التحالفات يخضع

لمجموعة من العوامل المؤثرة.

1-الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

تحويل الكفاءات التنظيمية من خلال التحالفات الاستراتيجية يتأثر بعامل الوظيفة

2-الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

تحويل الكفاءات التنظيمية من خلال التحالفات الاستراتيجية يتأثر بعامل بسنوات الخبرة

3-الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

تحويل الكفاءات التنظيمية من خلال التحالفات الاستراتيجية يتأثر بعامل مجال نشاط المنظمة.

4-الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

تحويل الكفاءات التنظيمية من خلال التحالفات الاستراتيجية يتأثر بعامل مجال التحالف.

5-الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

تحويل الكفاءات التنظيمية من خلال التحالفات الاستراتيجية يتأثر بعامل شكل التحالف.

6-الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

تحويل الكفاءات التنظيمية من خلال التحالفات الاستراتيجية يتأثر بعامل مدة التعامل (مدة التحالف).

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:

التحالفات الاستراتيجية تسمح بتحويل الكفاءات التكنولوجية.

3. أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة لا تستند فقط للاعتبارات البحثية الحديثة والتي في مجملها تركز على نظرية الموارد والتحليل الداخلي للمؤسسة في سبيل تحقيق مزايا تنافسية جديدة، غير تلك التي يكون مصدرها التكلفة أو الجودة، بل مزايا يكون مصدرها الأساسي المورد البشري والرأس المال الفكري، ولكن من منطلق البيئة ومختلف تجارب مؤسسات التي فشلت في المنافسة والبقاء في السوق رغم امتلاكها للموارد الأولية والمالية، إذ امتلاك المؤسسة للموارد يتساوى مع عدمه عند افتقارها للمهارة والكفاءة التي تتيح استخدامها بالشكل الأمثل.

إذا أهمية هذه الكفاءات تفرض على المؤسسة البحث عن سبل امتلاكها وتحصيلها، ومن خلال هذه الدراسة سننتقل إلى أبرز هذه الأساليب - التحالفات الاستراتيجية - ودورها في نقل هذه الكفاءات، بالإسقاط على المؤسسات الجزائرية التي تجد صعوبة كبيرة في طرق التسيير وتطوير تكنولوجياتها.

4. أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا هذه إلى تحقيق بعض الأهداف أبرزها:

- تسليط الضوء أكثر على النهج الحديثة ومختلف الأصول المعرفية المتعلقة بمجال بحثنا هذا المتعلقة بنظرية الموارد، الكفاءات التنظيمية والتحالفات الإستراتيجية.
- إبراز دور وأثر التحالفات الإستراتيجية في تحسين مستوى أداء المؤسسات المحلية وزيادة قدرتها التنافسية.
- محاولة صياغة نموذج لربط تحويل الكفاءات التنظيمية بالتحالفات الإستراتيجية، يتناسب وخصائص البيئة المحلية.
- محاولة تحديد نوع المهارات والكفاءات التي تحتاج المؤسسات الجزائرية إلى نقلها واكتسابها.
- إبراز نماذج ناجحة عن التحالفات الإستراتيجية التي ساهمت في تحويل الكفاءات للمؤسسات الجزائرية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ، نذكر منها:

- وضع المؤسسات الاقتصادية في السوق المحلي، وعدم قدرتها على الاستمرار ما يتسبب في اختفائها من السوق برغم من توفر ظروف الاستمرارية والتطور.
- وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تربط تطور ونجاح المؤسسات بالتحليل الخارجي أي في السوق، بينما نقص الدراسات المتعلقة بالتحليل الداخلي للمؤسسات المحلية.
- محاولة لفت انتباه المؤسسات المحلية إلى ضرورة تبني هذه المقاربات ومحاولة استغلالها بالشكل الذي يخدم أهدافها نحو النمو والتوسع.

6. حدود الدراسة:

تتبلور لنا حدود الدراسة في جانبين، الجانب النظري حيث سنحاول الإلمام بمختلف الأصول العلمية المتعلقة بموضوع البحث، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية سنأخذ عينة تتناسب وموضوع البحث، أي عينة من المؤسسات الجزائرية التي قامت بتحالفات مع المؤسسات الأجنبية، كما سيتم إختيار شركة من العينة كدراسة حالة لإثراء الدراسة أكثر، وبالنسبة للحدود الزمنية فأنا سنحاول استغلالها لتبيان الأثر الناتج مع مرور الوقت ودرجته على المؤسسات الجزائرية، طبعاً هنا نقصد بالحدود الزمنية الفترة التي مرت على المؤسسات الجزائرية منذ قيامها بعملية التحالف.

7. المنهج وأدوات البحث المستخدمة:

طبيعة الدراسة وموضوع البحث تفترض وتضع أماننا استخدام أكثر من منهج، ولعل الأكثر بروزا المنهج التحليلي فيما يتعلق بالدراسة ككل، أما الدراسة الميدانية سنعمد التحليل الإحصائي باستخدام SPSS لتحليل نتائج استبيان شامل يستهدف عينة من مدراء ومسيري المؤسسات التي شاركت في تحالفات استراتيجية، واستخدام منهج دراسة حالة، وذلك بتحليل نتائج الشركة واستخدام المقابلة مع مسيرتها وإطاراتها ذوي العلاقة المباشرة بالتحالف الاستراتيجي، ومسيري الشركات المختلطة، بالإضافة إلى البحث الوثائقي لتبيان وجود أثر وتفسيره إن وجد.

8. الدراسات السابقة:

يستند موضوع بحثنا إلى دراسات سابقة أهمها:

***Le Transfert Inter-Organisationnel De Competences Application aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil, Frédéric Prévot, These Doctorat en Sciences de Gestion Universite De La Mediterranee - AIX-MARSEILLE II,2005.**

*** نقل المهارات المشتركة بين المنظمات: تطبيق المهارات اللوجستية في العلاقات بين الشركات متعددة الجنسيات والموردين المحليين في البرازيل، دكتوراه علوم التسيير: Frédéric Prevot بجامعة مرسيليا2، 2005 .**

حيث تناولت هذه الدراسة الأدوات والأساليب المستخدمة لتحقيق نقل المهارات والكفاءات بين المنظمات، كما ركزت على المصدر أو الفاعل أي المؤسسات المتعددة الجنسيات وقيامها بتحويل هذه الكفاءات للموردين المحليين في البرازيل، في هذه الدراسة ركز الباحث على المحول للكفاءة وبافتراضه على استعداد تام لتحويلها، لأنها ستحقق له مزايا ومكاسب مختلفة، كما أنها ركزت على الكفاءات المتعلقة بسلاسل التوريد، بينما سنحاول ومن خلال دراستنا هذه تبيان دور التحالفات الإستراتيجية في تحويل الكفاءات بشكل عام نحو المؤسسات المحلية، أي ما يمكن اكتسابه من كفاءات عن طريق بناء علاقات شراكة مختلفة مع شركات أجنبية، حيث سنركز في دراستنا على وجهة نظر المستقبل للكفاءة أي الشركات الجزائرية بمختلف خصوصياتها وأهدافها.

***Apprentissage organisationnel et performance dans les joint-ventures internationales au Vietnam, Van Nhu Tran, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris, 2006.**

* التعلم التنظيمي والأداء في المشاريع المشتركة الدولية في فيتنام، دكتوراه علوم التسيير لـ: Van

Nhu Tran بجامعة باريس، 2006.

بحثت هذه الدراسة تأثير بيئة التعلم على نوعية التعلم من المشاريع المشتركة، وتأثير هذه الآلية على أداء المشاريع المشتركة الدولية، بينت النتائج أن الاتحاد السليم بين مختلف أبعاد بيئة التعلم يؤثر إيجابيا على التعلم من جودة المشروع المشترك الدولي، وأن آلية التعلم تساعد على تحسين العديد من جوانب أداء المشروع المشترك الدولي، هذه الدراسة أكدت نتائجها صحة مسار دراستنا في امكانية التعلم من التحالفات الاستراتيجية، خاصة المشاريع المشتركة، إلا أنه ستختلف طبعاً من حيث مفهوم التعلم ودرجاته ومدى تأثيره في نجاح التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية، وهذا ما نهدف إلى تبيانته من خلال هذه الدراسة.

***Les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en Chine, Lanlan Cao, Thèse Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Est, E. D. Economie Gestion Et Espace (EGEE), 2008.**

* الكفاءات الأساسية في استراتيجيات وأداء فروع العلامات التجارية الدولية: دراسة حالة الموزعين

الدوليين في الصين، دكتوراه علوم التسيير، لـ Lanlan Cao، مؤسسة باريس بالشراكة مع معهد بحوث الإدارة، 2008.

هذه الدراسة تناولت عوامل نجاح وفشل عملية تدويل التوزيع، كما عملت على تحديد الكفاءات الأساسية المطلوب توفرها في الموزعين، إذ الدراسة هذه اقتصر بحثها على الموزعين الدوليين في الصين، تم بناء نموذج للكفاءات الأساسية للموزعين مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل والخصائص البيئية، يمكن القول أنها اقتصرت على الكفاءات التسويقية وكفاءات إنتاج القيمة للعملاء، وفي المقابل فإن دراستنا تسعى إلى استنباط واستنتاج مختلف الكفاءات التنظيمية التي سيتم تحويلها في إطار التحالفات الإستراتيجية، سواء كانت هذه الكفاءات مستهدفة ومخطط لها من قبل المؤسسة المتحالفة، أو انتقلت بشكل حتمي فرزته عملية التحالف، فدراستنا تسعى لتبني مفهوم الكفاءات والمهارات التي بإستطاعة شركائنا المحلية اكتسابها من خلال هذه التعاقدات مع الشركاء الأجانب وعدم اقتصارها على جوانب الحصص السوقية أو الإيرادات المالية المحققة فقط.

Une approche pour les compétences fondamentales du développement d'une entreprise sur un nouveau marché : cas de compétences technologiques, Fayssal Allek, Thèse de doctorat en Sciences de gestion,

*مقاربة الكفاءات الأساسية لتطوير الأعمال في الأسواق الجديدة: حالة الكفاءات التكنولوجية، دكتوراه علوم التسيير، لـ Fayssal Allek، 2010.

هدفت هذه الدراسة لتقديم تفسير مقنع لظاهرة تطوير الكفاءات التكنولوجية، ووضع النمذجة التي تسمح بتسليط الضوء على المراحل المختلفة التي تمر بها الكفاءة لتطوير في سوق جديدة. وقد أظهرت هذه الدراسة التجريبية أن الكفاءة التكنولوجية تكون عملية شاملة من ثلاث مراحل، بالتتابع ومتراصة زمنياً.

اقتصرت هذه الدراسة على الكفاءة التكنولوجية فقط، ودراسة تطويرها في السوق الجديدة، في المقابل سنحاول تناولها من خلال دراستنا مع الكفاءات التسييرية، وسبل تحويلها وتضمينها في المؤسسة بواسطة التحالفات الإستراتيجية، وخصوصية الكفاءة التكنولوجية لأنها تعتبر مطلب وشرط ضروري لتطور الشركات المحلية من جهة، وصعوبة تحويلها ككفاءة من الشركات الأجنبية لأنها تمنحهم ميزة تنافسية.

9. هيكل الدراسة:

يهدف الإلمام بمختلف جوانب الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية ومختلف تساؤلاتها الفرعية عمدنا إلى تقسيم دراستنا على الشكل التالي:

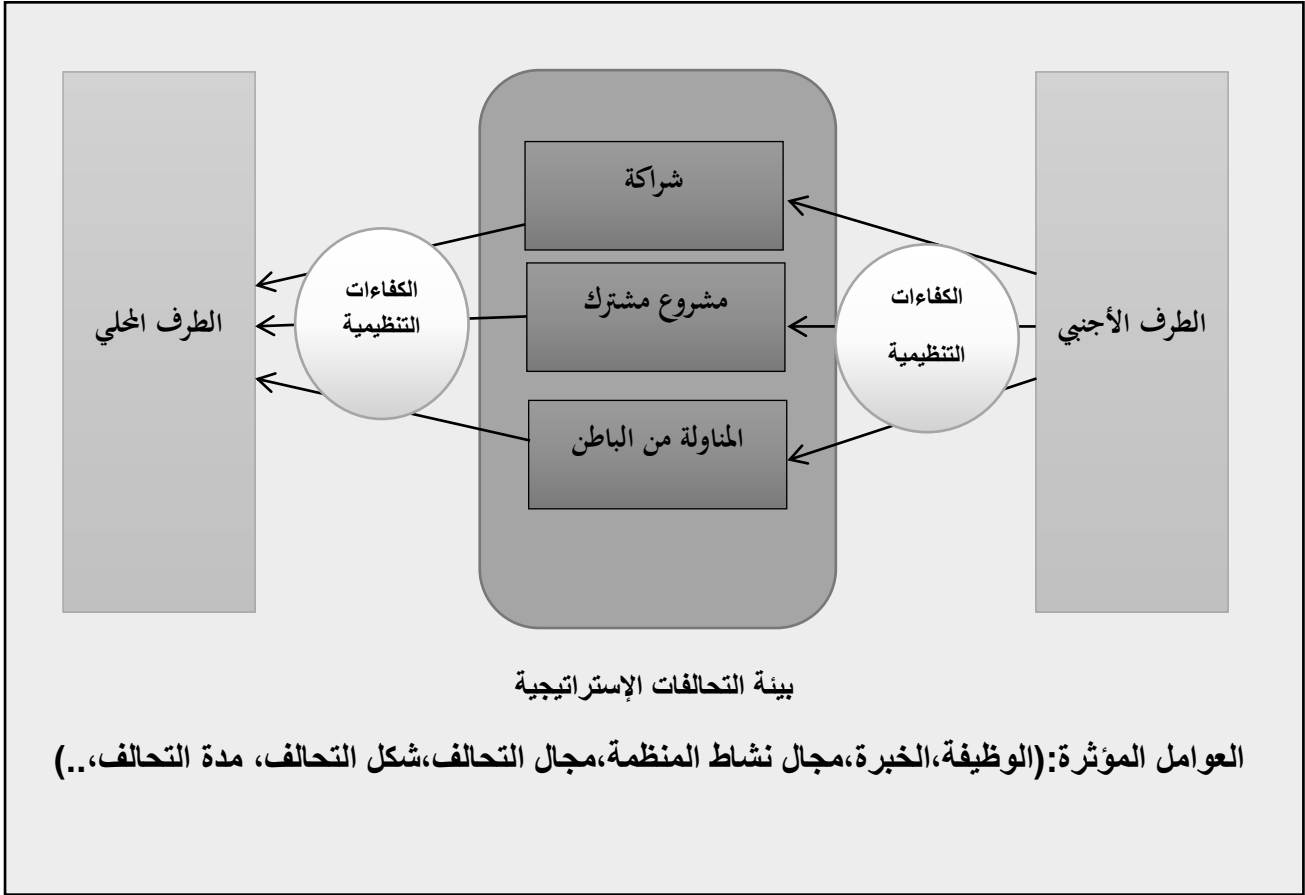
الفصل الأول: التحالفات الإستراتيجية بين الخيار والحتمية، والذي سنتناول فيه التحالفات الإستراتيجية في إطارها العام ومختلف المفاهيم المتعلقة بها، أشكالها ومراحل التشكيل، إضافة إلى مزاياها ومخاطرها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات التنظيمية وتحويلها، سنتناول فيه مختلف الأصول العلمية والمعارف ذات العلاقة، الخلفية العلمية والمسارات البحثية الحديثة المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى ذلك تحديد أنواع الكفاءات التنظيمية، وأساليب تحويلها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، حيث سنقوم فيه جمع مختلف المعلومات ودراسة العينة المبحوثة، بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبيان والمقابلات، من أجل اختبار الفرضيات، وتفسيرها.

10. مخطط الدراسة:

يمثل الشكل الموالي المخطط، الذي ستم بناء عليه دراستنا:



بسبب تعدد وتنوع أشكال التحالفات، تم البحث قبل اعداد مخطط الدراسة عن أشكال التحالفات المعتمدة من قبل المنظمات الجزائرية، وكانت أبرز هذه الأشكال:

- **الشراكة:** وهي عبارة عن إتفاقيات محددة تتم بين المنظمات لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة، مثل الأنشطة التجارية والتسويقية.
- **مشروع مشترك:** هي عبارة عن اتفاق بين طرفين أو أكثر، ينشأ عنه كيان مستقل قانونا، وتتم ادارته بشكل مشترك بين الأطراف المشاركة، وتقديم مختلف الموارد من أجل تحقيق أهداف على المدى الطويل.
- **المناولة من الباطن:** هي اتفاقيات تتضمن تنفيذ عمليات لوجستية، أو صناعية.. الخ .

أما فيما يتعلق "الكفاءات التنظيمية" يتم اكتشاف وتحديد مختلف الكفاءات التي يتم تحويلها من خلال هذه التحالفات.

تحويل الكفاءات التنظيمية من خلال التحالفات الاستراتيجية تخضع لعدة "عوامل مؤثرة"، تم ضبطها وحصرتها في العوامل التالية: وظيفة وخبرة مسيري وإطارات التحالف، مجال نشاط المنظمات، مجال التحالف أو مضمون اتفاقيته، شكل التحالف ومدته.

الفصل الأول

التحالفات الإستراتيجية بين الخيار
والحتمية

تمهيد:

المنتبع للتطورات الحاصلة في الاقتصاديات العالمية، من عولمة للأسواق إلى عولمة للشركات حيث ظاهرة التحالفات الاستراتيجية في تزايد مستمر، على تنوعها واختلافها فهي تتماشى مع ما تفرضه البيئة الحالية من تغيرات مستمرة بفعل عدة عوامل.

فالتعاون الاقتصادي بين المنظمات مهما كانت طبيعته ومضمونه، صار يشكل ضرورة اقتصادية، فلو بحثنا في تاريخ مختلف المنظمات، لوجدنا أنها أبرمت على الأقل اتفاقا مع منظمة أخرى لتحقيق أهداف مشتركة.

وفي هذا الفصل سنتعرف على التحالفات الإستراتيجية عن كثب: مفهوما، دوافع التحالفات، وأشكالها... الخ، على الشكل التالي:

المبحث الأول: الأطر النظرية للتحالفات الإستراتيجية، نتطرق فيه إلى مفهوم التحالفات الإستراتيجية، والنظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية.

المبحث الثاني: دوافع وأشكال التحالفات الإستراتيجية، نتعرف من خلاله على دوافع المنظمات في لجوئها إلى التحالفات، ومختلف الأشكال التي تنتهجها في بناء هذه التحالفات.

المبحث الثالث: تشكيل التحالفات، المزايا والمخاطر، أي مراحل تشكيل التحالف، والمزايا التي تحققها هذه التحالفات، وما يمكن أن ينجر عنها من مخاطر.

المبحث الأول: الأطر النظرية للتحالفات الإستراتيجية

التحالفات الإستراتيجية، الظاهرة الحديثة القديمة والتي تعود بوادها إلى ثلاثينيات القرن الماضي، أثارت الكثير من الباحثين، وتدارست الكثير من النظريات الاقتصادية جوانبها المختلفة، حيث لا يخلو التحالف الاستراتيجي أو أحد عناصره من تيارات أدبية ونقدية متناقضة، فالدراسات والأبحاث في هذا المجال تستمر في الاتساع، وهذا المبحث عبارة عن محاولة لتغطية أهم الجوانب المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية بما يتناسب وموضوع الدراسة.

المطلب الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية

العديد من الكتابات الأدبية تناولت التحالفات الإستراتيجية بإسهاب كبير ومن زوايا عدة، وهذا بسبب الترابط والتشابك الذي تنتجه التحالفات على أكثر من مستوى، فتفسيرها كظاهرة أو تحديد مفهومها اختلف من باحث لآخر، نذكر من بينها:

تحالف بين اثنين أو أكثر من المنظمات لتحقيق الغايات وألأهداف ذات الأهمية الإستراتيجية التي هي مفيدة للطرفين. هذه الأهداف والغايات يمكن متابعتها سواء في المجال الاقتصادي أو السياسي، ويمكن أن تكون مرنة في وقت التوجيه- تبادل المنافع لا يعني المساواة في المنافع، ولكن لا يعني أن جميع أطراف التحالف تتلقى الاستفادة منه بما يتناسب مع المساهمات المقدمة، وعلاوة على ذلك فإن استقرار التحالف هو نتيجة مباشرة لهذه الفوائد تفوق تلك الترتيبات البديلة.¹

" التحالف الاستراتيجي هو التعاون الاستراتيجي بين اثنين أو أكثر من المنظمات، وذلك بهدف تحقيق نتيجة لأحد الطرفين لا يمكن بسهولة أن يحققها لوحده".²

هي اتفاقيات بين المنظمات (الشركاء) للوصول لأهداف ذات مصلحة مشتركة. فالتحالفات من بين مختلف الخيارات التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحقيق أهدافها، إنها تقوم على التعاون بين المنظمات.³ اتفاقات طوعية بين المنظمات تتضمن التبادل والتقاسم، أو المشاركة في تطوير المنتجات، والتقنيات، والخدمات.⁴

¹ Edwin A.Murray, Johon F.Mahon, Strategic alliances: Gateway to the new Europe?, long range planning, vol 26, N04, pp102-111, printed in Great Britain, 1993, p103.

² Peter Simoons, successful partnerships and strategic alliances, version 12. Simoons company voormeulenwg.

³ Anna Claudia Pellicelli: Strategic Alliances, EADI work shop "clusters and global value chains in the north third world" facolta di economia-Novara-30/31 ottobre, 2003, p01.

⁴ Gulati.R, Alliances and networks :Strategic management journal, 19.4, pp293-317, p293.

وفقا لتعريف Mytelka (1991) فإن التحالفات الإستراتيجية يمكن تمييزها بالخصائص التالية¹:

- العلاقات البنينة التي تركز على إنتاج المعرفة المشتركة وتقاسمها بدلا من نقل التكنولوجيا في اتجاه واحد،
 - تميل في طبيعتها إلى ان تكون تعاقدية، مع مشاركة مناصفة ضئيلة أو شبه معدومة من قبل المشاركين، وعندما تشمل هذه الشركات ترتيب التنافس، القصد من ذلك هو اقل ممارسة للرقابة الإدارية من المساعدة في تمويل حصة المنظمات الشريكة للبحث المشترك في البحث والتطوير.
 - هو جزء من تخطيط المنظمة الأطول أجلا، بدلا من انتهاز فرصة لتحقيق مكاسب مالية قصيرة الأجل.
- أما lei و Slocum عرفا التحالفات بأنها آليات تحول، دافعة لإستراتيجية الشركاء إلى الأمام في بيئة مضطربة وغير مؤكدة.
- وهو وفق Reuer وآخرون هو علاقة تعاونية بين كيانين مستقلين الذين يعملان بموجب عقد رسمي. والعقد الرسمي هو العقد الذي ليس بالضرورة أن يكون كل الشروط محددة مسبقا، ولكن حيث تستخدم الشركات عقودا مفتوحة العضوية ليحكم علاقاتهم التجارية².
- Yoshino و Rangan (1996) أنشأ ثلاث خصائص لتعريف تحالف استراتيجي³:
- لا تزال المنظمة مستقلة بعد تشكيل التحالف.
 - المنظمات الشريكة تتقاسم المنافع والسيطرة على أداء المهام الموكلة.
 - تسهم المنظمات الشريكة في واحد أو أكثر من الاستراتيجيات الرئيسية (مثلا التكنولوجيا، السوق والزبائن).
- اتفاق للتعاون متماثل بين منطمتين على أساس عقد رسمي أم لا، وذلك بإقامة مشروع أو إقامة تعاون دائم⁴. ويستند هذا الاتفاق على التبادل، التشارك واكتساب أو نقل الموارد أو المهارات وعلى أساس المعاملة بالمثل بين الشركاء.

¹ Lynn.k. Mytelka, Strategic partnerships and the world economy :states, firms and international competition, 1st edition,pinter publishers, 1991,London.

² linchen,Nina Huina gu,Hai zhu, fairness theory applied to strategic alliance negotiations,university of Oslo, may 20 th ,2012,p06.

³ Linchen and al,p6.

⁴ Dussauge, P., & Garrette, B. , Les stratégies d'alliance, DORGANISAT ,France,1995.

الفصل الأول..... التحالفات الإستراتيجية بين الخيار والحتمية

وعرف على أنه " سعي منظمين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"¹. وهو " اتفاق رسمي بين منظمات مستقلة في نفس البلد أو بين بلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأمين درجة من التعاون بينهما وهذا لتحقيق مصالح وفوائد"². يعرف التحالف على انه اتفاق جوهري بين منظمين فأكثر يقوم على تقاسم التكاليف والمخاطر و حتى المكاسب بصورة مشتركة سعيا لتحقيق أهداف معينة³. فالتحالف الاستراتيجي يأتي استجابة للمتغيرات البيئية من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، حيث يعتبر قرارا إراديا يتم بين مؤسستين أو أكثر، يركز على عنصر الثقة، تستبدل فيه المنافسة القاتلة إلى تعاون من أجل تحقيق أهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل⁴. فخلال العقود الثلاثة الماضية تعددت جوانب تعريف التحالف الاستراتيجي والتي تظهر من خلال الجدول التالي⁵:

الجدول رقم 1.1: استعراض الأبحاث حول جوانب مفهوم التحالف الاستراتيجي.

مفهوم التحالف والتحالف الاستراتيجي وإثباته	جانب الأبحاث
التحالفات الإستراتيجية هي اتفاقات طويلة الأجل أو تحالفات قصيرة الأجل بين الشركات، والتي هي أكثر أهمية من معاملات السوق العادية، حيث الأشكال الممكنة للتحالفات الإستراتيجية: المشروع المشترك والتراخيص واتفاقيات التوريد طويلة الأجل... الخ (Porrté, 1990).	اتفاق وتبادل العلاقات
التحالف الاستراتيجي هو اتفاق طوعي بين المنظمات بما في ذلك تبادل أو تقاسم المنتجات والتكنولوجيا وتطوير الخدمات (Gulati, 1998).	

¹ William Q. Judge and Robert Dooby , Strategic alliance outcomes :atransaction-cost economics perspective, British journal of management , V 17-23.37,2006,p23.

² ناجم زينب، بورحومة عبد الحميد: التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركات التأمين في توزيع منتج التأمين على الحياة، دراسة حالة CAAT / BEA بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص ص 59-70، ص 61.

³ Hill.Charles,Jones.Careth,Strategic Management Theory: An Integration Approach,Houghton Mifflin Co,2001,Boston,p 338.

⁴ هاني نوال، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية -حالة قطاع الصناعة الدوائية- مجمع صيدال-، مجلة الإقتصاد والمجتمع / 10 / 2014، ص ص 35-64، ص 42.

⁵ Renigijus.Kinderis, Giedrius Jucevicuis , strategic alliances- their definition and formation latgales tautsaimniecibas petijumi, socialo zinatnu zurnals , N1(5) ,P108-110.

<p>التحالف هو اتفاق بين اثنين أو أكثر من المنظمات القائمة على التبادل ولا يخلق الملكية المشتركة (Barringer and Harrison,2000) .</p>	
<p>التحالف هو التعاون بين منطمتين أو أكثر، مما يساعد على تحقيق الأهداف واكتساب ميزة تنافسية (Das and Teng ,2000,Stiles ,1998 ,Mockler et al,1997,Lorangeir Roos,1993).</p>	<p>اكتساب التعاون والشراكة والميزة التنافسية</p>
<p>التحالف هو مختلف اتفاقات التعاون بين المنظمات، باستثناء المعاملات وفقا للاتفاقيات على المدى القصير والعقود التي ليست ذات صلة لتنفيذ النشاط الاستراتيجي في هذه المؤسسات. لا تزال المؤسسات المشاركة في هذا التحالف مستقلة وأنها قد تتنافس مع بعضها البعض (Pellicelli , 2003) .</p>	
<p>التحالف الاستراتيجي هو الشراكة التي تساعد على توحيد القوى من أجل الحصول على المنفعة المتبادلة والقدرة التنافسية على المدى الطويل في الأسواق (Yiwei,2007)</p>	
<p>التحالف قد يشار إليه على أنه الاعتماد المتبادل بين المنظمات وأنها تسمح بتحقيق ميزة تنافسية، وتبادل المعلومات والموارد (Standifer and Bleudorn, 2006,Jeffrey et al,2008, Gomes-Casseres,2008).</p>	
<p>التحالف الاستراتيجي هو اتفاق تعاون قصير الأجل أو طويل الأجل بين المنظمات المحلية أو الأجنبية، التي تزيد من كفاءة الأداء بجهد مشترك. (Cobianchi,1994)</p>	<p>تشكيل نموذج الأعمال</p>
<p>التحالف الاستراتيجي نظام معين من العلاقات التنظيمية للشركاء للاستثمار في الأداء على المدى الطويل على أساس الجهد المتبادل (Faulkner,1995) .</p>	
<p>يمكن تعريفه باعتباره عملية تعديل الأعمال الأساسية وتغيير الممارسات التجارية المشتركة بين أعضاء المنظمات في نفس الوقت قد تنشأ ظروف أفضل لتحسين الكفاءة (Frankel,Whipple and Frayer,1996)</p>	
<p>التحالف الاستراتيجي، هو التعاون بين المنظمات على المدى القصير أو على المدى الطويل والتي قد تشمل الملكية الجزئية أو التعاقدية لتنفيذ الأهداف</p>	

<p>الإستراتيجية (Forrest,1989).</p>	
<p>التحالف الاستراتيجي هي شراكة بينمئمتين أو أكثر تسعى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولكنها تظل مستقلة بعد تشكيل التحالف وهما يشتركان في الاستفادة من الأنشطة الإستراتيجية.(Yoshino and Ranigan, 1995)</p>	<p>الشراكة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية</p>
<p>التحالفات الإستراتيجية علاقات تقليدية مؤقتة مع بعض المنظمات المستقلة التي تسعى إلى إزالة القيود أثناء تنفيذ الأهداف الإستراتيجية. لكل شريك أن يؤثر على الأنشطة و الإدارة والسياسة لكنهم لا يتشاركون النفقات والمخاطر أو الربح، أي لا تزال هذه المنظمات مستقلة عن بعضها البعض (Douma, 1997).</p>	
<p>التحالف الاستراتيجي يمكن أن يشار إليه على أنه البنية المشتركة بالنسبة لبعض المنظمات- شركاء لتخطيط النشاط في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (Todeva and Knoke , 2005, Mandal et al,2003)</p>	
<p>تحالف- اتفاقية تعاون أو ارتباط بين اثنين أو أكثر من المنظمات المستقلة، والتي سوف تكون معا لبعض الوقت إذا كانوا يريدون تحسين الكفاءات الخاصة. في هذه الحالة، سوف تكون هناك فرص أفضل للشركاء للتركيز الموارد وتنسيق الجهود لتحقيق نتائج أفضل. العوامل الأساسية لتشكيل تحالفات- الفرص وضرورة الوقت (السرعة) (Dussauge and Garrette,1995).</p>	<p>التعاون من أجل تطوير الكفاءات</p>
<p>التحالفات هي علاقات طويلة الأمد بين المنظمات القائمة على الثقة، الغرض منها هو استثمار معين يمكن تحقيقه، ولا يكون التنبؤ واضح (Phan,2000).</p>	<p>شراكة مبنية على الثقة وإدارة المخاطر</p>
<p>التحالف هو عمل تعاقدية بين اثنين أو أكثر من المنظمات ذات الصلة مع إدارة مخاطر الأعمال (Contractor ,2000).</p>	

Source : Renigijus.Kinderis, Giedrius Jucevicuis , strategic alliances- their definition and formation latgales tautsaimniecibas petijumi, socialo zinatnu zurnals , N1(5) ,P108-110.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه الدراسات خلال السنوات الماضية، تظهر أن تحديد مفهوم التحالف تحدد من خلال جانبين أساسيين هما: طبيعة العلاقة القائمة، حيث تؤكد على ضرورة الاستقلالية ودرجة

ترابط المنظمات التي تدخل في تحالفات إستراتيجية، والجانب الثاني، التركيز على الهدف والغاية من التحالف، وهذا اعتماد منطقي فبروز التحالفات الإستراتيجية كظاهرة جديدة بالدراسة ناتج عن الظروف والأهداف التي تتسبب في انتهاج الشركات لها كخيار استراتيجي.

وبغض النظر عن التنوع الواسع في التعريفات للتحالف الاستراتيجي، فإن لدى الجميع أوجه تشابه

معينة (Spekman, 1998)¹:

- لكل منها أهداف متوافقة وملتصقة مباشرة بالنوايا الإستراتيجية للشريك؛

- لكل منها التزام من موارد شركائها، وإمكانية الوصول إليها؛

- كل يمثل فرصة للتعلم التنظيمي.

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، يركز حول ثلاث محاور رئيسية:²

1. **المشروع:** هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني استراتيجية بصدد تحقيق الهدف المقصود من

وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع والتحالفات الاستراتيجية تتجسد بتشارك أو

تبادل للموارد (أصول طبيعية، وسائل بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في التسويق)

✓ الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال،

✓ الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف،

✓ الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة

التي تقع خارج علاقة التحالف،

✓ تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الإتفاق فيما يخص مشروع التعاون،

✓ اتخاذ قرار مشترك بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.

2. **العلاقة:** هي ما يربط بين المتعاملين، هذه العلاقة ليس بالضرورة مادية وإنما هي في أساس إنسانية،

إذا هي مبنية على الإتصال وتبادل المعلومات، أو تفاعل يترجم بتجسيد الواقع.

كما أن هذه العلاقة المميزة بين منظمين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة

الأجل، وفق شروط تسمح بأن تعود الفائدة المتماثلة على الشريكين.

¹ Elena Baranov, Importance of Strategic Alliances in company's activity, Scientific Papers Series Management , Economic Engineering in Agriculture and Rural Development Vol. 13, , 2013,p31-32.

² بن عزة محمد الأمين، التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 02، العدد 02، 2005، ص ص 31-48، ص 35-36.

3. العقد: الطابع المعقد والغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال التي يمكن أن يعطى لها،

فالتحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفين وهما:

- الكيفية القانونية التي تختارها المنظمات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.

- الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المنظمات من طرف المجتمع ككل وخاصة فيما يتعلق بقانون المنافسة.

لذلك يستلزم على المنظمات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكتب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

الدراسات التراكمية للتحالفات الإستراتيجية خلال هذه السنوات ساهمت في بروز نظرية جديدة "نظرية التحالف"، والتي لا تزال بذرة، تتكون من خلال النظريات الاقتصادية السابقة التي حاولت الأدبيات الاقتصادية تفسير التحالفات الإستراتيجية والإلمام بجوانبها الكاملة.

والتعريف الإجرائي للتحالفات الإستراتيجية" هي مختلف الاتفاقيات القائمة بين طرفين أو أكثر، من أجل تحقيق مصالح مشتركة، محددة ضمن أهداف مسطرة"

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية

يسعى الباحثون في أدبيات التحالفات الإستراتيجية إلى تبني أو تكوين نظرية التحالف، وهذا نتيجة الأبحاث والنظريات العديدة التي تم انتهاجها من قبل الباحثين في المجال، لفهم وتفسير ظاهرة التحالفات الإستراتيجية ومحاولة الإلمام بها من كل جوانبها. انطلاقا من النظريات الكلاسيكية، فالنظريات القائمة على الموارد أو السلوك الاستراتيجي... الخ، ونحن سنتناول بعضها، كالتالي:

1- نظرية تكاليف المعاملات:

تتنمي نظرية تكلفة المعاملات إلى النموذج المؤسسي الاقتصادي الجديد، والذي يكمل الاقتصاد النيوكلاسيكي التقليدي، وفق هذه النظرية، كل نشاط اقتصادي يدور حول المعاملات، والتي هي ببساطة شكل من أشكال تبادل سلعة أو خدمة بين اثنين أو أكثر من الفاعلين الاقتصاديين. لتحسين هذا التبادل، يجب أن يقابل آلية الحكم الملائمة لطبيعة المعاملة (Williamson,1985)¹.

فكرة أن هناك طرق بديلة لتنظيم المعاملات يعود إلى (Coase,1937) يليه (Williamson,1975)، اللذين ركزا على حد سواء على المفاضلة بين الأسواق والتنظيمات الأخرى، حيث لاحظ Williamson وجود أشكال مختلفة للتعاقد لكنها غير مستقرة واعتبرها عابرة.

هذه الهجائن - التحالفات بمختلف أشكالها- تناسب المعاملات التي تتطلب أصول ذات خصوصية متوسطة، وتواجه عدم يقين معتدل. و من وجهة نظر مختلفة (Ménard and Klein,2004)، أكد أن تعقيد المعاملات في السوق قد يفسر قرار التوجه إلى الهجين².

ويتناول تحليل تكاليف المعاملات السؤال الرئيسي: ما هي ظروف ومعاملات الأداء الأكثر كفاءة داخل المنظمة، في مقابل ما هو موجود في السوق؟

يعتمد التحليل على اكتساب سبب ما يبين أبعاد الصفقة المحددة والطريقة الأكثر فعالية لإجراء المعاملات، بهذه الطريقة يمكننا استخدامها لتفسير القرارات³ (Walker and Weber,1984).

ورغم أن نظرية تكاليف المعاملات كانت محدودة، فقد قام Williamson بتوسيعها لشرح موقفه من التحالفات الإستراتيجية، هذا التوسيع يمكن أن يصف كيفية استخدام نظرية تكلفة المعاملات، تكلفة المعاملات (على سبيل المثال تكلفة العقد)، وتكلفة الإنتاج (التنسيق الداخلي أو إدارة تكلفة الإنتاج) لتحديد الأسواق أو التسلسل الهرمي.

ومع ذلك في حال ما كانت التكلفة الإجمالية المثلى غير متوفرة في الأسواق أو الهيكل التنظيمي، يفترض أن تتوجه إلى إستراتيجية التحالف.

¹ William Q. Judge and Robert Dooby , p24.

² Claude Ménard. HYBRID MODES OF ORGANIZATION Alliances, Joint Ventures, Networks, and other 'strange' animals. Robert Gibbons, John Roberts. The Handbook of Organizational Economics, Princeton University Press, 2013pp.902-941.

³ Joanne Laffan BBS, the partner selection process of alliances in the manufacturer-distributor marketing channel- a case approach , dissertation the degree of maiter of business, univaersity business school ,Dublin, october,1996,p06.

إضافة إلى ذلك يقترح Williamson أن تكاليف المعاملات ينبغي أن تتضمن التكاليف المباشرة لإدارة العلاقات وتكاليف الفرصة الممكنة لاتخاذ القرارات بحكم أدنى¹.

وفقا لنظرية تكاليف المعاملات: المنظمات تدخل في تحالفات إستراتيجية للتوفير في مزيج من تكاليف المعاملات (أعلى في حالة التبادل في السوق) وتكاليف الإنتاج (أعلى في حالة التنمية من الداخل)، حيث أن قرار الدخول في تحالف يعتمد على نوع ودرجة خصوصية الأصول التي تشارك في توريد سلعة أو خدمة للتحالف، وحالة عدم اليقين في المعاملات.

خصوصية الأصول يمكن أن تتخذ أشكالا مختلفة، مثل ملكية مورد نادر، تطوير كفاءة متقدمة، أو امتياز خاص، أو براءة اختراع. وارتفاع خصوصية الأصول يؤدي إلى ارتفاع الحاجة إلى تنسيق التحالف، وهكذا خصوصية الأصول العالية تتطلب أشكال منظمة أكثر تعقيدا من التحالفات، حيث يتم استخدام النظم الإدارية المشتركة لتنظيم هذه العلاقات وضبط آليات للتعامل مع النزاعات المحتملة ومخاطر التعاقد.

و عدم اليقين هو سمة أصلية في جميع المعاملات، مما يؤدي إلى أنواع مختلفة من المخاطر مثل: المخاطر التجارية والتكنولوجية ومخاطر الابتكار، إلى جانب ظاهرة تضارب المعلومات التي تميز الصناعات ذات التكنولوجيا العالية².

بحسب نظرية تكاليف المعاملات، هناك نوعان من أسباب المخاطر الاقتصادية: العقلانية المحدودة والانتهازية.

تشير العقلانية المحدودة إلى حقيقة أن الفاعلين الاقتصاديين يملكون معطيات محدودة، وقدرتهم على معالجة المعلومات مفيدة تعد مكلفة، والرؤية المستقبلية مجهولة، ولا يمكن التنبؤ به.

أما الانتهازية، فتشير إلى افتراض أن سلوك الفاعلين الاقتصاديين موجه نحو مصالحهم الشخصية وتجاهل مصالح الشركاء. ومع ذلك فإن (John and Heide,1990) ينتقدان الافتراض المتعلق بالانتهازية وهم يؤكدون أن المبادئ العلائقية (الثقة مثلا) تتحدى هذا الافتراض وتخفف من السلوك الانتهازي، في حين أن الانتهازية ممكنة في أي علاقة تبادل اقتصادي، والحفاظ على هذه الثقة يمكن أن يحل محل أو يكمل آليات الرقابة لضمان تحقق المنفعة المتبادلة من التبادلات³. إن مخاطر الانتهازية تزداد أكثر في التحالفات القائمة

¹ Jih-Jeng H and al, motivation and resource -allocation for strategic alliances through the perspeative, mathematical and computer modelling, V 41,2005,p711-721.

² G .Pateli ,M. Giaglis, governance contingencies for strategic technology alliances : a case in wireless business, Int,J.Technology Managemenet, V40,N04,2007,p313.

³ William Q, Judje and Robert Dooby, p25

بين المتنافسين، فالباحثين (Hamel, Doz, and Prahalad,1989) يؤكدون أن هناك احتمال كبير بان الشركاء في التحالف سيستفدون بشكل غير متكافئ، وبأن هذه المزايا غير المتماثلة تمثل مشكلة خاصة عند بناء تحالفات بين المنافسين المباشرين و يرون بأن التحالفات بين المتنافسين، يمكن أن تؤدي إلى فقدان تقنية خاصة تؤدي إلى زيادة الاعتماد على شريك واحد، أو تعزيز أحد الشركاء ميزة تنافسية على حساب الشريك الآخر¹.

2- نظرية حقوق الملكية:

يمكن تعريفها بأنها، مجموعة من حقوق اتخاذ القرار تشمل الموجودات (تسمى أيضا الاستحقاقات في الأدب القانوني)،و التي توفر الحق في اتخاذ بعض الإجراءات " حقوق الوصول" ومنع الآخرين من اتخاذ إجراءات معينة " حقوق الاستبعاد"، بما في ذلك الحق في أخذ الأرباح الناتجة عن استخدام الأصل ومنع البعض الآخر من القيام بذلك، في الغالب تسمى "حقوق الربح"، أو حقوق التدفق النقدي².

وفقا ل (Coase,1960) ،يجب التفكير في الموارد مثل حزمة حقوق بدلا من الكيانات المادية، وبالتالي من وجهة نظر حقوق الملكية موارد أي شركة "تمتلك" ليست الموارد المادية بل حقوق الملكية³. تخصيص حقوق الملكية هي سبل المنظمة لتعظيم الربح الاقتصادي وذلك لتجنب الاعتماد غير الفعال ونقص الاستثمارات. وحزم حقوق الملكية يمكن أن تخفف من حدة مشكلة نقص الاستثمارات في أصول شركة محددة، فإنها يمكن أن تكون مصدرا لخلق قيمة اقتصادية محتملة من الاستثمارات في الأصول المكملة، على وجه التحديد حقوق الملكية هي القنوات التي يمكن على أساسها توجيه القيمة الاقتصادية للموارد لاستخدامات عالية العائد⁴.

نظرية حقوق الملكية لديها الكثير لتقدمه في وضع نهج أكثر انتظاما لفهم التحالفات الإستراتيجية،ويتبنى هذا التوجه: (Oxley,1999 ;Liebeskind,1996 ;Foss and Foos,2005 ;Chi, 1994). والفكرة الأساسية هي أن التحالفات الإستراتيجية عادة تخلق قيمة اقتصادية. فنظرية حقوق الملكية مشابهة لنظرية الوكالة في التأكيد على أن الحصول على حوافز اقتصادية هو حق أساسي.

¹ Candace E. Ybarra, Thomas A. Turk, Strategic alliances with competing firms and shareholder value, Journal of Management and Marketing Research, p04.

² Ilya Segal, Michael D Whinston, property rights, 2010,p02.

³ Mahony and al, towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm, journal of management and governance, 2005, p08

⁴ : Mahony and al, 2005,p08.

عدم التزام أطراف التحالف تجاه الموارد المطلوبة في بيئة التحالف الاستراتيجي، ستعطل التحالفات في خلق قيمة اقتصادية مستدامة.

واتفقت مجمل الكتابات والأبحاث ضمن هذه النظرية على صعوبة تحقيق الكفاءة وخلق القيمة المستهدفة. فمن الممكن أن تكون هناك فجوة بين خلق القيمة الاقتصادية المحتملة والمحقة¹.

كما يصعب على مديري الإستراتيجية الحصول على تفاصيل واضحة وصحيحة، بحيث خلق القيمة الذي تحقق يعادل خلق القيمة المحتملة للتحالف الاستراتيجي².

3- المقاربة المستندة للموارد:

تقوم المقاربة المستندة على الموارد على افتراضين أساسيين:

- المنظمة هي مجموعة من القدرات والموارد الفريدة التي تشكل الدعامة الأساسية لإستراتيجيتها، والمصدر الأساسي لعوائدها، ولميزتها التنافسية، و هذه الموارد موزعة بشكل غير متجانس بين المنظمات.

- هذه الموارد لا يمكن انتقالها بشكل محكم وتام عبر المنظمات، ولذا فإن الفروقات في الموارد بين المنظمات تعد الأساس لميزتها التنافسية³.

وتركز المقاربة القائمة على الموارد على إدارة الموارد الداخلية، من أجل تحقيق مزايا تنافسية وفقا

لـ (Barney,1991,Peteraf,1993). وبما أن الموارد موزعة بشكل غير متجانس عبر الشركات، فإن هذا المنظور يرى بأن بعض الموارد الداخلية الهامة يمكن الحصول عليها من مصادر خارجية عن طريق إقامة علاقات بين المنظمات مثل التحالفات، أو عن طريق الانخراط في عمليات الاندماج والاستحواذ⁴.

يمكن النظر إلى النظرية القائمة على الموارد أنها عملية "من الداخل إلى الخارج" من أجل تحديد الإستراتيجية المتبعة. تبدأ من خلال النظر في الموارد التي تمتلكها المنظمة، بعد ذلك، نقوم بتقييم إمكاناتها

¹ Tarun Khanna , Ranjay Gulati and Nitin Nohria, The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, Strategic Management Journal, Vol. 19, (1998),pp 193-210.

² Rajshree Agarwal, David Audretsch, and M. B. Sarkar:The Process of Creative Construction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship, and Economic Growth, Strategic Entrepreneurship Journal, pp263-286 (2007).

³ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي: التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم - مداخل - تطبيقات -، ط 1، دار البازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 84-85.

⁴ Zhiang. Lin and al, Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association, Strategic Management Journal, Vol ,30: 921-940, 2009, p922-923.

لتوليد القيمة في الأخير تحديد إستراتيجية من شأنها أن تسمح لها بالاستفادة القصوى من القيمة بطريقة مستدامة¹.

والتحالفات في السنوات الأخيرة أحدثت تحولا في المفهوم الجوهري للمنافسة، والذي يتميز بشكل متزايد من خلال الابتكارات التكنولوجية المستمرة، وسرعة دخول أسواق جديدة. الجزء الحاسم الذي تلعبه التكنولوجيا والسرعة في حساب التفاضل والتكامل التنافسي الجديد، أدى من بين عوامل أخرى إلى الزعم بأن مفتاح النجاح في السنوات المقبلة يكمن في خلق ميزة تعاونية من خلال التحالفات الإستراتيجية².

حيث ينظر إلى التحالفات على أنها مركبات لا توفر فقط إمكانية الوصول إلى الموارد القيمة للشركات الأخرى، ولكنها توفر أيضا فرصة لتعظيم الأرباح من خلال الموارد الداخلية للشركة³. وعلى النقيض من منطق تكلفة الصفقة، التي تؤكد على تقليل التكلفة، المنطق القائم على الموارد يؤكد على تعظيم قيمة الشركة من خلال تجميع واستخدام الموارد القيمة⁴.

ونظم (Carroll,Smith and Ashford,1995) النظريات المختلفة في الأدبيات التعاونية إلى خمسة فئات واسعة⁵:

1- نظريات **exchange** : حيث يعتبر التعاون كوسيلة لتعظيم الفوائد الاقتصادية أو النفسية، مثل نظرية تكلفة المعاملات.

2- نظريات **الجدب**: وتركز على ما يجذب الأفراد والجماعات مع بعضها البعض لخلق تقارب طبيعي أو نقيضه.

3- فئة **السلطة والصراع**: في هذا الإطار، التنوع في أهداف الأفراد والجماعات، القيم والموارد، والتي يمكن أن تخلق تصورات الظلم أو عدم المساواة، يمكن أن تفسر الصراع والتعاون ويمكن أن يفترض ان توضح عكس ذلك.

4- نظريات **النمذجة**: التركيز هنا هو على أهمية وعملية التعلم الاجتماعي، مثل التقليد والنمذجة باعتبارها تشرح ظهور التعاون بين الأفراد والمنظمات.

¹ : Robert Grant, the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, 1991.

² T. Das, Bing Sheng Teng, A resource-based theory of strategic alliances ,journal of management, Vol 26,N01,2000, p31-61, p34.

³ Zhiang. Lin and al, 2009, p923.

⁴ T. Das, Bing Sheng Teng , 2000,p36.

⁵ Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. INTRA- AND INTERORGANIZATIONAL COOPERATION: TOWARD A RESEARCH AGENDA, Academy of Management journal] 1995. Vol- 38. No. 1,pp 7-23,

5- نظريات البنية الاجتماعية: التي تؤكد على الهياكل التي تتكون من مجموعة من المواقف الاجتماعية من الأفراد إلى شبكات مترابطة ومتباينة تماما كما في نظريات النمذجة، نظرية البنية الاجتماعية تبدو في نطاق خارج العلاقة من أجل التنبؤ بالتعاون والتنسيق.

ومع ذلك فإن Smith وآخرون يرون بأنه من غير المرجح أن أي نظرية واحدة يمكن أن تفسر تماما تعقيدات التعاون. واتفق (Spekman and Sawhney,1990) مع هذا الرأي مشيرا إلى انه لا يوجد نهج مفاهيمي واحد مقبول عموما يفسر على نحو كاف هذه الظاهرة المتنامية¹.

¹ : Joanne Laffan BBS, 1996,p05-06.

المبحث الثاني: دوافع وأشكال التحالفات الإستراتيجية

التحالفات الإستراتيجية كظاهرة فرضتها الوقائع الاقتصادية بمختلف العوامل الداخلية والخارجية، تحولت فيما بعد إلى خيار ونهج تسعى إليه كل المنظمات الاقتصادية على اختلافها، لتحقيق الأهداف المتنوعة، وتنوع أصناف وأشكال التحالفات الإستراتيجية هي الأخرى وفرت مجموعة من الأساليب لتحقيق هذه الأهداف والتي تتناسب وقدرات وأهداف هذه المنظمات.

المطلب الأول: دوافع وأسباب تشكيل التحالفات الإستراتيجية

تعددت وتشابكت الأسباب والدوافع التي أدت بالمنظمات إلى الدخول في التحالفات الإستراتيجية، فوفق منظور تكلفة المعاملات بحسب Williamson، خصوصية الأصول المتوسطة ودرجة عدم تأكد منخفضة هي التي قد تؤدي إلى تفضيل أشكال هجينة من الهيكل الإداري. (Williamson, 1991) فهي تمثل وسيط بين السوق والمنظمة.

أضفت دراسة أخرى إلى وجود أربعة مقاربات نظرية يمكن أن تفسر دوافع اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية¹:

1- وفق نظرية تكاليف المعاملات، تدخل المنظمات في تحالفات إستراتيجية من أجل خفض تكاليف

إنتاجها وإدارتها وقد أوضحت (Veciana, 1970) أن حركة التعاون بين المنظمات في الصناعة هي أنها تحتاج إلى تكملة أوجه القصور والضعف، وتعزيز الميزة التنافسية للشركات المتعاونة، وتشجيعها من أجل الحفاظ على سوق تنافسية. وعلاوة على ذلك، فإنها تحتاج إلى خفض التكاليف من خلال التعاون في مختلف المهام والمشاريع، لحل أوجه القصور الفنية أو المالية لتكون قادرة على تنفيذ المهمة الرئيسية أو المشروع، وضمان وصول كبير إلى السوق، أو التصدير أو الدخول في قطاع جديد الذي يحتاج إلى استثمارات كبيرة.

2- المنظور الاستراتيجي، فإن الدخول في التحالفات الإستراتيجية خاصة على الصعيد الدولي يهدف

إلى خلق مزايا تنافسية (مثل: الحد من المخاطر، وفورات الحجم، التعاون في الإنتاج والتقدم التكنولوجي) التي توسع قاعدة موارد المنظمة وفقاً لـ (Contractor and Lorange, 1988, Kogut, 1986) وفي حالات عدم اليقين والتقلبات البيئية الحالية يشكل التحالف الاستراتيجي مكاناً لإنشاء موارد مشتركة قادرة على زيادة قدرات المنظمات الأعضاء.

¹ Sunee T, Preeda S , a lone or ally?: strategic alliance use, partner behaviour and satisfaction in thai businesses, Maejo university, Thailand, p04-05.

3- من منظور التعلم، أنشأت التحالفات للحصول على المعرفة المتخصصة والحاسمة من المنظمات

الأخرى دون أن تتخلى عن مهارات الشركة وقدراتها (Dimaggio and Powell,1983).

وهذا يقلل من تكلفة البحث عن المعلومات، ويسمح بالتعلم التنظيمي السريع، ويزيد من قدرات المنظمات المتعاونة ولا سيما في المشاريع الغنية بالمعلومات والموجهة نحو التغيير (Kogut,1988,Doz et al,1989,Hamel,1991,Khanna et al,1994)..

4- الرؤية القائمة على الموارد، المنظمات تستخدم أساسا التحالفات للوصول إلى الموارد القيمة

للمنظمات الأخرى، أو عندما تكون في حالة اجتماعية قوية (أي تمتلك موارد قيمة للمشاركة) (Eisenhardt and Schoonhoven ,1996,Das and Teng,2000).

إن الحافز الاقتصادي، أي التكلفة غالبا وليس دائما ما يتم هذا النوع من الاتفاقات بين العملاء والموردين، أو العلاقات الرأسية ضمن سلسلة القيمة، وتجسد منظورا أقصر أجلا¹. أما الحد من مخاطر السوق فيعد من أقدم دوافع التحالفات الإستراتيجية قدم الرأسمالية².

من الناحية التحليلية، وفقا لـ (Zajac,1990) يتم التركيز على أربع دوافع مهيمنة في التحالفات الإستراتيجية، وكميتها³:

1. الحصول على وسيلة توزيع واستباق المنافسين (35%).

2. الحصول على التكنولوجيا الجديدة والتنوع في الأعمال الجديدة (25%).

3. الحصول على وفورات الحجم وتحقيق التكامل الرأسي (20%).

4 - التغلب على الحواجز القانونية / التنظيمية (20 %)

يلخص Ernst و Bleeke (1993)⁴، أربعة احتياجات عامة للشركات التي تسعى إلى التحالف: النقد،

الحجم، المهارات، الوصول أو توليفاتها، ومن بين الدوافع الرئيسية التي تم التحقيق فيها في الأدبيات، المجموعات الأربع التالية:

¹: Rajneesh Narula, John Hagedoorn, Innovation through strategic alliances :moving towards international partnerships and contractual agreements, Oslo, April,1998,p03

² : the why and how of strategic alliances for financial services professionals,the “ how to” of strategic alliances 1,AboutPeople,Dallas,Texas,p03.

³Xiaohua Zhou, Risk Management in Strategic Alliance- Comparative Study: Danish - Chinese Alliances, Master Thesis ,Aarhus School of Business,2005,p11.

⁴ : Emanuela Todeva, Strategic Alliances, In: International Encyclopedia of Organization Studies, 2007, Sage, Online at <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/52845/> MPRA Paper No. 52845, posted 10 January 2014, p03.

- **الدوافع التنظيمية:** التعلم، وأنواع مختلفة من اكتساب واستيعاب المهارات والقدرات الضمنية والجماعية والمضمنة في المعرفة؛ بناء القدرات؛ إعادة الهيكلة التنظيمية؛ لتعزيز القدرة الإنتاجية؛ أو للحصول على وسائل التوزيع؛ أو إعادة إنشاء سلاسل الإمداد وتوسيعها؛ أو لتحقيق التكامل بين السلع والخدمات للأسواق؛ وحتى الشرعية.

- **الدوافع الاقتصادية:** تخفيض التكاليف / تقاسمها؛ تجميع الموارد؛ والحد من المخاطر وتوزيعها؛ تحسين الأداء؛ السعي نحو السوق؛ الحصول على وفورات الحجم؛ المشاركة في التخصص؛

- **الدوافع الإستراتيجية:** تقاسم المنافسة / الشفعة من خلال التعاون مع المنافسين المحتملين؛ أو للحد من عدم اليقين في البيئة؛ أو للتكيف مع التغيرات البيئية؛ مثلاً لتحقيق التكامل الرأسي. لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمات من زيادة الأرباح، أو الحصول على فرص تجارية في المستقبل؛ لتطوير منتجات وتقنيات جديدة؛ تمايز المنتجات؛ تنوع المحفظة؛ الوصول إلى التكنولوجيات الجديدة؛ التقارب التكنولوجي؛ البحث والتطوير المشترك؛ تبعاً لاتجاهات الصناعة؛

- **دوافع سياسية:** تطوير السوق وتحديد المواقع؛ التغلب على الحواجز القانونية والتنظيمية؛ ووضع المعايير التقنية؛ النفوذ وتعزيز الموقف.

وقد ميز كل من Eisenhardt و Schoonhoven مجموعتين أساسيتين من دوافع تشكيل التحالفات الإستراتيجية، تتألف المجموعة الأولى من الدوافع الإستراتيجية كتحقيق الأهداف الإستراتيجية وكسب الأرباح، والثانية من الدوافع الاجتماعية حيث تتشكل التحالفات الإستراتيجية من خلال الاتصالات الاجتماعية والقيم الاجتماعية مثل الثقة والالتزام، والجدول الموالي يوضح دوافع التحالفات الإستراتيجية بناء على هذا التصنيف¹:

¹ Renigijus.Kinderis, Giedrius Jucevicuis, p 112-113.

الجدول رقم 2.1: تصنيف دوافع التحالفات الاستراتيجية

الدوافع	مجموعة من الدوافع/ المؤلفين
<p>الضرورة) تشكل المنظمات التحالفات الإستراتيجية من أجل الامتثال للمتطلبات القانونية أو القياسية)</p> <p>عدم التماثل) تشكل المنظمات التحالفات الإستراتيجية من أجل القضاء على أي فجوة في النشاط)</p> <p>ضرورة المبدأ المتبادل) تشكل المنظمات التحالفات الإستراتيجية من أجل تحقيق التوازن والوئام والدعم المتبادل ولكن ليس الهيمنة أو السيطرة أو التنافسية)</p> <p>الكفاءة) تشكل المنظمات تحالفات إستراتيجية من أجل الدخول في صفقات أكثر ربحية ومفيدة)</p> <p>الاستقرار) تشكل المنظمات تحالفات إستراتيجية من أجل وضع إستراتيجية للتعاون، مع تجنب عدم اليقين، وستتاح فرصة للتنبؤ بالموارد واستيعابها بكفاءة)</p> <p>الشرعية) تشكل المنظمات التحالفات الإستراتيجية من أجل تحسين السمعة وتشجيع المنظمات الأخرى على التعاون).</p>	<p>مجموعة الدوافع الإستراتيجية (Oliver,1990,Eisenhardt and Schoonhoven,1996)</p>
<p>الدفاع، وتريد المنظمة الرائدة أن تبدأ أعمالاً جديدة وبهذه الطريقة تعزيز المحفظة القائمة</p> <p>الرغبة في التجاوز، تسعى المنظمات البطيئة في تجاوز المنظمات الأخرى التي هي رائدة في نفس قطاع الأعمال</p> <p>البقاء على قيد الحياة، على الرغم من أن المنظمات التجارية قوية نوعاً ما في قطاعها، وهذا النوع من الأعمال ليست قادرة على المنافسة وهذا هو السبب في بداية جديدة</p> <p>إعادة الهيكلة، ويمكن إعادة هيكلة أعمال المنظمات التي ترفض الأنشطة غير المربحة التي تستحوذ على جزء من النشاط المربح من المنظمة الأخرى، وبهذه الطريقة سيتم زيادة كفاءة كل من المنظمات.</p>	<p>مجموعة الدوافع الإستراتيجية (Lorange et al, 1993)</p>

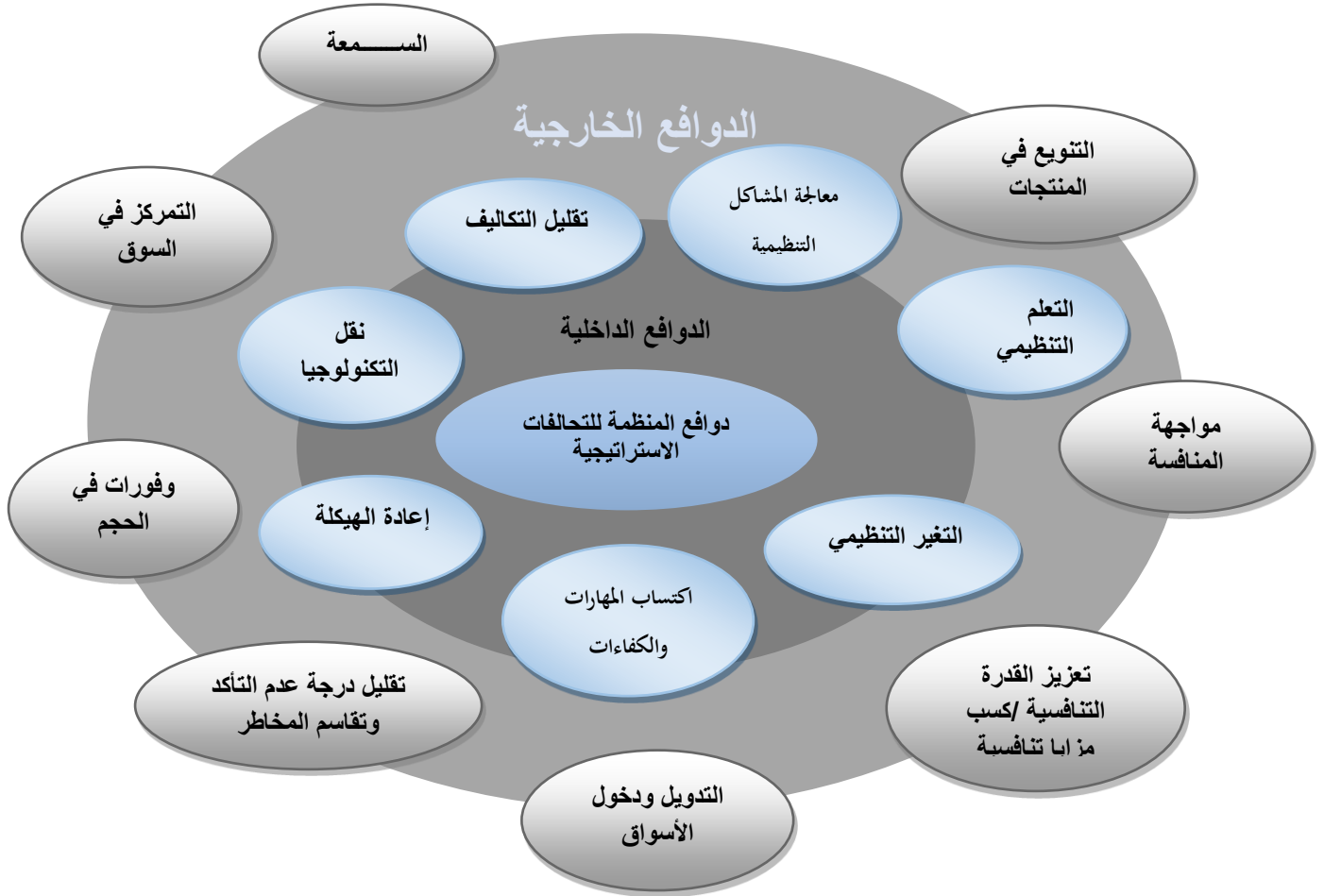
الحصول على موارد جديدة وقيمة ضرورية للميزة التنافسية الاحتفاظ بالموارد القيمة في المنظمة، مثل المتخصصين ذوي المهارات العالية، أو التقنيات المبتكرة، ..الخ إزالة الموارد غير المستخدمة وغير المرحة من أجل تشكيل تحالف استراتيجي فمن الضروري الحصول على موارد بشرية قيمة وبيئة تكنولوجية ملائمة.	مجموعة الدوافع الإستراتيجية الاجتماعية (Das and Teng , 2000)
---	--

Source : Renigijus.Kinderis, Giedrius Jucevicuis, p 112-113.

يعتمد تصنيف الدوافع وراء التحالفات الإستراتيجية على المنظور المفسر للتحالف نفسه مثل اعتماد النظريات المفسرة، أو على مدى أهمية الدافع نفسه والمدة اللازمة لتحقيقه بين دوافع حالية وأخرى إستراتيجية تتحقق على المدى البعيد.

ما يدفع أي شركة للتحالفات الإستراتيجية، يعتمد أيضا على البيئة الداخلية والخارجية لها، إذ التحالف قد يكون خيارا استراتيجيا بالنسبة للمنظمة من أجل تحسين كفاءتها وتطوير قدراتها، أو حتمية تفرضها بيئتها الخارجية مثل اللوائح التنظيمية التي تفرضها بعض الدول في حالة رغبة المنظمة دخول أسواقها فيكون خيار التحالف مع منظمات محلية أفضل من أجل تقليل المخاطر وتسهيل عملية الدخول إلى السوق المحلي، من هنا يمكن تقسيم الدوافع إلى داخلية وخارجية، والمخطط الموالي يوضح هذا التصنيف:

الشكل رقم 1.1: تصنيف دوافع التحالفات الإستراتيجية للمنظمات داخلية/خارجية



المصدر: من إعداد الباحثة.

إن محاولة تفسير وفهم الأسباب والدوافع المؤدية للتحالفات الإستراتيجية لا يمكن حصرها في تيار معين أو ضمن نظرية ما، فالدافع ناتج عن حاجة أو نقص وحتى ضغط تعاني منه المنظمة يجعل من التحالف الحل والخيار الأمثل، فتحديد الدافع في حد ذاته هو ما يضعه إما ضمن السلوكيات الإستراتيجية أو يتبنى نظرية معينة، فطبيعة الدافع هي التي تحدد تصنيفه.

لقد تطورت العوامل الدافعة للتحالفات مع تطور البيئات الاقتصادية وتطور كل ما يتعلق بها من تكنولوجيا، أذواق المستهلكين، العولمة،... إلخ. والشكل الموالي يوضح و يلخص تطور العوامل التي أدت إلى التحالفات¹:

¹ Anna Claudia Pellicelli, 2003, p03.

الشكل رقم 2.1: تطور العوامل التي أدت إلى التحالفات

1970 أداء المنتج	1980 الموقف في القطاع	1990 القدرات والكفاءات
<ul style="list-style-type: none"> • تنتج باستخدام التقنيات الأكثر حداثة • التسويق خارج الحدود الوطنية • المبيعات على أساس أداء المنتج 	<ul style="list-style-type: none"> • بناء موقف في هذا القطاع • توحيد الموقف في القطاع • وفورات الحجم والقطاع 	<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على فرصة جديدة من خلال التدفق المستمر للإبتكار • توقع منافسيه لتحقيق أقصى قدر من خلق القيمة • خفض التكلفة الإجمالية لقطاع المنتجات أو العميل • الحصول على مزايا في الاستجابة للظروف المتغيرة والفرص الناشئة

Source: Harbison and Pekar (1998), Anna Claudia Pellicelli, 2003, p03.

كما هو ملاحظ فالشركات وخلال فترات زمنية متلاحقة، تتطور أهدافها وتتطور معها أساليب ونهج تحقيقها.

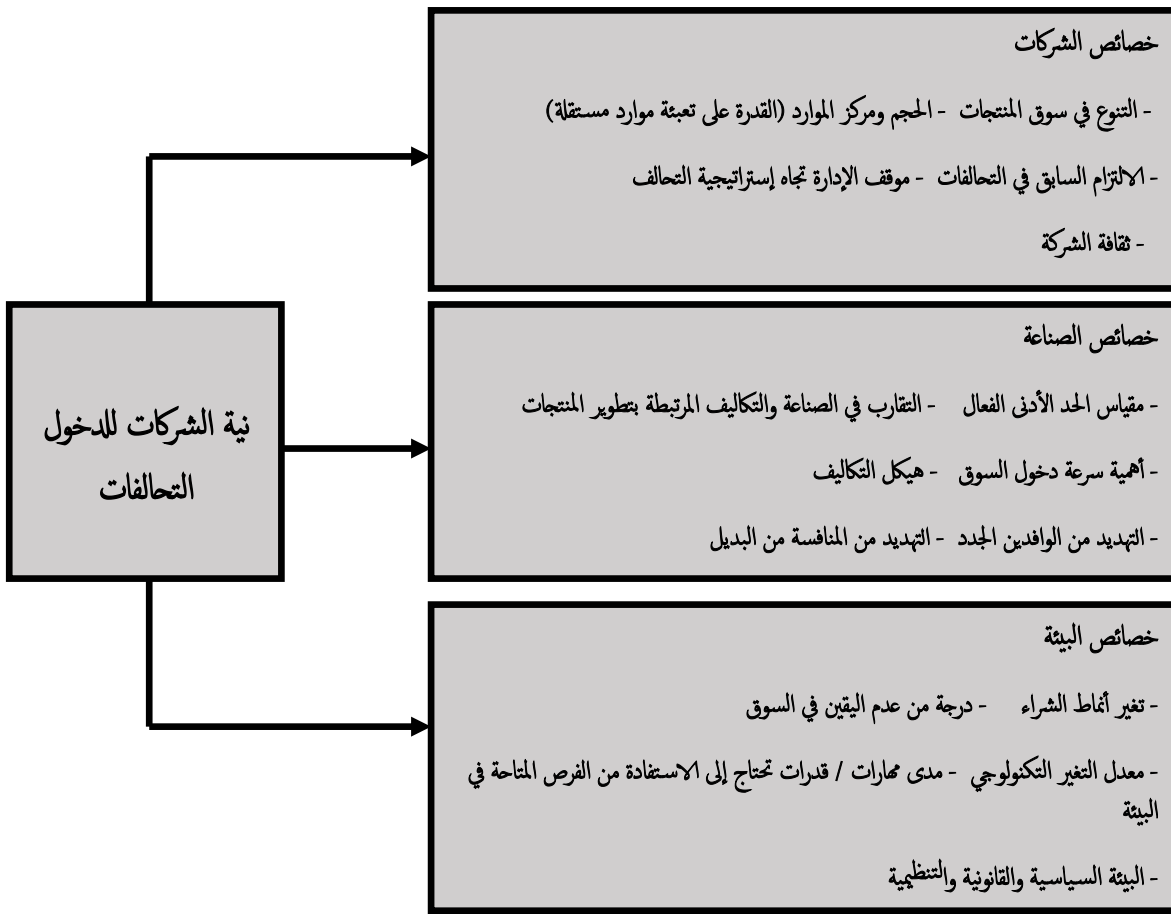
في السبعينات: كان العامل الرئيسي أداء المنتج، قيام تحالفات تهدف للحصول على أفضل المواد الخام، وبأقل التكاليف، وتكنولوجيا أكثر حداثة وتحسين النفاذ إلى الأسواق على الصعيد الدولي، لكن الدعامه الأساسية هي الإنتاج.

في الثمانينات: أصبح الهدف الرئيسي تعزيز مكانة الشركة في القطاع، وذلك باستخدام التحالفات لبناء وفورات الحجم والنطاق، في هذه الفترة كان هناك انفجار حقيقي للتحالفات .

في التسعينات: وفقا لـ (Harbison and Pekar, 1998) انهيار الحواجز بين العديد من الأسواق الجغرافية وعدم وضوح الحدود بين القطاعات جلبت تطوير القدرات والكفاءات لمركز الانتباه. لم يعد كافيا الدفاع عن موقع الشركة في السوق، أصبح من الضروري استباق منافسيه من خلال تدفق مستمر من الابتكارات لإعطاء ميزة تنافسية متكررة.

إلى جانب ذلك تختلف دوافع المنظمات المشاركة في التحالفات الإستراتيجية وفقا لخصائص محددة للشركة والعوامل البيئية المتعددة¹. أوجزها Varadarajan و Cunnigham في ثلاث فئات من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على تشكيل التحالف: العوامل المحددة للشركة، الصناعة والبيئة الموضحة في الشكل التالي²:

الشكل رقم 3.1: العوامل التي تؤثر على نية الشركات للدخول في تحالفات



Source : Varadarajan et Cunnigham (1995), Yina Chai, La stratégie d'alliance entre prestataires de services logistiques dans un cluster logistique en Chine, Thèse de doctorat, Ecole Doctorale « Sciences économiques et de gestion », Marseille Université, décembre 2012, p33.

¹ Emanuela Todeva, David Knoke, Strategic alliances & models of collaboration, Management Decision, Vol 43:1, 2005,p05.

² Yina Chai, La stratégie d'alliance entre prestataires de services logistiques dans un cluster logistique en Chine, Thèse de doctorat, Ecole Doctorale « Sciences économiques et de gestion », Marseille Université, décembre 2012, p33.

وإلى حد ما، تجمع التحالفات بين الأصول والقدرات مع عدم اليقين والتزامات جميع الشركاء. وفق منطق تكلفة المعاملات، قد نتوقع أن تحالف استراتيجي سيحاول الجمع بين هذه المكونات بطريقة جماعية وتعاونية لأن الشكل المختلط يحاول أساسا حل المشاكل التنظيمية الفردية بطريقة جماعية، مع السماح للشركات بالبقاء في السيطرة النسبية على موارد تنظيمية منفصلة¹.

المطلب الثاني: أشكال التحالفات الإستراتيجية

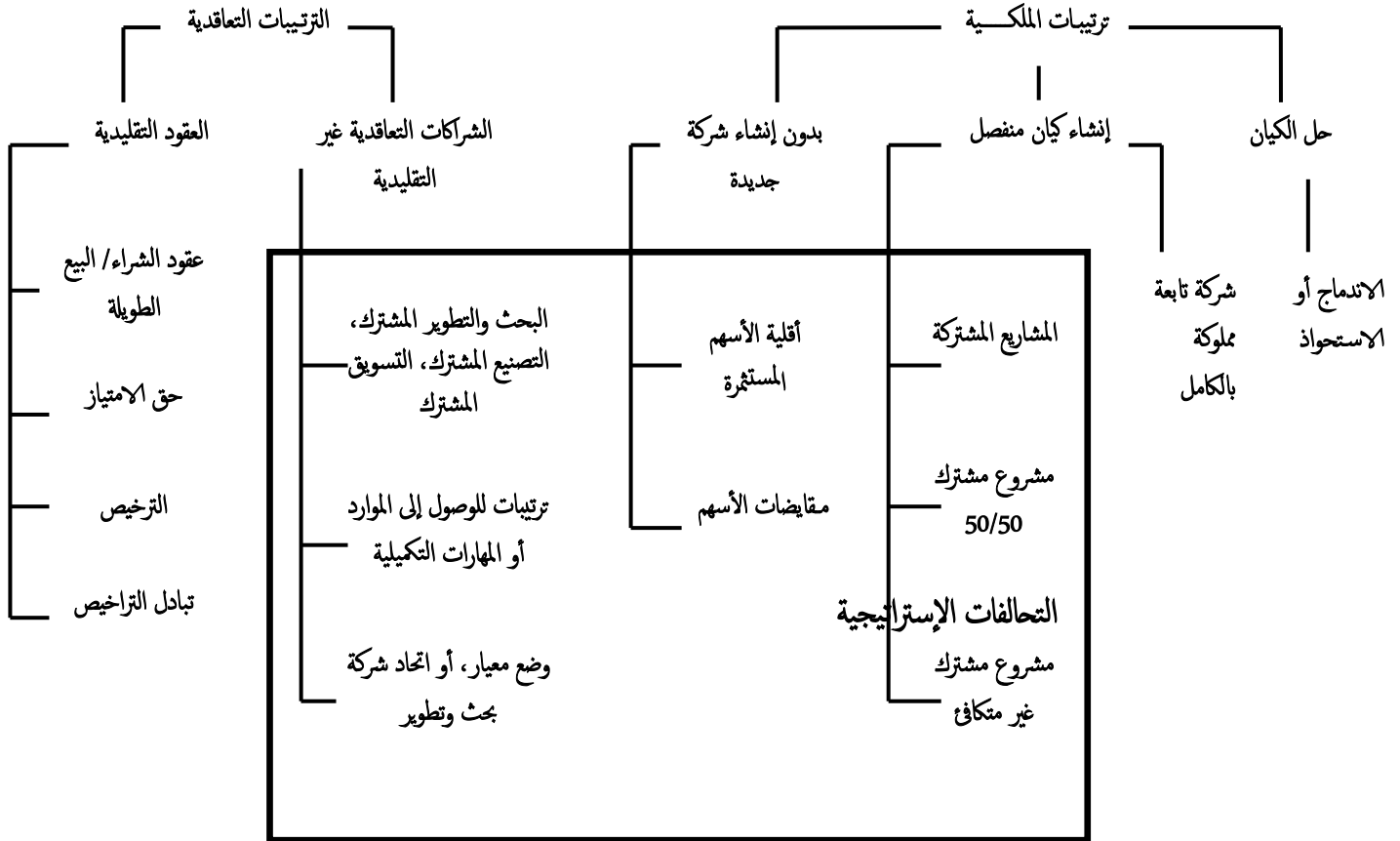
الأهمية الكبيرة التي تحظى بها التحالفات، كأحد الإستراتيجيات المهمة التي صارت تعتمد عليها الشركات بدرجة كبيرة تأخذ منحى تطوريا في كل الاتجاهات، سواء من حيث النظريات التي تتبناها أو الدوافع، وحتى الأشكال هي الأخرى أخذت شكلا معقدا. هناك اختلافات أكبر في تصنيف التحالفات الإستراتيجية أكثر منها في التعريفات النظرية والعملية للتحالفات التي تظهر في الأدبيات المتخصصة والممارسات التجارية، وذلك في كثير من الأحيان بسبب التطبيق غير المتسق لمعايير التمييز بين مختلف أشكال التحالفات².

والشكل الموالي يبين أبرز العلاقات القائمة بين المنظمات، ويخصص التي تعتبر تحالفات استراتيجية داخل الاطار. فالتحالفات الاستراتيجية تتصف بأنها علاقات تجمع أطرافها في مصالح متضادة أو تكميلية، ويمكن القول أيضا على سبيل المثال العقود التقليدية تنتهي العلاقة بتوقيع العقد، بينما التحالفات الاستراتيجية تبدأ العلاقة بتوقيع العقد.

¹ : Emanuela Todeva ,David Knoke, Strategic Alliances and Corporate Social Capital, 2001, <https://www.researchgate.net/publication>. p08.

² Dubrovski Drago, Finea Consulting, STRATEGIC ALLIANCES - A CONTEMPORARY METHOD OF INTERNATIONAL BUSINESS ALSO FOR SLOVENIAN COMPANIES, 14 IMP Annual Conference, Vol.2,P 286.

الشكل رقم 4.1: نطاق العلاقات بين الشركات



Source: (Yoshino and Rangan, 1995), Prashant Kale and Harbir Singh, Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?, Academy of Management Perspectives, 2009,p47.

وفقا للنموذج أعلاه، هناك نوعان من التحالفات الإستراتيجية وهي مقسمة إلى جزأين هما أشكال

تعاقدية وأشكال حقوق ملكية¹:

1- الأشكال التعاقدية: وتأخذ التحالفات أشكال التعاقدات الإستراتيجية عندما لا تكون هناك حاجة إلى هيكل رسمي للإدارة. وهي عادة عقود قصيرة الأجل. وتشمل الأشكال التعاقدية الامتيازات والترخيص والبحوث المشتركة والتنمية والمشاريع الجاهزة والاستعانة بمصادر خارجية والاتفاقات التعاقدية وعقود الإدارة.

2- حقوق الملكية: ويتعلق شكل التحالفات في أسهم حقوق الملكية بمشاركة الأسهم التي تشمل التحصل على حصة الأسهم وتبادل الأسهم في الكيانات القائمة. لم يتم إنشاء كيان جديد.

¹ Zainab Zamir and al, Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World, Educational Research International Vol. 3(1) February 2014, P26.

هذا التصنيف المعتمد في الشكل الأعلى يظهر أبرز وأهم أنماط العلاقات القائمة بين الشركات، وفق هذا التصنيف تتراوح هذه العلاقات من اتفاقيات وتعاقدات بين طرفين أو أكثر من أجل عملية توريد أو الحصول على ترخيص، إلى درجة أعلى من الالتزام ومشاركة أكبر مع الشريك بداية من تبادل حصص بين الشركاء، إلى إنشاء مشروع مشترك مستقل بين الشركات الأم.

إن هذه الأشكال من التحالفات في مجملها تتوافر في كل البيئات الاقتصادية العالمية، فمثلا العقود التقليدية بأشكالها (عقود الشراء / بيع طويلة الأجل، حق الامتياز، التراخيص وتبادلها) يتم انتهاجها من قبل الشركات التجارية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية الراغبة في توسيع أنشطتها.

في المقابل الشراكات التعاقدية غير التقليدية، تتمحور حول الشركات الكبرى المصنعة ذات التكنولوجيا العالية، هذه الأشكال تكون الخيارات الفضلى التي تتلاءم وطبيعة أنشطتها كما تخدم أهدافها واستراتيجياتها على المدى البعيد.

ترتيبات الملكية، تعبر أغلب أصنافها على أساليب وممارسات الشركات متعددة الجنسيات والشركات الأجنبية في سبيل الدخول إلى أسواق محلية، أو القضاء على المنافسين الصغار مثل الاستحواذ والاندماج، المشاريع المشتركة،... الخ.

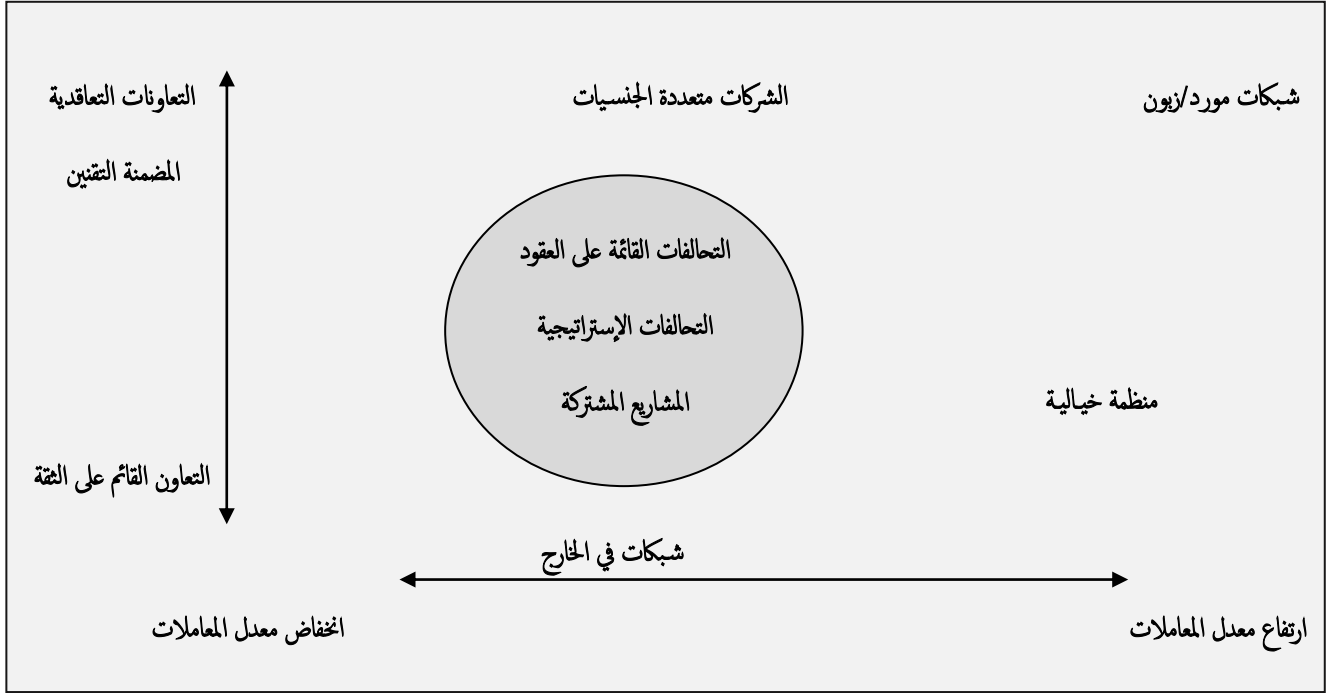
في المقابل طور (Shild,2001) إطار ثنائي الأبعاد والذي يوضح التحالفات الإستراتيجية فيما يتعلق بأشكال أخرى من التعاون بين المنظمات.

- البعد الأول، هو المدى الذي يدار فيه التعاون إما من خلال الأحكام التعاقدية الرسمية التي تعتمد على السوق، أو العلاقات القائمة على التسلسل الهرمي، أو الضمني التي تعتمد على الثقة بين الأشخاص.

- أما البعد الثاني، فهو مدى اتساع نطاق المعاملات التي ينطوي عليها التعاون بين المنظمات، أي توسيع نطاق هذه المعاملات وانتشارها¹.

¹ Jorge Walter, Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance, Doctor of Business Administration , Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) University of St. Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2005,p26.

الشكل رقم 5.1: أشكال التعاون المنظماتي



Source: (Shild,2001), Jorge Walter, Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance, Doctor of Business Administration , Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) University of St. Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2005,p26.

إن هذا التصنيف يمكن اعتماده في حالات التحالفات القائمة، أي عمليا في محاولة تحليل ودراسة التحالفات القائمة بين المنظمات. لكن منطقيا فإن تأسيس تحالف ما، أيا كان شكله يخضع بالدرجة الأولى إلى الأهداف والدوافع المسطرة من قبل الأطراف الراغبة في التحالف، بالإضافة إلى الإمكانيات والموارد المتاحة ومدى استعداد هذه الأطراف على الالتزام بهذا التحالف.

والجدول رقم 03 يلخص طبيعة بعض أشكال التحالفات، حيث البعد الرئيسي لهذا التصنيف هو أن الشركات المتعاونة من الأسفل إلى الأعلى تشهد اندماجا متزايدا وإظهار الطابع الرسمي على إدارة علاقاتها المشتركة بين المنظمات، ترتبط هذه الأشكال من التحالفات بأشكال قانونية مختلفة تمكن الشركات من تخصيص الموارد وتوزيع المنافع بين الشركاء¹.

¹ Emanuela Todeva, David Knoke, 2005,p02-03.

الجدول رقم 3.1: أشكال التحالفات الإستراتيجية بين الشركات (أصناف العلاقات بين المنظمات)

العلاقات الهرمية	من خلال الاستحواذ أو الدمج تقوم إحدى المنظمات بالسيطرة الكاملة على أصول الأخرى، وتنسق الإجراءات التي تتخذها آلية حقوق الملكية.
مشاريع مشتركة	تخلق شركتان أو أكثر منظمة قانونية مملوكة بصورة مشتركة تخدم غرضا محددا للشركتين الأم، مثل البحث والتطوير، أو التسويق.
استثمارات حقوق الملكية	حصة الأغلبية، أو الأقلية التي تمتلكها منظمة واحدة من خلال شراء أسهم مباشرة في شركة أخرى.
تعاونيات	تحالف المنظمات الصغيرة التي تجمع وتنسق وتدير مواردها الجماعية.
اتحاد البحث والتطوير	الاتفاقات بين المنظمات للتعاون البحثي والتطوير، والتي تشكل عادة في المجالات التكنولوجية سريعة التغير.
الاتفاقيات التعاونية الإستراتيجية	شبكات الأعمال التعاقدية على أساس السيطرة الإستراتيجية المشتركة متعددة الأطراف، يتعاونون مع الشركاء على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية وتقاسم المسؤوليات عن نتائج الأداء.
الإتحاد الاحتكاري	المنظمات الكبيرة تتآمر لتقييد المنافسة، من خلال السيطرة على الإنتاج و/أو الأسعار بشكل تعاوني داخل صناعة معينة.
حق الامتياز	يمنح حق الامتياز، استخدام علامة تجارية ضمن منطقة جغرافية معينة، ولكن يحتفظ بالسيطرة على التسعير والتسويق وقواعد الخدمة موحدة.
الترخيص	تمنح إحدى المنظمات منظمة أخرى، الحق في استخدام التكنولوجيا، أو عمليات إنتاج مسجلة في براءات الاختراع مقابل الإتاوات والرسوم.
شبكات المقاوله من الباطن	المنظمات المترابطة، التي تتفاوض فيها المقاوله من الباطن مع الموردين على المدى الطويل حول الأسعار، تشغيل الإنتاج وجداول التسليم.
مجموعات معايير الصناعة	اللجان التي تلتزم اتفاقيات المنظمات الأعضاء بشأن اعتماد المعايير الفنية للتصنيع والتجارة.
مجموعات العمل	تحالفات تنظيمية قصيرة الأجل، ينسق أعضاؤها الجهود من أجل التأثير على صنع السياسة العامة.
علاقات السوق	لا يتم تنسيق المعاملات التي تتم بين المنظمات إلا من خلال آلية الأسعار.

Source: Emanuela Todeva, David Knoke, Strategic alliances & models of collaboration, Management Decision, Vol 43:1, 2005,p03.

كما أنه من ضمن التصنيفات المعتمدة التحالفات العمودية والأفقية، حيث الأولى تركز على علاقات بين المنظمات في صناعات مختلفة، وهذا النوع الأكثر شيوعاً في قطاع الخدمات، أما الصنف الثاني أي التحالفات الأفقية تشمل منظمات من نفس الصناعة، وتستخدم هذه التحالفات لتحقيق وفورات في الحجم، أو ضبط التغيرات الموسمية أو التعامل مع مجالات متخصصة من الخبرة¹.

من ضمن المعايير المهمة في تصنيف التحالفات، التحالفات الوظيفية تستخدم عادة في مواصلة أو تحسين مشاريع البحث والتطوير، وتقاسم التكاليف، والوصول إلى الأسواق وتعزيز التوزيع أو أنشطة المبيعات.

فمعيار وظائف الأعمال والأنشطة القائمة يشمل²:

- الإنتاج (الإنتاج المشترك) وتحالفات الخدمات (التسليم المشترك للخدمات)؛
- التحالفات البحثية والتطويرية؛
- التحالفات التسويقية؛
- تحالفات الشراء؛
- التحالفات المالية والمحاسبية (مثل الاستعانة بمصادر خارجية للمحاسبة)؛
- التحالفات الأخرى (القانونية، التجارة الدولية، ووظائف المعلومات، وما إلى ذلك...)
- تحالفات متعددة الوظائف.

يمكن تجميع مختلف أنواع التحالفات الإستراتيجية في ثلاث أشكال أساسية هي³:

1- المشروع المشترك: عندما تشكل منظمتان أو أكثر منظمة مستقلة قانونياً لتبادل قدراتها ومواردها التعاونية لتحقيق مزايا تنافسية في السوق يطلق عليه كمشروع مشترك في شكل تحالف استراتيجي. وتضطلع المشاريع المشتركة بإقامة علاقة طويلة الأجل، وفي نقل المعرفة الضمنية.

¹ David Stout and al, strategic alliances and partnership: A way to gain access to new markets and opportunities, originally published in the EntrepreNews Newsletter, May, 2005, p02.

² Dubrovski Drago, Finea Consulting, p 287.

³ : Mohammed Belal Uddin, Bilkis Akhter, STRATEGIC ALLIANCE AND COMPETITIVENESS: THEORETICAL FRAMEWORK, Journal of Arts Science & Commerce, International Refereed Research Journal www.researchersworld.com Vol.- II, Issue -1, January 2011, p 45-46.

بينما عرفها كولدي بأنها " أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه ويشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر، من دولتين مختلفتين بصفة دائمة. والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصّة في رأس المال، بل تمتد أيضا إلى الإدارة، أو الخبرة وبراءات الاختراع، أو العلامات التجارية،... الخ¹.
Jemison و Borys عرفها "اتفاقيات تعاقدية بين اثنين أو أكثر من المنظمات، كيان مستقل قانونيا وعادة تنظيميا لتحقيق أغراض محددة"².

ويتطلب التعاون الوثيق بين المنظمات المشتركة في المشاريع المشتركة أن تقوم المشاريع المشتركة بتطوير هويتها المؤسسية الخاصة ومشاركة شريك وثيق جدا تهدف إلى السيطرة على المشروع (للمساعدة أو لتقييد أنشطتها) كثيرا ما يهدد قدرتها على تحقيق غرضها³.

أيضا خصائص الصناعة المختلفة، مثل (نمو الطلب، جاذبية السوق، عدم التأكد، وكذلك صفات المنافس) يمكنها التأثير على الاستخدام الاستراتيجي للمشاريع المشتركة. ضمن السلوك الاستراتيجي هناك طرح بأن الدافع وراء تشكيل المشاريع المشتركة هو التعلم التنظيمي⁴.

من خلال هذا التفسير، المشروع المشترك يعتبر وسيلة من قبل الشركات لتتعلم من شركائها بناء قدراتها الذاتية. في وجهة النظر هذه، الدافع الذي يحرك الشركاء في المشاريع المشتركة هو اكتساب المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية.

على وجه الخصوص رأى Hamel بأن مقدمي المشاريع المشتركة يشكلون التحالفات الأفقية لاستخراج واستيعاب المهارات والكفاءات من شركائهم، وبالتالي إما تعزيز المركز التنافسي الخاص بهم، أو تآكل الميزة التنافسية لشركائهم.

تنشأ المشاريع المشتركة بدافع التعلم، ومع ذلك يمكن أن تخلق منافسة كبيرة وصراع بين الشركاء، وهذا بدوره يمكن أن يزعزع استقرار المشاريع المشتركة، وعلاوة على ذلك لا يمكن أن يعتبر هذا الدافع كاستراتيجية طويلة الأجل.

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص48.

² Robert Gibbons, John Roberts: hybrid modes of organization: Alliance, joint ventures, Network, and other strange animals- claude Ménard, HANDBOOK of organization economics, princeton, university press, 2011, P12.

³ Gergana Koleva, Comparison between Alliances, Networks, and Joint Ventures: What Management Techniques are in place? A Research Note, Copenhagen Business School, Summer 2002, p03.

⁴ Aimin Yan, Yadong Luo, International Joint Ventures: Theory and Practice, M.E. Sharpe, London, 2001, p119.

ويشير Cantweel، في كل مرة يتم نقل قدرة قائمة على المعرفة إلى منظمة أجنبية، فإنه يفقد جزء من قيمتها، حيث أن المنظمة الأجنبية لا يمكنها نسخ القدرة الأصلية تماما وبسهولة، ومع ذلك فإن إنشاء شركة تابعة مملوكة بالكامل في السوق المضيفة يسمح للشركة المستثمرة بتكرار أدائها في الخارج دون أن تفقد قيمة العملية. وتبقى المشاريع المشتركة الشكل الأكثر تعقيدا من بين أشكال التحالف الاستراتيجي¹.

2- التحالف على أساس حق الملكية:

نسبة الملكية في التحالف الاستراتيجي على أساس حق الملكية غير متساوية، تملك المنظمات أو أكثر حصص المنظمة التي تم تشكيلها حديثا بشكل مختلف وفقا لمساهمتها في الموارد وتقاسم القدرات مع الهدف النهائي المتمثل في تطوير المزايا التنافسية. ويركز تدويل التحالفات الإستراتيجية على الصلات بين قدرات أو أكثر من قدرات إدارة المنظمات المختلفة وأنشطة العمليات. وتتناسب الثقافات المؤسسية المختلفة مع هدف واحد في التحالفات الإستراتيجية عندما تعبر حدود البلد. ويتم الانتهاء من العديد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مثل تلك التي قامت بها المنظمات اليابانية والأمريكية في الصين من خلال التحالفات الإستراتيجية على أساس حق الملكية (هارزينغ، 2002).

ويرى عدد من المؤلفين أن تحالفات على أساس حقوق الملكية تزود الشركاء بمزيد من الرقابة الإدارية مقارنة بالتحالفات بغير حق ملكية، بحكم إنشاء تسلسل إداري يسمح للشركاء بممارسة حق متبقي من السيطرة مثل: (Hennart, 1988; Pisano et al., 1988)².

3- التحالف بغير حق ملكية: وهو أقل رسمية من مشروع مشترك، لضمان مزايا تنافسية اثنين أو أكثر من

المنظمات تشكل تحالفا على أساس عقد. وهم يتقاسمون قدراتهم ومواردهم الفريدة لخلق مزايا تنافسية. وبسبب هذا، هناك علاقة غير رسمية بنيت بين الشركاء.

وبناء على ذلك، يتطلب التزاما أقل ارتباطا رسميا بالعلاقات مع الشركاء من الأشكال الأخرى

للتحالفات الإستراتيجية. لذلك، عملية تنفيذ تحالف بغير حق ملكية أبسط من الصنفين الآخرين³.

¹ Robert A. Pitts, David Lei, Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, West Pub., 1996,p223.

² Steven Globerman , Bo Bernhard Nielsen, Equity versus non-equity international strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants, Journal of International Management 13 (2007) 449-471, p451.

³ Das, T. K., Teng, B.-S, Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process, Journal of Management, Vol. 24, No. I, 1998,pp 21-42.

ولأنه علاقة أقل رسمية في تحالفات التي لا تحتاج إلى الكثير من الخبرة. وفي مشروع معقد يستلزم النجاح فيه نقل المعارف والخبرات الضمنية، فإن التحالفات الإستراتيجية بغير حق ملكية غير ملائمة وغير مناسبة بسبب عدم انتظامها النسبي وانخفاض التزامها (Bierly and Kessler).

وأكد (Ranganathan and Lertpittaypoom, 2002) أن التحالف بغير حق ملكية يشير إلى التعاون بين المنظمات من أجل تحويل أو تبادل الموارد ولكن بدرجة سيطرة أقل على موارد الشريك . وهذا النوع إذا لا يتطلب المشاركة بحق الملكية، ولا خلق كيان تنظيمي جديد، وتبقى حقوق السيطرة على الموارد من قبل كل منظمة بمفردها. وإنجاز النشاطات المتعاقد عليها في التحالف التعاقدية تتم بشكل منفصل من قبل كل منظمة. ولذلك يعتمد الأداء المشترك على وجود جسر متين بين المشتركين، ويبدأ ذلك بالالتزامات المتبادلة وتطوير الثقة. يستخدم هذا النوع من التحالف بشكل متزايد في الوقت الحاضر بأشكال مختلفة كاتفاقيات التراخيص والتوزيع وعقود التجهيز¹.

مهما كانت طبيعة هذه العلاقة أو درجة تعقيدها، فإن المبدأ الأساسي للتحالفات يقوم على تحقيق مكاسب متبادلة بين الأطراف المتحالفة.

ومن المفيد التمييز بين أنواع التحالف من أجل فهم مختلف الخصائص واتخاذ الخيارات. ولكن كل تحالف مختلف وله قصة خاصة به، وهو يتكيف مع احتياجاته لحالات محددة، وبعد اتخاذ قرار بتشكيل تحالف، يجب إقامة أفضل شكل من أشكال التعاون.

وأيا كان شكل العلاقة القائمة بين الأطراف المتحالفة، فإعتبارها تحالفا إستراتيجيا يفترض توفرها الخصائص التالية²:

- التحالف الإستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين الشركاء وهذا يؤدي إلى سهولة تبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.
- التحالف الإستراتيجي يجب أن يكون متوازن في المخاطر والعوائد لأطراف التحالف.
- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف كما قد تكون على شكل احتواء لمنظمة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات.

¹ سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، ص 42.

² شيشة نوال، المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد : 10 - المجلد 01، 2010، ص ص 291-306، ص 295-296.

- قد تكون التحالفات الإستراتيجية في فترة زمنية محددة أو غير محددة وقد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل، التحالفات الإستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح كما قد تكون في صيغة عقد، إذ قصد تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر ومخاطر الطرف الآخر، كما أن التعاون هو إمكانية الاعتماد على الثلاثي (المنظمة، المجموعة، الأفراد)، من أجل العمل على تحقيق الهدف المحدد زمنياً.

- تتصف التحالفات الإستراتيجية بوجود مقدار أكبر من الغموض وعدم التأكد.

- تتطور علاقة الشركاء بوسائل يصعب التنبؤ بها فربما يكون الطرف المتحالف اليوم هو منافس الغد أو هو منافس اليوم في أسواق أخرى.

يجب تحديد الخصائص والمميزات التي لديها القدرة على توضيح مزايا وعيوب التحالفات، وبالتالي جعل الاختيار على أساس الاحتياجات الإستراتيجية المختلفة للشركاء:

- التحالفات القائمة على العقود بدلاً من تلك القائمة على ملكية رأس المال؛

- العلاقات بين درجة مشاركة الشركاء في التحالف وملكية رأس المال؛

- إدارة الموارد الممنوحة في التحالف، وإمكانية فصلها، وخطر قيام الشركاء الآخرين بتخصيص هذه الموارد¹.

شكل التحالف الاستراتيجي تعود أهميته في مدى توافقه مع أهداف وقدرات المنظمة من جهة، وظروف البيئة المحيطة من جهة أخرى، وقد تعتمد أكثر من شكل بحسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ويمكن توضيح طبيعة التحالف الاستراتيجي حتى يكون البناء قوي وجيد كالتالي:²

- حسب النشاط . صناعي إنتاجي، زراعي، تجاري، خدماتي، سياحي أو مالي؛

- حسب البعد الزمني. قصير الأجل، متوسط الأجل أو طويل الأجل؛

- حسب النطاق. محلي، وطني، دولي، إقليمي أو عالمي؛

- حسب المخاطر السياسية. محدودة أو متوسطة أو كبيرة؛

- حسب الأهمية النسبية. تقليدي، عملي، استراتيجي أو تشغيلي.

¹ Anna Claudia Pellicelli, 2003, P07.

² عبد الكريم هاجر مسعودة، مداح عبد الباسط: معوقات التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الوطنية والأجنبية في الجزائر وسبل تفعيلها، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص ص 147-159، ص 150.

المبحث الثالث: تشكيل التحالفات، الأهمية، المزايا والمخاطر

قد تبدو فكرة تبني نهج التحالفات الإستراتيجية في أطرها الاقتصادية تارة ضرورة حتمية وتارة أخرى جذابة جدا، لكن في المقابل قد تسبب مخاوف عدة، وهذا طبعا لمختلف النتائج التي تتأتى منها، فبقدرما أنها قد تحقق مزايا كثيرة في حال نجاحها، فإنها قد تتسبب في مخاطر كبيرة على المنظمات في حال فشلها، لذا من المهم جدا التركيز على مراحل تشكيل التحالف مرحلة بمرحلة لضمان نجاحها.

المطلب الأول: مراحل تشكيل التحالفات الإستراتيجية

قبل مباشرة عملية الدخول في تحالف استراتيجي وتشكيله، يجب المرور بعدة مراحل وخطوات، وأولها تحديد المتطلبات اللازمة لتكوين التحالف وقد أشار (SPEKAMAN) وزملاؤه، إلى عدة متطلبات لتكوين التحالف¹:

- ضرورة فهم قدرات التكتل المزمع تكوينه.
 - فهم ثقافة وإستراتيجية كل منظمة.
 - تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.
 - تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من وراء تكوين التحالف.
- عملية التحالف الاستراتيجي تنطوي على التخطيط، التنفيذ والتقييم. هذا التحالف له دورة حياة، من خمس مراحل ويتم تطبيق منهجية منتظمة للإعداد والتفاوض في كل مرحلة².

1- إعداد إستراتيجية التحالف:

الخطوة الأولى في خلق تحالف ناجح هو تطوير إستراتيجية تحالف مدروسة جيدا. هذه هي الخطوة الحاسمة، ومن الجدير بالذكر أنه إذا كنت لا تتبع الإستراتيجية الخاصة بك في الشراكة، عليك إتباع شخص آخر حيث ستكون النتيجة سيئة جدا.

تتبع إستراتيجية التحالف من إستراتيجية الأعمال، فالتحالف ليس هو الحل لجميع الشركات، لكن لو تقرر أن الشراكة مرغوب فيها يجب وضع إستراتيجية تحالف من خلال عملية منضبطة.

¹ مرقاش سميرة، خلوف زهرة، "إقامة تحالف إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية" - نماذج عن إقامة تحالفات إستراتيجية- مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول -

" جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير. يوم 04-03 ديسمبر، 2012، ص 12

² Maria Gonzalez, STRATEGIC ALLIANCES, THE RIGHT WAY TO COMPETE IN THE 21ST CENTURY, SEPTEMBER/OCTOBER 2001, IVEY BUSINESS JOURNAL, pp 47-51.

يتم تطوير إستراتيجية تحالف أكثر فعالية بشكل مشترك من قبل فريق العمل وطرف ثالث موضوعي، إذا كان هذا الأخير مستشار خارجي أو جزء من المنظمة.

يجب أن يضم الفريق مسؤولين تنفيذيين في المنظمة وخبراء وصناع القرار، فدورة إستراتيجية التحالف تحتاج إلى معالجة رؤية وإستراتيجية الشراكة، وتشمل تحليل السوق وتقييم منافسيه، المطلوب أيضا هو تقييم ذاتي صادق والذي يتبنى نقاط القوة والضعف التنظيمية، فضلا عن الثقافة التنظيمية، معايير اختيار الشريك، والتقييم الذاتي الثقافي وإستراتيجية التفاوض.

2- اختيار الشريك:

يقسم Geringer (1991) عملية اختيار شركاء التحالف إلى مجموعتين: المعايير المتعلقة بالمهام والمعايير المتعلقة بالشريك. تشير المعايير المتعلقة بالمهام إلى التوافق الاستراتيجي بين شركتين فيما يتعلق بالموارد والقدرات. من ناحية أخرى، تشير معايير الاختيار المتعلقة بالشركاء إلى التوافق التنظيمي وتعامل مع قضايا التوافق والملاءمة التنظيمية والثقة¹.

ويستند هذا على المعايير المحددة، والمفتاح هو تحديد ما إذا كانت كلتا المنظمتين تتوافقا إستراتيجيا وثقافيا، وتقوم كل المنظمات بتبيان رؤاهم الإستراتيجية التي ستحدد إذا كانت المنظمات ستتماشى إستراتيجيا. وسوف يصبح من الواضح أيضا إذا كانت جميع الأطراف لديها نفس الطموحات ومتوافقة ثقافيا. وتصبح أيضا فرصة مثالية للتعرف على أي ثغرات في الإستراتيجية والفرص غير المتوقعة سابقا. حوكمة التحالف هي جانب آخر من المهم أن تناقش في المراحل المبكرة جدا. إذا كان هذا مشروع مشترك فهو يحتاج إلى أن تعطى الهياكل اللازمة للإدارة ومجلس الإدارة.

فعملية اختيار الشريك تناولها الباحثون بكثير من الإسهاب، نظرا لأهمية اختيار الشريك المناسب في تكوين التحالف وتحقيق أهدافه، فقد قام Porter و Fuller (1986) بوضع ستة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى ملائمة الشريك²:

1- حيازة الشريك للمصدر المنشود للميزة التنافسية. يعني Porter و Fuller أن الشريك يجب أن يكون لديه الحجم المطلوب، والتكنولوجيا، والوصول إلى الأسواق أو مساهمة أخرى لمنح الائتلاف الميزة التنافسية التي لا يستطيع شريك تحقيقها بمفرده.

¹ Mayank Dhaundiyal, Joseph Coughlan, Understanding Strategic Alliance Life Cycle: A 30 Year Literature Review of Leading Management Journals, Business: Theory and Practice, 2020, 21(2): 519-530,p522.

² John Child and al, Cooperative Strategy- managing alliances, networks, and joint ventures-second edition, Oxford University Press, First published 2005, p

الفصل الأول..... التحالفات الإستراتيجية بين الخيار والحتمية

2- الحاجة إلى مساهمة تكميلية، أو متوازنة من الشريك. حيث أنه من الضروري أن يكون الشركاء متكاملين في مساهمتهم، ولكنهم متشابهون تقريبا في الحجم أو القوة بحيث تكون الشراكة واحدة ولا يسيطر الشريك على الآخر.

3 - رؤية متوافقة للإستراتيجية الدولية، وإذا كان أحد الشركاء يعزز التركيز في منطقة تجارية واحدة، فيجب أن يكون ذلك مقبولا لدى الطرف الآخر، مواقفهم تجاه التنسيق الدولي وتكوين المشاريع المشتركة بينهما يجب أيضا أن تكون متطابقة.

4- يجب أن يكون هناك خطر منخفض من أن يصبح الشريك منافسا، ومع ذلك، غالبا ما يتم تجاهل هذا المعيار، حيث يتم إنشاء العديد من التحالفات بين المنافسين، ومن الواضح أن هذه القدرة التنافسية المحتملة في المستقبل لا تحول دون إمكانية إقامة تحالف ناجح، ومع ذلك، فإنه يجعل التوتر المتواصل بين الحاجة إلى التعاون والدعوة إلى إضعاف ومحااربة حليف سابق من أكثر مشاكل بناء الثقة والالتزام مما سيكون عليه في تحالف بين الشركاء المتعاونين في نقاط مختلفة في سلسلة القيمة.

5 - لدى الشريك ميزة وقائية فيما يتعلق بالمنافسين. ومن شأن إقامة تحالف مع الشريك أن يقوض مجموعة الاستراتيجيات الواضحة للمنافسين.

6. التوافق التنظيمي للشركاء مرتفع. هذا المعيار، في وجهة نظر Porter و Fuller، يقلل من احتمال المشاكل المستقبلية بسبب الصراع الثقافي.

والجدول التالي يوضح الحالات الناشئة عن تصنيف الشركاء المحتملين نسبة للموارد والتطلعات الإستراتيجية¹:

الجدول رقم 4.1: معايير اختيار الشركاء وفئات التحالف

طموح منخفض	طموح كبير	
التحالفات القائمة على الموارد	إقامة تحالفات جذابة	موارد قوية
تحالفات غير جذابة	تطلع للتحالف	موارد ضعيفة

Sours: Mikkel Lucas Overby, Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners, Copenhagen Business School, Danish Research Agency, www.druid.dk , p08.

¹ :Mikkel Lucas Overby, Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners, Copenhagen Business School, Danish Research Agency, www.druid.dk , p08.

3- هيكلية التحالف:

هذه هي الخطوة التي تلقت بصفة تقليدية أكبر قدر من الاهتمام، فمن خلال هذه المرحلة تكون الصفة مهيكلة ماليا وقانونيا. وعلى الرغم من أهمية المرحلة لا تستحق الدخول فيها ما لم تنطوي على المرحلتين السابقتين. التفاوض هو أيضا أحد الجوانب التي أثارت اهتماما كبيرا، بعض أفضل ممارسات الشركات يتلون بالمفاوضات، فالتفاوض أمر بالغ الأهمية وتطويره يجب أن يبدأ في مرحلة التحالف الإستراتيجية.

وينبغي أن يشمل كل اتفاق تحالف إستراتيجية للخروج، وهذا لا يعني نظرة متشائمة للعلاقة، وإنما يعزى إلى ان كل التحالفات لديها الحياة الطبيعية فمتوسط عمر التحالف 7 سنوات، من الضروري أن ندرك أن التحالف غير دائم من أجل تحقيق أقصى قدر من عمره الإنتاجي.

4- إدارة التحالف:

بمجرد أن تتم عملية التوقيع، يبدأ الجزء الشاق، جعل علاقة العمل تستمر هو التحدي في تحالف منظم جيدا، ووضع خطة تنفيذ قبل التوقيع تحتاج إستراتيجية إطلاق كاملة ليتم تطويرها بشكل مشترك قبل الإعلان عن الاتفاق ويجب تحديد الموارد المخصصة للتحالف. والاستعداد لمعالجة أي صراع قد يحدث داخل التحالف وكيف يتم التعامل معه وحله.

وفي هذه المرحلة أيضا قد يخرج التحالف عن مساره، كما ذكرنا سابقا عدم وجود التوافق الاستراتيجي هو السبب الرئيسي للفشل، ليس فقط في البداية ولكن خلال كامل دورة حياة التحالف. إذ التحول في الاتجاه الاستراتيجي للشريك فالخطر يظهر في حالة ما أصبح التحالف لا يشكل أولوية للشريك ووجه اهتمامه لشركة أخرى. سيكون من الضروري ضمان أن الشريك الجديد لديه نفس الرؤية الإستراتيجية والمصلحة في التحالف.

5- تقييم التحالف:

قياس نتائج التحالف أمر بالغ الأهمية، يجب تحديد بانتظام إذا كان التحالف يحقق أهدافه وفق مقاييس تتلاءم والتحالف، وتشمل كلا من المعايير النوعية والكمية، في المراحل السابقة المعايير النوعية التي هي أصعب في القياس والأكثر تعبيراً. مثل: مستوى الثقة، والقدرة والرغبة في التعاون التنظيمي، وهذه كلها مؤشرات رئيسية للأداء المستقبلي، والمعايير النوعية يجب أن تكون واضحة ومحددة وفقا لطريقة كل منظمة تحدد معايير أدائها.

النقاش حول معايير الأداء يجب أن يكون في وقت مبكر فالعلاقة لن تنجح إذا كلا الطرفين ليس لديهم نفس التوقعات لتحقيق النجاح. إذا كان أحد الطرفين يتوقع نتائج في غضون 12 شهرا الأولى والآخر

لديه أفق 3 سنوات فالصراع أمر لا مفر منه. والمفتاح هو الاتفاق على المعايير والمقاييس بشكل مشترك قبل أن يتم التوقيع على الاتفاق النهائي.

في مرحلة اعادة تقييم التحالف، من الضروري تقييم التحالف وتحديد الخطوات المقبلة، كما ذكر سابقا التحالفات غير دائمة، يجب أن يأخذ هذا بعين الاعتبار عند التخطيط للتحالف، وهذا لا يعني أن العلاقة يجب أن تنتهي عندما ينتهي التحالف نفسه. فقرب نهايته يستحق اعادة النظر في استراتيجية التحالف، واما إذا كانت شراكة يمكن تهيئتها لتلبية احتياجات السوق الأخرى، والهدف من ذلك اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي انهاء التحالف كما هو محدد في استراتيجية الخروج، أو ما إذا كان لا يزال لديه حياة وفرصة جديدة للشراكة.

والحفاظ على علاقة جيدة يعني أن تكون هناك فرص لمواصلة العمل معا، ومن السهل بكثير إدارة علاقات متعددة أو اعادة تشكيلها مع شريك معروف، مما هو عليه لو تم إدارة علاقات متعددة مع مختلف الشركاء. فالعلاقات المستمرة والعميقة هي المرغوبة أكثر مثل، فوجي زيروكس ومن خلال تكوين وإعادة تكوين علاقاتها مع شركائها استمرت العلاقة بينهما لما يقرب 40 عاما.

لذا من الضروري للغاية لتقييم وتطوير التحالف في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة، إنشاء منظم لجلسات عمل إستراتيجية، منتدى منضبط لإعادة السيطرة هو الأساس، من خلال هذا الحوار يتم تحديد الفجوات واكتشاف الفرص.

المطلب الثاني: مزايا ومخاطر التحالفات الاستراتيجية.

إن تبني التحالف الاستراتيجي كخيار استراتيجي للمنظمة في بيئتها يأتي بعد دراسة الدوافع الخاصة بها وما تسعى لتحقيقه من خلالها، وبعد فترة زمنية يتحقق للمنظمة مجموعة مزايا منها ما هو ضمن الخطة المسطرة من قبلها، ومنها ماتحقق آليا بفعل هذا التحالف.

لكن ما يأتي من التحالفات ليس دائما ايجابيا فقط، فبقدر ما يمكن تحقيقه من مزايا قد تواجه مخاطر تنجر عن هذه التحالفات. وهذا لا يقلل من أهمية التحالفات الاستراتيجية.

1- مزايا التحالفات: بغض النظر عن الدافع الأساسي الذي تشكل من أجله التحالف، فإن هذا الأخير

يحقق مجموعة من المزايا أهمها¹:

¹ شيشة نوال، مرجع سابق، ص 304.

المزايا المطلقة: ترتبط هذه المزايا بتوفير عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين، مثل امتلاك تكنولوجيا متفوقة أو موارد خام نادرة، أو موقع استراتيجي خاص، أو توفير عمالة متخصصة ماهرة.

المزايا النسبية: تتوفر هذه المزايا لدى الأطراف المتحالفة ولكن بدرجات متفاوتة.

المزايا التنافسية: ترتبط هذه المزايا بتوفير طبقة متفوقة من المديرين (المنافسة الادارية)، ومنافسة بشرية وذلك نتيجة توافر طبقة قوى بشرية ماهرة جدا.

فالمزايا التنافسية تتحقق لأطراف التحالف الاستراتيجي نتيجة تحقيقهم للعناصر التالية¹:

- خلق معدلات أداء جيدة،
 - الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في العالم،
 - زيادة مرونة المؤسسة وقدرتها على الإستجابة لتغيرات السوق،
 - تخفيض الوقت اللازم لتقديم المنتج إلى السوق، ويقصد بذلك الوقت الذي ينقضي بين التعرف على احتياجات السوق وتقديم المنتج له،
 - تحقيق وفرة المعلومات عن العملاء والموردين.
- من خلال تحليل الباحثين والأكاديميين في الاقتصاد وإدارة الأعمال لمختلف التحالفات الاستراتيجية التي قامت في مختلف المجالات، خاصة الناجحة منها نلاحظ أنها حققت الكثير من المزايا والفوائد للأطراف المتحالفة سواء ضمن الأهداف المحددة من التحالف، أو كأثر ايجابي ناتج عنه، وعلى سبيل المثال²:
- اضافة قيمة جديدة للمنتج،
 - النمو عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية وتنمية المبيعات من الحصة السوقية، فهو وسيلة للتوسع الخارجي والنمو الداخلي،
 - تحقيق وفورات الحجم الواسع حيث تعمل الشراكة على خفض التكاليف الكلية مما يعزز وضع الشركة وأداءها المالي،

¹ هاني نوال، مرجع سابق، ص 47 .

² صدوقي غريسي وآخرون، أهمية تبني مفهوم الشراكة والتحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال - مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية - (2)26، ص ص 249-264، ص 252.

- التنوع حيث ترغب بعض المنظمات من خلال الشراكة والتحالف بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات لتعزيز الوضع المالي، خاصة إذا كانت المؤسسة الراغبة في الشراكة تركز على بعض المنتجات الموسمية،
- تحقيق اقتصاديات التشغيل حيث ينظر للشراكة على أنها وسيلة لتخفيض التكاليف الكلية من خلال تخفيض عدد المدراء والمشرفين والابقاء على الموظفين من ذوي الكفاءات المناسبة، ومن جهة أخرى تعمل الشراكة على استغلال الآلات والمعدات والمساحات المعطلة وغير المستغلة بالكامل والتي تخفض التكلفة الكلية.

2- مخاطر التحالفات الاستراتيجية:

في كثير من الأحيان، يصعب ملاحظة الأهداف الحقيقية للمنظمات بشكل مباشر، لأن الأجندات الخفية والاستراتيجيات الدقيقة هي في قلب العديد من التحالفات. على سبيل المثال، جمع المعلومات الاستخباراتية أو منع المنافسة أو تعلم كفاءات أساسية جديدة من شريك هي بعض الأمثلة على هذه الدوافع الأقل قابلية للتتبع. نظراً لعدم توفر البيانات¹.

وقد أجمل زغدار أحمد مجمل المخاطر التي قد تواجه التحالفات في العناصر التالية:²

- **سرقة المعرفة:** فقد يلجأ أحد أطراف التحالف إلى استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. ولمواجهة هذا الأمر يتعين على الطرف المساهم بالمعرفة والخبرة وغير ذلك من المعلومات والتكنولوجيا أن يسعى إلى حماية نفسه من الطرف الآخر، من خلال الاحتفاظ بتلك المعلومات بشكل سري.
- **تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها:** إن نجاح أي تحالف يتطلب فيما يتطلب من شروط الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية. فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع.

¹ Vern Terpstra and Bernard L. Simonin ,Strategie Alliances in the Triad An Exploratory Study, Source: Journal of International Marketing, Vol. 1, No. 1 (1993), pp. 4-25, Published by: American Marketing Association, 27-06-2016, pp4-25, p9.

² زغدار أحمد، الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد 03، 2004، ص ص 159-168، ص 165-166.

- عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف: إن عدم الاستغلال الجيد للموارد البشرية، المادية والمالية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف سيؤدي حتما بهذا التحالف إلى عدم بلوغه الأهداف المحددة.
- اهتمام أحد أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه المادية أو المعرفية على حساب شريكه الآخر: الأمر الذي يدفع هذا الأخير إلى الشك والخوف من أن يؤدي هذا الأمر إلى إعادة النظر في موازين القوى بين الطرفين المتحالفين، وهو ما ينتهي بالمساس بمصالحه.
- اختلاف ثقافات المتحالفين قد تؤدي إلى وضع عراقيل أمام نجاح التحالف: اختلاف المخاطر المتحملة من كل طرف من أطراف التحالف قد يعرقل السير الحسن للتحالف، لأنه يجعل المتحالفين في مواقع قوة مختلفة. فالحليف الذي يساهم بشيء له استعمالات بديلة بإمكانه الانسحاب من التحالف بمجرد الشعور بعدم إمكانية نجاح المشروع، خاصة وأن مورده يسمح له بالحصول على مكاسب عند استعماله في مجالات أخرى.
- التنافس ما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل: هذا الاحتمال وارد أكثر عندما يميل طرف من الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق مستقبلا. فقد أظهرت بعض الدراسات أن العديد من التحالفات التي تمت بين منظمات أمريكية وأخرى يابانية وانتهت بانتهاء مدة التحالف تحول المتحالفون إلى متنافسين.
- ظهور مصاعب بسبب العلاقات البيئية التي تربط أحد أطراف التحالف بأطراف أخرى لا علاقة لها بالتحالف: فعندما تكون لأحد أطراف التحالف علاقات سابقة مع شركة أخرى غير شركة الحليف، فإنه بمجرد قيام التحالف بين الطرفين قد يدفع العميل الآخر إلى توقيف تعامله مع طرف التحالف الذي كانت تربطه به علاقات، لأن مثل هذا التحالف قد يلحق الضرر بالعمل الآخر.
- عدم التزام أحد أطراف التحالف ببنود عقد التحالف: في مثل هذه الحالة فإن درجة الثقة ما بين الأطراف المتحالفة ستقل مما يضر بفعالية التحالف.
- التلوث البيئي وأثره على التحالف: إن التحالف المبرم ما بين منطمتين قد يكون سببا في إحداث تلوث ما. هذا العامل سيكون سببا في بروز ردود أفعال من طرف المجتمع والدولة، وهو ما قد يمس بمركز هذا التحالف مما يؤدي إلى إمكانية توقيف النشاط الممارس وانتهاء التحالف.
- مواقف المستهلك تؤثر في ربحية المشاريع موضوع التحالف: قد تلجأ المنظمات موضوع التحالف، في سعيها إلى تحقيق المزيد من الأرباح، إلى إنتاج وتسويق منتجات لا تستجيب لرغبات

المستهلكين، سواء من حيث النوعية أو السعر. الأمر الذي يدفع المستهلكين إلى اتخاذ مواقف سلبية إما بمقاطعة تلك السلعة أو الانصراف عنها إلى سلع أخرى، وهو ما سيمس بمكانة منتجات التحالف ويعجل بزواله.

3- **التحالف والاحتكار:** إن التحالفات التي تتم أحيانا ما بين منظمات كبيرة في مجال معين قد يؤدي إلى بروز احتكار في القطاعات التي تعمل فيها هذه المنظمات الكبيرة. وكما هو معلوم فإن الاحتكار من شأنه أن يضر بمصلحة المستهلكين، مما يولد عند هؤلاء الأخيرين ردود أفعال تكون ذات تأثير على وضع منظمات التحالف. هذه المخاوف تبقى قائمة، بالرغم من أن اتجاهات العولمة قد تؤدي إلى تقليص أثرها.

4- **التحالفات تؤدي إلى تقليص دور المنظمات الصغيرة والمتوسطة:** إن قيام التحالفات بين الشركات الكبرى قد يعرض مواقع المنظمات الصغيرة والمتوسطة للخطر ويهددها بالزوال.

المطلب الثالث: أسباب الفشل وشروط نجاح التحالفات الاستراتيجية

بعض التحالفات تحقق نجاحا كبيرا، والبعض الآخر تفشل فشلا ذريعا، وهذا يدفعنا لمحاولة فهم هذا التناقض بتحديد مبررات الفشل وشروط النجاح

1- أسباب الفشل:

أشارت دراسات التحالف التي بينت في كل مئة تفاوض للتحالف، ستفشل 90 منها في التوصل إلى اتفاق. العشرة المتبقية التي نتجت عن الاتفاقات، خمسة ستفشل في تلبية توقعات الشركاء للمشروع. من الخمسة التي تحقق نتائج مقبولة، ثلاثة فقط سوف تبقى على قيد الحياة لأكثر من أربعة سنوات. التحالفات قد تنتهي لأي سبب من الأسباب، العلاقة التعاونية تنهار. التحالفات قد تنجز مهمتها وبالتالي تتجاوز مدة عرضها. و قد تتغير استراتيجيات الشريك مما يلغ الحاجة إلى التحالف. وقد قيم Richard J.Chernesky ستة مجالات للمشاكل الأكثر شيوعا التي تؤدي إلى فشل التحالفات¹:

- **سوء إدارة المشروع:** يجب على المنظمات العاملة في التحالفات المراقبة المستمرة، كيف تتحرك بسرعة الأسواق والتقدم التكنولوجي، قد تعدل الافتراضات والنتائج المتوقعة التي كانت سائدة عندما

¹ Natalia Cojohari, The competitive advantage of strategic alliances, doctorand ASE Bucuresti, Universitatea "Alecu Russo", Bălț, p6-7.

تم التوقيع على الصفقات. المشكلة تبدأ عندما يقلل التنفيذيين من تقدير كم من الوقت والطاقة يلزم لإدارة شراكات التحالف.

- **الجمود الاستراتيجي:** قد يسبب صراعات غير متوقعة في الأهداف وخطط العمل والعمليات تغيير جذري في جدوى تحالف معين.
- **فقدان السيطرة على الإستراتيجية الأساسية:** في كل تحالف، الشركاء يتخلون عن بعض السيطرة مع توقع الحصول على عوائد مشتركة. إذا أحد المشاركين يعتمد على نحو غير ملائم على التحالف للنمو، يمكن أن يغفل عن إستراتيجية العمل الشاملة وتفشل في التركيز على أعمالها الخاصة. واحدة من أسوء الأشياء التي قد تحدث مع مفهوم التحالف الاستراتيجي أن الشريك ينتهي إلى خلق منافس.

- **التركيز على الفوائد للشركاء:** فشل الطرفان في العمل بانسجام تام بسبب التركيز على ما يتم الشريك تحصيله من التحالف.
- **أهداف محددة بشكل سيء:** الفشل في الاتفاق على أهداف وغايات محددة مثل العائد على الاستثمار، والحصة السوقية، توسيع السوق واحتواء التكاليف،... الخ غالباً ما يؤدي إلى صعوبات غير متوقعة.
- **سوء اختيار الشريك:** الفشل في اختيار الشريك المناسب يمكن أن يجعل حتى أفضل صفقة فاشلة. مثلاً : سمات عمل جنرال موتورز مع الشركة الكورية دايو كانت ايجابية وجذابة للغاية، ولكن الاختلافات في أسلوب الإدارة وثقافات الشركات أدت في نهاية المطاف إلى فشل التحالف الاستراتيجي.

فالتحالفات الإستراتيجية تفشل بسبب عدم الفهم والتكيف مع أسلوب جديد للإدارة، عدم الالتزام للنجاح واختلاف الهدف الاستراتيجي، الثقة غير كافية، التداخل التشغيلي والجغرافي والتوقعات غير واقعية.

2- شروط نجاح التحالفات الاستراتيجية:

يعتمد نجاح التحالفات الاستراتيجية بين الأطراف المتحالفة على توفير جملة من العوامل:¹

- **تكامل الموارد والإستغلال الأمثل لها:** مما يسمح بتخطي النقائص التي يعاني منها كل طرف بمفرده، ويتحقق هذا الأمر خاصة عندما تكون موارد المتحالفين ليس لها بدائل، ولا يمكن تقليدها،

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص164-165.

وقيمتها في السوق تكون عالية فإن ذلك يوفر شرطا لكسب قوة تنافسية تؤدي إلى زيادة فعالية الشركة موضوع التحالف وتنامي أرباحها مما يدعم التحالف.

- **التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف:** تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرائق التسيير، والتنظيم وتحديد الأهداف. لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل يجب أن يكون المتحالفين متقاربي القوة المتوفرة لكل منهم، حتى لا يطغى طرف على طرف آخر.

هذا التوافق له أثر كبير خلال مختلف مراحل التحالف. ففي مرحلة التفاوض يسمح التوافق الفلسفي للشركاء بالوصول إلى إتفاق في أسرع وقت ممكن وبالطرق التي ترضي الأطراف المختلفة. كما يظهر أثر التوافق الثقافي خلال مرحلة تنفيذ بنود هذا التحالف وانعكاس ذلك على فعالية التحالف في شكل قوة أداء تظهر من خلال تنامي عنصر الثقة بين الأطراف المتحالفة والذي يتجسد في النهاية في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة.

- **التكافؤ في القدرات الإجرائية والتنفيذية:** القدرات الإجرائية تخص أشكال تنظيم المنظمة، في حين تتعلق القدرات التنفيذية بالإمكانات المتوفرة لكل طرف على تنفيذ وتجسيد المهام المنوطة به.

- **الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الإستراتيجي:** وهي تعتبر عنصرا مهما لنجاح التحالف، فالثقة والشفافية في أداء العمل ستكون بمثابة العنصر الهام في الأداء، وهذا العنصر هو الذي سيضمن استمرار التحالف ونجاحه.

- **التزام كل طرف من أطراف التحالف بالمسؤوليات المنوطة به:** ذلك لأن نجاح التحالف مرهون بتفاني كل طرف في أداء واجبه ضمن هذا التحالف، وتجدر الإشارة هنا إلى أن توفر الرغبة والنية في العمل المشترك وفي الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتحالف يقتضي تحديد الإلتزامات بشكل واضح، حتى لا يقع هناك لبس وسوء فهم وعدم معرفة بصلاحيات وواجبات كل طرف.

- **تبادل المعلومات بين أطراف التحالف:** إن نجاح التحالف وتمكنه من بلوغ الأهداف التي رسمها يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف المتحالفة، من خلال الاتصال المستمر بينهم واتخاذ القرارات المختلفة باعتماد أسلوب الإجماع في الاجتماعات المختلفة. ولذا سيتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه ودوره، الأمر الذي ينعكس في الأخير في تقليص الوقت والتكاليف وحسن الأداء.

- **الأداء الإستراتيجي وأداء المشروع وأثرهما على نجاح المشروع:** إن نجاح المشروع يتطلب أداء إستراتيجي مضبوط، ويتحقق ذلك من خلال إشراك جميع أطراف التحالف الإستراتيجي في تحديد

الأهداف الإستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتطلب خلق تكامل عميق ما بين موارد الأطراف المتحالفة. أما فيما يخص أداء المشروع فإن نجاح التحالف يتطلب العمل بتفاني لبلوغ أهداف المشروع، من حيث نوعية المنتج، جودته، سعره، المدة الزمنية. هذه الأمور ستتجسد في النهاية في تحقيق أطراف التحالف لأرباح.

يعتمد نجاح التحالفات الإستراتيجية على تجنب أسباب الفشل السابقة الذكر، ويتم ذلك من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر المحتملة¹:

- تجنب التعاون، خاصة مع المنافسين حيث أن خطر الصراع مرتفع في هذه التحالفات.
- تحديد النطاق جيدا، حتى مع المنظمات التي لا تعد منافسا مباشرا للمنظمة.
- التحكيم المستمر للتحالف، من خلال التنظيم الدقيق للتحالف قبل الصفقة (اتفاقية التعاون)، والتعديل المستمر بعد ذلك فهو أمر أساسي لعلاقة بناءة.
- بناء جسور متعددة، تمكين العلاقات بين الشركاء من النمو على العديد من مستويات منظماتهم.
- لا تثق بالثقة، الثقة الشخصية جيدة ومطلوبة، لكنها ليست بديلا عن آليات المراقبة وحوافز التعاون والمواءمة التنظيمية، وهنا الكاتب لا يلغي الثقة من التحالف، فالغاؤها هو أحد أسباب فشل التحالفات، ينفي الثقة العمياء غير مقننة، فإظهار الثقة يكون من خلال التزام كل طرف بتقديم كل ما يلزم وفق مضمون الاتفاق لنجاح التحالف القائم وفي نفس الوقت متابعة ومراقبة مختلف عملياته وأنشطته.
- النجاح يبدأ في المنزل، بدون نظام دعم داخل المنظمة، فإن التحالفات الخارجية محكوم عليها بالفشل
- لا تنتظر إلى الجانب السلبي، انتبه إلى الاتجاه الصعودي، فالتحالفات الفاشلة لا تحقق ماخطت للقيام به، لكن التحالفات الناجحة تحقق أكثر بكثير من أهدافها الأصلية المخطط لها.

¹ James D. Bamford ,Benjamin Gomes-Casseres ,Michael S. Robinson, Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization, y Jossey-Bass, A Wiley Imprint,2003,p43-44.

خلاصة الفصل الأول:

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا الفصل، أن موضوع التحالفات الاستراتيجية عميق ومتعدد المداخل، وقد تمت دراسته كثيرا ومن عدة جوانب، وضمن دراستنا هذه حاولنا تناوله بشكل مختلف نوعا ما، وتوصلنا إلى أن التحالفات الاستراتيجية واقع قائم تجاوز فكرة الضرورة أو الخيار، ففي الفترات الأخيرة تعرف البيئات الإقتصادية تعقيدا وتشابكا كبيرا، مس حتى جانب التحالفات وتطورت معها أشكاله ودوافعه. إن ما يهم فعلا في التحالف الاستراتيجي هو كيفية بناؤه، ومتابعته حتى يحقق النجاح المطلوب، والأهداف المسطرة، وبالتالي تجنب كل أسباب الفشل الممكنة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للكفاءات

التنظيمية وتحويلها

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى الكفاءات التنظيمية كأحدث فكر اقتصادي يتم تبنيه في الفترات الأخيرة، بعد ما أحدثته نظرية الموارد وسلسلة القيمة من ثورة فكرية، في التوجهات الحديثة في الفكر الإداري، فالكفاءات التنظيمية كمصطلح شامل يخدم أغراض هذه الدراسة، لا يزال غير تام الملامح ولا شامل المفهوم، فالباحثين لم يتفقوا بعد على ضبط مفهوم موحد له، وهذا لا يقلل من قيمته، بل يعود ذلك لخصوصية المصطلح والتوجه ككل، لإحتوائه على مقدار هائل من المضامين.

وتم تناوله وفق التسلسل التالي:

المبحث الأول: الكفاءات التنظيمية ونظرية الموارد، تحديد مفهوم الكفاءات والكفاءات التنظيمية، والتأصيل العلمي للكفاءات

المبحث الثاني: أنواع الكفاءات التنظيمية وخصائصها، تضمن كيفية تصنيف الأدبيات الاقتصادية للكفاءات، ومختلف الخصائص المميزة لها

المبحث الثالث: تحويل ونقل الكفاءات التنظيمية، وفيه تطرقنا إلى سبل نقل وتطوير الكفاءات مع التركيز على تحويل الكفاءات بواسطة التحالفات الاستراتيجية، ومحددات نجاح عملية التحويل.

المبحث الأول: الكفاءات التنظيمية ونظرية الموارد

تحول اهتمام الباحثين في العقود الأخيرة نحو موارد المنظمة، وهو ما تبنته نظرية الموارد والكفاءات، كمسار حديث في الفكر الإداري، وجاءت هذه النظرية كمكمل لأبحاث بورتر المتعلقة بسلسلة القيمة، والذي كان يرى المنظمة مجموعة أنشطة، في حين اتجه نظرية الموارد يقوم على أساس أن المنظمة مجموعة من الموارد المادية وغير المادية، وهي مصدر خلق القيمة، والكفاءات التنظيمية جزء من هذه النظرية.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات التنظيمية:

يعود استعمال مصطلح الكفاءة تاريخياً إلى سنة 1920، حيث استخدم لأول مرة في علم النفس وتعرف الكفاءة على أنها "القدرة على أداء الفعل الصحيح".

(Selznick 1957) يعتبر أول مؤلف يستخدم كلمة "الكفاءة" في سياق استراتيجي. وعرف الكفاءة "المميزة" بأنها: (... الالتزامات بطرق العمل والاستجابة المدمجة في المنظمة. عند الدمج، تحدد هذه الالتزامات "شخصية" المنظمة)¹.

وقد عرفها J. Marie Peretti "المعارف والسلوكيات، والمهارات المتحركة، أو القابلة للتحريك، بغية القيام بمهمة محددة"². أما Lorino و Tarendeau فيعتبران الكفاءة " الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين مجموعة من الموارد لتنفيذ نشاط أو عملية محددة"³.

ويرى Jean Pierre وآخرون بأن كفاءة المنظمة ليست كمية موارد، ولكنها معرفة كيفية مزج هذه الموارد بطريقة فعالة⁴.

كما عرفت على أنها "القدرة الفريدة التي اكتسبتها الشركة على مدى فترة من الزمن في شكل موارد ومرافق العمليات، القوى العاملة خاصة الماهرة، المعرفة أو تقديم خدمة والتي تعطي ميزة تنافسية مستدامة راسخة في المستقبل في: الجودة، التصميم ويعتبر الإنتاج أو التوزيع لمنتج أو خدمة، او في تكلفة المنتج بمثابة إضافة قيمة نسبية من قبل العملاء المحتملين⁵.

¹ John Mills and Ken Platts, Competence and resource architectures, International Journal of Operations & Production Management Vol. 23 No. 9, 2003 pp. 977-994, p981.*

² J. m. Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, 1999, P58.

³ Philippe Lorino; Jean-Claude Tarendeau, "de la stratégie aux processus stratégiques", Revue française de gestion – N° 160, Lavoisier, Paris, 2006, P. 319.

⁴ Jean-Pierre Detrie et al, STRATEGOR, 4ème ED, Dunod, Paris, 2005, p. 97.

⁵ -Rajenda K Gupta, core competencies-concepts and relevance ,INDIA.

فالكفاءات هي تكامل للمهارات والتقنيات، مما يوفر قيمة فائقة للعملاء وقابلة للنشر في أسواق متعددة ونادرة بين المنافسين، كما أنها ليست أصولاً بقدر ما هي معرفة ومهارات.¹ مع أن الكثير من الباحثين يعتبرون أن الأصول والقدرات والتقنيات تعتبر كفاءات أساسية، إلا أن براهالد عارض ذلك، حيث لا يجب الخلط بين التقنيات والقدرات والكفاءات، فالتقنيات الأساسية هي جزء من الكفاءات الأساسية، كما يرى أن القدرة تعتبر شرطاً للبقاء لكنها لا تمنح أي ميزة تفضيلية عن المنافسين.² وحدد الكفاءات الأساسية من خلال ثلاث اختبارات بسيطة³:

- هل هو مصدر مهم للتمايز التنافسي؟ هل يوفر موقعا فريدا للمؤسسة؟
- هل يتجاوز عمل واحد؟ هل يشمل مجموعة من الأعمال، الحالية والجديدة؟
- هل يصعب على المنافسين التقليد؟

تأكيد هذه الاختبارات يحدد أن ما تمتلكه المنظمة هو فعلا كفاءة أساسية. ومفهوم الكفاءات التنظيمية واحد من أكثر المفاهيم التي يساء فهمها وأسيء تطبيقها في الإدارة التنظيمية، وغالبا ما يعتقد الكفاءات التنظيمية مجرد مهارات الموظفين في المنظمة. والتعريف الأوسع للكفاءات التنظيمية يركز على كلمة "تنظيمية"، تحت هذا التعريف تصبح المنظمة هي التركيز وهي المنظمة ككل التي يجب أن تؤدي، وليس مجرد وظيفة فردية. العمليات التجارية للمؤسسة بشكل عام، والكفاءة التنظيمية تنطوي على تنسيق العمل مع كل الأقسام الأخرى ومعالجتها الخارجية، وتحسين استخدام الموارد المتاحة، ووضع أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وتطوير الإستراتيجيات والسياسات لتحقيق هذه الأهداف⁴. حيث أن في الأدبيات الإستراتيجية يستخدم نموذجين رئيسيين لشرح الكفاءة التنظيمية:

الأول، يعتمد مفهوم التنظيم الاقتصادي الصناعي، والذي يؤكد على وجود الحواجز أمام المنافسة فصناعات معينة جذابة لأنها تحتوي على عوائق هيكلية للقوى التنافسية وبالتالي تسمح لمنظمتها الحفاظ على الكفاءة.

¹ Fatma .A Şişman, Nilay Gemlik, Uğur Yozgat, The Assessment of Viewpoint to Core Competence Understanding of Successful Companies in Developing Countries (The Case Study of Turkey), International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 6; [Special Issue -March 2012], p02.

² C. K. Prahalad, The Role of Core Competencies in the Corporation, Research-Technology Management, 36:6, 40-47, 1993, p45.

³ C. K. Prahalad, The Role of Core Competencies in the Corporation, p45.

⁴ تم الاطلاع بتاريخ 2015/10/15 <http://www.blandi.org/training-programs/organizational-competencies/>

والثاني، أن الشركات في الأساس تطور مجموعة فريدة من الموارد التي تسمح بغرس الكفاءات المتميزة بحد ذاتها¹.

فالكفاءات التنظيمية هي " تلك المجموعات من الموارد التنظيمية والعملية التي تعزز معا ميزة تنافسية مستدامة لمنظمة معينة منافسة في سوق: منتج/خدمة معينة. وتستند الميزة إلى العمليات الرئيسية كونها تتطور باستمرار، فالموارد الاستراتيجية الأساسية نادرة، من الصعب نسخها واستبدالها، ومن الصعب نقلها"².

فالكفاءات التنظيمية تتعلق بمسارات تنظيمية، هذه المسارات تختص بالمنظمة في تسيير نشاطها وسلوكياتها وأعمالها، مما يتشكل ما يسمى بالمعرفة الضمنية.

وتسمى أيضا بالكفاءات المحورية أو الأساسية، وكان أول طرح للكفاءات من قبل (Hamel و Prahalad، 1990) حيث صنفا الكفاءات إلى محورية (أساسية) وثنائية³.

وفي رأيهما فإن تميز المؤسسة يكمن في امتلاكها للكفاءات الأساسية لا الثانوية، كما أن جميع الكفاءات الأساسية للمنظمة يولد الكفاءات المتميزة.

ضمن مصطلح الكفاءات الأساسية، الكفاءات عبارة عن تراكمات من الخبرة التكنولوجية (المنتج والعملية)، والقدرة التنظيمية لنشر تلك الخبرات على نحو فعال. وبالتالي فهي ليست مجرد سمة تكنولوجية، بل هي أيضا تنظيمية⁴.

تعرف الكفاءات الأساسية على أنها "جميع فريد ووحيد، بطيء التكون وصعب التقليد، من مهارات وتكنولوجيات وخبرات، تساهم في رفع قيمة المنتجات والخدمات، وتسهم في الميزة التنافسية"⁵. هذا التعريف يوضح أن الكفاءة الأساسية هي التي تسمح بخلق القيمة للمؤسسة وتساهم فيه⁶.

إن مفهوم الكفاءة الأساسية، باعتباره أساسياً للتجديد التنظيمي، وكقوة دافعة وراء التغيير الاستراتيجي، يثير اهتمام كل من المديرين والعلماء. إنه مفهوم معقد وصعب: من الصعب تحديده نظرياً، وتحديده تجريبياً كظاهرة، وتطبيقه في الممارسة. لقد أدرك العلماء مؤخراً هذه المشكلات في المناقشات

¹ Gurpreet DHILLON ,organizational competence for harnessing IT :a case study, information and management, 45,2008, 297-303, p 297.

² Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17, 99–120.

³ C.K. PRAHALAD, G. Hamel, the Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review May- June 1990.

⁴ Rod Coombs, core competencies and strategic management of R and D ;Manchester School of Management, UMIST, UK, p 346.

⁵–Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, Les outils de la stratégie, 2ème tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006, p39.

⁶ John BASCHAB and Jon PIOT, The Professional services firm Bible, Published by John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, p434.

المفاهيمية العامة (Hafsi and Thomas, 2005) وفي الأبحاث التجريبية الخاصة بالكفاءة الأساسية، (Wang et al. 2004)¹.

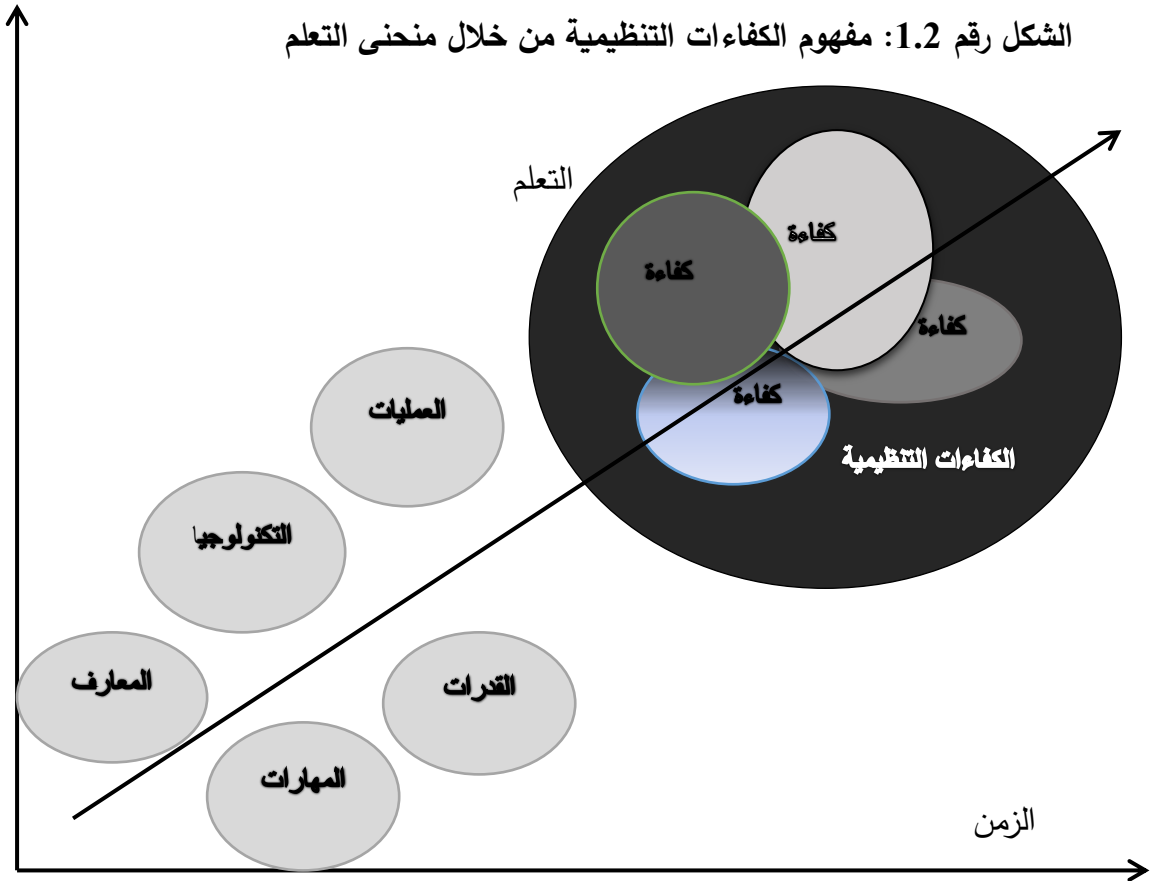
والتعاريف المتعلقة بالكفاءات الأساسية تتطابق والكفاءات التنظيمية، فإذا ما لاحظنا مستويات الكفاءات وتدرجها انطلاقاً من الكفاءات الفردية إلى الجماعية، لتصل إلى المستوى الأخير، وهو الكفاءات التنظيمية، فهو تعبير عن الانتقال من المهارات الفردية إلى مهارات الأداء ضمن مجموعة، ثم مهارة الأداء ككيان، فكفاءة المنظمة هي كفاءة تنظيم بجميع موارده على اختلاف المزيج الذي تشكله.

تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات التنظيمية تسمى أيضاً الكفاءات الجوهرية، الديناميكية، المركزية، الأصلية، المميزة، وهنا ما يجب أن نتفق عليه أن مصطلح الكفاءة على اختلافات المفاهيم والتعاريف المقدمة من الباحثين بسبب اختلافهم في الخلفيات والمداخل، فمضمونها يشترك فيما تقدمه من مزايا تنافسية للمنظمة.

من خلال طرحنا لمختلف الأدبيات والمفاهيم التي تبناها مختلف الباحثين لعقود من الزمن، نلاحظ أن مفهوم الكفاءات التنظيمية لم يتم توحيد وضبطه سواء تعريفاً أو مصطلحاً، وربما قد يظهر على أنه مشكلة أو عيب في تبني هذا الاتجاه، إلا أنه يعتبر دليل على أهمية الكفاءات في خلق مزايا تنافسية وتطوير أداءات المنظمات.

فكلما كانت عملية تحديد الكفاءات الخاصة بالمنظمات صعبة، كانت ذات قيمة وأعتبرت كفاءات أساسية، فالكفاءة الأساسية لا تعرف بذاتها ولكن من خلال الأثر الذي تخلفه.

¹ Mohammad Abu Faiz, Organization's Core Competencies; A Key for Successful & Happy Organization, International Journal of Accounting and Business Management (Online), Volume 2, Issue 1 (April 2014),p71.



المصدر: من اعداد الباحثة.

من خلال منحنى التعلم، الكفاءات التنظيمية لا تكون موجودة من البداية، بل هي نتاج عملية تراكمية لمختلف الممارسات، المهارات، القدرات، والتقنيات والمعارف، مع استمرار عملية التعلم المنظماتي، ما يخلق في مرحلة ما مزيج متكامل ونوعا ما غامض ومستمر في التغيير، وهو ما نعرفه بالكفاءات التنظيمية.

والتعريف الاجرائي المعتمد للكفاءات التنظيمية" هي كل عملية، أو مهارة، أو تقنية، أو معرفة، تغير من أداء ومستوى المنظمة".

المطلب الثاني: المقاربة القائمة على الموارد والتأصيل العلمي للكفاءات

إن نظرية الموارد والكفاءات، أو مقاربة الكفاءات لطالما تم تناولها بالربط مع نموذج "SWOT"، أو مقاربة هيكل الصناعة، فرغم تقارب المنظرين من حيث الهدف (الهدف هنا هو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة وتحقيق الريادة في مجال النشاط)، فمنظور هيكل الصناعة قائم على فكرة البيئة الخارجية وظروفها وتحرك المنظمة وفقا لها بين فرص وتهديدات ضمن نقاط قوتها وضعفها، أي تتحرك وفق منطق التكيف،

بينما تستند نظرية الموارد ومقاربة الكفاءات إلى أن بناء مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة يتحقق من خلال الموارد الداخلية للمنظمة، وكفاءاتها وقدراتها. أي تركز على بيئتها الداخلية بالدرجة الأولى.

و منظر هذه المقاربة غالبا ما كانوا يستشهدون بمنظمات يابانية عالية الخبرة، والتي كانت تستجد دائما بموارد وكفاءات متميزة سمحت لها بالحصول على المنتجات ذات جودة عالية.¹

و بالرغم من الحداثة النسبية لهذا المنظور المرتكز على الموارد من حيث شكله الحالي، إلا أنه يرجع بنا إلى أعمال كل من ساي (Say,1803) وشامبيتر (Shumpeter,1934) وريكاردو (Ricardo,1817) فلقد جدد أهمية النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح والمنافسة التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي للمنظمة من خلال مواردها الخاصة، أي أنه لا يولي أهمية بالغة للصناعة وخصائصها الهيكلية.²

من رواد نظريتنا هذه Wernerfelt وهو أول من استعمل مصطلح "المقاربة القائمة على الموارد" في سنة 1984 من خلال مقال تم نشره، وتستند فكرة هذه المقاربة على التوجه إلى الموارد الداخلية وتثمينها لتحقيق مزايا وقدرات تمكن المنظمات من المنافسة بدل التركيز على الموارد الخارجية، وهذا وفق فرضيتين³:

- **الفرضية الأولى:** الشركات داخل الصناعة (أو ضمن مجموعة إستراتيجية) قد تكون غير متجانسة فيما يتعلق بمجموع الموارد التي يسيطرون عليها.
- **الفرضية الثانية:** عدم تجانس الموارد قد يستمر مع مرور الوقت، بحيث لا يمكن تداولها في الأسواق.

وتعرف الموارد على أنها "مجموعة الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية، والخصائص والمعلومات والمعرفة التي تمكن المؤسسة من التحكم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها"⁴.

ينص (Foss, 1998) على أن المنظور القائم على الموارد لا يفلت من المشكلة العامة المتمثلة في إيجاد وحدة التحليل المناسبة. تأخذ معظم المساهمات داخل RBV المورد الفردي كوحدة تحليل ذات صلة

¹ بن سالم أمال: سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات - دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة 2010/2011، ص24.

² يحضية سمالي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02 (جوان 2017)، ص 183.

³ Flore Bridoux, ARESOURCE-BASED APPROACH TO performance and competition :an overview o f the connection between resources and competition,institut d'administration et de gestion,Université catholique de louvain,Belgium,p4..

⁴ Barenly .J, Firm Resources and sustianed competitive Advantage ; journal of management,no 17,1991,p 99.

لدراسة الميزة التنافسية. ومع ذلك، يشير (Foss, 1998) إلى أن هذا الاختيار قد يكون صالحاً فقط إذا كانت الموارد ذات الصلة محددة جيداً، وقائمة بذاتها. على النقيض من ذلك، إذا كانت هناك علاقات قوية من التكامل والتخصص المشترك بين الموارد، فإن الطريقة التي يتم بها تجميع الموارد وكيفية تفاعلها وتناسبها مع النظام مهم لفهم الميزة التنافسية. يدرك فوس (1998) أن مفاهيم "القدرات" و"الكفاءات" ربما تهدف إلى تفسير هذا التجميع والتفاعل. يأخذ الإطار المفاهيمي هذه المشكلة في الاعتبار من خلال ربط الميزة التنافسية بالاستراتيجية بدلاً من الموارد الفردية¹.

فهذه المقاربة تعد اتجاهها جديداً في الفكر الاستراتيجي بعد أن كان التركيز في مجمله على السوق وما يحدث داخله، إلى داخل المنظمة في حد ذاتها وضمن مدخلاتها، وتقوم هذه المقاربة وفق Hamel و Prahalad على المبادئ الأساسية التالية²:

- تصور المنظمة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية، .. الخ وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة مما يبقي دور التجزئة قائماً.
- ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمي كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من منظمة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية إقحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من المواد.
- تحسين الانتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الإقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للإقتصاد في استعمالها.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً، وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.
- لتقييم الموارد، تم اقتراح ثلاثة مقاييس لفصل الموارد والكفاءات العادية عن الإستراتيجية الأكثر أهمية أو المحتملة أو الفعلية¹: اتفق الباحثون على أن "القيمة" هي الأولى التي يراها العملاء. ولكن ليس من

¹ FLORE BRIDOUX, A RESOURCE-BASED APPROACH TO PERFORMANCE AND COMPETITION: An Overview of the Connections between Resources and Competition, Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, Belgium, p4.

² موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 172

السهل تحديد "القيمة" نظرًا لوجود العديد من الطرق التي يمكن أن يكون فيها المورد ذا قيمة. على سبيل المثال، قد تكون عملية التصنيع الداخلية قد وفرت مواصفات المنتج بتكلفة أقل من المنافسين وبالتالي قدمت ميزة هامش. زادت العلامات التجارية القوية الهوامش من خلال قدرتها على دعم التسعير المتميز. كانت جهات الاتصال والشبكات الشخصية طويلة الأمد مع الموردين الرئيسيين و/ أو العملاء و/ أو السلطات التشريعية أمثلة على الموارد التي مكّنت من الوصول إلى العملاء / المتطلبات التشريعية أو المواصفات والتأثير عليها. كما تميل الموارد النادرة إلى أن تكون ذات قيمة، على الرغم من الندرة "بارني" (1996) كمقياس إضافي لـ "القيمة". تباينت أمثلة الندرة من المواقع الرئيسية لمتاجر البيع بالتجزئة إلى ثقافة تركيز بشكل مكثف على العملاء والتي توفر وصولاً فائقاً لمتطلبات العملاء.

ويتعلق المقياس الثاني "باستدامة" تلك القيمة. إلى متى يمكن أن يستمر المورد في دعم الأداء المتفوق؟ كانت هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن أن يحافظ بها المورد على قيمته، اثنتان منها تتعلقان بالمنافسين. يجب أن يواجهوا صعوبة في نسخ المورد والاستبدال بالمزايا التي يوفرها.

والثالث يتعلق بالمتانة. لا ينبغي أن يتحلل المورد بسرعة إذا ترك بمفرده. تتطلب بعض الموارد صيانة عالية للحفاظ على قيمتها، لذلك قد يؤدي سحب نشاط الصيانة إلى تدهور كبير.

يتعلق المقياس النهائي بالدرجة التي يمكن بها استخدام الكفاءة أو المورد في الأسواق الأخرى، وقد أطلق بارني (1996) على هذا المقياس "براعة" بينما استخدم Lewis and Gregory (1995) "التنقل". أكد الكثير من أعمال براهالاد وهامل (1990)، (1994) على أهمية استخدام الكفاءة لتمكين الشركات من اقتحام أسواق جديدة.

بإيجاز، فإن أهم الموارد والكفاءات في الشركة ستدعم أو توفر قيمة عالية في نظر العميل، وسيكون من الصعب على المنافسين نسخها واستبدالها، ومع ذلك يكون من السهل على صاحبها تكرارها في الأسواق حيث تكون فوائدها أيضًا ذات قيمة عالية.

¹ John Mils and Ken Platts, Michael Bourne, Applying resource-based theory Methods, outcomes and utility for managers, International Journal of Operations & Production Management Vol. 23 No. 2, 2003 pp. 148-166,p152.

المبحث الثاني: أنواع الكفاءات التنظيمية وخصائصها

بعدما تطرقنا في المبحث الأول للكفاءات كمفهوم تم تربيته، ضمن توجه الاعتماد على الموارد الداخلية لصناعة مزايا تنافسية متفردة، والأسس العلمية التي تبنت هذا الفكر، ثم تطوره كنظرية مستقلة، يتم تحديد أصناف وأنواع الكفاءات، وخصائصها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع الكفاءات التنظيمية

لا يمكن حصر أو توحيد تصنيف شامل أو كامل للكفاءات في منظمات الأعمال، فقد تعددت مداخل التصنيف ومنطلقات الأهداف البحثية. واقترح علماء مختلفون مخططات مختلفة لتصنيف الكفاءات. على سبيل المثال، يميز Cheetham and Chivers أربعة مكونات أساسية للكفاءات: المعرفة / الكفاءة المعرفية، الكفاءة الوظيفية، الكفاءة الشخصية/ السلوكية، والقيم/ الكفاءة الأخلاقية. (يسرد (2012) Melé) أربع فئات: الكفاءات الموجهة نحو التقنية، والكفاءات الموجهة نحو الهدف، والكفاءات الموجهة نحو العلاقات، والكفاءات الأخلاقية¹.

ولتوضيح ذلك أكثر نأخذ على سبيل المثال بعض هذه التصنيفات²:

- **الكفاءات اللينة والكفاءات الصعبة:** تم تقديم هذا التصنيف من قبل (Jacobs,1989) اذ يعتبر أن الكفاءات التحليلية والتنظيمية كفاءات صعبة، في حين أن المهارات الإبداعية والشخصية والسلوكية هي كفاءات ناعمة. وكلاهما وعلى حد سواء ضروري لأداء العمل الفعال، وفي الواقع الكفاءات الناعمة أو اللينة تتحكم في السلوك والأداء. ما يعاب على هذا التصنيف، أن التمييز بين الكفاءات الصلبة والناعمة يصعب دائما إدراكه وإرساء أهمية مفاهيمية وعملية، ورغم هذه الانتقادات لا يزال هذا التصنيف شائعا ومعمولا به.
- **العتبة وكفاءات الأداء:** كان Boyatzis هو الذي ميز بين العتبة والأداء، وفقا للمؤلف "كفاءات العتبة" هي الحد الأدنى من المتطلبات الأساسية-يمكن أن نطلق عليها تسمية الكفاءات القاعدية أو الأساسية- بينما "كفاءات الأداء" هي مهارات وكفاءات تميز فعليا بين الأداء المتوسط والفعال. تم

¹ Rafael Morales-Sánchez and Carmen Cabello-Medina, Integrating character in management: virtues, character strengths, and competencies, Business Ethics: A European Review Volume 24 Number S2 August 2015, S156-S174, pS164.

² Saquib Yusuf Janjua and al, THE COMPETENCE CLASSIFICATION FRAMEWORK A CLASSIFICATION MODEL FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, VOL 4, NO 1, MAY 2012, PP396-404, p397-398. بتصريف

انتقاد هذا التصنيف في الكفاءة كعتبة وأداء من قبل (Woodruffe,1993,2003) أن التمييز هنا مسألة درجة، وليست فئة قد تميل من طرف لأخر.

- **التصنيف الهرمي الحكيم:** هذا التصنيف يتم حصره على مستوى الكفاءات الإدارية، وما هو مطلوب من كفاءات خاصة بالمدراء لتحقيق أداء عالي، وفق تصنيف هرمي، حيث كل مستوى يتطلب مهارات وكفاءات خاصة بهذا المستوى من أجل تحقيق أداء فعال، وبالتالي تحديد مجموعة من الكفاءات الإدارية على طول التسلسل الهرمي.

- **التصنيف المسبق والتجريبي:** بشكل عام، هناك طريقتان للتصنيف سواء البدء ببعض الكفاءات النظرية المشتقة مسبقاً أو ترتيب الكفاءات بناءً على التحليل التجريبي. ومع ذلك، فإن الأحدث أكثر شيوعاً ويستخدم على نطاق واسع.

لاحظ (Boyatzis et al, 2000) أن التصنيف التجريبي يقدم بطريقة أو بأخرى الكفاءات المتنوعة المطلوبة من تصنيف الكفاءة المشتق النظري. بصرف النظر عن الجدل حول مزايا وعيوب مخططات التصنيف النظرية والتجريبية، ربما يكون النهج العملي أكثر للبدء ببعض التصنيف المحدد مسبقاً للتحليل التجريبي اللاحق لاستنباط الكفاءات التي تؤدي إلى أداء عمل ممتاز.

نظراً لما تلقته التصنيفات السابقة من نقد، إلا أن التصنيف على أساس المعرفة والمهارات والقدرات والسمات والقدرات كإطار تصنيف عملي أكثر ويستخدم على نطاق واسع متبع في نظرية الكفاءة.

في العمل التجريبي على الكفاءة لـ (Mühlbacher, 2007) و (Mühlbacher et al, 2009) قدمت خمس فئات للكفاءة وهي¹:

(1) الكفاءات المنهجية: قدرات ومهارات المديرين لحل المشكلة المطروحة والتعامل بشكل خاص مع الجوانب الفنية والوظيفية للوظيفة.

(2) الكفاءات الذاتية: تتعلق هذه المجموعة بالاستخدام الفعال للموارد الذاتية (على سبيل المثال: الوقت، اعرف كيف).

(3) الكفاءات الاجتماعية: المهارات والقدرات المطلوبة لتكون فعالة في مجموعة / فريق أو الحفاظ على تفاعل اجتماعي فعال.

¹ Saquib Yusaf Janjua, et al, The Competence Classes: An Integrated Approach To Develop Managers, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 11, pp 92-130, February 2013, p96-97. بتصرف

4) الكفاءات القيادية: بما في ذلك مجموعة كاملة من المهارات والخصائص القيادية يركز بشكل خاص على علاقة المشرف والمرؤوس باستثناء الكفاءة الاجتماعية.

5) الكفاءات الشخصية: هذه سمات شخصية متجذرة بعمق وتشكل أو تحدد تصرفات أو سلوك الشخص في الفصول الأخرى.

في جانب آخر، يتم تصنيف الكفاءات على نطاق واسع إلى الأنواع التالية¹:

- الكفاءات التنظيمية: تسمى بالكفاءات العامة للمنظمة بغض النظر عن أنواع الوظيفة أو الدور الرسمي، الكفاءات التنظيمية مستمدة من الرؤية والرسالة وروح القيادة في المنظمة.

- الكفاءات الأساسية: تسمى الكفاءات الفريدة المتعلقة بالمهام، فالكفاءات الأساسية تعمل كميزة تنافسية للمؤسسة تجعلها متفردة عن منافسيها. الكفاءات الأساسية التنظيمية هي القوة الإستراتيجية للمنظمة.

- الكفاءات التقنية: هي القدرات التقنية التي تؤثر على الأداء، ومن ثم فهي تحظى باهتمام خاص عند اتخاذ قرارات التوظيف.

- الكفاءات السلوكية: كل وظيفة لها عنصر سلوكي لها، على الرغم من أنها تختلف بناء على مستوى التفاعل الذي يملكه شاغل الوظيفة مع الآخرين، فالكفاءات التي تساعد في تحديد السياق السلوكي للوظيفة تسمى كفاءات سلوكية.

- الكفاءات الوظيفية: تعرف الكفاءات المتعلقة بالجزء الوظيفي من الوظيفة بالكفاءات الوظيفية، قد تكون تقنية أو تشغيلية.

- الكفاءات الإدارية: المعرفة والمهارات والموقف الذي يحتاجه الشخص ليكون مديرا جيدا مؤهل بكفاءات إدارية. يمكن تعلم الكفاءات الإدارية مثل الكفاءات الأخرى وإتقانها خلال فترات زمنية أو من خلال برامج تطوير الإدارة الرسمية.

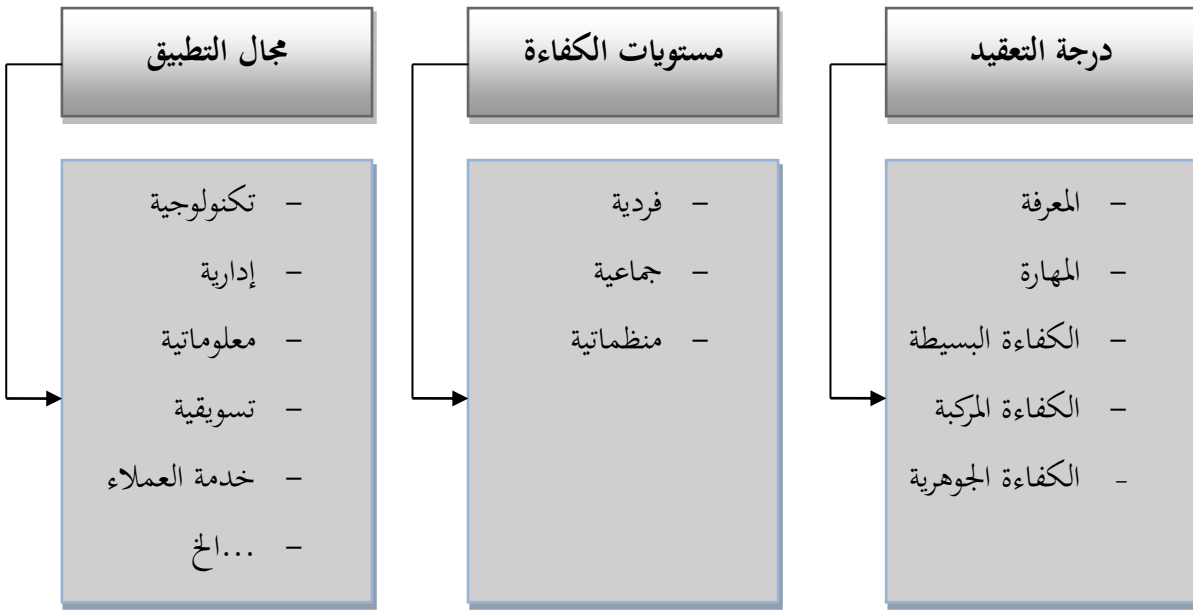
لا يمكن أن نحصر أو نجمل كل التصنيفات الممكنة للكفاءات التنظيمية لمنظمات الأعمال، بفعل عوامل عديدة تجعل أي تصنيف وفق معيار ثابت ناقصا، ذلك أن المجال البحثي في الاقتصاد بصفة عامة وإدارة أعمال المنظمات بصفة خاصة هو مجال تتداخل فيه المعايير والمناهج الكمية من جهة والكيفية من جهة أخرى.

¹ S.S.Khanka, Human Resource Management- text and cases- second edition, S.Chand and Company Limited, NEW DELHI.2019,p 663.

فالدراسات في هذا المجال: إما أن تأتي من فكر أكاديمي بحث نتائج أعمال العقل والمنطق وتبني الملاحظة، أو فكر تجريبي نتاج تجارب واقعة أوجدت علما وطرقا وتبنت حتى فكرا من قلب المنافسة وبيئة المنظمة.

في مايلي حاولنا بناء مخطط لضبط تصنيفات شاملة للكفاءات التنظيمية وفق معايير عامة تتناسب وطبيعة الدراسة

الشكل رقم 2.2: تصنيف الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحثة

وفقا لهذا التصنيف، فلدينا ثلاث معايير يمكن اعتمادها لتصنيف الكفاءات:

1- **مقياس درجة التعقيد:** فالكفاءات تعتمد أساسا على مجموع المعارف الأولية والأساسية المطلوبة لوظيفة ما أو عملية محددة، وبعدها المهارات التي تعبر عن أسلوب وطريقة استخدام هذه المهارات في تطبيق المعارف المكتسبة، ثم الكفاءة البسيطة التي تتكون من مزيج بسيط من المعارف والمهارات والقدرات المتمكن منها، فالكفاءة المركبة التي تتصف بدرجة أكبر من التعقيد حيث تصبح هنا الكفاءة عبارة عن مزيج منسجم انسجاما تاما في مكوناته، أخيرا الكفاءة الجوهرية أو المحورية كما تبناها هامل وبراهالد، ما يمكن قوله عن هذه الكفاءات هو أن درجة التعقيد العالية التي تتصف بها بفعل التراكمات عبر الزمن، مما يجعل عملية تفكيكها صعبة إن لم نقل مستحيلة.

2- **مستويات الكفاءة:** المقصود بها هنا هو المعنى بإكتسابها أو من يملكها، فالكفاءات قد تكون فردية خاصة بموظف ما، فهي تختلف من فرد لأخر وهنا تظهر فروقات الأداء بين الموظفين وعلى المنظمة اعتماد نظام معين لتطوير هذه الكفاءات، كما أن الكفاءات الجماعية هي الكفاءات المطلوبة للعمل ضمن مجموعات، فالكفاءات الفردية غير كافية وربما قد تكون عائقا لنجاح العمل الجماعي مما يتطلب انتهاج استراتيجيات توازن بين الكفاءات الفردية والجماعية بحيث تتخذ كلها في مصلحة المنظمة.

فالكفاءات البشرية لها خصوصيتها مثلها مثل مختلف الكفاءات التي يتم توصيفها، فالحكم على

وجود كفاءات بشرية في المنظمة من عدمه يعتمد على¹:

- **الحركية:** خاصية ترتبط بالعنصر البشري، ويعبر عن قدرة الفرد على سلوك مسارات وظيفية مختلفة في حياته المهنية وليتحقق ذلك لا بد على المنظمة أن تكون على دراية بالكفاءات والمجالات المهنية التي تحتاجها مستقبلا والاستعداد لها بتأطيرها بما يخدم أهداف الفرد والمنظمة معا.

- **التعاون:** يرتبط التعاون بالكفاءات الجماعية، فهو خاصية ضرورية حتى نقول أن هناك كفاءات جماعية، فالقدرة على العمل المشترك وفق أفواج أو مجموعات بنفس جودة العمل الفردي، حيث تستغل الكفاءات الفردية من خلال التعاون ضمن مجموعات.

- **الاستقلالية والمبادرة:** ترتبط استقلالية ومبادرة الموظف بمدى قدرته على التكيف ومواجهة مختلف المواقف وطريقة التعامل معها، والمبادرات التي يقدمها خلال عمله، وهذا لا يقتصر على الموظف وحده ولكن على محيط العمل الذي توفره المنظمة ودرجة الحرية المسموح بها.

فالإدارة القائمة على الكفاءة تعمل على تحديد الكفاءات التي يحتاجها الموظفون، ستضمن هذه العملية أن تكون المنظمة في وضع جيد لتحقيق رؤيتها وأهدافها ومبادراتها الإستراتيجية ودعم قيمها. بمجرد تحديد الكفاءات، ستعمل كأساس لمجموعة متكاملة من عمليات وأدوات الموارد البشرية التي يمكن استخدامها في إدارة الوظائف والتعلم والتطوير، وتخطيط التعاقب الوظيفي والتوظيف وإدارة الأداء.²

¹ سلامة أمينة، الهواري جمال، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الإجتماعية، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 13، ديسمبر 2016، ص 8.

² Claudia Ogorean, Mihaela Herciu and Lucian Belascu, Competency-Based Management and Global Competencies – Challenges for Firm Strategic Management, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 4 June 2009 Pp. 114-122,p117.

ويتم تسيير الكفاءات عن طريق مجموعة من التطبيقات لوظائف ادارة الموارد البشرية، بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم واستثماراتها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد.¹

ومن ثمة توفير الوسائل اللازمة لدمج جميع أنشطة الموارد البشرية على المستوى التنموي (الإدارة المهنية والتعلم)، والمستويات التكتيكية (التوظيف، والاختيار، الترقية،...)، والمستويات الإستراتيجية (التخطيط طويل الأجل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة)، وبالتالي هي تؤثر على كل مبادرة ونشاط تقريبا في المنظمة يتعلق بالإدارة الفعالة للموارد البشرية.²

لذا أصبحت المنظمات تولي أهمية كبيرة لعملية تسيير المورد البشري بإعتباره مصدر القدرة التنافسية وهذا من خلال:³

- كيفية اختيار الكفاءات القادرة على الإبتكار، التطوير والتي تتصف بالإداء الجيد،
- كيفية تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الانتاجي والفني،
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة،
- زيادة الانتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

فالأداء الفردي مفهوم ديناميكي، وتغيره مع الوقت يعكس عمليات التعلم وغيرها من التغيرات التي تشهدها المنظمة.⁴

وعليه فإن الكفاءات ترجع إذن إلى تنظيم ذهني معقد لفرد معين، وهي تعبئ لإيجاد حل لمشاكل واقعية غير متكررة، وتعتبر عن الاستطاعات، المعارف النظرية والمعارف العملية المتحصل عليها، والتي طورت عبر الزمن ضمن عملية تعلم ديناميكية، تراكمية وتمازجية، وبالتالي فإن كل خبرة ليست مرادفا للتطور المعرفي والتراكمي، لأن الخبرة المعزولة غير كافية لكي تسمح بتطور هام في الكفاءات.¹

¹ بوقرة رابح، بن سالم أمال: دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها- دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد08، 2012، ص ص 27-39، ص 31.

² Claudia Ogrea, Mihaela Herciu and Lucian Belascu, p117.

³ معاوي عبد العظيم: مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - أطروحة مقدمة لنيل شهادة علوم دكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018/2019، ص 10.

⁴ نبيل سوفي: أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018/2017، ص62.

والمستوى الأخير، الكفاءات المنظماتية فهي مختلف الممارسات والبرامج والسياسات المتبعة من المنظمة، ولو حاولنا التفصيل أكثر فيمكن تحليلها من خلال توجهات المنظمة، وإستراتيجيتها، ومساراتها وفق ما تتبناه من ثقافة وسياسات، فهي خصائصها وهويتها وثقافتها، وهذا طبعا بضوابط حيث تخلق لها تقردا وتميزا.

3- مجال التطبيق: تصنيف الكفاءات وفق هذا المعيار هو تصنيف وظيفي، فكل وظيفة من وظائف المنظمة لها خصائصها ومتطلباتها، فالوظائف التقنية، حيث يتطلب تكنولوجيا عالية، فهي تتطلب كفاءات تكنولوجياية، بينما الوظائف الإدارية تتطلب كفاءات إدارية، وهكذا فالكفاءات ضمن هذا المعيار تتعلق بالوظيفة في حد ذاتها من ناحية، وما تقدمه المنظمة ضمن سياساتها من ناحية أخرى.

المطلب الثاني: أبعاد وخصائص الكفاءات التنظيمية

بعد التعرف على الكفاءات التنظيمية في اطارها المفاهيمي، يتم تحديد أبعادها وخصائصها المختلفة من قبل الباحثين في المجال،

1- أبعاد الكفاءة التنظيمية:

تتمثل أبعاد الكفاءة التنظيمية في²:

- **قاعدة المعرفة:** وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات... الخ.

- **اطار المعرفة:** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام) والسياسات المحددة لها.

- **ديناميكية المعرفة:** عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية. من خلال ما سبق يتضح أن الكفاءة التنظيمية هي تلك الميزة التي تكتسبها المنظمة من خلال مزيج مواردها، لتكسب المنظمة التفرد بالمقارنة مع منافسيها.

2- خصائص الكفاءات التنظيمية:

¹ إسماعيل حجازي، بوخرص عبد الحفيظ: دور طريقة عنق الزجاج المبنية على الكفاءات في حل المشاكل الإنتاجية -دراسة ميدانية بمركز الغاز المميع وحدة بسكرة-مجلة العلوم الانسانية والإجتماعية، 30 سبتمبر 2017، ص 03.

² موساوي زهية، خالد خديجة، المرجع السابق، ص 178.

مثلا حدث مع الكفاءات كمفهوم تنوعت تفسيراته من قبل مختلف الدراسات، فإن خصائص الكفاءات هي الأخرى تختلف باختلاف زاوية الدراسة، تبعا لمفهوم الكفاءات التنظيمية فالخصائص هي كالتالي¹:

- **تنظيمية:** لأنه يتم بناؤها داخل المنظمة، تأخذ بالحسبان المظاهر الداخلية المعقدة للموارد والقدرات، السيوررات والتكنولوجيات التنظيمية، الإدراكات والتصورات الإدارية والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، فهي مجسدة في عملياتها الإنتاجية والإدارية. فمفهوم الكفاءات التنظيمية يتجسد في مجموعة من الروتينات في مختلف المستويات التنظيمية والتي تحدد مجموع الخيارات الإستراتيجية والتشغيلية التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة.

- **تراكمية:** أي أن موارد المؤسسة وقدراتها التنظيمية الحالية تحدد طريقة عمل وتعامل المؤسسة مع المستقبل، أي أن تطوير وتجديد كفاءات وقدرات المؤسسة في المستقبل مرتبط بكفاءاتها وقدراتها الحالية، فالمؤسسة تستعمل المعارف والروتينات الموجودة من أجل تحليل الوضعيات الحالية وتوقع المستقبل، وبالتالي فهي تعتبر كمصدر تميز بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين نظرا لطبيعتها التراكمية في بنائها عبر تاريخ المؤسسة، وهو شيء من الصعب على المنافسين تقليده، كذلك هي تحدد امكانيات التطور والتأقلم للمؤسسة حسب تطورات المحيط وبالتالي قد تكون مصدر صلابة تعيق التجديد في المؤسسة من أجل التطور ومتابعة التحولات، وهو ما يؤكد على أهمية إدخال مفهوم الديناميكية التي أكد عليها Teece, Pison et Shuen.

- **ديناميكية:** فالكفاءة تتشكل وتتراكم طيلة سيرورة التعلم التنظيمي داخل المنظمة وبذلك فهي تحدد قدرات المؤسسة على التأقلم والتكيف المستقبلي، بحيث تسمح بأقلمت موارد وكفاءات المؤسسة مع تغيرات وتطورات المحيط وتجنب الصلابة والجمود الذي ينتج من الروتينات التنظيمية داخل المنظمة، تمنح المرونة لقابليتها التطبيقية في مجالات واسعة وبمعنى آخر هي كفاءة تنظيمية في محيط متغير.

- **استراتيجية:** لكونها تسمح للمنظمة بخلق ميزة تنافسية حقيقية ومستمرة مقارنة بالمنافسين في محيط متغير، لأنه لا يمكن تقليدها نظرا لطبيعتها المعقدة والتراكمية عبر الزمن، وعدم قابليتها للحركة وعدم تجانسها بين المؤسسات.

بالإضافة للخصائص السابقة، يجب أن تتصف الكفاءة "بالمرونة الاستراتيجية"، فالباحثون يرون كونك فريدا في المنافسة ليس هو المعيار الكافي للحفاظ على مركزك التنافسي في بيئة ديناميكية.

¹السبتي جريبي، مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 23، الجزء الثاني، 2018، ص 295-296.

الفصل الثاني الإطار النظري للكفاءات التنظيمية وتحويلها

فالميزة التنافسية قد تضيع بسبب التغيرات التكنولوجية والاجتماعية في الأسواق، وعليه فإن الكفاءة تتمتع بالقدرة على التطوير المستمر، فالإجراءات الروتينية هي أنماط من التفاعلات التي تمثل حلولاً ناجحة لمشاكل معينة. في حين أن الإجراءات الروتينية يمكن أن تكون مصدر ميزة تنافسية مستدامة لفترة زمنية محددة، يمكنها أيضاً إنشاء خمول تنظيمي يحد من قدرتها على فهم الإشارات الجديدة من البيئة والعمل وفقاً لها بشكل مناسب.¹

الجدول التالي يتضمن بعض الأمثلة عن المرونة الإستراتيجية:

الجدول 1.2: أمثلة عن المرونة الإستراتيجية

المرونة الإستراتيجية	الوصف	الأمثلة
إعادة توزيع الموارد	السهولة التي يمكن بها إعادة نشر الكفاءات لتطوير قدرات جديدة للأعمال المحتملة	تمت إعادة نشر الكفاءة في تكنولوجيا طلاء السيارات، والمنتجات المكتبية
إعادة تنظيم الروتينات	السهولة التي يمكن بها إعادة تنظيم الإجراءات الروتينية الظاهرة لدعم تطوير الأعمال في المستقبل.	يمكن إعادة تنظيم كفاءة إدارة المختبر (مثل المنتدى الفني والإجراءات وعملية التدقيق) بسهولة لدعم تطوير الكفاءات الجديدة

Source : Khalid Hafeez, YanBing Zhang, and Naila Malak, Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence, IEEE Transactionson Engineering Management, vol. 49, no 1, February 2002 ,pp28-35,p30.

في اتجاه آخر وجد Edgar² أنه يمكن وصف سمتين استراتيجيتين مرتبطتين بالكفاءة الأساسية بدقة هما، اتساعها وعمقها.

اتساع الاختصاص، هو عدد الأعضاء من فئات مختلفة من مكونات الكفاءة الأساسية. وبشكل أكثر تحديداً، فهو ادراك مجمل التقنيات العامة المختلفة، والظواهر الأساسية، والتخصصات ذات الصلة، وتقنيات المنتج / الخدمة والتقنيات الفرعية، وفئات المنتج / الخدمة، فضلاً عن عدد المهارات الفردية والتكاملية ضمن

¹ Khalid Hafeez, YanBing Zhang, and Naila Malak, Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence, IEEE Transactionson Engineering Management, vol. 49, no 1, February 2002 ,pp28-35,p31.

² William B. Edgar, Chris A. Lockwood, Developing Core Competence Related Theory, Northrn Arizona University, The W.A. Franke College of Business, Series—08-06 | April 2008, p4-5.

الاختصاص الأساسي. إذا كان لدى الأشخاص داخل الشركة أي من هذه المفاهيم أو المهارات على الإطلاق، فسيتم تضمين هذا الفهم أو المهارة في الكفاءة الأساسية. وعمق الكفاءة يتكون من:

1- مدى فهم الأشخاص داخل المنظمة للمكونات والمكونات الفرعية للتقنيات العامة الأساسية للكفاءة أو الظواهر الأساسية، أو التخصصات ذات الصلة، أو تقنيات المنتج / الخدمة، أو التقنيات الفرعية للمنتج / الخدمة، أو فئات المنتج / الخدمة،

2- مدى قدرتهم على أداء المهارات الوظيفية والتكنولوجية المتكاملة للكفاءة.

3- تمييز الكفاءات التنظيمية: يجب ترتيب وتمييز الكفاءات حسب أهميتها للمنظمة، ويتم ذلك وفق أربعة معايير¹:

- ملكية الكفاءات: كفاءات المنظمة هي كفاءات مستخدميها، وهنا احتمال انتقالهم إلى منظمات منافسة في حال توفرت لهم ظروف مناسبة أكثر.

- تعميم الكفاءات: التطور التكنولوجي يقابله قصر دورة حياة المنتج وبالتالي عمر الكفاءة أطول من دورات حياة المنتجات والتكنولوجيا.

- إمكانية نقل الكفاءات: تختلف قدرة المنظمات المنافسة في الحصول على نفس الكفاءة، وإمكانية حصول ذلك يعتمد على نوعية الكفاءات، فالأصول الملموسة يمكن الحصول عليها أما الأصول المعنوية يصعب الحصول عليها.

- إمكانية تقليد الكفاءات: وهنا يجب على المنظمة تقييم كفاءاتها لحمايتها من التقليد، وزيادة الغموض حولها.

فحماية الكفاءات من التقليد تتوقف على عدة عوامل²:

○ كونها ضمنية، أي أنه لا يمكن تحديدها بسهولة فهي غير واضحة الملامح وبالتالي لن يمكن تقليدها أو نقلها

○ عدم إمكانية التعبير عنها، أو تعليمها وهذا ناتج عن درجة اندماجها في أنشطة المنظمة، وهو ما يوصلنا للعامل الأخير،

¹حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية- منظور الميزة الاستراتيجية-، دار وائل، عمان، الأردن، ص152

² الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص265. بتصرف

- التعقيد والتركيب، فهي ليست عملية بسيطة يسهل تفكيكها، وحتى وان تم تفكيكها فلن نصل على كفاءة، لأن الكفاءة هو ذاك التركيب والتعقيد القائم.
- كما أسلفنا الذكر لا يمكن اعتبار أي كفاءة ما كفاءة تنظيمية، إذ يجب أن تتوفر فيها خصائص معينة تجعلها سببا في خلق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة، تتمثل هذه الخصائص في¹:
- **التعقيد**: اتصاف الكفاءة بالتعقيد سينتج عنه صعوبة تقليدها من قبل المنافسين، وتجانس موارد المنظمة فيما بينها والقيمة التي تقدمها ناتجة عن تفاعل مختلف الموارد الداخلية وانسجامها وعلاقتها فيما بينها، أضف إلى ذلك علاقات المنظمة الخارجية والتي تزيد من درجة تعقيد الكفاءات التنظيمية.
- **ثقافة المنظمة وتاريخها**: حيث تزيد خصوصية هذه الكفاءات من كونها نابعة من تاريخ المنظمة وتجاربها السابقة، والتراكم المعرفي الذي تحقق لها بفعل الزمن، والناتج عن أثر التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى تشبعها بقيم وثقافة المنظمة.
- **الغموض النسبي**: وينتج عن صلابة هذه الكفاءات، كلما كان التجانس كبير بين مختلف موارد المنظمة، كلما كانت عملية تفكيك وتفسير أسباب هذه الكفاءات، ما ينتج عنه صعوبة التمييز بين الأسباب والمظاهر، أي أسباب الكفاءات ومظاهرها (أي ما حققته للمنظمة من مزايا تنافسية)، من ثمة هذه الصعوبة في التمييز تسمى الغموض النسبي.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص نذكر أيضا:
- **عدم إمكانية الاستبدال**: المنافس الذي لا يمكنه تقليد هذه الكفاءات، سيلجأ إلى محاولة إيجاد بديل، فكلما كانت هناك صعوبة في الاستبدال، بقدر ما تتحقق للمنظمة الريادة والتميز واستغلال هذه الكفاءات أطول مدة ممكنة.
- وحتى تكون الكفاءات التنظيمية أساسية للمنظمة يجب أن تتوفر فيها خصائص أهمها أن تكون نادرة وفريدة، أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة، كما يجب أن لا تكون قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة².

وريادة الأعمال من قبل المنظمات مرتبطة بشكل كبير بالكفاءات، فمن وجهة نظر Prahalad و Hamel فغالبا ما يكون الرائد في السوق هو من يملك الكفاءات، وهو من يتحكم في هيكل وقواعد المنافسة.

¹ Gery Jhonson et al, Stratégique, 8ème édition, Pearson Education, Paris, 2008, p-126

² Cecile Dejoux, Les compétences aux cœurs de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2000, P317.

تلقي نظرية الموارد بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين في الإدارة والأعمال، وقد تم ربطها في العديد من الأبحاث بالمزايا التنافسية، الأداء التنظيمي، المعرفة والتعلم التنظيمي... الخ.

وعليه على المنظمات العمل على دمجها وتطويرها في المنظمات، ووفق لبراهالد وهامل، هناك مهام رئيسية قيادية لتضمين الكفاءات الأساسية في المنظمة:¹

1- يجب على القادة تحديد الكفاءات الأساسية على أنها تطابقات محددة وعميقة ومشاركة حول المزايا الأساسية القليلة الهامة للمنظمة. يجب عليهم تقييم ما إذا كانت كل كفاءة تفي باختبار الكفاءة الأساسي للتشغيل عبر خطوط السوق والإنتاج، ومزايا العملاء، وصعوبة التقليد.

2- يجب على القادة وضع أجندة اكتساب الكفاءات الأساسية، أو رسم خرائط لكيفية تعزيز الكفاءات الأساسية الحالية، أو خلق أخرى جديدة في الأسواق الحالية أو الجديدة مستقبلاً. وعليه أن يشمل تحديد المجالات التي تستفيد من الكفاءات الحالية، والمجالات التي قد تكون عفا عليها الزمن، والمجالات التي تتطلب بناء كفاءات جديدة.

3- يحتاج القادة إلى إدراك أن بناء الكفاءات الأساسية يتطلب جهداً مستداماً على مدى فترة زمنية طويلة، تقريباً من خمس إلى عشر سنوات.

4- يحتاج القادة إلى نشر الكفاءات الأساسية عبر وحدات وأقسام عمل متعددة بطريقة متوائمة ومرنة.

5- يحتاج القادة إلى حماية الكفاءات الأساسية والدفاع عنها بمرور الوقت. قد تُفقد الكفاءات الأساسية بعدة طرق، بما في ذلك نقص التمويل أو فقدان الاهتمام أو التجزئة أو التجريد. يعد الحفاظ على الكفاءات الأساسية جانباً مهماً من جوانب الإستراتيجية التي لا يمكن تجاهلها بسهولة.

على الرغم من أن أساليب تحديد الكفاءات الأساسية ورسم خرائط لها قد تم تطويرها جيداً إلى حد ما، إلا أنه لا يوجد نهج مشترك أو مجموعة من المنهجيات المتفق عليها فيما يتعلق بكيفية بناء الكفاءات الأساسية، ونشرها وحمايتها.

يرتبط التضمين بإجراء كفاءة على مستوى المؤسسة، مثل الابتكار، وتغيير دائم في المؤسسة. على الرغم من وجود العديد من نماذج التغيير والتحول المنظمي، لا يوجد مخطط أو مجموعة من الصفات الجاهزة التي تبدأ حتى في وصف الإجراءات التي يجب اتخاذها لتضمين الكفاءات الأساسية.

¹ Nancy Tennant Snyder ,Deborah L. Duarte, Strategic Innovation Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization, JOSSEY-BASS, a wiley imprint, www.josseybass.com, p7-8.

المبحث الثالث: تحويل ونقل الكفاءات التنظيمية

الحصول على الكفاءات المرجوة للمنظمة يتطلب اتباع مسارات معينة، وفق شروط محددة، فالأهمية التي عرفناها للكفاءات من خلال ماسبق وخصائصها المميزة، تفرض أيضا خصوصية في النقل والتحويل وسبل ذلك.

المطلب الأول: مستويات نقل الكفاءات واعتباراتها

الأهمية التي أصبحت الكفاءات التنظيمية تكتسبها، وضرورتها كعامل مهم لتنافسية المنظمة وتطورها، فرض ضرورة العمل على اكتسابها وتطويرها، سواء ذاتيا أو من خلال نقلها.

يمكن التمييز بين عدة مستويات من النقل: نقل الأصول الملموسة (تحديد نقل الآلات أو أي شيء مادي)، نقل الأصول غير الملموسة البسيطة (مثل نقل المعلومات المقننة)، نقل المهارات (نقل القدرات المتخصصة)، نقل القدرات (نقل أنماط عمل قابلة للتكرار)، نقل الكفاءات (بما في ذلك نقل أنماط فهم الطريقة التي يجب تحديد الأهداف بها وتنسيق الأصول من أجل تحقيق الأهداف).¹

1- مستويات نقل الكفاءات: وعليه يمكن الإشارة إلى المستويات التالية لعملية النقل:

- **نقل المعرفة:** بإعتبار أن المعرفة تعد أحد مكونات الكفاءات وجزء منها، فالكفاءة عبارة عن²:

المعرفة العلمية: الكفاءات النظرية .

المعرفة العملية : الكفاءات التطبيقية .

المعرفة السلوكية: الكفاءات الاجتماعية أو العلائقية.

المعارف العلمية هي مختلف المعارف المتاحة، كتقنيات أو إجراءات أو معلومات، بينما المعرفة العملية- المعرفة الكيفية- فهي مختلف طرائق العمل المثلى، والمهارات التقنية سواء على مستوى وحدة أو منظمة ككل تحسن من الأداء، أما المعرفة السلوكية هي مختلف الانفعالات والتفاعلات خلال ظروف ومواقف بصفة مستمرة مرتبطة بالأفراد داخل المنظمة .

¹ Frédéric Prévot, Managing Inter-Organizational Transfer of Competence: A Case Study, (*Advances in Applied Business Strategy*, Vol. 8), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2005, pp. 165-186, p167.

² عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية- دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة- مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، ورقة، 2014، ص130.

إن تخزين المعرفة وتراكمها يمثل جسرا بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، فالقيمة المحققة من إدارة المعرفة تكون محصلة لعناصر المعرفة المختلفة وضرورة الربط بينها وبين إدامتها وتحديثها.¹

يحدث نقل المعرفة على مستويات مختلفة، مثل الفرد أو المجموعة أو خط الإنتاج، أو على مستوى الأقسام في المشاريع المشتركة.

يمكن قياس المعرفة في إطار المشاريع المشتركة من خلال التغيير في المعرفة أو التغيير في الأداء، حيث يرى الباحثون أن اعتبار نقل المعرفة نقلا ناجحا، ولإضافة قيمة يجب أن يؤدي ذلك إلى تراكم معرفة جديدة. ومع ذلك فإن إكتساب المعرفة الناجح لا يؤدي دائما إلى زيادة الأداء، لأن المعرفة المنقولة لا يمكن أن تتناسب بسهولة مع البيئة المحلية.

• **نقل التكنولوجيا والكفاءات التكنولوجية:** تعد التكنولوجيا أحد أكثر العوامل التي تؤثر على قوة المنظمة واستمراريتها، فهي مؤثرة في جميع الصناعات والمجالات الاقتصادية. فالتكنولوجيا تعرف على أنها معرفة المنظمة المشكلة للتقنيات.²

إن حدود التكنولوجيا في مجال الأعمال تتلخص فيما يلي³:

- **تكنولوجية المنتجات:** يتم ضمن هذه التكنولوجية تصنيف كل ما يرتبط بالمنتج المقترح من التصميم، الوظيفة الأساسية للمنتج، أو منافع أخرى.

- **تكنولوجية العمليات والإنتاج:** يتم تصنيف ضمن هذه التكنولوجية كل ما يرتبط بالعمليات الانتاجية من تسيير، أجهزة مستخدمة، والتقنيات،... إلخ. يمكن القول بأن هذه الحدود هي من تحدد طبيعة التكنولوجيا المملوكة أو المقترحة، والجدير بالذكر أنه يمكن أن تكون هذه التكنولوجيات على شكل فكرة مبدئية بين المنتج والعمليات الانتاجية، وهو ما يدفعنا لتحديد أنواع التكنولوجيا المنبثقة من مراحل دورة حياتها.

¹ القري عبد الرحمان، بيسار عبد المطلب: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل إستراتيجي لإدارة المعرفة- دراسة حالةجامعة المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018، ص ص 170-182، ص 171.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة لمنشر، الجزائر، 1998، ص 132.

³ فريد حدادة، خالد بن جلول، التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للإستفادة من التكنولوجيات المتقدمة -تجارب وطنية ودولية-، مجلة أفاق للبحوث والدراسات -المركز الجامعي ايليزي- دورية سداسية أكاديمية دولية محكمة، العدد3/جانفي2019، ص ص 197-212، ص 205.

الفصل الثاني الإطار النظري للكفاءات التنظيمية وتحويلها

تعرف الكفاءة التكنولوجية بأنها " القدرة على خلق واستخدام مجال معين من التكنولوجيا على نحو فعال، والتي اكتسبت من خلال التجريب، والتعلم واسع النطاق في البحث والتطوير، والعمالة في الإنتاج"¹.
بينما التكنولوجيا عبارة عن " مجموعة منهجية من المعرفة حول كيفية عمل الأشياء الطبيعية، والاصطناعية، والتفاعل"².

فالكفاءة التكنولوجية هي قدرة المنظمة على خلق التقنيات والتحكم فيها.

أول مرحلة في اكتساب الكفاءات التكنولوجية هو الحصول على التكنولوجيا، وتختلف مصادرها وتتنوع، وفي الجدول التالي يبين مختلف المصادر الممكنة وفقا لـ³ Jean-pierre :

الجدول 2.2: مصادر الحصول على التكنولوجيا

	المصادر الخارجية		المصادر الداخلية
	الإستحواذ		التطوير
	الإستحواذ على المؤسسات	الإستحواذ على التكنولوجيات	البحث والتطوير الذاتي
تسيير ذاتي	أخذ السيطرة الكلية	*استخبارات معلوماتية *استقطاب خبراء لدى المنافسين *شراء التكنولوجيا (ترخيص، ..الخ)	بحث وتطوير ممنهج مركزي ولا مركزي التسيير.
تسيير مشترك	أخذ مساهمة جزئية في السيطرة	المقايضة أو المبادلة	مقاولاتية عملية من المبتكرين
	تعاونيات في البحث والتطوير		التعاقد المشترك في البحث والتطوير
	مشاريع مشتركة		

Source : Jean-pierre Brechet, Op.cit, p334 .

من الجدول فإن مصادر التكنولوجيا إما داخلية، انطلاقا من البحث والتطوير الداخلي للمنظمة بتسيير مستقل وهذا يتوقف على نوعية التكنولوجيا المستهدفة من ناحية، ومن ناحية أخرى على حجم

¹ Felicia Fai ,Technological core competencies: reality or myth?, University of Bat, UK, (April 2011),

² Michael A ,Hitt and all , Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay, J. Eng. Technol. Manage, 17,2000, pp231-246,p233.

³فريد حدادة، خالد بن جلول، مرجع سابق، ص 206-207.

المنظمة وقدراتها المالية التي تسمح لها بالإففاق على البحوث والتجارب التقنية، والتي تكون السبب دائما في انتهاج المنظمات المشاركة، سواء في البحث والتطوير، أوحى في المشاريع المشتركة. وإلا الإستعانة بمصادر خارجية، كفرض السيطرة الكلي من خلال الإستحواذ على الشركات ، وهذا الأسلوب له ظروف خاصة حيث تقوم به الشركات الكبرى ذات الأصول المالية الكبيرة، أو يكون استحواذ جزئي كفرض السيطرة على تقنية ما.

- **نقل الكفاءات المتعلقة بالأداء البشري:** والمقصود هنا كل الممارسات والأفعال التي يقوم بها الأفراد وتعتبر عن أدائهم داخل المنظمة، هي الأخرى يمكن تطويرها داخليا أو خارجيا من خلال تحويلها، ووفقا لـ A.D'irbarne¹ تتكون هذه الكفاءات من ثلاث مستويات تعتبر مراحل تتطور من خلالها الكفاءات البشرية، بشكل ذاتي أو من خلال ممارسات إدارية تطبقها المنظمة:
- **كفاءات التقليد:** يكتفي الفرد بإعادة الفعل، وإنجاز النشاط بتقليد كفاءات العمل أو التكرار، حيث يكون العمل في هذا المستوى أوتوماتيكيا يتم حسب إجراءات خاصة ومعروفة، فالفرد يكتفي بإعادة الفعل.
- **كفاءات الإسقاط أو التحويل:** يواجه الفرد وضعيات عملية غير متوقعة، ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة أو معروفة، فيقوم بعمليات الإسقاط بلجوء إلى القياس.
- **كفاءات الإبداع:** يواجه الفرد مشاكل أو وضعيات جديدة لم يعرفها من قبل، مما يفرض عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات، أي عليه أن يبدع استنادا إلى رصيده المعرفي ومؤهلاته.

2- أساليب تطوير الكفاءات :ومن بين أساليب تطوير الكفاءات داخليا:²

- **التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا: (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

¹ قطاف فيروز، شنافي نوال، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية العدد: 04 - سبتمبر 2015، ص ص 33-47، ص 41.

- **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والإقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد على ايجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات، ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

- **تنمية الكفاءات من خلال التمكين:** المقصود بالتمكين هو منح الموظفين في المنظمة قوة التصرف واتخاذ القرار، ومشاركة أكبر في عمليات المنظمة، كما يساهم التمكين الإداري في تحسين كفاءة العاملين عن طريق تنمية روح المخاطرة وتنمية قدراتهم على التحسس بالمشكلات وحلها بفسح المجالات لهم في اتخاذ قرارات مهمة وحاسمة بالمنظمة¹.

وأیضا يمكن الإعتماد على مصادر خارجية لتطوير الكفاءات البشرية إذا تطلب الأمر ذلك، وأبرز مثال على ذلك التحالفات الاستراتيجية خاصة المشاريع المشتركة، فتتطور المهارات والقدرات الفردية للموظفين من خلال الإحتكاك المباشر مع المنظمات الأخرى الذي يساهم في رفع مستوى أدائهم.

ضمن هذه المستويات الثلاثة الأساسية لنقل الكفاءات (المعرفة، التكنولوجيا والكفاءات التكنولوجية، الكفاءات المتعلقة بالأداء البشري)، نلاحظ أن المستوى الأخير - الكفاءات المتعلقة بالأداء البشري - هي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المستويات الأخرى، بمعنى أن المعرفة بأنواعها، والكفاءات التكنولوجية. نجاح عملية النقل أو التطوير يعتمد على كفاءة العامل البشري في المنظمة، فمهارات الموظفين وقدراتهم هو المحدد، فكلما كان الأداء البشري مرتفع وذو كفاءة، كانت عملية نقل المعارف والتكنولوجيا أنجع.

هذه الكفاءات والمهارات للموظفين تعتمد على إدارة الموارد البشرية التي تمثل المحور الأساسي في معظم العلاقات بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية².

3- اعتبارات نقل وتحويل الكفاءات:

هذه العملية ليست بالأمر السهل والبسيط لعدة اعتبارات، من بينها:

¹ أسماء براهيم، سعاد ولد محي الدين: الابداع والتمكين الإداري - نظرة في واقع ثقافة الابداع في المؤسسة الجزائرية - مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية - جامعة محمد بوضياف - المسيلة، العدد 02، سبتمبر 2016، ص ص 1-13، ص 9.

² بوقرة رايح، غانم هاجرة: كفاءة وتميز إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016، ص ص 167-182، ص 170.

- ✓ **الهدف من عملية النقل:** فالكفاءة لا تستهدف لذاتها، بل لما يمكن تحقيقه من خلالها سواء للمحول أو المستقبل، فقد يكون نقل الكفاءة متعلقا بالأهداف المباشرة للنقل¹:
- **العائد المالي للمحول:** يمكن تقييمه على ثلاث مستويات، الوفورات المحققة في العلاقات مع المستقبل للكفاءة، (مثل خفض تكاليف فحص الأجزاء عند الاستلام)، والمدخرات التي تم تحقيقها في منظمة المحول (مثل توقف أقل في سلسلة الإنتاج)، وتعظيم الأرباح المتعلقة بمنظمة المحول (تقليل الوقت اللازم للتسليم للعملاء).
 - **تعبئة الأصول الخارجية:** يميز كل من سانشير وهابن وتوماس، الأصول الخاصة بالشركة والأصول القابلة للنشر، أي التي لا تمتلكها الشركة أو تتحكم فيها بشدة، ولكن يمكن ترتيب الوصول إليها واستخدامها من وقت لآخر، هذه الأصول هي التي تربط الشركة بالجهات الخارجية. فقدرات الشركة لا ترتبط كلها بمخزون أصولها، قد يعتمد بعضها على علاقات مع طرف ثالث يمتلك أصلا معينا تحتاجه الشركة (وفقا ل Wernerfelt). لذلك على الشركة تعبئة الأصول الخارجية، التي هي ملك للمنظمات الأخرى.
- في هذا السياق، يمكن للشركة أن تقرر نقل بعض أصولها أو قدراتها أو كفاءتها من أجل تحسين أداء المنظمة التي تمتلك الأصول الخارجية، ما يسهل العلاقة بين المنظمين ويسمح بإدارة فعالة قدر الامكان، مما يطور الكفاءة.
- **تأثير التغذية العكسية:** من أجل نقل القدرة أو الكفاءة، يقوم الطرف المحول بتحليلها وإضفاء الطابع الرسمي عليها، وبالتالي قد يكتشف الطرق الممكنة لتحسينها. علاوة على ذلك عندما يستوعب المستلم، ثم يطبق القدرة أو الكفاءة، قد تؤدي خصائصه التنظيمية إلى تحسين القدرة أو الكفاءة. وبالتالي قد يمكن المستلم المحول من الاستفادة من هذه التحسينات (Paturel & Degraevl, 98).
 - **الايجازات العلائقية:** من خلال نقل الكفاءة، قد يحاول المحول بناء علاقات خاصة بين المنظمات تجلب ايجازات علائقية، أي الأرباح التي يتم الحصول عليها من العمليات الروتينية المشتركة بين الشركات والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة.
 - **بناء القدرات أو الكفاءات المشتركة:** يمكن نقل الإختصاص من أجل التعلم المشترك، من خلال نشر بعض كفاءاتها إلى منظمة أخرى، فتسهل الشركة تطوير التأزر على أساس تقاسم الكفاءات بين

¹ Frédéric Prévot, p 168-169.

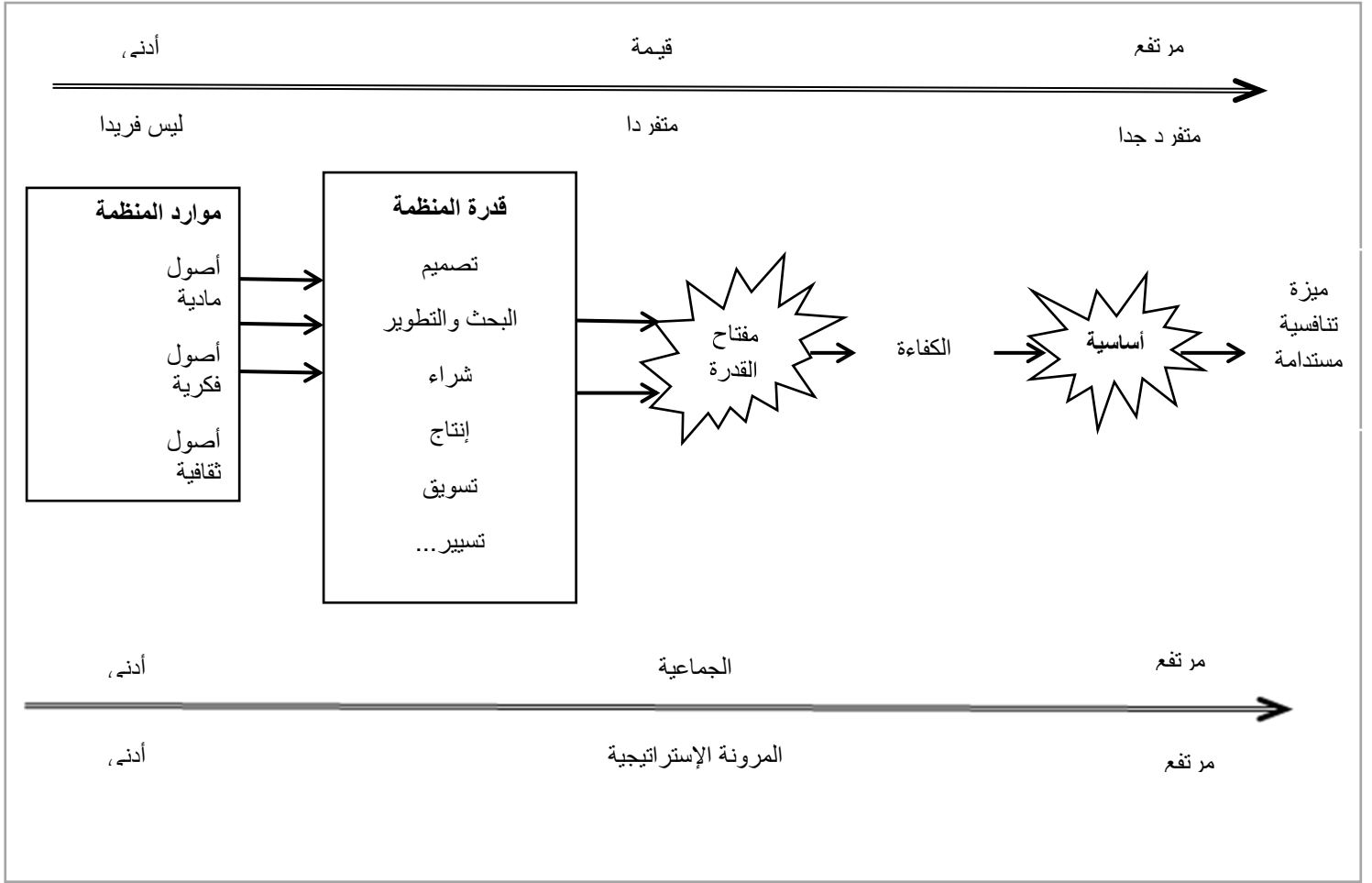
المنظمات. بالإضافة إلى الأهداف غير المباشرة المتعلقة بالمناورات الإستراتيجية والعائد المالي، قد يهدف نقل الكفاءة إلى أهداف إستراتيجية لا يمكن قياسها بشكل مباشر.

- **المساعدة في وضع الإستراتيجيات:** قد يسمح النقل لشركة متعددة الجنسيات تقوم بإنشاء أعمال في بلد ما ببناء علاقات خاصة مع مورديها المحليين، يمكن أن يسمح للمحول بوضع أشكال جديدة من التنظيم، أو قد يضمن أيضا الجودة في عملية الاستعانة بمصادر خارجية.
- **تطوير الاستراتيجيات القائمة على التحويل:** قد يتيح النقل إمكانية إنشاء ميزة تنافسية حقيقية من خلال تطوير أسلوب إدارة شبكة واحد، كما قد يكون النقل أيضا أساسا للتنظيم في الشركة. يمكن إدارة شبكة التحالف الشركة من الوصول إلى كفاءات متخصصة إضافية قد لا تكون بالضرورة قادرة على إتقانها داخليا (Hall,2000,Dyer & Singh,1998). لذلك ستحاول الشركة المحورية تشجيع مشاركة الكفاءة.

بالنظر إلى الأهداف السالفة الذكر من تحويل الكفاءات، وفقا لـ Frédéric Prévot فإن تفسير هذه الأهداف تبعا لوجهة نظر المنظمة المحولة للكفاءة، في المقابل قد تختلف الأهداف المخططة من قبل المنظمة المستقبلية، وحتى الاختلاف قد يمس الكفاءات المستهدفة، نظرا لاختلاف الحاجة بينها. مع ذلك لا يحول هذا الأمر من امكانية الاتفاق على الأهداف المشتركة، تحقيقا لمصالح مشتركة.

- ✓ **درجة مرونة الكفاءة:** كما أشرنا سابقا فإنه من المهم أن تكون الكفاءة مرنة حتى تكون مفيدة وتحقق للمنظمة تفوقا مستمرا، إلا أنه لا يتحقق ذلك دائما، وعليه قبل أن تفكر المنظمة بالإستعانة بمصادر خارجية للحصول على الكفاءات المطلوبة عليها دراسة امكانية تطوير وتنمية كفاءاتها داخليا.
- تعتبر الموارد هي مدخلات القدرات، حيث أنها تساهم في تحقيق أهداف الشركة، هذه القدرات هي قدرات أساسية تعمل بشكل جماعي لتشكيل الكفاءات الأساسية التي تتصف بالمرونة الإستراتيجية والديناميكية بطبيعتها، وبالتالي فهي جزء لا يتجزء من التعلم التنظيمي.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 3.2: هندسة الكفاءات الأساسية



Source : Khalid Hafeez, YanBing Zhang, and Naila Malak,p31.

بناء الكفاءات الأساسية يتم بثلاث مراحل¹:

1- مرحلة تحديد القدرات الأساسية:

تحديد تلك القدرات التي تعتبر حاسمة لنجاح الأعمال هو الخطوة الأولى والأهم قد تتضمن عملية التحديد، المقارنة المعيارية داخليا وظائف العمل الرئيسية، مثل الإدارة العامة، الإدارة المالية، والتسويق، البيع وأبحاث السوق، والبحث والتطوير للمنتج، والهندسة والإنتاج والتوزيع،... الخ. على الرغم من أن المعرفة التجريبية للشركة يمكن أن تساعد في هذه المرحلة، يمكن إجراء تحليل القيمة.

¹ Khalid Hafeez, YanBing Zhang, and Naila Malak,p31-32.

وهذا التحديد يكون عن طريق مجموعة من المقاييس المالية (مثل هامش الربح وحجم الحصة السوقية)، وغير المالية هي التي تعكس وجهة نظر العملاء، أما الابتكار فالمقياس هو معدل إدخال المنتج الجديد.

2- مرحلة تحديد الكفاءات:

يقيم فيها تكامل القدرات الأساسية في المنظمة، أي القدرة التشغيلية، ومدى تكامل وإندماج القدرات ومدى تفردھا، من خلال ثلاث خصائص: الندرة، عدم الاستبدال، والتفرد أي أنه لا يوجد مثيل لها. هذه الخصائص لا تتحقق بشكل منفصل، بل يحصل ذلك من خلال تفاعل مختلف المستويات والدرجات والأصول، التي ينتج عنها مجموعة من الكفاءات الخاصة بهذه المنظمة.

3- مرحلة تحديد الكفاءات الأساسية:

كما أسلفنا الذكر، المرونة الإستراتيجية هي القدرة على إعادة توزيع الموارد، وإعادة توزيع الإجراءات الروتينية، ومنه فالكفاءة الأساسية تختلف عن الكفاءة العادية في درجة المرونة والقدرة على إعادة التمرکز والتأقلم في كل مرة يحدث فيها أي تغيير، دون أن تفقد قيمتها.

إن هذا التحليل والتوصيف، مقبول لحد ما ومنطقي لكن الصعوبة هنا في القدرة على ضبط مقياس أو معيار حقيقي يتم بواسطته قياس الكفاءات وتحديدها، فبقدر ما تكون الكفاءات مرنة وذات مستوى عالي من الترابط داخل المنظمة يصعب تحديدها وفصلها، فالتوليفات المكونة لأداء المنظمات كلما كانت مندمجة ومتجانسة حقق ذلك تفوقا أكبر للمنظمة، وفي نفس الوقت جعل عملية التفكيك أصعب.

فإذا وجدت المنظمة أن حصولها على الكفاءات المطلوبة عن طريق مصادر خارجية أفضل من تتميتها داخليا، فعليها اذا السعي لتحويلها من خارج المنظمة.

✓ **تكلفة تحويل الكفاءة:** تحويل الكفاءة يتم بين طرفين من المحول إلى المستقبل، ولكل منهما أهداف خاصة من هذه العملية، فالمتلقي - المنظمة المستقبلية - الراغب في هذه الكفاءة سيقوم بتقديم مقابل، أو تنازلات للمحول - المنظمة مصدر الكفاءة -، ويعتمد هذا على درجة الوضوح في الإتفاق ومدى استعداد المنظمة المحولة على تقديم مفاتيح هذه الكفاءة، وقيمة الكفاءة ذاتها مقابل تكلفتها.

✓ **خصوصية الكفاءة:** كما أسلفنا الذكر سابقا، الكفاءات بصفة عامة تشمل العديد من المصطلحات التي تم تداولها بين الباحثين في هذا الإطار ما بين مهارات، معارف، سلوكيات، أصول، روتينات، مسارات تنظيمية، قدرات.... الخ، حيث الاختلاف القائم في توصيفها ناتج عن اختلاف مداخل دراستها لدى

الباحثين، لكن تم الاتفاق على أن ما يمكن اعتباره كفاءة هو كل ما يساهم في خلق قيمة مضافة للمنظمة تسمح بتحسين أدائها وبالتالي التفوق على منافسيها. وخصوصية الكفاءة يقصد بها تركيبها، فبعض الكفاءات يكون سهل نقلها ويظهر أثرها خلال فترات قصيرة، والبعض الآخر تتطلب وقتاً أطول، ونتيجتها لا تظهر بسهولة، وعلى الطرف المستقبلي أن يكون على دراية بذلك.

تمنح الكفاءات الأساسية المنظمة القدرة على التمييز بين نفسها وبين المنافسين ويمكن استخدامها للرد على التغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسة، فهذه الكفاءات الأساسية هي أساس استراتيجيات خلق القيمة الفريدة التي تخاطب أسواق معينة وعملاء بطرق مميزة، وبالتالي تؤدي إلى ميزة تنافسية لإنشاء استراتيجيات جديدة لخلق القيمة. يجب إدارة هذه الكفاءات ورعايتها، يتم تطوير الكفاءات الأساسية من التعلم التنظيمي ولكي تكون فعالة لا يمكن أن تظل هذه الكفاءات ثابتة؛ يجب أن تتطور الكفاءات وتتغير باستمرار من خلال التعلم التنظيمي المستمر.¹

المطلب الثاني: تحويل الكفاءات بواسطة التحالفات الإستراتيجية

مثلاً تناولنا سابقاً، إن أحد أهم دوافع التحالف في الفترات الأخيرة، نقل واكتساب الكفاءات من أطراف التحالف، فالكفاءات المنقولة تستغرق وقتاً طويلاً حتى تكتمل عملية النقل، فأول خطوة لنقل الكفاءة هي نقل المعارف المكونة لها فهي إحدى العناصر المكونة للكفاءات، إلى جانب التعلم من التحالفات.

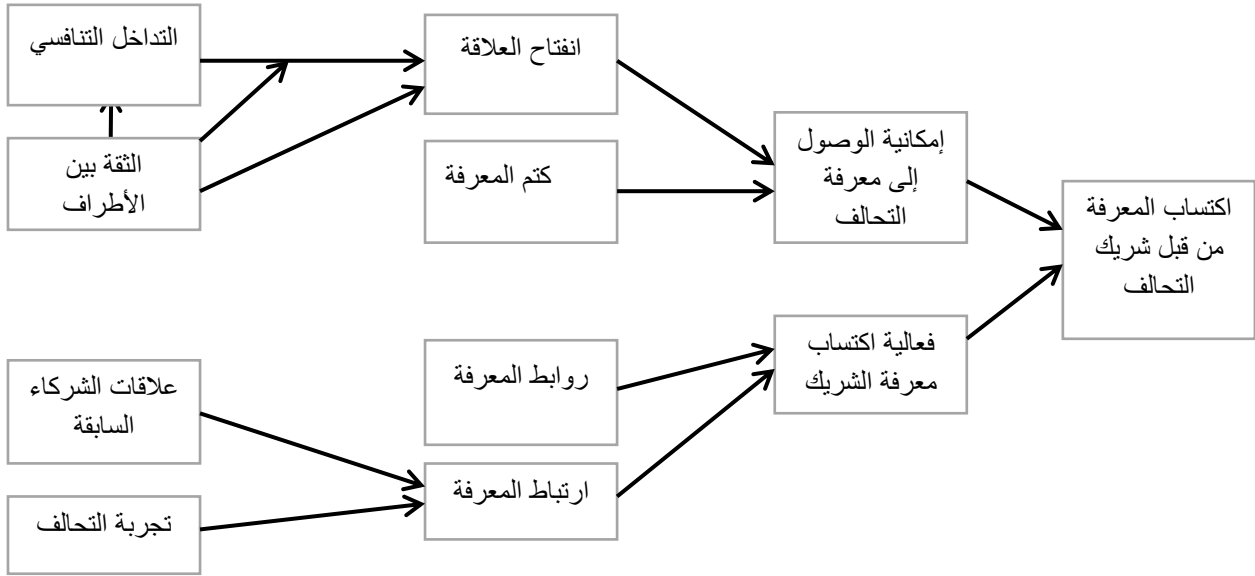
1- نقل وتحويل المعرفة:

قدم Inkpen نموذجاً لإكتساب المعارف، من خلال الشكل الموالي:²

¹ Lei. D, Hitt. M.A & Bettis. R, Dynamic core competences through metalearning and strategic context. Journal of Management, 22 (4),1996,pp 549-569,p550.

² Yannis A. Hajidimitriou, Konstantinos P. Rotsios, Effective Knowledge Transfer and Knowledge Acquisition in International Joint Ventures, MIBES 2009 – Oral,pp58-71,p61.

الشكل رقم 4.2: إطار اكتساب المعرفة



Source: Inkpen, 2000.

وفقا لهامل يعتبر نقل المعرفة على عكس نقل المعلومات عملية معقدة، وتعتمد على مدى سهولة نقلها

وتفسيرها واستيعابها. ويمكن تحليل إكتساب المعرفة من ثلاث جهات نظر مختلفة:¹

- اكتساب المعرفة المفيدة لتصميم وتنظيم التحالفات الأخرى، أي توظيفها في إدارة التحالفات المستقبلية
- هناك شركات تسعى للوصول إلى المعرفة والمهارات دون نية استخدامها في عملياتها الخاصة. فهامل ودوز يؤكدان بأن التعلم مع الشركاء مهم في الحالات التي ترغب فيها الشركات في الجمع بين معارفها ومهاراتها في شكل من أشكال التعاون.
- المعرفة التي أنشأها التحالف يمكن استخدامها من قبل الشركاء لإنشاء استراتيجية إدارية للشركات غير المرتبطة بالتحالف. يمكن استخدام هذه المعرفة من قبل أحد الشركاء بشكل مستقل عن الآخر، وهو ما سماه Inkpen "بمعرفة التحالف". ترتبط "معرفة التحالف" بمهارات الشريك ومعرفته وتختلف عن النوع الثاني من المعرفة لأنها مهمة للشركاء حتى خارج التحالف. يمكن نقل هذه المعرفة المفيدة إلى التحالف من شريك، أو يمكن إنشاؤها بشكل مستقل عن التحالف، من خلال العلاقات مع العملاء والمنافسين والشركات الأخرى.

¹ Yannis A. Hajidimitriou, Konstantinos P. Rotsios,p61.

ومن المؤكد أن التحالفات الإستراتيجية تعد أحسن وسيلة لتعلم الخبرة من الآخرين كما أن هناك مزايا غير منتظرة تتحقق أثناء القيام بالتحالفات الإستراتيجية، فأغلب التحالفات الاستراتيجية تتطلب شرح العمليات الانتاجية وطرق التسعير للطرف الآخر، مما قد يؤدي إلى ميلاد أفكار جديدة قادرة على تحسين الأنظمة الحالية، هذه التحسينات يمكن أن تتم من خلال ثلاث طرق مختلفة¹:

- تكون المؤسسة مطالبة بإعداد تقرير مفصل حول خبرتها، مما يترتب عنه أفكار مبدعة
- طرفي التحالف الإستراتيجي مطالبان بتطبيق خبرتهما وقدراتهما في محيط عمل جديد أدى إلى إبراز أهم نقاط الضعف فيها
- الشريك الجديد في التحالف الإستراتيجي قد يكون متطلب أكثر بكثير من العميل، لأنه يعرف كل خبايا المؤسسة.

❖ مراحل نقل المعرفة عن طريق التحالف:

- ووفقاً لـ (Szulanski (1996)، يمكن تقسيم عملية نقل المعرفة داخل الشركة إلى أربع مراحل²:
- البدء والتنفيذ والتكثيف والتكامل. تتميز المرحلة الأولى بكافة الأحداث التي تؤدي إلى قرار النقل.
 - بمجرد اتخاذ القرار، تبدأ مرحلة التنفيذ مع استمرار القرار في عملية نقل المعرفة.
 - عندما يبدأ المستلم في استخدام المعرفة المنقولة، تبدأ مرحلة التكتيف، أي بعد اللحظة الأولى للاستخدام. في هذه المرحلة، تتاح لجميع المشاركين الفرصة لحل المشكلات التي يمكن تقديمها، ومن خلال هذا تراكم المزيد من المعرفة وزيادة تعلمهم الفعلي.
 - يتم إنجاز مرحلة الدمج بمجرد أن تصبح المعرفة المنقولة روتينية، وبالتالي يتم إضفاء الطابع المؤسسي عليها. كما نعتقد أنه بعد مرحلة الدمج، وبينما يحقق المستفيدون نتائج ناجحة، تظهر فترة قصيرة من الجمود، وبعدها يبدأ المستفيدون من جديد عملية نقل المعرفة. توفر هذه الميزة الأخيرة الجانب الديناميكي لعملية نقل المعرفة.

¹ طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال ابتسام، التحالفات الإستراتيجية كأداة لإختراق المؤسسات للأسواق الدولية (نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة- العدد الرابع (04)، ص ص 186-199، ص 191.

² Marlina León Mendozaa, Juan Pablo Ortega Santosb, and Christian A. Llerena Gavilánezc, Strategic alliances in higher education in Ecuador: the challenge of knowledge transfer and its effect on the learning curve, SUMA DE NEGOCIOS : SUMA NEG. 2014; 5 (12), pp96-104,p98.

2- التعلم من التحالفات الاستراتيجية:

قد تكون التحالفات أداة التعلم واكتساب مهارات جديدة، خاصة الضمنية منها والجماعية والمطوقة بإحكام (ومن ثمة يصعب الحصول عليها وإدخالها للمؤسسة بوسائل أخرى، فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع وعندما يمكن تعلمها من شريك معين واستغلالها على نطاق واسع في أنشطة ووحدات أعمال أخرى تتجاوز تلك التي يغطيها التحالف فإنها تصبح أكثر قيمة.¹

حدد Rolland (2000) ثلاثة أنواع من التعلم بين المنظمات التي يمكن تحقيقها في تحالف استراتيجي²:

- التعلم المرغوب: هذا هو التعلم المخطط، مع قيام الشركات بتشكيل تحالفات بهدف اكتساب معرفة أو مهارات محددة.
- التعلم الناشئ: هذا هو التعلم الذي لم تخطط الشركة له، ولكن يتبين أنه استراتيجي عندما تدرك أن لدى الشريك مهارة أو معرفة يحتاجها لتطويرها وتطبيقها على أنشطة أخرى.
- التعلم الخفي: وهو التعلم الذي تستفيد منه الشركة أثناء التحالف ولا تحصل عليه فعليًا إلا بعد التعاون، ثم يشير هذا إلى الطابع المعرفي للتعلم.

❖ شروط التعلم والنقل الناجح:

نجاح عملية التعلم وتحويل الكفاءات من التحالفات ترتبها لعدة شروط:³

1. القدرة الاستيعابية: تُعرّف القدرة الاستيعابية بأنها قدرة الشركة على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعابها وتطبيقها تجاريًا. وتتمثل خصائصها الرئيسية في أنه يتطور بشكل تراكمي، وأنه يعتمد على المسار، وأنه مبني على الاستثمارات التي تتم مسبقًا.
- تُظهر الأبحاث حول الهياكل المعرفية وحل المشكلات أن تعلم الفرد يكون أكبر عندما تكون المعرفة الجديدة التي سيتم استيعابها مرتبطة بهيكل المعرفة الحالي، أي يمكن دمجها بسهولة في إطارها المرجعي مثل بحث (Lane et Lubatkin, 1998).

¹ نور الدين بن شوفي، محفوظ درغوم، دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التعلم التنظيمي بالمؤسسة - دراسة ميدانية على فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية الإلكترونية والكهربائية في الجزائر -، ص ص157-193، ص 165.

² Annabelle Jaouen, La Question Centrale Des Ressources Dans Les AlliancesL Strategiques, REM Vol. 54, n° 214, 2/2006, pp1-18.,p5-6.

³ Annabelle Jaouen, pp 9-12.

الفصل الثاني الإطار النظري للكفاءات التنظيمية وتحويلها

وبامتدادها إلى المستوى التنظيمي، فإن القدرة الاستيعابية للشركة ستكون أكبر لأن إطارها المرجعي سيكون واسع النطاق، إذا كانت القدرة الاستيعابية تسهل نقل المعرفة ونشرها في الشركة. ومع ذلك يعتبرها كل من Teng و Das أنها خطيرة ويمكن أن تشجع الشركة على حماية مهاراتها الإستراتيجية. في الواقع، كلما زادت خطورة التحالف من حيث الأداء، تميل المزيد من الشركات إلى تبني السلوك الانتهازي ومحاولة استيعاب خبرة الشريك.

ولضمان نجاح التعلم والنقل وتجنب أثار الإنتهازية يقترح Inkpen النموذج التالي:

الشكل رقم 1: شروط التعلم في التحالفات



Sours: Inkpen, 1998, p 225.

2. الوصول إلى المعرفة: يمكن تلخيص المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار في نقطتين.

أولاً، هل تحمي الشركة معرفتها بنشاط؟ هل المعرفة المطلوبة ضمنية؟ فكلما زادت حماية الشركة لمعرفتها وكلما كانت المعرفة المطلوبة ضمنية، زاد صعوبة التعلم، أو على الأقل لم تكتمل.

ثانيًا، هل هناك مناخ من الثقة بين الشركاء؟ هل سبق أن عمل الحلفاء معًا في الماضي؟ بالنسبة للعديد من المؤلفين، الثقة هي المعيار الحاسم للتعلم الناجح (Lane and Gulati and Nohria ، Khanna ، 1998)؛ Lane and Lubatkin (1998).

3. **الصلات بين المعرفة:** على جميع المستويات وفقا Inkpen و Crossan، هناك عمليات تعلم مختلفة في العمل. على المستوى الفردي، يتم تفسير العملية؛ و على مستوى المجموعة فهي متكاملة؛ وعلى المستوى التنظيمي، يتم دمجها وإضفاء الطابع المنظمي عليها. على عكس العديد من الأصول، يمكن أن تنمو المعرفة التنظيمية عند مشاركتها.

كما أظهر Nonaka و Kusunoki و Nagata (1998) أن المعرفة طبقية ومتراصة، وفي الترابط يكمن التحدي المتمثل في اكتساب معرفة الشريك.

على سبيل المثال، المعرفة الفردية هشة بطبيعتها، قد يتم تجاهل المعرفة الجديدة أو اعتبارها عديمة الفائدة في حالة عدم وجود روابط. لذلك يجب إجراء اتصالات بين المعرفة المتبادلة للشركاء لفتح الوصول إلى المعرفة المحددة لأحدهم الآخر. تتيح هذه الاتصالات للأفراد الفرصة لمشاركة معلوماتهم وملاحظاتهم وخبراتهم. هذه هي الطريقة التي يمكننا بها تسهيل توصيل المعرفة الجديدة، وتوفير الأسس لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية. ولكن بالإضافة إلى هذه الاتصالات الشخصية وغير الرسمية في كثير من الأحيان، هناك اتصالات "إدارية"، والتي تعتبر ضرورية لتسهيل تبادل المعلومات.

4. **اكتساب المعرفة الفعال:** ترتبط كفاءة الاستحواذ ارتباطاً وثيقاً بمفهوم القدرة الاستيعابية ويمكن تقسيمها إلى أربعة متغيرات تكميلية:

- **أهداف تعليمية مرنة:** في حالة تشكل تحالفات لغرض التعلم، لا يكفي أن ترغب في التعلم لأجل التعلم حقاً. نظراً لأن نجاح هذه العملية يرتبط في معظم الأحيان بالمهارات ذات الصلة، مثل معرفة العميل أو إجراءات الجدولة المحددة، بمعنى آخر يمر النقل بمرحلتين أساسيتين: استيعاب المعرفة داخل قاعدة المعرفة للشركة. وتغيير الإجراءات التنظيمية من أجل استغلال المعرفة المكتسبة استراتيجياً.
- **إرادة القيادة:** هنا، للإدارة دور المحفز، فهي مهمة بشكل خاص لبدء الروابط بين استراتيجيات المنظمات واستراتيجية التحالف، هذه هي الطريقة التي يتعلق بها الأمر بالاهتمام بنقل تقنيات معينة بالإضافة إلى التبادلات الاستكشافية للأفراد والأفكار.

- الخروج من قصر النظر في الأداء: ليست مسألة اعتبار التعلم منتجًا للأداء المالي، حتى على المدى القصير. إن فهمها من هذه الزاوية المفردة سيكون مقيدًا للغاية، وسيؤدي إلى الاعتراف بالفشل. في الواقع حسب Inkpen، لا توجد صلة مباشرة بين التعلم والأداء المالي وهذا ليس الغرض منه، لذلك من الضروري ترك البعد المالي البحث للأمل في نجاح التحويل.
- التقارب الثقافي:بالإضافة لعوامل نجاح التحالفات المذكورة أعلاه، تمت إضافة شرطين في التحالفات التي تهدف إلى التعلم التنظيمي من قبل (Rolland، 2000): الانفتاح على بيئتها (يجب على المنظمة تعديل معتقداتها حتى تكون قادرة على إيصال معرفتها بمهارة معينة)، والقدرة على التغيير (يجب أن تكون قادرة على تغيير هياكلها وإجراءاتها أو في نهج أكثر معرفية، يجب أن تكون قادرة على تعديل إجراءاتها من أجل الاستخدام الأفضل لرأس المال الفكري الجديد المكتسب).

خلاصة الفصل الثاني:

خلاصة ما توصلنا اليه في هذا الفصل، أن المنظمة بتركيزها على الكفاءات التنظيمية وتنميتها والحصول عليها، ستحدث farkا كبيرا بالنسبة لها سواء في الأداء أو المركز التنافسي، واهتمامها بالكفاءات التنظيمية لتحسين مساراتها الإدارية، أو لتطوير منتجاتها، أو تحقيق قيمة مضافة للعميل، ... الخ سيجعلها في خط مسارها في مرحلة مفصلية، بين ما قبل الكفاءات وما بعدها.

الإدراك بمدى أهميتها، يفرض البحث عن سبل تحصيلها وتطويرها، وأبرز هذه الأساليب هي التحالفات الاستراتيجية، والأبحاث التي أجريت أثبتت نجاعة التحالف كوسيلة لتحويل الكفاءات، بشرط اعداده وتطبيقه على أسس صحيحة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الإلمام بالموضوع في جانبه النظري، لكل من التحالفات الاستراتيجية والكفاءات التنظيمية والعلاقة بينهما من خلال بعض الدراسات، سنقوم في هذا الفصل من خلال الدراسة الميدانية دراسة العلاقة بين الكفاءات التنظيمية والتحالفات الاستراتيجية، هذه الأخيرة إلى أي مدى يمكن استغلالها في تحويل الكفاءات التنظيمية للمؤسسات الجزائرية من المنظمات الأجنبية، وتم تقسيم الفصل على الشكل التالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة، وفيه تم التطرق إلى خطوات بناء نموذج الدراسة ومراحل إعدادها،

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية - الاستبيان -، وفيه تم التطرق إلى خطوات بناء الاستبيان وتحليله،

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للبيانات واختبار الفرضيات، تحليل النتائج واختبار الفرضيات،

المبحث الرابع: دراسة حالة سوناطراك، وتمت دراسة الحالة على مرحلتين، المرحلة الأولى: تحليل مسار سوناطراك في التحالفات والمكاسب التي حققتها، والمرحلة الثانية: اعتماد دليل مقابلة يستهدف الفئة التي عملت ضمن تحالفات الشركة من اطارات ومهندسين، لتحديد مدى تحويل الكفاءات التنظيمية ونوعيتها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

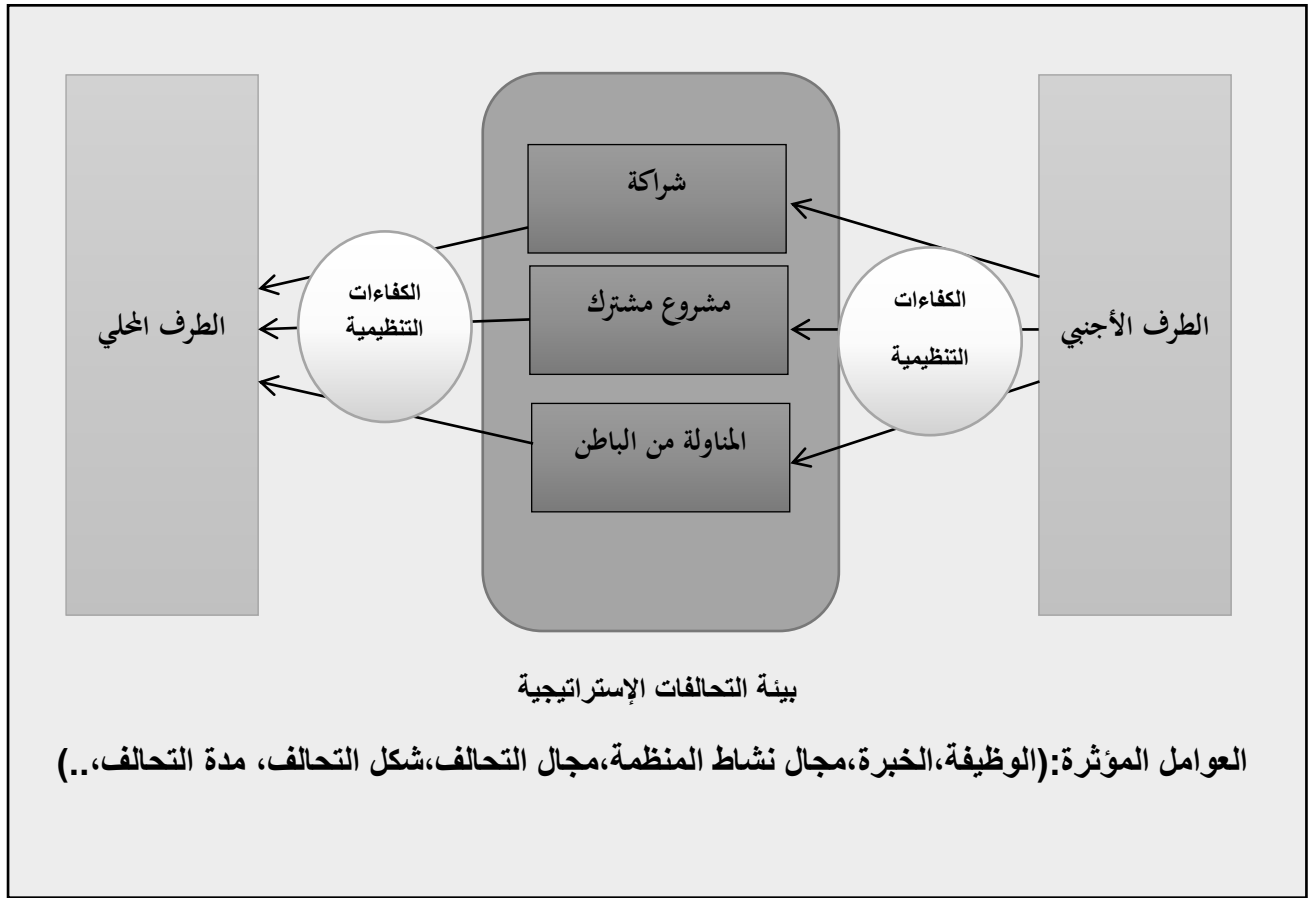
اعداد نموذج دراسة قائم على أفكار الدراسات السابقة لا يمكن أن يكون مناسباً دائماً، إذ أن مجموعة عوامل ومتغيرات تجعل من كل دراسة لها خصوصيتها، ونتائجها تكون تبعاً لهذه الظروف والخصوصيات مثل: بيئة الدراسة وثقافتها، الفترة الزمنية وما يرافقها من أحداث محيطة، تحد من شمولية الدراسة لكن هذا لا يمنع من أن هناك نتائج عامة.

فربط متغيرين أو دراسة أثر عامل على عامل آخر، استخلاصه أو اثباته من خلال الدراسة الميدانية كاف لإثبات علاقة ما، أو فرضية ما تسمح بإستخلاص نتيجة عامة، أو قاعدة يمكن بناء عليها نظرية ما في العلوم الإنسانية.

المطلب الأول: بناء نموذج الدراسة

نموذج دراستنا تم بناؤه، بعد الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة من بينها (Frédéric Prévot,2005) ، مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصية المجال الزمني-المقصود مدة التحالفات- والمكاني لدراستنا، مع ضبط متغيرات الدراسة وما يتفرع عنها، إذ أنه بعد الاطلاع على الأطر النظرية وجدنا مدى اتساع موضوعنا وشموليته، ضف إلى ذلك العوامل المؤثرة كثيرة، فتم اعتماد عوامل أساسية ، مثل: مجال نشاط المؤسسة، خبرة المؤسسة وتاريخها في التحالفات، نوعية التحالفات القائمة). هذه العوامل التي يمكن أن تساعد على تفسير نتائج الدراسة.

شكل رقم 1.3: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

الشكل السابق تم تصميمه تبعاً لمختلف الأفكار والنتائج المتحصلة عليها من الدراسة النظرية. فدراستنا تبحث إمكانية تحويل الكفاءات التنظيمية - لا على التحديد، أي صنف أي كفاءة - وتحديد طبيعة هذه الكفاءات يتم من خلال النتائج المتحصلة عليها.

أولاً: وصف النموذج: يحتوي النموذج على:

1. **التحالفات الإستراتيجية:** باعتبار أن إشكالية الدراسة تبحث دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل

الكفاءات التنظيمية، فقد حددنا ثلاثة أشكال للتحالفات من مختلف الأشكال العديدة التي تم التطرق لها

في الجانب النظري، وتم تحديد كل من (المشروع المشترك، الشراكة، المناولة من الباطن)، بسبب:

- هذه الأشكال هي الأكثر شيوعاً واستعمالاً في الفترات الأخيرة،

- خصوصية هذا النوع من التحالفات، يتناسب وخصوصية الدراسة،

- اعتماد ثلاثة أشكال من التحالفات لضبط الدراسة وتغطية أشمل من اعتماد شكل واحد.

2. **الطرف الأجنبي والطرف المحلي:** طرفي التحالف، فالطرف الأجنبي يعتبر ناقل للكفاءة ضمن التحالف الاستراتيجي، والطرف المحلي هو المستقبل.

3. **الكفاءات التنظيمية:** مجموع الكفاءات التي سيتم اكتشاف تحويلها من خلال التحالفات.

ثانيا: حدود تطبيق النموذج

تم ضبط النموذج الخاص بدراستنا في الحدود التالية:

1. **الحدود الزمنية:** لم يتم تحديد مجال زمني معين للدراسة وعليه فإن الهدف الأساسي هو تحديد مدى تحويل الكفاءات التنظيمية عن طريق التحالفات القائمة بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية، فالحدود الزمنية، تأثير عامل الزمن في عمر التحالفات، أو تاريخ المؤسسات في حد ذاتها في انتهاج التحالفات كاستراتيجية مهما كان هدفها.

2. **الحدود المكانية:** طبعا بما أن النموذج يستهدف المؤسسات الجزائرية، فإن الدراسة تقتصر على المؤسسات الجزائرية الناشطة في القطاعات الاقتصادية الجزائرية، دون تحديد مجال نشاط معين أو قطاع معين.

3. **الحدود الفكرية والبحثية:** تم تصميم النموذج للإجابة على تساؤلات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسة ذات العلاقة، أو مساعدة على تفسير نتائج الدراسة، بالإضافة إلى اقتراحها كأفق دراسات مستقبلية.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

من أجل معرفة إمكانية نقل الكفاءات التنظيمية عن طريق التحالفات الاستراتيجية ومدى نجاعتها، ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم دراستنا إلى شقين على التوازي، الشق الأول هو دراسة ميدانية استهدفت المؤسسات الجزائرية التي لها تجربة مع التحالفات الاستراتيجية، والثاني هو دراسة حالة خصصت لشركة سوناطراك لأنها تعتبر الأولى وطنيا والأكثر ممارسة للتحالفات الاستراتيجية.

1- فئة الدراسة:

بما أن دراستنا تستهدف مباشرة المؤسسات الجزائرية التي كان لها تجربة في التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأجنبية وبالتالي فالدراسة ستكون محصورة فقط في المؤسسات التي كانت لها تجربة شراكة على الأقل هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، فإن الاستبيان موجه بشكل خاص لمدراء المشاريع ومسؤولي المصالح ونوابهم أي من يرتبطون بالتحالفات.

إلى جانب ذلك تم اثناء الدراسة من خلال اتخاذ شركة "سوناطراك" كنموذج دراسة حالة، واعتماد هذه المنهجية يهدف إلى:

- معرفة الحالة العامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإدراكها لأهمية الكفاءات التنظيمية على اختلاف مجالات النشاط على المستوى العالمي.
 - محاولة تحديد الوضع في الاقتصاد الجزائري ومدى توافقه مع التطورات العالمية.
 - دراسة حالة يلقي الضوء أكثر وبدقة على مصطلح الكفاءات داخل المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وهل يتم فعلا نقل هذه الكفاءات.
 - مدى ادراك ووعي الفاعلين والقائمين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهميتها ودورها- الكفاءات- في تحقيق التطور والريادة للمؤسسات.
 - أهمية الكفاءات التكنولوجية بخصوصية أكبر لما تعتمد عليها الكثير من الصناعات، وتعتبر مصدر المزايا التنافسية والتفوق للمنظمات.
- 2- أدوات الدراسة:

استخدمنا في دراستنا أداتين - الاستبيان والمقابلة- حيث كان الاستبيان موجه بشكل عام لمختلف الاطارات المبحوثين في مختلف المؤسسات الجزائرية الناشطة في مختلف القطاعات، أما المقابلة فقد كانت موجهة بشكل خاص لإطارات وموظفي شركة سوناطراك كدراسة حالة.

الاستبيان: هو مجموعة الأسئلة والإستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث بضوء الموضوع والمشكلة التي اختارها لبحثه. ويكون عدد الأسئلة التي يشتمل عليها الاستبيان كثيرة أو قليلة تبعا لطبيعة الموضوع وحجم المعلومات التي يتطلب جمعها، والمهم أن تكون الأسئلة كافية ووافية لتحقيق هدف البحث¹.

تم اعتماد الاستبيان المغلق المفتوح لدراستنا، يتكون الاستبيان من جزئين، جزء أول يضم مجموعة من الأسئلة، تعطي تصورا على المبحوث، تخصصه ومجال نشاط مؤسسته، خلفيته عن العمل في اطار التحالفات،... الخ، وجزء ثان عبارة عن 52 سؤالاً موزعة على ثلاث محاور، حيث أن المحور الأول ضم سبعة عشر سؤالاً، تدور حول طبيعة التحالفات التي عمل ضمنها، شكل التحالفات ومحتواها، بينما المحور الثاني يتكون من تسعة عشر سؤالاً تتمحور حول مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال هذه

¹- محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي: طرق البحث العلمي، ديبنو للطباعة والنشر، ط1، 2010، عمان، الأردن، ص 136.

التحالفات، والمحور الأخير فيه ستة عشر سؤالاً تهدف إلى تقييم التحالفات المبرمة بين الشركات الجزائرية والأجنبية من خلال تجربة المبحوثين وتقييمهم.

صمم الاستبيان بلغتين العربية والفرنسية في نموذج واحد، بسبب أن توزيعه تم بشكل مباشر (التسليم باليد) وغير مباشر من خلال البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية على المواقع الإلكترونية.

المقابلة: تعتبر أحد أدوات البحث العلمي وأكثرها استعمالاً ضمن العلوم الإنسانية، وهي عبارة عن مجموع المعلومات التي يتحصل عليها الباحث من المبحوث، وتكون مصممة بطريق تخدم أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المقيدة، وهي أحد أنواع المقابلة وتتميز بأنها تكون مضبوطة الأسئلة، مكتوبة ومحددة الشكل وتسلسل الأسئلة ثابت مع كافة العينة المبحوثة.

بالنسبة لدليل المقابلة المستخدم في هذه الدراسة، ضم حوالي سبعة عشر سؤالاً محدداً، قسمت على ثلاث محاور لا تختلف عن محاور الاستبيان، إلا أنها أكثر خصوصية بما أنها تستهدف عينة متجانسة من حيث الخصائص، فهي موجهة لموظفي وإطارات شركة سوناطراك.

تم تقسيم أسئلة المقابلة على المحاور التالية، مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الإضافية التي تحصلنا عليها من المبحوثين:

المحور الأول: طبيعة التحالف وتكوينه والعوامل المؤثرة فيه

المحور الثاني: نقل الكفاءات التنظيمية والتكنولوجية في محتوى اتفاقيات التحالف لسوناطراك والواقع

المحور الثالث: تقييم التحالف وعملية نقل الكفاءات والكفاءة التكنولوجية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية - الاستبيان -

بعد توزيع الاستبيان، والذي تم بعدة طرق منها: التسليم باليد، عن طريق وسطاء، بالإضافة إلى المراسلات الإلكترونية في الشبكات الاجتماعية وشبكات العمل، والتي تلقينا صعوبة في استجابة المبحوثين للإجابة على الاستبيان، و أخذ فترة طويلة للرد، كما تم استرجاع مجموع 80 استبانة من 100 تم توزيعها، وبعد معابنتها وجدنا أن 57 منها فقط صالح للمعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية عبر التراب الوطني الجزائري العاملة في إطار التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأجنبية، تم توزيع استبانة على المدراء والمدرسين الفرعين أو من يمثلون المؤسسات محل الدراسة، بلغت عينة الدراسة 57 مشاهدة، وفيما يلي نعرض خصائص عينة الدراسة:

توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

الجدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
مدير	07	12.30
رئيس مصلحة	10	17.50
مهندس	16	28.10
تقني	2	03.50
مسير	5	08.80
إطار	5	08.80
رئيس قسم	8	14.00
رئيس فرقة عمل	4	07.00
المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة تضمنت مختلف الوظائف حيث؛ كانت أكبر مشاركة لفئة مهندس بنسبة 28.40%، وكانت الفئة الأقل مشاركة فئة تقني بنسبة مشاركة 03.50%.

1- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	24	42.10
من 10-20 سنة	13	22.80
أكثر من 20 سنة	20	35.10
المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير سنوات الخبرة إلى 3 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة ذات الخبرة أقل من 10 سنوات، بنسبة مشاركة 42.10%، وتلتها الفئة الخبرة أكثر من 20 سنة، بنسبة مشاركة 35.10%، أما الفئة الأقل مشاركة كانت تتمثل في الفئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة مشاركة 22.80%.

2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمجال نشاط المؤسسة

الجدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال نشاط المؤسسة

مجال نشاط المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
المحروقات	28	49.10
الالكترونيات والأجهزة الكهرو منزلية	07	12.30
الصناعات الغذائية	/	/
مواد التنظيف	/	/
الخدمات	/	/
الصناعة الصيدلانية	11	19.30
أخرى	11	19.30
المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للمؤسسات التي تعمل في مجال المحروقات، بنسبة مشاركة 49.10%، ونفسرها أنه تم توزيع الاستبيان على وحدات مختلفة تابعة للشركة، لكنها ذات تجارب مختلفة للتحالفات مع أطراف مختلفة، ثم تليها المؤسسات الصناعية الصيدلانية ومؤسسات في مجالات

أخرى (سیدار للصلب والحديد،سونلغاز،كوسیدار)، وفي الترتیب الأخير المؤسسات التي تعمل في مجال الالکترونیات والأجهزة الكهرو منزلية، بنسبة مشاركة 12.30%.

ويعزى ذلك لأن مستوى استجابة وعدد المشاريع والوحدات الصناعية التابعة كانا بشكل أكبر في القطاعين المذكورين أعلاه.

3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال التحالف

الجدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال التحالف

النسبة المئوية %	التكرار	مجال التحالف
19.30	11	التسيير والإدارة
47.40	27	الشق التقني والتكنولوجي
00.00	00	الموارد البشرية
15.80	09	التسويق
00.00	00	خدمة العملاء
00.00	00	دخول السوق
17.50	10	أخرى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات مجال التحالف الشق التقني والتكنولوجي، بنسبة مئوية 47.40%، ثم مجال التحالف في الإدارة والتسيير، بنسبة مئوية 19.30%، وفي الترتيب الأخير لمجال التحالف في التسويق، بنسبة مشاركة 15.80%. و يفسر بإستهداف المؤسسات الجزائرية للتكنولوجيا.

4- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير شكل التحالف

الجدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير شكل التحالف

النسبة المئوية %	التكرار	شكل التحالف
45.60	26	مشروع مشترك
43.90	25	مناولة من الباطن
10.50	06	شراكة
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير شكل التحالف إلى 03 فئات، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن الترتيب الأول يعود للفئة شكل تحالفها مشروع مشترك، بنسبة مشاركة 45.60%، ثم تليها مناولة من الباطن، بنسبة مشاركة 43.90% وفي المرتبة الأخيرة تعود للفئة شراكة، بنسبة مشاركة 10.50%.

5- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة التحالف

الجدول رقم 6.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة التحالف

النسبة المئوية%	التكرار	مدة التحالف
52.60	30	من سنة إلى 3 سنوات
19.30	11	من 3 سنوات إلى 5 سنوات
28.10	16	أكثر من 5 سنوات
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة التي تتعامل مع المؤسسات من سنة إلى 3 سنوات بنسبة مئوية 52.60%، ثم تليها الفئة أكثر من 5 سنوات بنسبة مئوية 28.10%، ثم تليها في الترتيب الأخير الفئة من 3 سنوات إلى 5 سنوات بنسبة مئوية 19.30%.

المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة

عند إنجاز أي دراسة علمية لا بد من توفر بيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات يجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

1- المصادر الثانوية للدراسة

هناك عدة مصادر ثانوية اعتمدنا عليها في بحثنا للتوصل إلى النتائج المرجوة وأهمها: الكتب، الملتقيات، المجالات، الأطروحات... الخ، والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

2- المصادر الأولية للدراسة

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من المؤسسات محل الدراسة.

2.1 مراحل بناء وتصميم الاستبيان

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

أ- **مرحلة البناء:** صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم 7.3: درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي

بدائل التفضيلات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

- ب- **المرحلة الثانية:** بعد اختيار السلم المتبع تم بناء الاستبيان وفق الإجراءات التالية:
- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته؛
 - تحديد المحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان؛
 - تحديد العبارات التي تقع تحت كل محور وتصميم الاستبيان في صورته الأولية؛
 - مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية؛
 - عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة لتحكميه، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم؛
 - إعادة عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف.
- ج- **المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي.

الجدول رقم 8.3: محاور الاستبيان ومكوناته

التعيين	محاور الاستبيان
الوظيفة، سنوات الخبرة، مجال نشاط المؤسسة، مجال التحالف، شكل التحالف، مدة التحالف	محور المعلومات
من العبارة 1 إلى العبارة 17.	المحور الأول: طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته
من العبارة 18 إلى العبارة 35.	المحور الثاني: مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات
من العبارة 36 إلى العبارة 52.	المحور الثالث: تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، الإصدار 26، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (-1 و 1)؛
- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،
- 6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

7- اختبار التوزيع الطبيعي^a Kolmogorov-Smirnov: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

8- اختبار T-test لاختبار فرضيات الدراسة؛

9- اختبار ANOVA لاختبار فرضيات الفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات التعريفية.

رابعا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك

أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لمحاو الاستبيان كما يلي:

1.1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين¹.

أ- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

ب- صدق المحتوى: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها)،

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات ومحاو الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 52 عبارة، وثلاث محاور وبالتالي فان الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

1.2 صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات

الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر،

¹ مؤيد الساعدي، قياس اللاموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 452.

وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الجدول رقم 9.3: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
1-	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
تام										تام

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économic and social research and training center for islamic countries(SESRIC), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25.

الجدول رقم 10.3: الاتساق الداخلي لعبارات محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته

الاتساق مع المحور	عبارات محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته	رقم العبارة
0.569**	التحالف الذي أبرمته مؤسستكم خلق بيئة مناسبة لكم	01
0.514**	المشاريع المشتركة تمثل الشكل الأمثل الذي اتبعته مؤسستكم	02
0.377**	اختيار عقود المناولة كشكل من أشكال التحالفات يمثل الشكل الأفضل	03
0.402**	اتفاقيات الشراكة تمكن مؤسستكم من نقل الكفاءات	04
0.624**	الطرف الأجنبي يسهل عملية التعلم ويساعد على نقل الكفاءات التنظيمية	05
0.384**	يتضمن عقد التحالف صراحة الكفاءات المطلوب تحقيقها	06
0.489**	تحالفات المؤسسة مع الشركات الأجنبية كانت مباشرة	07
0.325*	كان لي دور مباشر في إنجاح التحالف	08
0.452**	تمكنت من اكتساب معارف جديدة من خلال التحالفات	09
0.374**	أرغب في أن تقوم المؤسسة بمزيد من التحالفات الاستراتيجية	10
0.625**	تم العمل ضمن أفواج مختلطة مع الموظفين الأجانب	11
0.584**	يتضمن التحالف برامج تدريبية دورية تتضمن زيارات مؤقتة	12
0.589**	يتضمن التحالف احتكاك مباشر	13
0.621**	يشمل التحالف تطبيق عمليات مشتركة	14
0.371**	يتضمن عمليات البحث والتطوير	15
0.569**	يشمل عمليات مؤقتة فقط في المؤسسة	16
0.588**	يتضمن الحصول على كفاءات تكنولوجية حصرية	17
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ / *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (14) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 11.3: الاتساق الداخلي لعبارات محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال

التحالفات

رقم العبارة	عبارات محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات	الاتساق مع المحور
18	التحالفات خلقت بيئة أدت إلى احتكاك سمح بنقل كفاءات فردية	0.566**
19	تمكنت المؤسسة من اكتساب كفاءات إدارية وتسييريه	0.564**
20	تم اكتساب كفاءات تسويقية جديدة	0.506**
21	تحسّنت مهارات التعامل مع العملاء	0.478**
22	تطورت خطوط الإنتاج الخاصة بالمؤسسة بفضل الدعم المقدم من التحالف	0.450**
23	سمحت التحالفات في مؤسستكم باكتساب مهارات تفاوضية	0.350**
24	سمحت التحالفات في مؤسستكم باكتساب مهارات لغوية	0.441**
25	تم اكتساب الكفاءات المذكورة في عقد التحالف مع الطرف الأجنبي كاملة	0.561**
26	تم تقييم تحويل الكفاءات في إطار التحالفات	0.416**
27	تم اكتساب الكفاءات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التحالفات	0.369**
28	تم تحويل الكفاءة التكنولوجية من خلال التحالف	0.526**
29	كفاءة تكنولوجية قديمة تم تطويرها بتحالف	0.585**
30	الكفاءة التكنولوجية المحولة جديدة	0.398**
31	هذه الكفاءة لا يمكن اكتسابها إلا من خلال التحالف	0.347**
32	وجدنا صعوبة في التحكم في هذه الكفاءة بعد التحالف	0.281*
33	الكفاءة المحولة تتميز بالصعوبة والتعقيد	0.305*
34	الكفاءة المحولة تحتاج وقتاً أطول للتحكم فيها	0.286*
35	الكفاءة التكنولوجية المحولة سهل التحكم فيها بعد نهاية التحالف	0.383**
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.		
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 12.3: الاتساق الداخلي لعبارات محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية

رقم العبارة	عبارات محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية	الاتساق مع المحور
36	التحالفات الاستراتيجية تحسن أداء المؤسسة وتطوره	0.471**
37	حسن التحالف مهاراتي الوظيفية	0.454**
38	أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على المردودية المالية للمؤسسة	0.568**
39	أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على فعالية نشاط المؤسسة	0.473**
40	أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على الانسجام والتعلم واكتساب المعارف في المؤسسة	0.664**
41	العمل في أفواج مشتركة مع الأجانب كان مفيدا	0.639**
42	البرامج التدريبية مكنتنا من التعلم وتطوير كفاءاتنا	0.689**
43	اكتساب هذه الكفاءة حسن من أداء المؤسسة	0.732**
44	اكتساب هذه الكفاءة حقق ميزة تفوق على الشركات المنافسة في السوق	0.706**
45	استغلال الكفاءات والموارد يستمر بعد انتهاء التحالف	0.521**
46	بفضل الكفاءة التكنولوجية المكتسبة أصبح التحكم في المشاكل التقنية أكبر	0.665**
47	يتم العمل على الكفاءات المكتسبة وتطويرها ذاتيا	0.659**
48	بعد انتهاء التحالف، نواجه مشاكل تقنية ونستمر في الاتصال بشريك الأجنبي	0.683**
49	تمكنا من دخول أسواق جديدة بفضل التحالفات	0.585**
50	مكنتنا التحالفات من زيادة الحصة السوقية في الأسواق المحلية	0.323**
51	مكنتنا التحالفات من دخول الأسواق العالمية	0.342**
52	مكنتنا الكفاءات المكتسبة في إطار التحالفات من تطوير خطوط المنتجات	0.379**
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

1-3 صدق الاتساق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم 13.3: الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان	البيان
**0.592	محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته
**0.619	محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات
**0.633	محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$.	
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل المحاور دالة احصائياً، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومنتسقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

¹ محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

الجدول رقم 14.3: نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	رقم العبارة	محاور الدراسة
0.806	من 1 إلى العبارة 17	محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته
0.742	من 18 إلى العبارة 35	محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات
0.860	من 36 إلى العبارة 52	محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية
0.809	من 1 إلى العبارة 52	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الأدنى)، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 80.90%.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور استبيان الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

1- طريقة اختبار سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov)

يستخدم لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة¹، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على

¹ سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 33.

الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

جدول رقم 15.3: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته	0,105	57	0,185	0,971	57	0,182
محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات	0,096	57	0,200*	0,963	57	0,083
محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية	0,112	57	0,071	0,957	57	0,042
البيانات ككل	0,054	57	0,200*	0,988	57	0,856
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

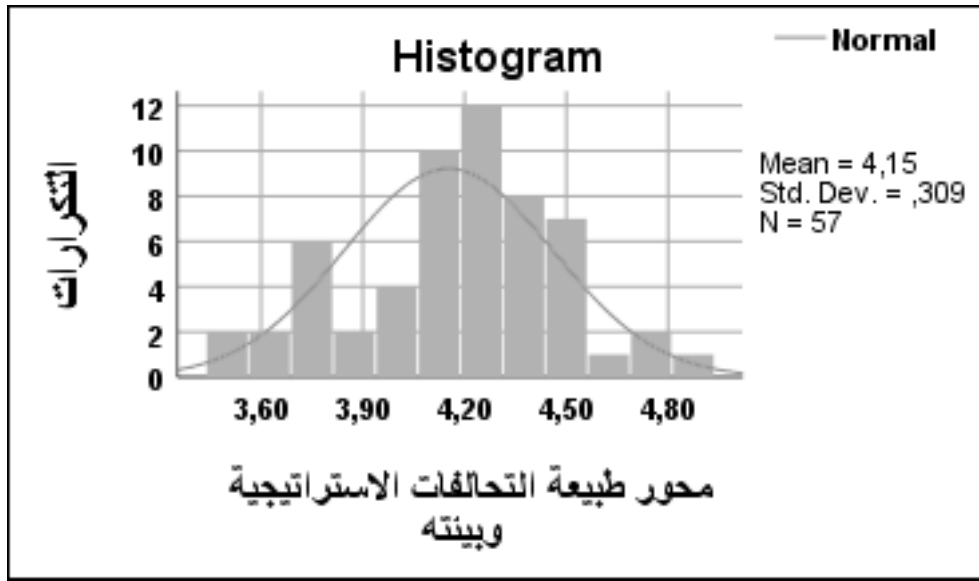
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov أن القيمة الاحتمالية لمحاور الدراسة، وكذا بيانات الدراسة ككل، كلها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

2- طريقة المدرج التكراري Histogram

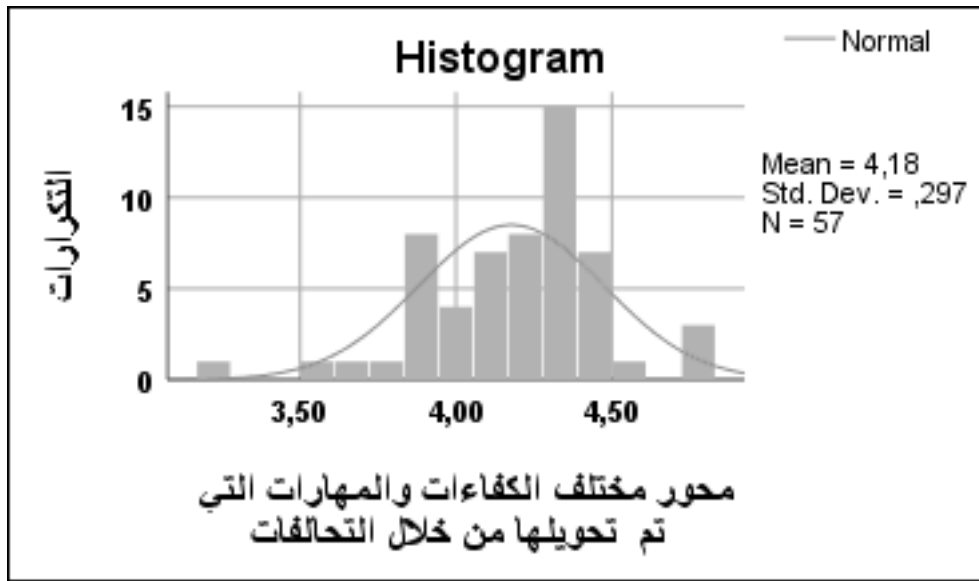
المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرجات التالية توضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

الشكل رقم 2.3: توزيع بيانات محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته



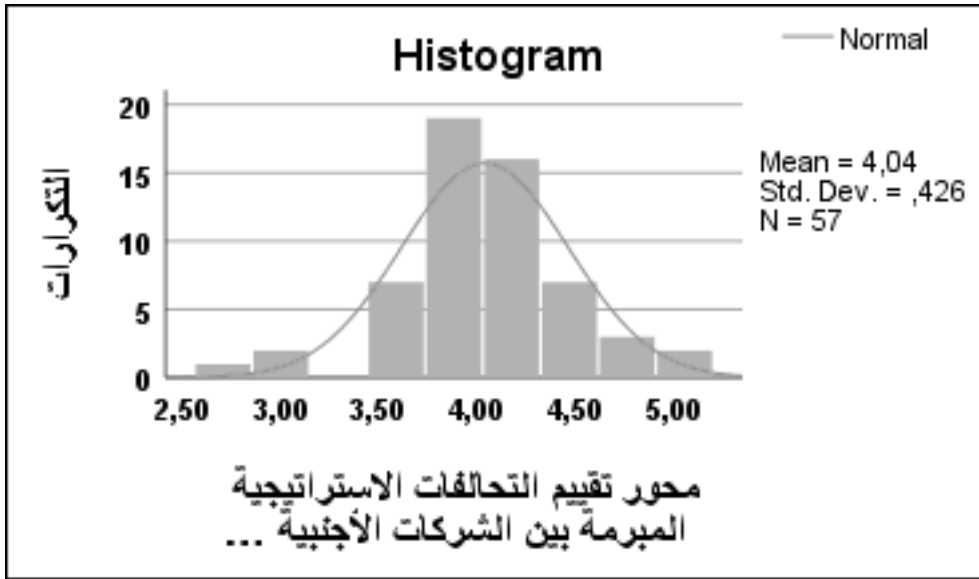
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 3.3: توزيع بيانات محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات



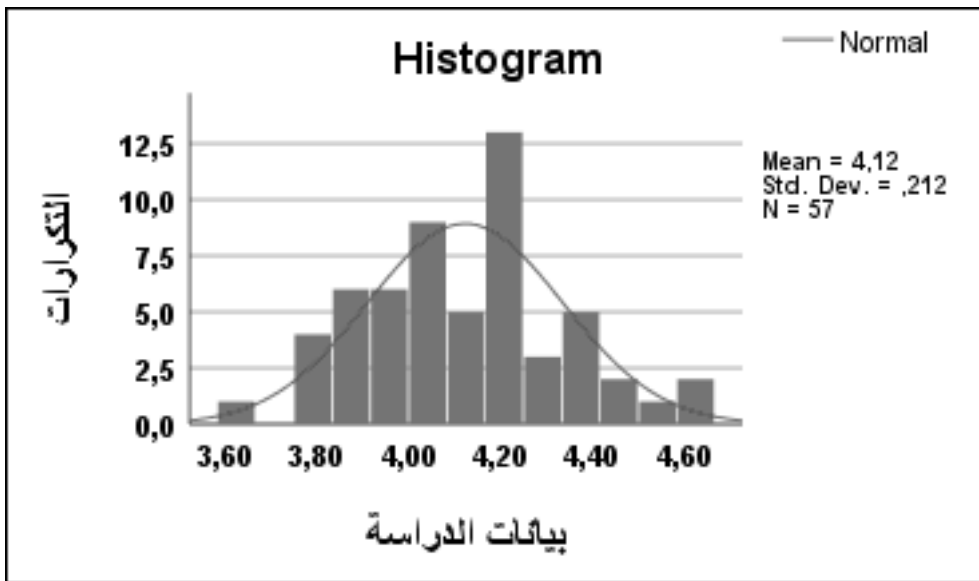
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 4.3: يوضح توزيع بيانات محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 5.3: توزيع بيانات الدراسة ككل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الأشكال السابقة التي تعبر عن التوزيع الطبيعي من خلال شكل المدرجات التكرارية حيث؛ أنه وبنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي معتادا لكل المحاور وكذا بيانات الدراسة ككل، فمعظم إجابات العينة تركزت في الإجابة موافق(4).

المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 2: المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[%20 - %36]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[%36 - %52]	مستوى منخفض من القبول
3	موافق بدرجة متوسطة	[2.60 - 3.40]	[%52 - %68]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[%68 - %84]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[%84 - %100]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسُبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

أولاً: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو عبارات محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته

جدول رقم 17.3: العبارات المتعلقة بمحور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئتها

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	التحالف الذي أبرمته مؤسستكم خلق بيئة مناسبة لكم	3.98	0.517	79.60	17	عال
02	المشاريع المشتركة تمثل الشكل الأمثل الذي اتبعته مؤسستكم	4.07	0.417	81,40	13	عال
03	اختيار عقود المناولة كشكل من أشكال التحالفات يمثل الشكل الأفضل	4.14	0.398	82,80	8	عال
04	اتفاقيات الشراكة تمكن مؤسستكم من نقل الكفاءات	4.07	0.623	81,40	14	عال
05	الطرف الأجنبي يسهل عملية التعلم ويساعد على نقل الكفاءات التنظيمية	4.00	0.707	80.00	16	عال
06	يتضمن عقد التحالف صراحة الكفاءات المطلوب تحقيقها	4.02	0.767	80,40	15	عال
07	تحالفات المؤسسة مع الشركات الأجنبية كانت مباشرة	4.12	0.569	82,40	10	عال
08	كان لي دور مباشر في إنجاح التحالف	4.21	0.453	84,20	7	عال جدا
09	تمكنت من اكتساب معارف جديدة من خلال التحالفات	4.14	0.515	82,80	9	عال
10	أرغب في أن تقوم المؤسسة بمزيد من التحالفات الاستراتيجية	4.09	0.510	81,80	12	عال
11	تم العمل ضمن أوضاع مختلطة مع الموظفين الأجانب	4.23	0.655	84,60	6	عال جدا
12	يتضمن التحالف برامج تدريبية دورية تتضمن زيارات مؤقتة	4.28	0.675	85,60	4	عال جدا
13	يتضمن التحالف احتكاك مباشر	4.30	0.654	86.00	3	عال جدا
14	يشمل التحالف تطبيق عمليات مشتركة	4.25	0.739	85.00	5	عال جدا
15	يتضمن عمليات البحث والتطوير	4.11	0.920	82,20	11	عال
16	يشمل عمليات مؤقتة فقط في المؤسسة	4.32	0.827	86,40	2	عال جدا
17	يضمن الحصول على كفاءات تكنولوجية حصرية	4.40	0.651	88.00	1	عال جدا
	محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته	4.152	0.308	83.04	/	عال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته فقد جاءت العبارة رقم 17 (يضمن الحصول على كفاءات تكنولوجية حصرية) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال جدا)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية جدا على هذه العبارة، حسب محك الدراسة المعتمد [4.20-5]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.40) وبانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1، بقيمة (0.651)؛

وقعت العبارتين رقم (16) و(13) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال جدا)، في حين وقعت العبارة رقم (01) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة

عينة الدراسة بأن التحالف الذي أبرمته مؤسستهم خلق بيئة مناسبة لهم، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.98)، وانحراف معياري أقل تشتتا (0.517)، وبوزن نسبي 79.60%.

بالنسبة للتقييم الكلي محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته، أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (4.152)، وبوزن نسبي 83.04%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.308)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، كما تشير نتائجه على اهتمام المؤسسات محل الدراسة به، إذ له دور إيجابي في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية.

1.3 تحليل العبارات المتعلقة بمحور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات

جدول رقم 18.3: العبارات المتعلقة بمحور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال

التحالفات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
18	التحالفات خلقت بيئة أدت إلى احتكاك سمح بنقل كفاءات فردية	4.49	0.759	89,80	3	عال جدا
19	تمكنت المؤسسة من اكتساب كفاءات إدارية وتسييرية	4.54	0.657	90,80	1	عال جدا
20	تم اكتساب كفاءات تسويقية جديدة	4.42	0.755	88,40	4	عال جدا
21	تحسنت مهارات التعامل مع العملاء	4.04	0.626	80,80	11	عال
22	تطورت خطوط الإنتاج الخاصة بالمؤسسة بفضل الدعم المقدم من التحالف	4.14	0.441	82,80	8	عال
23	سمحت التحالفات في مؤسستكم باكتساب مهارات تفاوضية	4.18	0.468	83,60	7	عال
24	سمحت التحالفات في مؤسستكم باكتساب مهارات لغوية	4.05	0.692	81,00	10	عال
25	تم اكتساب الكفاءات المذكورة في عقد التحالف مع الطرف الأجنبي كاملة	4.39	0.701	87,80	5	عال جدا
26	تم تقييم تحويل الكفاءات في إطار التحالفات	3.88	0.709	77,60	17	عال
27	تم اكتساب الكفاءات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التحالفات	3.93	0.623	78,60	16	عال
28	تم تحويل الكفاءة التكنولوجية من خلال التحالف	4.49	0.658	89,80	2	عال جدا
29	كفاءة تكنولوجية قديمة تم تطويرها بتحالف	4.42	0.755	88,40	4	عال جدا

30	الكفاءة التكنولوجية المحولة جديدة	4.32	0.827	86.40	6	عال جدا
31	هذه الكفاءة لا يمكن اكتسابها إلا من خلال التحالف	3.95	0.766	79.00	14	عال
32	وجدنا صعوبة في التحكم في هذه الكفاءة بعد التحالف	3.98	0.668	79,60	13	عال
33	الكفاءة المحولة تتميز بالصعوبة والتعقيد	4.09	0.635	81,80	9	عال
34	الكفاءة المحولة تحتاج وقتاً أطول للتحكم فيها	4.04	0.706	80,80	12	عال
35	الكفاءة التكنولوجية المحولة سهل التحكم فيها بعد نهاية التحالف	3.86	0.833	77,20	19	عال
	محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات	4.177	0.297	83.54	/	عال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب عبارات محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات، فقد جاءت العبارة رقم 19 (تمكنت المؤسسة من اكتساب كفاءات إدارية وتسييرية) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال جدا)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.54)، وانحراف معياري (0.657) أقل من القيمة الحرجة 1، وبوزن نسبي 90.80؛

وقعت العبارة رقم 28 (تم تحويل الكفاءة التكنولوجية من خلال التحالف)، في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال جدا)، حسب محك الدراسة المعتمد [4.20 - 5]، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.49)، وانحراف معياري (0.658) وهذا يشير إلى تمركز إجابات عينة الدراسة على هذه العبارة وقلة تشتتها أو إختلافها؛

وقعت العبارة رقم 18 (التحالفات خلقت بيئة أدت إلى احتكاك سمح بنقل كفاءات فردية)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال جدا)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.49)، وانحراف معياري (0.759).

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات، أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (4.177)، وبوزن نسبي 83.54%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.297)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، كما تشير نتائجه على اهتمام المؤسسات محل الدراسة به، إذ له دور إيجابي في تحويل الكفاءات والمهارات.

3- تحليل العبارات المتعلقة بمحور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية

جدول رقم 3: العبارات المتعلقة بمحور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية

والجزائرية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
36	التحالفات الاستراتيجية تحسن أداء المؤسسة وتطوره	3.93	0.678	78,60	13	عال
37	حسن التحالف مهاراتي الوظيفية	3.74	0.917	74,80	16	عال
38	أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على المردودية المالية للمؤسسة	4.12	0.965	82,40	3	عال
39	أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على فعالية نشاط المؤسسة	3.74	0.813	74,80	15	عال
40	أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على الانسجام والتعلم واكتساب المعارف في المؤسسة	4.11	0.724	82,20	4	عال
41	العمل في أفواج مشتركة مع الأجانب كان مفيدا	4.07	0.776	81,40	7	عال
42	البرامج التدريبية مكنتنا من التعلم وتطوير كفاءاتنا	3.95	0.833	79,00	12	عال
43	اكتساب هذه الكفاءة حسن من أداء المؤسسة	4.09	0.689	81,80	5	عال
44	اكتساب هذه الكفاءة حقق ميزة تفوق على الشركات المنافسة في السوق	4.07	0.623	81,40	6	عال
45	استغلال الكفاءات والموارد يستمر بعد انتهاء التحالف	4.05	0.610	81,00	8	عال
46	بفضل الكفاءة التكنولوجية المكتسبة أصبح التحكم في المشاكل التقنية أكبر	4.00	0.756	80,00	10	عال
47	يتم العمل على الكفاءات المكتسبة وتطويرها ذاتيا	3.96	0.801	79,20	11	عال
48	بعد انتهاء التحالف، نواجه مشاكل تقنية ونستمر في الاتصال بشريك الأجنبي	4.04	0.731	80,80	9	عال
49	تمكنا من دخول أسواق جديدة بفضل التحالفات	3.81	0.743	76,20	14	عال
50	مكنتنا التحالفات من زيادة الحصص السوقية في الأسواق المحلية	4.37	0.771	87,40	1	عال جدا
51	مكنتنا التحالفات من دخول الأسواق العالمية	4.33	0.831	86,60	2	عال جدا
52	مكنتنا الكفاءات المكتسبة في إطار التحالفات من تطوير خطوط المنتجات	3.30	0.706	66,00	17	عال
	محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية	4.03	0.426	80.60	/	عال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية، فقد جاءت العبارة رقم 50 (مكنتنا التحالفات من زيادة الحصص السوقية في

الأسواق المحلية) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال جدا)، حسب محك الدراسة المعتمد [4.20-5]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.831) أقل من القيمة الحرجة 1، ووزن نسبي 87.40؛

وقعت العبارة رقم 51 (مكنتنا التحالفات من دخول الأسواق العالمية)، في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال جدا)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.831)، ووزن نسبي 86.60%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية جدا على أن التحالفات مكنتهم من دخول الأسواق العالمية؛ وقعت العبارة رقم 38 (أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على المردودية المالية للمؤسسة)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.965)، ووزن نسبي 82.40%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة.

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (4.03)، ووزن نسبي 80.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.426)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، كما تشير نتائجه على اهتمام المؤسسات محل الدراسة به، إذ له دور إيجابي في تحويل الكفاءات التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائيا، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الموظفين نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

للتحالفات الاستراتيجية دور في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم 20.3: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.212	4.12	0.000	2.000	39.952	56	57

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من الجدول رقم (26) أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.212 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات الفرضية الرئيسية الأولى، بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.12 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 39.952 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.000، عند درجة حرية 56 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها نقبل الفرضية، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، وعليه فإننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية:

للتحالفات الاستراتيجية دور في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

تساهم التحالفات الاستراتيجية في خلق بيئة عمل ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-

Sample Test)، وكذا استخراج قيم الارتباط بين محاور الدراسة.

الجدول رقم 21.3: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Test Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	N عدد العينة
قبول	0.308	4.15	0.000	2.000	28.186	56	57

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (27) أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.308 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلتها تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.15 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات الباحثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 28.186 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.000 عند درجة حرية 56 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

الجدول رقم 22.3: مصفوفة الارتباط لمحور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته

Correlations					
		محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته	محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات	محور تقييم التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الأجنبية والجزائرية	الاستبيان ككل
محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته	Pearson Correlation	1	*0.325	0,32*0	**0.592
	Sig. (2-tailed)	.	0.014	0.016	0.000
	N	57	57	57	57

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (28) أعلاه، يتضح أن هناك قوة ارتباطية بينية بين محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته وباقي متغيرات الدراسة حيث؛ أن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، وأصغر قيمة 0.320، وأكبر معامل ارتباط 0.592، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.

من خلال نتائج الجدولين السابقين، وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نقبل صحة الفرضية، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، بالإضافة إلى قيم الارتباطات الثنائية التي كانت كلها دالة إحصائية، بين محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته وباقي محاور الدراسة، وعليه قبول الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم التحالفات الاستراتيجية في خلق بيئة عمل ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

تساهم التحالفات الاستراتيجية في تحويل مختلف الكفاءات والمهارات الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، وكذا استخراج قيم الارتباط بين محاور الدراسة.

الجدول رقم 23.3: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	N عدد العينة
قبول	0.297	4.17	0.000	2.000	29.907	56	57

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من الجدول رقم (29) أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.297 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.17 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40- 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 29.907 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.000، عند درجة حرية 56 (2-tailed) وبمستوى دلالة 0.000؛

الجدول رقم 24.3: مصفوفة الارتباط لمحور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال

التحالفات

Correlations					
		محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته	محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات	محور تقييم التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الأجنبية والجزائرية	الاستبيان ككل
محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات	Pearson Correlation	*0.325	1	*0.360	**0.619
	Sig. (2-tailed)	0.014	.	0.011	0.000
	N	57	57	57	57
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)					
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (30) أعلاه، يتضح أن هناك قوة ارتباطية بينية بين محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات وباقي متغيرات الدراسة حيث؛ أن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، وأصغر قيمة 0.325، وأكبر معامل ارتباط 0.619، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نقبل الفرضية، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نرفضها، بالإضافة إلى قيم الارتباطات الثنائية التي كانت كلها دالة إحصائية، بين محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات، وباقي محاور الدراسة وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم التحالفات الاستراتيجية في تحويل مختلف الكفاءات والمهارات الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية مفيدة ومربحة وتساهم في النمو والتطور .

لاختبار صحة الفرضية الثالثة للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، وكذا استخراج قيم الارتباط بين محاور الدراسة.

الجدول رقم 25.3: نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.426	4.03	0.000	2.000	18.406	56	57

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (31) أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.426 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلّة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.03 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40- 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 18.406 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.000، عند درجة حرية 56 (2-tailed)، وبمستوى دلالة 0.000؛

الجدول رقم 26.3: مصفوفة الارتباط لمحور تقييم التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الأجنبية والجزائرية

Correlations					
		محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته	محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات	محور تقييم التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الأجنبية والجزائرية	الاستبيان ككل
محور تقييم التحالفات	Pearson Correlation	*0.320	*0.360	1	**0.633
الاستراتيجية بين الشركات الأجنبية والجزائرية	Sig. (2-tailed)	0.016	0.011	.	0.000
	N	57	57	57	57
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (32) أعلاه، يتضح أن هناك قوة ارتباطية بينية بين محور تقييم التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الأجنبية والجزائرية وباقي متغيرات الدراسة حيث؛ أن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، وأصغر قيمة 0.320، وأكبر معامل ارتباط 0.633، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.

من خلال نتائج الجدولين السابقين، وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نقبل الفرضية، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نرفض الفرضية، بالإضافة إلى قيم الارتباطات الثنائية التي كانت كلها دالة إحصائية، محور تقييم التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الأجنبية والجزائرية، وباقي محاور الدراسة، وعليه فإننا نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية مفيدة ومربحة وتساهم في النمو والتطور.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة، حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغيرات المستقلة التعريفية (الوظيفة، سنوات الخبرة، مجال نشاط المؤسسة، مجال التحالف، شكل التحالف، مدة التحالف).

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار N – Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 27.3: اختبار N – Way ANOVA لتحليل الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء

تعزى للمتغيرات المستقلة التعريفية

Tests of Between-Subjects Effects					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,331 ^a	51	0,046	1,199	0,468
Intercept	678,207	1	678,207	17794,373	0,000
الوظيفة	0,745	7	0,106	2,792	0,138
سنوات الخبرة	0,039	1	0,039	1,013	0,360
مجال نشاط المؤسسة	0,113	3	0,038	0,992	0,468
مجال التحالف	0,010	2	0,005	0,132	0,879
شكل التحالف	0,030	1	0,030	0,782	0,417
مدة التحالف	0,040	2	0,020	0,520	0,624
Total	971,475	57			
Corrected Total	2,522	56			

a. R Squared = ,924 (Adjusted R Squared = ,154)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه لتحليل التباين يتبين عدم معنوية تأثير العوامل (الوظيفة، سنوات الخبرة، مجال نشاط المؤسسة، مجال التحالف، شكل التحالف، مدة التحالف)، حيث أن معنوية فيشر لهاته العوامل أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، ويشير ذلك إلى عدم وجود تباين في اتجاهات إجابات أفراد العينة، تعزى للمتغيرات التعريفية مجتمعة مع بعض.

بناء على ما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الثانية أي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة، حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغيرات المستقلة التعريفية (الوظيفة، سنوات الخبرة، مجال نشاط المؤسسة، مجال التحالف، شكل التحالف، مدة التحالف).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير المستقل التعريفي الوظيفة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار **One-Way Anova**.

جدول رقم 28.3: يوضح نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الوظيفة

ANOVA					
الوظيفة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,689	7	0,098	2,632	0,022
Within Groups	1,833	49	0,037		
Total	2,522	56			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه قيمة $F = 2.632$ بمستوى معنوية 0.022 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، لذا نقبل الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير المستقل التعريفي الوظيفة.

قصد التعرف على مصدر التباين لعامل الوظيفة والذي كان تأثيره معنويا، تم إجراء الاختبارات البعدية (Post Hoc)، بطريقة أقل فرق معنوي (Significance Difference Least) LSD وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 29.3: أقل فرق معنوي (LSD) بين الأوساط الحسابية للمتغير التعريفي الدخل

Multiple Comparisons						
بيانات الدراسة						
LSD						
(I) الوظيفة	(J) الوظيفة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
directeur	chef service	-,06047	,09531	,529	-,2520	0,1311
	Engineer	,12752	,08765	,152	-,0486	0,3037
	Technicien	,00663	,15507	,966	-,3050	0,3183
	Manager	,21235	,11325	,067	-,0152	0,4399
	Cader	,12529	,11325	,274	-,1023	0,3529
	chef de partement	,27406	,10010	,009	,0729	0,4752
	Supervisor	,17984	,12122	,144	-,0638	0,4234
chef service	Directeur	,06047	,09531	,529	-,1311	0,2520
	Engineer	,18799	,07796	,020	,0313	0,3447
	Technicien	,06710	,14981	,656	-,2340	0,3682
	Manager	,27282	,10593	,013	,0599	0,4857
	Cader	,18576	,10593	,086	-,0271	0,3986
	chef de partement	,33453	,09174	,001	,1502	0,5189
	Supervisor	,24031	,11442	,041	,0104	0,4702
Engineer	Directeur	-,12752	,08765	,152	-,3037	0,0486
	chef service	-,18799	,07796	,020	-,3447	-0,0313
	Technicien	-,12089	,14506	,409	-,4124	0,1706
	Manager	,08483	,09909	,396	-,1143	0,2840
	Cader	-,00223	,09909	,982	-,2014	0,1969
	chef de partement	,14654	,08375	,086	-,0218	0,3148
	Supervisor	,05231	,10812	,631	-,1650	0,2696
technicien	Directeur	-,00663	,15507	,966	-,3183	0,3050
	chef service	-,06710	,14981	,656	-,3682	0,2340
	Engineer	,12089	,14506	,409	-,1706	0,4124
	Manager	,20572	,16182	,210	-,1195	0,5309
	Cader	,11865	,16182	,467	-,2065	,4438
	chef de partement	,26743	,15290	,087	-,0398	,5747
	Supervisor	,17320	,16750	,306	-,1634	,5098
manager	Directeur	-,21235	,11325	,067	-,4399	,0152
	chef service	-,27282	,10593	,013	-,4857	-,0599
	Engineer	-,08483	,09909	,396	-,2840	,1143
	Technicien	-,20572	,16182	,210	-,5309	,1195
	Cader	-,08706	,12232	,480	-,3329	,1587
	chef de partement	,06171	,11026	,578	-,1599	,2833
	Supervisor	-,03252	,12974	,803	-,2932	,2282
cader	Directeur	-,12529	,11325	,274	-,3529	,1023
	chef service	-,18576	,10593	,086	-,3986	,0271
	Engineer	,00223	,09909	,982	-,1969	,2014
	Technicien	-,11865	,16182	,467	-,4438	,2065
	Manager	,08706	,12232	,480	-,1587	,3329
	chef de partement	,14877	,11026	,183	-,0728	,3703
	Supervisor	,05455	,12974	,676	-,2062	,3153
chef de partement	Directeur	-,27406	,10010	,009	-,4752	-,0729
	chef service	-,33453	,09174	,001	-,5189	-,1502
	Engineer	-,14654	,08375	,086	-,3148	,0218
	Technicien	-,26743	,15290	,087	-,5747	,0398
	Manager	-,06171	,11026	,578	-,2833	,1599

	Cader	-,14877	,11026	,183	-,3703	,0728
	Supervisor	-,09423	,11844	,430	-,3322	,1438
supervisor	Directeur	-,17984	,12122	,144	-,4234	,0638
	chef service	-,24031	,11442	,041	-,4702	-,0104
	Engineer	-,05231	,10812	,631	-,2696	,1650
	Technicien	-,17320	,16750	,306	-,5098	,1634
	Manager	,03252	,12974	,803	-,2282	,2932
	Cader	-,05455	,12974	,676	-,3153	,2062
	chef de partement	,09423	,11844	,430	-,1438	,3322

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه ومقارنة فرق الأوساط المعنوية لفئات الوظيفة، ترجع الفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لفئة مدير، حيث سجلت أقل فرق معنوي بقيمة 0.009 وبالتالي لها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة.

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير المستقل التعريفي سنوات الخبرة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار **One-Way Anova**.

جدول رقم 30.3: يوضح نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة

One-Way Anova					
سنوات الخبرة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,017	2	0,008	0,179	0,837
Within Groups	2,505	54	0,046		
Total	2,522	56			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه قيمة $F = 0.179$ بمستوى معنوية 0.837 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، لذا نرفض الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير المستقل التعريفي سنوات الخبرة.

2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير المستقل التعريفي مجال نشاط المؤسسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار One-Way ANOVA.

جدول رقم 31.3: يوضح نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير مجال نشاط المؤسسة

ANOVA					
مجال نشاط المؤسسة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0610,	3	0200,	4390,	7260,
Within Groups	2,461	53	0460,		
Total	2,522	56			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، بلغت قيمة اختبار الفرق $F=0.439$ بمستوى دلالة 0.726 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 ، لذا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير المستقل التعريفي مجال نشاط المؤسسة.

2-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير المستقل مجال التحالف.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار One-Way ANOVA.

جدول رقم 32.3: نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير مجال التحالف

ANOVA					
مجال التحالف					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,032	3	0,011	0,227	0,877
Within Groups	2,490	53	0,047		
Total	2,522	56			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة اختبار الفرق $F=0.227$ بمستوى دلالة 0.877 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، لذا نرفض الفرضية الرابعة الفرعية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، تعزى للمتغير المستقل مجال التحالف.

5-2 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، تعزى للمتغير المستقل شكل التحالف.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار One-Way ANOVA.

جدول رقم 33.3: نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير شكل التحالف

ANOVA					
شكل التحالف					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,019	2	0,010	0,208	0,813
Within Groups	2,503	54	0,046		
Total	2,522	56			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه بلغت قيمة اختبار الفرق $F=0.208$ بمستوى دلالة 0.813 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، لذا نرفض الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير المستقل شكل التحالف.

2-6 اختبار الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير التعريفي مدة التعامل.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار **One-Way Anova**.

جدول رقم 34.3: يوضح نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير مدة التعامل

ANOVA					
مدة التعامل					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,350	2	0,175	4,351	0,018
Within Groups	2,172	54	0,040		
Total	2,522	56			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه قيمة $F = 4.351$ بمستوى معنوية 0.018 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، لذا يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة في الدراسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، تعزى للمتغير التعريفي مدة التعامل.

قصد التعرف على مصدر التباين لعامل الوظيفة والذي كان تأثيره معنويا، تم إجراء الاختبارات البعدية (Post Hoc)، بطريقة أقل فرق معنوي LSD (Significance Difference Least) وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 35.3: أقل فرق معنوي (LSD) بين الأوساط الحسابية للمتغير التعريفي مدة التعامل

Multiple Comparisons						
بيانات الدراسة						
LSD						
مدة التعامل (I)	مدة التعامل (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
From 1-3 years	From 3-5 years	,17106	,07069	,019	,0293	,3128
	more than 5 years	,14563	,06209	,023	,0212	,2701
From 3-5 years	From 1-3 years	-,17106	,07069	,019	-,3128	-,0293
	more than 5 years	-,02543	,07855	,747	-,1829	,1321
more than 5 years	From 1-3 years	-,14563	,06209	,023	-,2701	-,0212
	From 3-5 years	,02543	,07855	,747	-,1321	,1829

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه ومقارنة فرق الأوساط المعنوية لفئات الوظيفة، ترجع الفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لمدة التعامل من 1 سنة إلى 3 سنوات، حيث سجلت أقل فرق معنوي بقيمة 0.019 وبالتالي لها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثالث: دراسة حالة "سوناطراك"

اختيار شركة سوناطراك، كان خيارا انتقائيا ومقصودا، وذلك بسبب أنها تعتبر شركة رائدة في مجال التحالفات الاستراتيجية، فهي تعتبر أولى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- إن لم نقل أنها كانت الوحيدة في بدايتها- التي اعتمدت هذا التوجه الاستراتيجي. فالتحالف لم يكن مجرد خيار، بل فرضته متغيرات البيئة المحيطة سواء الاقتصادية أو تكنولوجية، فمجال نشاطها مجال حيوي وذو مطلب عالمي، وأساس الكثير من الصناعات، حيث تعتبر المحروقات المصدر الأول للطاقة في العالم، ورغم السعي ومحاولات دول متقدمة عديدة البحث على مصادر طاقة بديلة، إلا أنها لم ترقى إلى مستوى تعويض المحروقات.

المطلب الأول: تقديم شركة سوناطراك

أولا: نبذة عن سوناطراك:

تأسست شركة سوناطراك في سنة 1963، أي بعد الاستقلال وذلك بهدف التمهيد لاستغلال الثروات البترولية التي كانت تحت سيطرة الشركات الفرنسية وعدة شركات متعددة الجنسيات مثل شركة بريتش بريتروليوم، حيث تبعتها بعد ذلك في 24 فيفري 1971 الإعلان عن تأميم المحروقات، ثم التأسيس لقانون المحروقات لاحقا يضبط نشاط الشركات الأجنبية في هذا المجال.

وفي 1981 تمت إعادة هيكلة الشركة وإنفصالها عن بعض الفروع التي عرفت بالفروع البترولية مثل: البتروكيميا، التميع، توزيع المواد البترولية، أشغال الآبار البترولية حيث نجم عن ذلك خلق 17 مؤسسة مستقلة للمصالح والإنجاز وهي:

NAFTAL : المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية

NAFTEC : المؤسسة الوطنية لتكرير النفط .

: المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات .

ENIP : المؤسسة الوطنية للبتروكيميا .

ENPC : المؤسسة الوطني للبلاستيك والمطاط .

ENAFOR : المؤسسة الوطنية لحفر الآبار البترولية .

ASMIDAL : المؤسسة الوطنية للأسمدة والمنتجات المبيدة .

CERHYD : مركز الأبحاث لتقييم المحروقات .

EGZIZ : لأرزيو المؤسسة الوطني لتسيير وحدة INPST لأرزيو .

EGZIHMD : المؤسسة الوطنية لتسيير الوحدة الصناعية لحاسي مسعود .

ENAGEO : المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء .

ENSP : المؤسسة الوطنية لخدمات الحفر .

ENTP : المؤسسة الوطنية للأعمال البترولية الكبرى .

ENGCP : المؤسسة الوطنية للهندسة المعمارية .

ENAC : المؤسسة الوطنية للأنابيب .

ENEP : المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات

بذلك تصبح سوناطراك هي الشركة المسيرة لقطاع المحروقات، كما أنها تنشط في مجالات أخرى مثل:

- توليد الكهرباء

- الطاقات الجديدة والمتجددة

- تحلية مياه البحر

- استكشاف واستغلال التعدين

حصلت سوناطراك أرقاما مميزة، بسبب التطور التصاعدي في مستوى أدائها، حيث:

- احتلت المرتبة 12 عالميا من حيث إنتاج النفط والغاز¹
- الأولى افريقيا في تصنيف أفضل الشركات الإفريقية من 500 شركة افريقية²
- الأولى عربيا من حيث الاستكشافات النفطية لسنة 2022³
- الأولى عالميا خلال 7 أشهر الأولى من سنة 2022، وحقت سوناطراك في هذه المدة، سبعة استكشافات نفطية، ما سمح لها بتصدر ترتيب الشركات العالمية، في النفط والغاز خلال هذه السنة، متقدمة على كل من شركة، “إكوينور” النرويجية التي حققت خمسة اكتشافات، من أصل 7 تم تحقيقها في النرويج، وشركة أدنوك الإماراتية التي حققت 4 اكتشافات في الإمارات، وتليها شركة إيني الإيطالية، التي حققت 3 اكتشافات منها واحد بالشراكة مع سوناطراك بالجزائر⁴.
- شركة النفط 25 من حيث القوة العاملة.

ثانيا: هيكل سوناطراك

في الشكل الموالي، الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك⁵، يتضمن هيكله عامة فشركة سوناطراك شركة كبيرة ولديها شركات تابعة لكن بتسيير ذاتي، بالإضافة إلى مختلف وحدات الإنتاج واستكشاف للغاز والبتترول تتمتع هي الأخرى بتسيير مستقل عن المكتب الرئيسي وهذا ما يفسر الهيكل المنتهجة من الشركة:

¹ <https://www.ennaharonline.com/>

² <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/7910>

³ نفس المرجع السابق

⁴ <https://africanews.dz/639-9/>

⁵ التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2021.

نلاحظ من الشكل السابق، أن مختلف المديريات المركزية، تعتبر صلة الربط بين مختلف الوحدات الانتاجية والشركات التابعة المنتشرة.

كما أنها استحدثت في السنوات الأخيرة " لجنة الأخلاقيات"، والتي تهدف إلى تعزيز المسؤولية الإجتماعية للشركة، مكلفة بالمتابعة والمراقبة وضمان امتثال العمال والأنشطة والسلوكيات بسوناطراك للمعايير والمبادئ العالمية للأخلاقيات، لتساهم بالتالي في تعزيز ثقافة الشفافية ومناخ الثقة مما يسمح بمنع ومعاينة التصرفات غير المشروعة والتجاوزات المرتكبة على حساب المصلحة العامة والنزاهة وسمعة وصورة سوناطراك.

وفي ديسمبر 2021، وقع مجمع سوناطراك والمعهد الجزائري للتقييس " IANOR "عقدي مرافقة حول المعيارين ISO26000 و ISO 37001 والمتعلقين على التوالي بتسيير مكافحة الفساد والمسؤولية الإجتماعية. إلى جانب ذلك فإن استراتيجيات الشركة من أجل تطوير مسارات التسيير لديها حقق نتائج أبرزها، تحسنا في ترتيب مؤشر حوكمة الموارد الطبيعية، في تقييم مرحلي لمؤشر حوكمة الموارد للعام 2020، الذي يصدره معهد إدارة الموارد الطبيعية في نيويورك، سجلت المؤسسة الوطنية سوناطراك تقدما ملحوظا في ترتيبها بزيادة تقدر ب 18 نقطة مقارنة بعام 2017، وبذلك أصبح أداؤها يُعتبر مُرضيا وإيجابيا¹.

ثالثا: المسار التاريخي لتحالفات سوناطراك

إنطلاقا من سنة 1991 وعقب تعديلات القانون لسنة 1986 من أجل فتح مجال الشراكة بين سوناطراك ومختلف الشركات البترولية الأجنبية، وفي سنة 1992 أصبحت شركة سوناطراك مجموعة بترولية دولية بعد مجموعة من التعديلات والتحديثات، ثم في 1996 كانت انطلاقة سوناطراك نحو التحالفات الاستراتيجية بإمضاء 35 عقد شراكة مع شركات أجنبية عديدة.

انتهجت سوناطراك التحالفات الاستراتيجية، حيث تنوعت أشكالها وحتى مناطقها، فسوناطراك لم تكتف بعقود شراكة على أرض الوطن، بل أيضا في دول مختلفة من بينها: تونس، ليبيا، موريتانيا، موزمبيق، أنغولا، نيجيريا، إيطاليا، اسبانيا، البرتغال، إنجلترا، هولندا والبيرو.

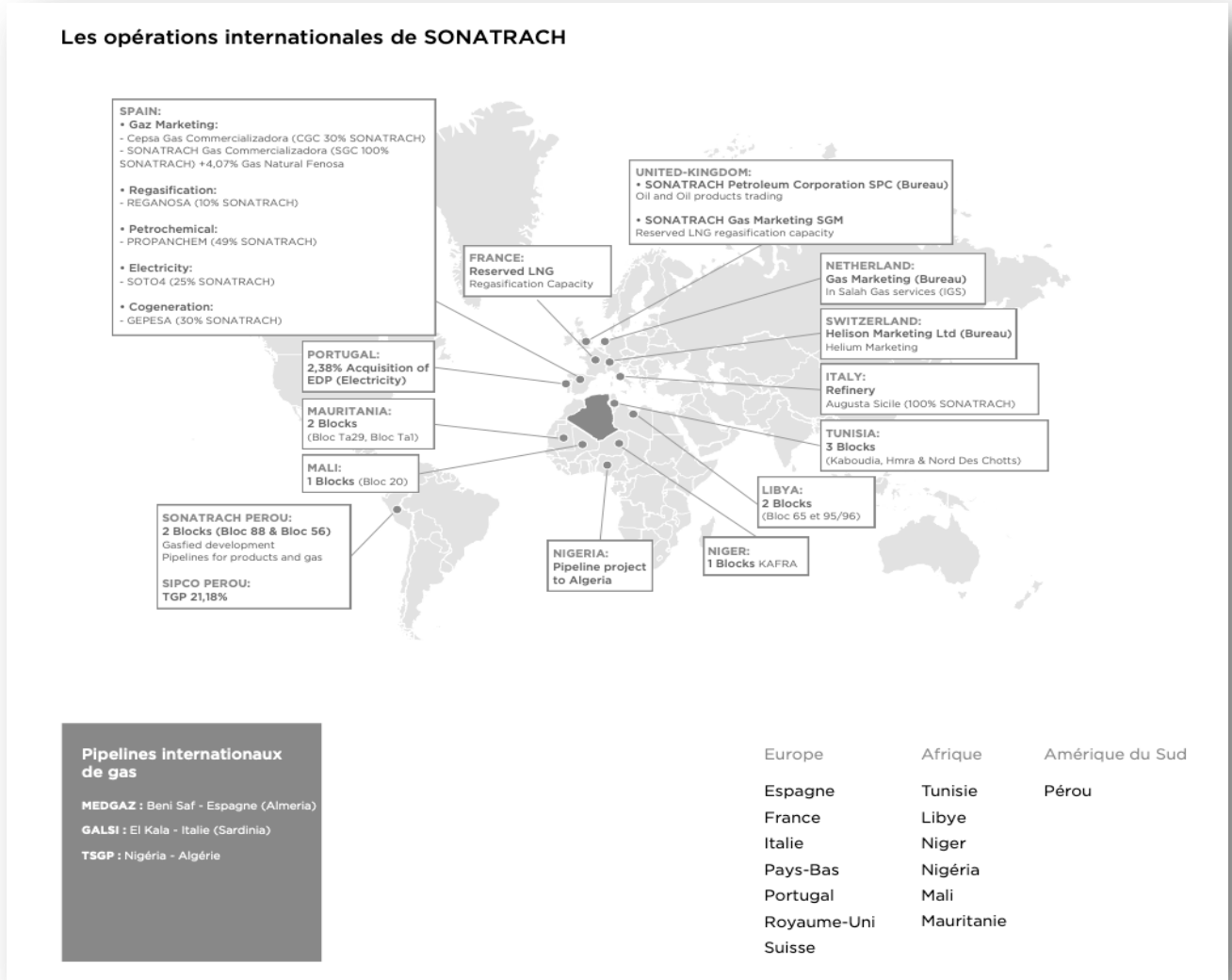
تنوعت موضوعات التحالفات بالنسبة لسوناطراك وتطورت أيضا، من المجالات التي تضمنتها:

- استكشاف وإنتاج وتطوير وتسويق المحروقات في الجزائر وعلى الصعيد الدولي
- خدمات النفط
- هندسة وإنتاج المعدات في مجال المحروقات

¹ <https://www.aps.dz/ar/economie/112123-2020>

- تطوير الطاقات والموارد الجديد

الشكل 7.3: انتشار سوناطراك في الأسواق الدولية



المصدر: <https://www.sonatrach.co.uk/our-group/international-structure>

من الشكل السابق، نلاحظ أن سوناطراك تمكنت من التواجد في ثلاث قارات، القارة الإفريقية بدرجة الأولى بسبب التواجد الطبيعي، سواء كانت نقاط الوصول أو مناطق عبور لأنابيب الغاز باتجاه أوروبا، التي تعتبر سوق مهمة للشركة - سوق الإستهلاك - ثم أخيرا أمريكا الجنوبية بدرجة أقل، وهذا راجع لتواجد دول منتجة في المنطقة، وتحتاج إلى المزيد من التطور ورفع مستوى كفاءاتها من أجل اختراق هذا السوق.

من المؤكد أن سوناطراك قد تمكنت من التواجد في عدة أسواق من خلال التحالفات، فالهدف التقليدي من التحالفات هو دخول الأسواق وتقاسم المخاطر بالدرجة الأولى، والجدول الموالي يوضح الشركات التي ارتبطت معها شركة سوناطراك بعقود شراكة.

الجدول 36.3: شركاء سوناطراك في التحالفات

جنسيته	الشريك
الولايات المتحدة الأمريكية	Anadarko(occidental)USA
المملكة المتحدة	BP
المملكة المتحدة	Neptue Energy
ايطاليا	Edison
ايطاليا	Eni
اسبانيا	Cepsa
اسبانيا	Repsol
الصين	CNOOC
الصين	CNPC
الصين	Sinopec
ألمانيا	DEA
كندا	FCP
روسيا	Gazprom
روسيا	Rosneft
فرنسا	TOTAL
استراليا	BHPBillition
أندونيسيا	Pertamina
ايرلندا	Petroceltic
تايلندا	PTTEP
فيتنام	PVEP
النرويج	Equinor
اليابان	Teikoku
تونس	numbyd

المصدر: التقرير السنوي لشركة سوناطراك 2020.

تخضع نشاطات سوناطراك بالشراكة خلال سنة 2020 لواحد وثلاثون، عقدا بما في ذلك أربعة في مرحلة الإستكشاف وسبعة وعشرون في مرحلة التطوير والإستغلال.

مع ذلك فإن الشركة تحقق الكثير من الإنجازات بمفردها، على سبيل المثال خلال سنة 2020 حققت:

- 37 عقد بحث ساري المفعول و 14 عقدا في مرحلة الحصول على الإمتياز تغطي مساحة تفوق 300000 كيلومتر مربع .
- 8 تراخيص استكشاف تغطي ما يفوق 250000 كيلو متر مربع.
- 134 منطقة استغلال في الإنتاج .
- أكثر من 5500 بئر .
- شبكة تجميع وخدمات تفوق 21000 كم 7400 .
- 7400 من تجهيزات ثابتة و 3700 أجهزة متحركة.
- يتم تنظيم تسيير عمليات الإنتاج في 10 مناطق، أهمها حاسي رمل ورهد نوس بالنسبة للغاز، وحاسي مسعود بالنسبة للنفط الخام.

مختلف التحالفات المبرمة تعود لأسباب مختلفة، ففي مجال النفط والغاز لا يكون السعي للتشارك مع شركات أجنبية بسبب عجز الشركة عن تحقيقها بمفردها، بل تكون بهدف تقاسم التكاليف والمخاطر خاصة في عمليات الإكتشاف التي تتطلب تكاليف مرتفعة، وتقابلها أيضا مخاطر مرتفعة مثل أن تنتهي عملية تنقيب تدوم فترات طويلة بفشل، و لا تحقق أي نتيجة.

المطلب الثاني: تقييم عام لكفاءات شركة سوناطراك-تحليل مسار-

في هذا الجزء يتم توصيف كفاءات الشركة من خلال التطور الحاصل والنتائج التي حققتها الشركة خلال مسارها في التحالفات. عملية توصيف الكفاءات مثلما تناولنا في الجانب النظري يتم من خلال الأثر الناتج، فشركة سوناطراك استطاعت تطوير عدة كفاءات هي كالتالي:

❖ **الكفاءات الإدارية:** تظهر من خلال مرونة الهيكل التنظيمي للشركة، فهي تعدل فيه كلما تطلب الأمر ذلك، لما يتوافق مع الخطط الإستراتيجية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فرغم حجم الشركة والفروع التابعة لها استطاعت الحفاظ على مستوى عالي من الإتصال والتنسيق بين المديرية المركزية وباقي المديریات، ومختلف الوحدات الصناعية وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء الإداري لها، كما أنها تمتلك هيكل تنظيمي قانوني لضبط صلاحيات ومسؤوليات كل طرف في الشركة.

بالإضافة إلى ما سبق، اعتمادها لمعهد المناجمنت، لمواكبة كل تطور حاصل في الجانب الأكاديمي والإبحاث الإدارية وتسيير المنظمات.

❖ **الكفاءات البشرية:** تقوم الشركة إلى جانب ما يقوم به الموظفون من تعلم ذاتي من خلال الممارسة، تعمل سوناطراك على تكوين موظفيها وإطاراتها ببرامج مختلفة، "ممشروع تحويل الموارد البشرية لسوناطراك، الذي تم الشروع فيه سنة 2020، نقطة تحول في مسار الشركة. بالتخلي عن الأنماط التقليدية في تسيير الموارد البشرية"¹، مع نهاية سنة 2021 بلغ إجمالي مستخدمي سوناطراك 66 379 عامل، بانخفاض 5.0% مقارنة بسنة 2020. حيث تراجع عدد المستخدمين من 55 816 عامال دائما في سنة 2020، إلى 55 661 عامال دائم في سنة 2021. يتكون التعداد الدائم للشركة بشكل أساسي من الإطارات وأعاون التحكم (الإطارات : 28 833 عاملا بنسبة 52% منهم 16026 مهندسا، أعاون التحكم التقني : 23 696 عاملا بنسبة 42% منهم 366 16 تقني سامي، عمال التنفيذ الميداني : 3 132 عاملا بنسبة 6%.

مشروع تحويل الموارد البشرية تستهدف منه الشركة أحداث تحول نوعي في تسيير الموارد البشرية من خلال التركيز على أربعة مسارات هامة: التوظيف، تطوير الكفاءات، تسيير الفعالية والأداء وتسيير المسار المهني.

إعتمدت التكوين بشكل أساسي الإطارات بنسبة 66 %، وعمال التحكم 32 % . وتتعلق الدورات التدريبية أساسا بالمجالات التالية: الصيانة الصناعية (19%)، الأمن الصناعي (18 %)، نشاط منابع النفط والغاز (14 %)، التسيير (المانجمنت) (8 %)، تحويل المحروقات (6%)، اللغات (6 %)، المكتبية (4 %)، الإتصال (4 %)، الشؤون القانونية (3 %) .

❖ **الكفاءات التكنولوجية:** عرفت شركة سوناطراك تطورات كبيرة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات المتطورة في عملها، وهذا بفضل مديرية البحث والتطوير، في 2020 تم تنصيب المجلس العلمي والتقني لسوناطراك، والذي تتمثل مهمته في توجيه وتقديم المشورة للإدارة العليا للشركة حول خياراتها الاستراتيجية المتعلقة بالبحث والتطوير والابتكار والخيارات التكنولوجية. والجدول التالي يبين براءات الإختراع التي تحصلت عليها:

التقرير السنوي لسوناطراك 2020، ص 66.¹

الجدول رقم 37.3: براءات الإختراع لشركة سوناطراك

مقدم الطلب	موضوع الإختراع
سوناطراك / المديرية المركزية للبحث والتطوير. مركز تطوير التقنيات المتقدمة، بابا حسن، الجزائر.	عملية توصيف صخور المكامن عن طريق التصوير المقطعي على أساس التمهين
سوناطراك / المديرية المركزية للبحث والتطوير. مركز تطوير التقنيات المتقدمة، بابا حسن، الجزائر.	عملية تحديد المعادن وتقدير مسامية صخور المكامن بواسطة التصوير المقطعي منخفض الدقة
سوناطراك / المعهد الجزائري للبتترول، بومرداس.	توقع إجمالي الكربون العضوي في مكامن الغاز الصخري باستخدام نموذج Passey مقرونا بالانعكاس الزلزالي المتزامن مسبقا مع أنظمة وراثية.

المصدر: التقرير السنوي لشركة سوناطراك 2021، ص 56.

وفي سنة 2023 تحصل المعهد الجزائري للبتترول، التابع للشركة على براءة اختراع من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية "إينابي" بشأن تقنية جديدة، ابتكار يمكنها من تقدير إجمالي الكربون العضوي في مكامن الغاز، باستعمال أنظمة الانعكاس الزلزالي المتزامن والأنظمة الجينية.

❖ **الكفاءات التسويقية:** سعت الشركة ضمن استراتيجياتها إلى زيادة حصصها السوقية الوطنية والدولية، مع السعي في التخفيض من الواردات خاصة البنزين والمازوت، ونجحت في ذلك فقد استطاعت تخفيض كميات الاستيراد خلال 2020، ثم توقفت عن استيرادها نهائيا سنة 2021. كما أنها سعت لتطوير الكفاءات التسويقية من خلال زيادة قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة، زيادة عدد الباخرات الناقلة على سبيل المثال، وزيادة موثوقية الشركة مع عملائها على القدرة بالوفاء بالتزاماتها.

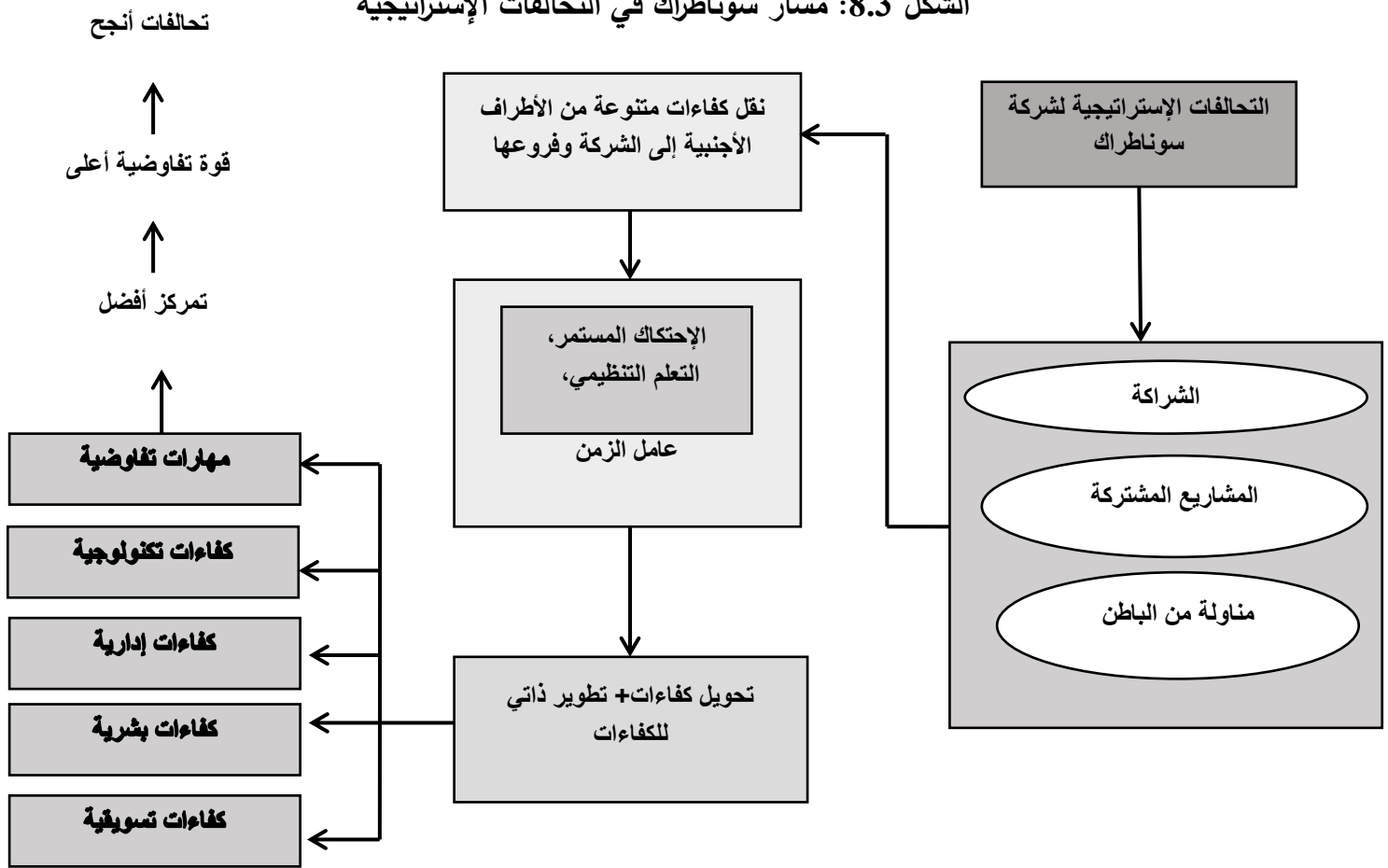
❖ **المهارات التفاوضية:** اكتسبت سوناطراك مع مرور الوقت مهارات عالية في التفاوض، هذه الأخيرة التي تسمح لها ببناء تحالفات قوية، تكسب من خلالها مزايا كبيرة، وتطورت مهارتها ونظرتها المستقبلية تجاه الأسواق أو العلاقات، هذه الأخيرة من أجلها وقَّعت عقداً مع شركة «انترناشيونال بوليسي للحلول» International Policy Solutions – في 22 أوت لمدّة عام كامل بقيمة 224 ألفاً و660 دولاراً أمريكياً.

يهدف العقد بين الطرفين إلى تقوية العلاقات الجزائرية- الأمريكية على الصعيدين السياسي والاقتصادي بتنفيذ مجموعة مختلفة من الأنشطة تهدف إلى إطلاع المجتمع السياسي الأمريكي على الدور الجزائري في السياسة والاقتصاد على الصعيدين الإقليمي والعالمي. إضافةً إلى التواصل مع أعضاء الكونجرس لتكوين كتل داخله يدعم سياسات الحكومة الجزائرية. إضافةً لتعزيز الاتصال بين الحكومة الجزائرية، وبالأخص شركة «سوناتراك»، مع قطاع الأعمال والشركات الأمريكية لتوطيد التعاون الاقتصادي، فضلاً عن التواصل مع وسائل الإعلام الأمريكية المختلفة لتمثيل سياسات الحكومة الجزائرية¹.

من خلال توقيعها هذا العقد سعت لبناء علاقات قوية، وضم حلفاء داعمين لها. هذه أبرز الكفاءات التي تمكنا من توصيفها، بتحليل مسار الشركة، وتحليل مختلف المعطيات الاقتصادية الخاصة بها، مع الإعتقاد على الملاحظة العلمية. إن احتكاك سوناطراك مع شركات أجنبية مختلفة وهذا بفضل التحالفات التي أبرمتها خلال عقود، أكسبها الكثير من الكفاءات، ظهر أثرها من خلال تطورها المستمر. فحتى مسار تحالفاتها تطور بفعل الخبرة والتعلم، فانتقلت من من عقود الشراكة داخل الجزائر، إلى مستوى آخر، فأبرمت عقود شراكة في دول مختلفة مما ساعدها في اقتحام أسواق دولية مختلفة. في شق آخر، تطورت عمليات سوناطراك الإنتاجية والإستكشافية الخاصة (بالجهد الذاتي للشركة)، وهذا عائد إلى ماتعلمته من شركائها الأجانب، سمح لها بإكتساب مهارات وتقنيات، إستطاعت من خلالها الإعتقاد على نفسها دون الحاجة إلى شريك أجنبي عكس فترات سابقة. يمكن تلخيص المسار العام لشركة سوناطراك في التحالفات الإستراتيجية في المخطط الموالي:

¹ <https://www.ida2at.com/sonatrach-algerian-oil-giant-is-pressing-washington/>

الشكل 8.3: مسار سوناطراك في التحالفات الإستراتيجية



المصدر: من إنجاز الباحثة

فممارسة المزيد من التحالفات، تؤدي بالضرورة إلى زيادة المهارات، وتطور المنظمات يؤدي إلى تطور كفاءاتها، فتتحقق في كل مرة مستوى أعلى من الأداء ففقدرة أكبر على إدارة التحالفات، وبالتالي تحقيق نجاح أكبر.

تجدر الإشارة إلى أن سوناطراك لم يكن مسار تحالفاتها دائما ناجح، فقد انتهت بعض التحالفات بالفشل، وواجهت في مرحلة من مراحلها صعوبات عديدة. وبتحليلنا لأسباب فشل هذه التحالفات، نجد أبرز الأسباب:

- فضائح ومشاكل الفساد والرشوة التي عانت منها الشركة خلال فترات مختلفة
- عدم بناء التحالف بشكل جيد منذ البداية بسبب غموضا وقد يشكل فرصة للشريك الأجنبي للإقلاق
- قانون المحروقات، وقاعدة 49/51، والتي تعتبرها الشركات الأجنبية عائق في بناء شراكات قوية، لكن من جهة أخرى تعتبر قاعدة حماية لشركة سوناطراك من مخاطر الإستحواذ، خاصة وأن الإقتصاد الوطني قائم على قطاع المحروقات

- وجود أطراف أخرى من خارج التحالف لها مصالح خاصة من فشل هذه التحالفات، للإستحواذ عليها، أو أخذ حصص من هذه المشاريع.

مع هذا بعض حالات الفشل تكون سببا في التعلم أفضل من بعض النجاحات، فالفشل دائما يكون واضح المعالم، ظاهر الأسباب، مما يجعل الشركة على دراية أكبر في المستقبل، والعمل على تجنب الأخطاء السابقة عكس بعض حالات النجاح التي تكون ضبابية نوعا ما، فما هو معيار النجاح؟ بمعنى آخر، هل ما تم تحقيقه فعلا يعتبر نجاح؟، أو أنه كان من المفترض تحقيق نتائج أفضل من هذه، وغالبا يعود السبب لهذا هو قصور في عملية التخطيط والموازنة بين الموارد المتوفرة والأهداف الممكن تحقيقها.

في الغالب الكثير يعتبر أن الفجوة السلبية هي ما يشكل خطرا، والمقصود بالفجوة السلبية هي تحقيق نتائج أقل من المخطط لها. أما الفجوة الإيجابية، ما تم تحقيقه أكبر بكثير مما كان مخطط له، لكن هذا أيضا يعتبر سلبي، إذ مثلما يجب مراجعة وتحليل أسباب الفجوة السلبية، يجب كذلك مراجعة وتحليل أسباب الفجوة الإيجابية، ففي حالة ما كانت لأسباب خارجية أو ظرفية فلا بأس بذلك، لكن إذا كانت لأسباب داخلية، فهنا المنظمة في مشكلة وهي عدم تقدير حقيقي لمواردها وقدراتها، أي أنها ستضيع الكثير من الفرص دون أن تدرك ذلك.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

تمكنا من الحصول على مقابلة مع 50 موظفا في سوناطراك في مناطق مختلفة (سكيكدة، حاسي الرمل، حاسي مسعود، اليزي وبشار، العاصمة)، وباختصاصات متنوعة (مهندسي صيانة، مهندسين جيو فيزيائيين، مهندسي بيتروفيزيائي، مهندس جيولوجيا، مهندس أمن صناعي، مهندس تكييف، مهندس مشتريات، تسيير موارد بشرية) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ثلاث سنوات إلى خمس وعشرون سنة خبرة . وقد تم تحليل اجابات المبحوثين من خلال هذه المقابلة كمايلي:

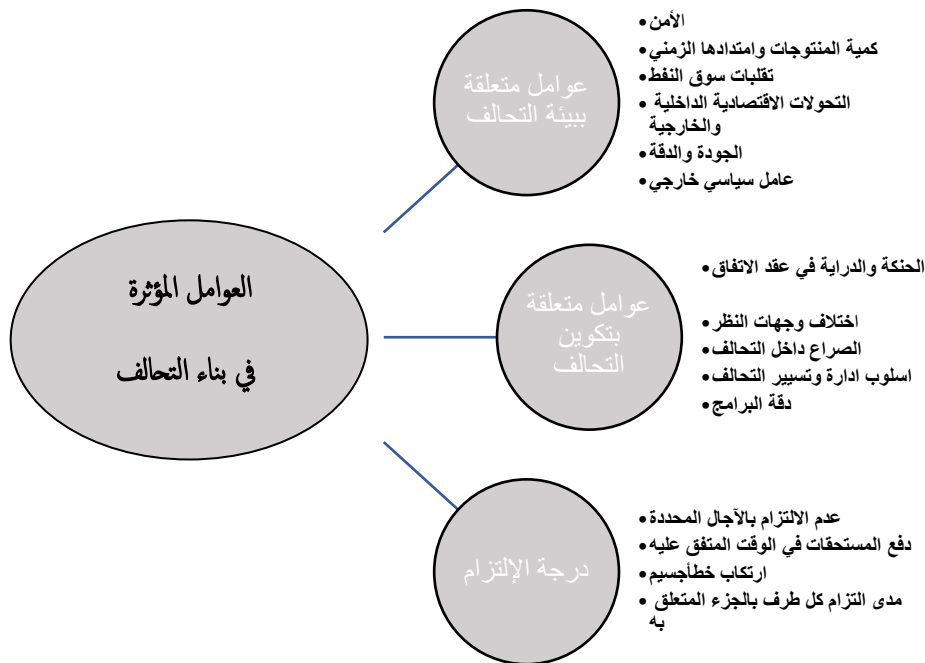
المحور الأول: طبيعة التحالف وتكوينه والعوامل المؤثرة فيه

من خلال المقابلات التي قمنا بها، تبين لنا أن التحالفات التي قامت بها سوناطراك متنوعة مع شركات أوروبية، أمريكية، وحتى أسيوية كما أنها ثنائية أو متعددة الأطراف، تتمحور معظم التحالفات حول إنتاج البترول والغاز، عمليات التنقيب، تقديم خدمات، استخدام برامج وتطبيقات تقنية ونقل التكنولوجيا (البرامج، الأدوات والآلات المتطورة) * تسهل العمل وتوفر الوقت الذي كان يتم بالعمل اليدوي*.

فالفكرة الأساسية القائمة في هذه التحالفات هي المصلحة المتبادلة بين جميع الأطراف المتحالفة -تحالف رايح/ رايح-.

رغم أن النوايا الأولية للتحالف قد تكون مقبولة وهادفة من الطرفين، إلا أن الظروف المحيطة والعوامل المختلفة قد تؤثر على بناء هذا التحالف، وفي هذه الدراسة ومن خلال الأجوبة المتحصل عليها في المقابلة، استطعنا معرفة مجموعة من العوامل التي أثرت على تحالفات سوناطراك، نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: العوامل المؤثرة في بناء وتكوين التحالفات الإستراتيجية لسوناطراك



المصدر: من انجاز الباحثة

❖ **عوامل متعلقة ببيئة التحالف:** البيئة بشكل عام عامل مهم ومؤثر لأي تجربة أو وظيفة ولأي فعل، فمختلف السلوكيات والقرارات وحتى النتائج هي بفعل البيئة المحيطة بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالنسبة لسوناطراك فقد كانت ذات تأثير كبير سلبا وإيجابا، ومن عدة نواحي، على سبيل المثال لطالما أعتبرت البيئة القانونية والسياسية محرك أساسي في عديد من مشاريع الشراكة بشكل عام في الجزائر ولسوناطراك وقطاع المحروقات بشكل خاص، خاصة قاعدة 51/49 للحصص المتشارك بها من منظور الشركات الأجنبية تعتبر عامل غير محفز، لكن من منظور الشركة تعتبر عامل حماية.

العامل السياسي هو الآخر له دور كبير، فإمكانية التحالفات الاستراتيجية بين الشركات مبني على مدى تقارب واتفاق التوجهات السياسية للدول، فهذا العامل قد يشكل فرصة إمكانية بناء شراكات استراتيجية،

أو تهديد يؤول دون ذلك، هذا من جهة من جهة أخرى الإستقرار السياسي وطبيعة الحكم تعتبر عامل جذب أو تنفير للشركات الأجنبية، فليس هناك شركة سترغب استثمار أصولها تحت مظلة نظام ديكتاتوري أو غير مستقر، يهدد أصول الشركة وضياح أموالها.

من ضمن عوامل البيئة، العوامل الاقتصادية، ماهي الفرص الاقتصادية التي توفرها هذه البيئة وتشجع على الشراكة والاستثمار فيها؟.

❖ **عوامل متعلقة بتكوين التحالف:** مختلف التجارب أثبتت أن نجاح التحالف أساسه التكوين الأولي والاتفاق التام على مختلف جوانبه، وضبط أهدافه بين مختلف الأطراف المشاركة، فشركة سوناطراك ورغم أنها تملك تجربة طويلة ومتنوعة في التحالفات، إلا أن عدة شراكات عرفت مشاكل وتصادمات بينها وبين الشركات الأجنبية، وصلت إلى لجوء هذه الأخيرة إلى المحاكم الدولية، وفي مشاريع أخرى تم الغاء التحالفات وخروج الشركات الأجنبية من المشاريع المشتركة بعد أن اشترت شركة سوناطراك منها حصصها واستحوذت عليها، وغالبا ما يحدث هذا نتيجة حدوث صراع داخل التحالف والتركيز على المصالح الخاصة لكل شريك بدل التركيز على تحقيق أهداف التحالف، كما قد يكون السبب في التباعد الفكري والثقافي بين الشريكين ينجر عنه اختلاف وجهات النظر، أو اختلاف في أساليب التسيير والإدارة.

❖ **درجة الالتزام:** يمكن أن ترتبط درجة التزام الأطراف المشاركة في التحالفات المبرمة، فكلما كان التزام أطراف التحالف عال وفي نفس الوقت على مستويات متكافئة، إذ التزام طرف دون الآخر سيسبب الفشل، فإهمال طرف من الأطراف لإلتزاماته يؤدي لسوء العلاقة مع شريكه مما يسبب تصادمات مستمرة، وإذا لم تحل المشكلة في أسرع وقت قد تؤدي لنهاية التحالف وفشله.

من وجهة نظر مهندسي وموظفي سوناطراك تعتبر هذه العوامل المؤثرة بشكل مباشر في التحالفات الإستراتيجية التي تقوم بها الشركة الجزائرية حيث تخللتها عدة مشاكل نتجت عن (عدم التفاهم على انجاز الشطر الثاني من حفر الآبار البترولية) في أحد الاتفاقيات القائمة، وعلق آخر على التحالف الأسيوي الجزائري- جزائري /تايلندي /فيتنامي- فالالتزامات الكاملة في هذه الشراكة هي تحمل كل طرف أعباء ومصاريف الإنتاج والصيانة، بحسب الاتفاقية الثلاثية للتجمع وبالتالي أي خرق لبنود الاتفاقية سيؤثر بطريقة مباشرة في احترام بنود الشراكة، ويؤثر على العلاقة بين الشركاء سلبا.

بناء تحالف ناجح يتطلب اعداد بنوده وشروطه بشكل واضح وصريح، وتحديد ما هو الهدف من التحالف وما هو المطلوب من كل طرف، مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل الأخرى ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتحالف، يقلل من مخاطر الفشل، ويجعل أطراف التحالف على استعداد دائم لمواجهة أي ظروف.

المحور الثاني: نقل الكفاءات التكنولوجية في محتوى اتفاقيات التحالف لسوناطراك والواقع

في معظم الاتفاقيات القائمة يتم اشتراط نقل الكفاءات التكنولوجية صراحة خاصة مع الأطراف المتفوقة تكنولوجيا على الشركة الجزائرية سواء في التركيب أو في * مجال التنقيب والاستغلال وتطوير الحقول من أجل رفع نسبة الإنتاج*، هذا من جانب ومن جانب آخر فالشركة الجزائرية هي التي تتحمل مسؤولية تحويل ونقل كفاءات تكنولوجية معينة في اتفاقيات أخرى* حيث تعتبر سوناطراك هي الرائدة مقارنة بالشركاء الأجانب الآسيويين نظرا للخبرة الطويلة في الإنتاج وتعاملها مع كبرى الشركات العالمية*.

تتمثل أغلب هذه الكفاءات المتفق على نقلها من الشريك الأجنبي في برامج وأدوات ذات تكنولوجيا عالية يرافقها تكوين وتدريب من الشريك الأجنبي على استعمالها.

غير أنه في بعض المشاريع، الشركات الأجنبية لا تمنح للشركة الجزائرية أي معرفة وهذا لمصلحتها، حيث يتم اختراق بنود الشراكة وعدم الالتزام بالاتفاق دون محاسبة، لأن قياس عملية النقل لا يكون ممكنا في حالات كانت هذه الكفاءة لا يمكن قياس درجة انتقالها، أو معرفة ما إذا كان الشريك يعتمد عدم تحويلها.

فتطبيق شروط نقل الكفاءات التكنولوجية يكون بأساليب التالية:

- **برامج تكوين ودورات تدريب:** حيث يتم الاتفاق بين الشركة الجزائرية والشركة الأجنبية حول قيام هذه الأخيرة بتدريب العمال الجزائريين داخل الوطن أو خارجه من خلال دورات تطبيقية للتمكن من استعمال أدوات، برامج وآلات أو تقنيات جديدة ذات تكنولوجيا عالية في مجال المحروقات، مع الاتصال المستمر في بعض الحالات في حال وجود مشاكل تقنية من أجل حلها.
- **العمل في أفواج مختلطة:** يتم العمل في المشروع المشترك بخليط من العمال الأجانب والعمال الجزائريين، لتتم عملية التعلم بالاحتكاك المباشر، وهنا يعتمد نجاح عملية التحويل أساسا على المهارات الأساسية التي يمتلكها موظفو واطارات سوناطراك، ومدى استعدادهم للتعلم من الموظفين الأجانب المشتركين معهم في أنشطة المشروع المشترك، وكلما كان استعداد ومهارات التواصل للموظف المحلي عالية كلما كانت عملية تحويل واكتساب الكفاءة ناجحة .

- الندوات والمحاضرات: تكون من المختصين في المجال، للإطلاع المستمر على الطرق والتقنيات الجديد لمعالجة مختلف المشاكل المعروفة في مجال المحروقات، وهذا يتم بوجود شركاء أجنبى مباشرين في القطاع، أو استقطاب الباحثين في المجال من مختلف الدول والجامعات ضمن مؤتمرات وملتقيات، وأيام دراسية للإطلاع على أحدث الأبحاث والأفكار المكتشفة. خصوصية قطاع المحروقات وما يتطلبه من تكنولوجيات عالية، جعلت من عملية نقل الكفاءات التكنولوجية تكون في أكثر اختصاص أو مجال بالنسبة للشركة الجزائرية، نجمل معظمها في الشكل التالي:

الشكل رقم 10.3: مجالات نقل الكفاءات التكنولوجية من الشريك الأجنبي لشركة سوناطراك



المصدر: من انجاز الباحثة

فالشركات الناشطة في مجال الطاقة، وبحكم خصوصية هذا المجال الذي يعتمد على التكنولوجيا العالية في كل مراحله، من التنقيب والاستكشاف إلى المعالجة والإنتاج، وحتى التسويق، فإملاك هذه التكنولوجيات والتقنيات معناه:

- عمليات الشركة تتطلب وقتاً أقل،
- هذه التقنيات اكتسابها يتطلب تكاليف عالية، خاصة إن تمت عن طريق الشراء المباشر، أو تنميتها من خلال البحث والتطوير، لكن على المدى البعيد تحقق تكاليف أقل على وجه الخصوص في العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستكشاف، والإنتاج
- استخدامها يحقق نتائج أفضل.

4- عملية نقل الكفاءات التكنولوجية داخل التحالف:

يجد الموظفون الجزائريين العمل ضمن مشروع مشترك مع شريك أجنبي، يكون في البداية صعبا نوعا ما لكن تتم عملية التأقلم والتكيف ليصبح الوضع طبيعيا أو مباشرا، هذا في المشاريع التي تتطلب احتكاك مباشر، لكن هناك اتفاقيات أخرى حيث يكون تعامل العامل الجزائري مع الأدوات والتقنيات التكنولوجية المتطورة محل الاتفاق، كما أنها تعتمد أيضا على شخصية وخبرة الموظف الجزائري.

5- المهارات والكفاءات المكتسبة من هذه التحالفات:

وفقا لإجابات المبحوثين تحقق لهم من خلال هذه التجارب اكتساب الكفاءات التالية:*

-تعلم كيفية مراجعة، تغيير وصيانة الآلات.

-التحكم في الآليات والتعامل مع المشاكل التقنية ببرامج واضحة.

-التمكن من استخدام التكنولوجيا الحديثة.

-تطوير المعارف في الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة في تطوير حقول النفط.

-كيفية رفع نسبة الإنتاج مع الحفاظ على الحقول النفطية وخفض الأعباء المالي.

-تقنية التسجيلات الكهربائية في الآبار.

-التحكم في تقنيات علوم الأرض.

-التحليل البيترو فيزيائي للآبار حديثة الحفر.

-إتقان البرامج المستعملة في مجال البحث عن المحروقات.

-اكتساب المهارات اللغوية ومهارات الاتصال، وتطوير أساليب التفاوض مع الشركاء الأجانب.

حيث تحققت حسب رأي المبحوثين معظم هذه الكفاءات من خلال الاحتكاك المباشر مع الأجانب،

وما كانت لتتحقق دون هذا الاحتكاك، حيث كانت إجابة أحدهم *ليس الشيء المرئي كالمسموع ولا المطبق كالنظري، التعلم يكون مفيدا أكثر بالتجربة والتطبيق*.

كما أن عامل الزمن يلعب دورا كبيرا في إمكانية اكتساب الكفاءات ونقل التكنولوجيا. فالاحتكاك من

خلال هذه التحالفات كان له أثر ايجابي على المبحوثين في تحسين وتطوير مهاراتهم بفضل قابليتهم للتعلم

ورغبتهم في التطور ووعيهم بأهميته، إلا أنه في بعض المشاريع اعتبروا التجربة فاشلة ولم يستطيعوا اكتساب

الكفاءات التكنولوجية المنفق عليها، وهذا بسبب تهرب الطرف الأجنبي من التزامه، وفقدان سيطرة الطرف

الجزائري، أو لقصر مدة التحالف التي لم تكن كافية في نظرهم لتعلم المزيد.

المحور الثالث: تقييم التحالف وعملية نقل الكفاءة التكنولوجية

رغم أن أغلب المبحوثين لا يزالون يعملون ف تحالفات لم تنتهي بعد، إلا أنهم أكدوا في الوقت الحالي على تمكنهم من الكفاءات المكتسبة مع ضرورة استمرار ممارستها حتى يتمكن منها بشكل تام واستمرار تطويرها، وضرورة نقلها بدورهم إلى الموظفين الآخرين بما يخدم الشركة الجزائرية فهم * حلقة وصل لنقل الكفاءة لمن بعدك وأقل خبرة* حسب قول أحد المبحوثين.

ومع كل هذه الايجابيات إلا أن بعض الكفاءات ذات خصوصية تكنولوجية عالية، لم يتمكنوا من ااستعابها بشكل كامل رغم العديد من الدورات التكوينية، حيث تتطلب وقتا أطول وممارسة أكبر وباستخدام معطيات محلية، كما أن الجانب السلبي في هذه التحالفات أن الشريك الأجنبي لا يقوم بنقل الكفاءات التكنولوجية بشكل كامل وتام حتى ولو كانت باتفاق مسبق، حيث تبقى بعض الكفاءات التكنولوجية محتكرة من قبله مثل الصيانة المشروطة ذات التحكم عن بعد.

يمكن تيرير هذه الممارسات من قبل بعض الشركات الأجنبية، التي ترى أن هذه الكفاءة التي تمتلكها منحتها ميزة، مكنتها من ابرام هذه الشراكة وتمكن شركة سوناطراك من الحصول عليها معناه استغنائها عنها، وبالتالي تضيع فرصها في تحقيق استثمارات ذات عائد كبير من هذه الشراكة، وبالتالي الحفاظ على الأفراد بهذه الكفاءة يضمن لها استمرار سوناطراك في التعامل معها.

6- الصعوبات التي واجهت عملية نقل الكفاءة التكنولوجية:

عملية نقل الكفاءات التكنولوجية لا تتم بمجرد ابرام الاتفاق وإنشاء التحالف، وفي هذه الدراسة تمحورت مجمل الإجابات في العناصر التالية:

- اللغة، فالمبحوثين واجهتهم مشاكل في اللغة المستعملة من حيث صعوبة نقل المعلومة وتلقيها باللغة المفهومة.
- التجربة والخبرة، فنقصهما يؤثر على عملية اكتساب وتحويل هذه الكفاءات وطريقة التعامل معها.
- عامل الوقت، حيث أن هذه التكنولوجيات تتطلب المتابعة الميدانية باستمرار وتطبيقها يكون بأوقات محددة يجب احترامها.
- قد تحدث مشاكل في التواصل خاصة في الأفواج المختلطة، مما يتسبب في تعطل عملية نقل الكفاءة وجودتها.

تبقى هذه الصعوبات التي واجهها المبحوثين نسبية وتختلف من شخص لآخر ومن مشروع لآخر، حيث عبر أقلية عن عدم وجود أي صعوبة، وهنا تظهر ضرورة الإعداد والبناء الجيد للتحالف حتى يحقق المطلوب.

7- أثر اكتساب الكفاءات التكنولوجية على نشاط الوحدة:

تحققت لشركة سوناطراك العديد من الفوائد من هذه التحالفات، حيث أن تحويل الكفاءات التكنولوجية بواسطتها حقق لوحدها ما يلي:

- الاعتماد على الكفاءات المحلية، حيث أصبح نادرا ما يستعان بالأجانب
 - حل أغلب المشاكل التقنية التي تحدث في الوحدات بمفردهم .
 - زيادة مردود ونشاط الوحدة
 - رفع نسبة الإنتاج مع خفض الأعباء
 - استمرار الآلات في حالة تشغيل ونقص التدخلات، وكذا نقص التوقعات للأجهزة.
- رغم ما تحقق إلا أنه في بعض الحالات لا يتأتى المرغوب من بعض التحالفات، وشركات أجنبية أخرى تحول دون الوصول إلى تكنولوجياتها المتطورة للأسباب التي ذكرناها سابقا.

8- تقييم تطور نشاط وحدات شركة سوناطراك من الناحية التكنولوجية والتقنية:

- عرفت الوحدات الصناعية التابعة لسوناطراك تطورا ملحوظا حدد عناصره المبحوثين كمايلي:
- تطور ملحوظ من ناحية أداء الآلات، استقرار وتمكن مقبول من طرف الاختصاصيين الجزائريين، حيث حسب قول أحدهم حول مشروع وحدتهم* مشروع رائد تكنولوجيا خاصة مجال البرمجة الرقمية والتحكم عن بعد، وكذا التسيير في قطع الغيار والمنشآت*.
 - التنقيب على الكثير من الحقول الجديدة، وتحسين مردودية الحقول القديمة
 - تطور في مدة انجاز المشاريع، والتكنولوجيا الحديثة المستعملة
 - السرعة في معالجة أغلب المشاكل التي تطرأ على الآبار وإيجاد الحلول المناسبة لها
 - تطور أساليب التنقيب مع تطور الأبحاث والتكنولوجيا والوسائل المستعملة
- رغم ما تحقق سوناطراك إلا أن ما تم ملاحظته، هو أن هذا التطور لم يشمل كامل وحداتها، فأحد وحداتها لم تعرف أي تحسن بل تستمر في التدهور والعلاج عن طريق شركات التصليح، وأخرى تعرف نموا بطيئا ويرجع السبب بحسب المبحوثين إلى بعد فترات التكوين عن بعضها البعض.

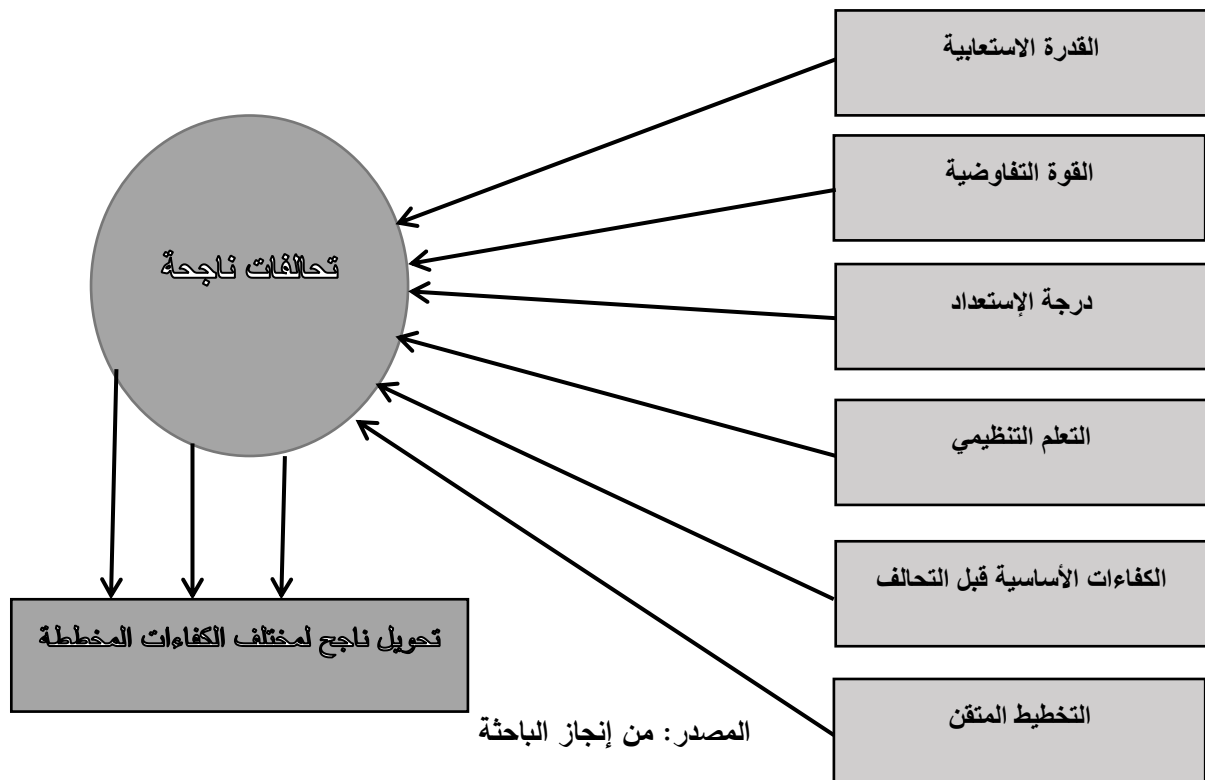
9- تقييم عام للشراكة مع الأجانب وأثرها على شركة سوناطراك

استطاعت شركة سوناطراك من خلال التحالفات التي قامت بها لعقود، أن تتطور وترفع مستويات أدائها، حيث تطورت مهارة التحالف لديها ما مكنها من تطوير مختلف المهارات والكفاءات سواء لموظفيها أو لها ككيان، كما أنها تضمن لها مكانة في سوق النفط العالمي، أيضا بفضل هذه التحالفات تحولت إلى مكانة الريادة بالنسبة للعديد من الشركات البترولية الأخرى، وتتهافت عليها من أجل الشراكة لتتحول بدورها مصدرا للكفاءات وتحويلها.

فالتعامل مع الشريك الأجنبي يضمن استمرارية نشاط المؤسسة لأن الأمر متعلق بامتلاك تكنولوجيا عالية، وفتح المجال للكوادر الجزائرية لرفع مستوى اليد العاملة الجزائرية وزيادة كفاءتها في هذا المجال الحساس جدا لأي تغيير حاصل في العالم ككل في الوقت الراهن. ومع هذا فإن سوناطراك قادرة على تحقيق نتائج أفضل ومكاسب أعلى في ظل الخبرة التي اكتسبتها في إدارة التحالفات، حتى تتمكن من دخول مستوى جديد في هذه الصناعات، خاصة البيتروكيماوية ومختلف مشتقات البترول.

من خلال اجابات المبحوثين وتحليل مختلف جوانب المقابلة، يمكن أن نجمل في الشكل الموالي، العوامل المساهمة في نجاح عملية نقل الكفاءات عموما والكفاءة التكنولوجية خصوصا من خلال التحالفات الإستراتيجية.

الشكل 11.3: عوامل نجاح عملية تحويل الكفاءات لشركة سوناطراك



العوامل في الشكل أعلاه، يمكن تقسيمها إلى صنفين: صنف تتحمله الجهات المسؤولة عن إعداد وبناء التحالفات في الشركة (القوة التفاوضية، التخطيط المتقن) إذ يتوجب قبل إبرام أي إتفاق تحالف لشركة سوناطراك، تحديد الأهداف، البدائل للتحالف، المخاطر، ... الخ. والصنف الثاني من العوامل يتحمله موظفو شركة سوناطراك (مدى استعدادهم، رغبتهم في التعلم المستمر، كفاءاتهم ومهاراتهم هل تسمح بإستعاب الكفاءات الجديدة). كما أن استعداد الشريك الأجنبي للإلتزام بتحويل هذه الكفاءات يعتمد أساسا على الصنف الأول من العوامل، المتعلقة بعملية إعداد الإتفاق ولأي درجة يمكن لبنوده أن تلزمه بتنفيذ جانبه من الإتفاق.

مناقشة نتائج المقابلة:

حاولنا في هذا الجزء من الدراسة تحليل عملية تحويل الكفاءات بالتحالفات الإستراتيجية عن قرب أكبر، وذلك من وجهة نظر الأطراف المباشرة المعنية بالتحالفات- الموظفين العاملين ضمن تحالفات إستراتيجية- بهدف الحصول على نتائج أدق وأخص وبالإسقاط على شركة سوناطراك كنموذج ذو خصوصية، من حيث مجال النشاط النفط والعدد الكبير للتحالفات التي تقيمها مع شركات أجنبية على اختلاف أشكالها، وتوصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة:

التحالفات الاستراتيجية تسمح بتحويل الكفاءات التكنولوجية

فمن خلال دراسة الحالة في هذا الشق، توصلنا إلى النتائج التالية:

- 10- يؤثر شكل التحالف وتكوينه في تحويل الكفاءات عموما والكفاءة التكنولوجية خصوصا، فتحويل الكفاءة التكنولوجية يفرض اعتماد المشاريع المشتركة كأكثر أشكال التحالفات الإستراتيجية ملائمة لتحقيق هذا الهدف، فالمشاريع المشتركة تضمن الاحتكاك المباشر بين الطرف المحلي والطرف الأجنبي ما يسهل عملية اكتساب المهارات والكفاءات التقنية من خلال التعلم المباشر، بخلاف بعض الكفاءات التنظيمية الأخرى التي يمكن اكتسابها بأشكال أخرى للتحالفات
- 11- ذكر الكفاءة التكنولوجية ضمن محتوى اتفاقية التحالف بين الأطراف المعنية لا يضمن نقلها واكتسابها بالضرورة، لعدة اعتبارات نجملها فيما يلي:
- خصوصية ومضمون الكفاءة التكنولوجية المذكورة في الاتفاقية، فالكفاءات التكنولوجية تختلف وتتنوع بحيث يصعب إثبات عملية نقلها وتحويلها من عدمه.

- الكثير من الكفاءات التكنولوجية العامل الفاعل فيها بدرجة الأولى هو المورد البشري المحلي، قدراته ومهاراته الإستيعابية، درجة استعداده وقابليته للتعلم، كل هذه العوامل تضعنا أمام حالتين، كل حالة تقبل احتمالين:

الحالة 01 : نكر الكفاءة التكنولوجية في محتوى الاتفاق، وهنا

* **الاحتمال الأول:** التزام الطرف الأجنبي بتنفيذ الاتفاق واستعداد تام لتحويل الكفاءات التكنولوجية يقابله مؤهلات عالية للمورد البشري المحلي يسمح باستيعاب كبير وحتى تام للكفاءات التكنولوجية، وقدرة على تكييفها وتضمينها للشركة المحلية، وبالتالي توفر كل الشروط اللازمة لعملية نقل ناجحة للكفاءة.

* **الاحتمال الثاني:** التزام الطرف الأجنبي بتنفيذ الاتفاق واستعداد تام لتحويل الكفاءات التكنولوجية يقابله ضعف قدرات ومؤهلات المورد البشري وعدم استعداده للتعلم، ما ينتج عنه فشل في تحويل الكفاءات التكنولوجية، وبالتالي فشل التحالف من الجانب المحلي، وفشل عملية نقل الكفاءة لعدم قدرة الشركة المحلية على استيعاب هذه الكفاءة.

الحالة 02: عدم نكر الكفاءة التكنولوجية في محتوى الاتفاق،

* **الاحتمال الأول:** عدم استعداد الطرف الأجنبي لتقديم هذه الكفاءات التي يعتبرها ميزة تمنحه أفضلية في المجال، يقابله مؤهلات عالية واستعداد المورد البشري على التعلم، يسمح بتحويل الكفاءات التكنولوجية بنسب متفاوتة اعتمادا على مهارة وقدرات كل فرد، وهنا لا يمكن ادراك أو تقييم مدى نجاح عملية النقل، وتحديد نجاح العملية يتطلب وقتا، بينما يتمكن المورد البشري من التحكم في الكفاءة ونقلها لباقي الموظفين.

* **الاحتمال الثاني:** عدم استعداد الطرف الأجنبي لتقديم هذه الكفاءات، يقابله ضعف قدرات ومؤهلات المورد البشري وعدم استعداده للتعلم، وهنا يتحقق فشل تام للتحالف من منظور الطرف المحلي، وهو أسوأ احتمال قد تواجهه الشركة التي تسعى لإكتساب هذه الكفاءة، خاصة إذا كان الهدف الرئيسي للتحالف قائم بهدف تحصيل هذه الكفاءة.

نلاحظ في كل الحالات المورد البشري ومواصفاته هو العامل المؤثر الأول والمباشر على نجاح عملية التحويل.

- لا يمكن إعتبار الكفاءة التكنولوجية هي كل ما تم تحويله من ممارسات وتقنيات من الطرف الأجنبي إلى الطرف المحلي خلال التحالف، حيث أن أي مهارة أو تقنية يمكن اكتسابها خارج التحالف وبتكلفة أقل، أي متوفرة وبمصادر متعددة، تجعل من التوجه إلى التحالف كخيار استراتيجي لاكتساب هذه الكفاءات خيار فاشل وغير صحيح، أو أن هذا التحالف لم يحقق أهدافه المسطرة، حيث تم اكتساب فقط ممارسات عادية بالمقارنة مع الكفاءة التكنولوجية الحقيقية، وهنا يجب تحليل ودراسة أسباب الفشل.

خلاصة الفصل التطبيقي

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسات محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية (الوظيفة، سنوات الخبرة، مجال نشاط المؤسسة، مجال التحالف، شكل التحالف، مدة التحالف)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور الذي تسهم به التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ كما تم تحليل التباين والفروق الحاصلة في إجابات عينة الدراسة، التي تعزي للمتغيرات التعريفية (الوظيفة، سنوات الخبرة، مجال نشاط المؤسسة، مجال التحالف، شكل التحالف، مدة التحالف).
بالإضافة إلى ذلك، وجدنا أن شركة سوناطراك استطاعت تحقيق الكثير من المكاسب من التحالفات الاستراتيجية المبرمة، أبرزها حصولها على مجموعة من الكفاءات التنظيمية التي ساهمت في تطوير وتحسين أدائها.

الختامة

الخاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، التي تخص محاور الدراسة، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة، أو آراء عينة الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضيع تمثل أفاق الدراسة.

أولاً: الاستنتاجات النظرية

- 1- توصلنا إلى أن التحالفات الاستراتيجية لها جوانب وتأثيرات عديدة على البيئة المحيطة، سواء على المستوى الكلي أو المستوى الخاص بالمنظمة، فهي تسمح بإقتناص فرص أو تسبب تهديدات داخل التحالف نفسه، أو من تحالفات أخرى تصبح خطراً على المنظمة وبقائها في المنافسة.
- 2- لا تزال التحالفات الاستراتيجية تعتبر الخيار الأول والأساسي في نظر منظمات الأعمال، مهما اختلفت أهدافها ودوافعها منها
- 3- أصبح منظور المنافسة على أساس الموارد والكفاءات الخاصة بالمنظمة يلقي رواجاً وتقبلاً في الأوساط الأكاديمية، وحتى على مستوى المنظمات
- 4- رغم ما تتلقاه الكفاءات التنظيمية بصفة عامة من إهتمام وتركيز من قبل الباحثين، لا يزال يشوبها الغموض واختلاف بين الباحثين في وصفها وتحديد أبعادها
- 5- الغموض الذي تتمتع به الكفاءات التنظيمية كما ذكرنا، هي ما يجعلها ذات قيمة وجاذبية للمنظمات من أجل التفوق على نظيراتها.
- 6- التحالفات الاستراتيجية تسمح بنقل الكفاءات، لكن حسب كل حالة وبدرجات مختلفة.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة أن للتحالفات الاستراتيجية دور كبير في تحويل الكفاءات التنظيمية؛
- 2- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته، له أهمية ودور فعال ومباشر في تحويل الكفاءات التنظيمية، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث؛ كانت إجابات أفراد العينة على محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قدر ب 4.152، وانحراف معياري أقل تشتتاً 0.308.

3-نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة على محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات الاستراتيجية، بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قدر ب 4.177، وبإجابات أقل تشتتا حيث؛ بلغت قيمته انحرافه المعياري 0.297، وهي أقل من القيمة الحرجة.

4-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود دور إيجابي للتحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

5-نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود أثر إيجابي كذلك للتحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

6-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعزى للمتغيرات التعريفية (الوظيفة، سنوات الخبرة، مجال نشاط المؤسسة، مجال التحالف، شكل التحالف، مدة التحالف)؛

7-نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تعزى للمتغيرات التعريفية (سنوات الخبرة، مجال نشاط المؤسسة، مجال التحالف، شكل التحالف)، باستثناء المتغيرين التعريفين الوظيفة ومدة التعامل سجلنا بهما فروق ذات دلالة إحصائية.

8- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، أن الكفاءة التكنولوجية يمكن تحويلها من خلال التحالفات

9- التحالفات الإستراتيجية تسمح بتحويل الكفاءات التكنولوجية، لكن لا يتحقق ذلك إلا بتوفر شروط محددة تسمح بنجاح العملية فالالتزام الأطراف المتحالفة واستعدادها لتنفيذ بنود التحالف، يضمن نجاح التحالف وتحقيق نتيجة رابح/ رابح، وهذا مع وضوح الرؤية وتحديد كل طرف أهدافه وشروطه حتى لا يقع صراع داخل التحالف.

10- تحويل الكفاءات التكنولوجية عملية صعبة ومعقدة بسبب خصوصية الكفاءات التكنولوجية ومميزاتها من جهة، ومن جهة أخرى لتعدد وتنوع العوامل المؤثرة على عملية التحويل وبالتالي صعوبة التحكم في العملية.

11- قياس مدى نجاح تحويل الكفاءات التكنولوجية لا يتم إلا بعد فترات طويلة، حتى بعدة نهاية التحالف حيث تظهر أثارها على الشركة المحلية في ممارساتها وأنشطتها التي تتطور بفعل اكتسابها لهذه الكفاءات.

12- عملية تحويل الكفاءة عن طريق التحالفات الاستراتيجية لا تكون كاملة أو مطابقة، وهذا لا يكون بالسلب دائما، فالكفاءة المحولة تنتقل لبيئة مختلفة ومهارات مختلفة بموارد مختلفة، مما يخلق كفاءة جديدة للمنظمة المستقبلية تحمل خصائصها وبصمتها.

ثالثا: الإقتراحات

خلاصة ما توصلنا اليه ضمن هذه الدراسة، نقترح على المنظمات الجزائرية عموما:

1- عليها عدم الإكتفاء بالتحالفات التجارية وذات الأغراض البسيطة، وذلك لكسب المزيد من المهارات والمعارف.

2- تطوير كفاءاتها، من خلال تطوير المورد البشري بإستعمال مختلف الأساليب المناسبة (التدريب، التحفيز، التحالفات...)

3- تنويع سبل اكتساب الكفاءات، خاصة الكفاءات التكنولوجية لندرتها وارتفاع تكلفتها.

4- تنتهج استراتيجية التحالف وفي نفس الوقت العمل على تطوير وتحسين قدراتها ذاتيا لتحقيق نتائج أفضل، وضمان التعلم المستمر.

ونقترح على شركة سوناطراك بشكل خاص:

1- على سوناطراك التوجه إلى التحالفات الاستراتيجية ذات الكفاءة العالية خاصة في المجالات التي بحاجة لتطويرها، نخص بالذكر مشتقات البترول والصناعات البترو كيميوية العالمية، لتتحقق لها الريادة، وتنوع في منتوجاتها وأنشطتها.

2- يجب على شركة سوناطراك التفكير في التنويع في التحالفات الاستراتيجية ذات اتساع وعمق في الصناعة.

3- وضع خطة استراتيجية لتحديد نوعية الكفاءات التنظيمية ومتطلباتها، وأساليب الحصول عليها من شركة سوناطراك، لإستباق التطور والتغير السريع في مجالها.

رابعاً: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلاً إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظراً لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

1. تقييم التحالفات الاستراتيجية بين الشركات العمومية والخاصة في الصناعات الحيوية.
2. أثر التحالفات الاستراتيجية على التمرکز التنافسي للمنظمات الصناعية.
3. دراسة نموذج الكفاءات البشرية في المنظمات.
4. دور تسيير الكفاءات في تقوية التمرکز التنافسي للمنظمات.
5. دور التحليل الداخلي للكفاءات والقدرات في تحقيق ميزة تنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أسماء براهيم، سعاد ولد محي الدين: الابداع والتمكين الإداري نظرة في واقع ثقافة الابداع في المؤسسة الجزائرية-مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية - جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 02، سبتمبر 2016.
2. إسماعيل حجازي، بوخرص عبد الحفيظ: دور طريقة عنق الزجاج المبنية على الكفاءات في حل المشاكل الإنتاجية -دراسة ميدانية بمركز الغاز المميع وحدة بسكرة-مجلة العلوم الانسانية والإجتماعية، 30 سبتمبر 2017.
3. بن سالم أمال: سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة 2010/2011.
4. بن عزة محمد الأمين، التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02.
5. بوقرة رابح، بن سالم أمال: دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، 2012، ص ص 27-39.
6. بوقرة رابح، غانم هاجرة: كفاءة وتميز إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016، ص ص 167-182.
7. التقرير السنوي لسوناطراك 2020.
8. التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2021.
9. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية-، دار وائل، عمان، الأردن.
10. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

11. زغدار أحمد، الإستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، العدد 03، 2004.
12. السبتى جريبي، مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 23، الجزء الثاني، 2018.
13. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي: التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم-مداخل- تطبيقات-، ط 1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
14. سلامة أمينة، الهواري جمال، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الإجتماعية، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 13، ديسمبر 2016.
15. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
16. شيشة نوال، المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد : 10 - المجلد 01، 2010.
17. صدوقي غريسي وآخرون، أهمية تبني مفهوم الشراكة والتحالف لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية - المجلد 06، العدد 2012، 02.
18. طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال ابتسام، التحالفات الإستراتيجية كأداة لإخترق المؤسسات للأسواق الدولية(نماذج عن تحالفات إستراتيجية دولية)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة العدد الرابع (04)، ص ص 186-199.
19. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
20. عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، ورقلة، 2014.
21. فريد حدادة، خالد بن جلول، التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية كآلية للإستفادة من التكنولوجيات المتقدمة تجارب وطنية ودولية-، مجلة أفاق للبحوث والدراسات -المركز الجامعي ايليزيدورية سداسية أكاديمية دولية محكمة، العدد 3/جانفي 2019، ص ص 197-212.

22. القري عبد الرحمان، ببيصار عبد المطلب: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل إستراتيجي لإدارة المعرفة دراسة حالة جامعة المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018، ص 170-182.
23. قطاف فيروز، شنافي نوال، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية العدد: 04 - سبتمبر 2015.
24. مداح عبد الباسط، عبد الكريم هاجر مسعودة: معوقات التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات الوطنية والأجنبية في الجزائر وسبل تفعيلها، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، 2018.
25. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
26. محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي: طرق البحث العلمي، ديبنو للطباعة والنشر، ط1، 2010، عمان، الأردن.
27. مرقاش سميرة، خلوف زهرة، "إقامة تحالف إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية" - نماذج عن إقامة تحالفات إستراتيجية مداخله ضمن الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول " جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير. يوم 04-03 ديسمبر، 2012.
28. معاوي عبد العظيم: مساهمة تسيير الكفاءات في تطوير مشاريع الإبداع في المؤسسات الجزائرية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة علوم دكتوراه، علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2019/2018.
29. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخله في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
30. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

31. ناجم زينب، بورحومة عبد الحميد: التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركات التأمين في توزيع منتج التأمين على الحياة، دراسة حالة BEA / CAAT بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017 .
32. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة لمنشر، الجزائر، 1998.
33. نبيل سوفي: أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018/2017.
34. نور الدين بن شوفي، محفوظ درغوم، دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التعلم التنظيمي بالمؤسسة دراسة ميدانية على فرع الصناعات المعدنية الميكانيكية الالكترونية والكهربائية في الجزائر-، ص 157-193.
35. هاني نوال، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية حالة قطاع الصناعة الدوائية مجمع صيدال-، مجلة الإقتصاد والمجتمع 10 / 2014.
36. يحضية سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02 (جوان 2017).

المراجع باللغة الأجنبية:

37. Aimin Yan, Yadong Luo , International Joint Ventures: Theory and Practice, M.E. Sharpe,London,2001.
38. Anna Claudia Pellicelli: Strategic Alleances,EADI work shop”clusters and global value chains in the north third world” facolta di economia-Novara-30/31 ottobre,2003.
39. Annabelle Jaouen, la question centrale des ressources dans les alliances strategiques, rem Vol. 54, n° 214, 2/2006.
40. Barenly .J, Firm Resources and sustianed competitve Advantage ; journal of management,vol 17,N01,1991 .
41. C. K. Prahalad, The Role of Core Competencies in the Corporation, Research-Technology Management,vol 36,n06,1993.
42. C.K. PRAHALAD, G. Hamel, the Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review MayJune 1990 .

43. Candace E. Ybarra, Thomas A. Turk, Strategic alliances with competing firms and shareholder value, *Journal of Management and Marketing Research*, January 2011.
44. Claude Ménard. Hybrid modes of organization Alliances, Joint Ventures, Networks, and other 'strange' animals. Robert Gibbons, John Roberts. *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press, 2013.
45. Claudia Ogrea, Mihaela Herciu and Lucian Belascu, Competency-Based Management and Global Competencies – Challenges for Firm Strategic Management, *International Review of Business Research Papers* Vol. 5 No. 4 June 2009.
46. Das, T. K., Teng, B.-S, Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process, *Journal of Management*, Vol. 24, No. I, 1998.
47. David Stout and al, strategic alliances and partnership: A way to gain access to new markets and opportunities, originally published in the *EntrepreNews Newsletter*, May, 2005.
48. Dubrovski Drago, Finea Consulting, strategic alliances a contemporary method of international business also for slovenian companies, 14 IMP Annual Conference, Vol.2.
49. Dussauge, P., & Garrette, B. , *Les stratégies d'alliance*, DORGANISAT ,France,1995.
50. Edwin A.Murray, Johon F.Mahon, Strategic alliances: Gateway to the new Europe?, long range planning, vol 26, N04, pp102-111, printed in Great Britain, 1993.
51. Elena Baranov, Importance of Strategic Alliances in company's activity, *Scientific Papers Series Management , Economic Engineering in Agriculture and Rural Development* Vol. 13, , 2013.
52. Emanuela Todeva ,David Knoke, *Strategic Alliances and Corporate Social Capital*, 2001, <https://www.researchgate.net/publication>
53. Emanuela Todeva, David Knoke, Strategic alliances & models of collaboration, *Management Decision*, Vol 43:1, 2005.
54. Emanuela Todeva, Strategic Alliances, In: *International Encyclopedia of Organization Studies*, 2007, Sage, Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/52845/> MPRA Paper No. 52845, posted 10 January 2014.
55. Flore Bridoux, A Resource- Based Approach To Performance And Competition: An Overview of the Connections between Resources and Competition ,institut d'administration et de gestion, Université catholique de louvain, Belgium .
56. Fatma .A Şişman, Nilay Gemlik, Uğur Yozgat, The Assessment of Viewpoint to Core Competence Understanding of Successful Companies in Developing Countries (The Case Study of Turkey), *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 6; [Special Issue -March 2012].

57. Felicia Fai ,Technological core competencies: reality or myth?, University of Bat, UK, (April 2011).
58. Frédéric Prévot, managing inter-organizational transfer of competence: a case study, (Advances in Applied Business Strategy, Vol. 8), Emerald Group Publishing Limited, Bingley,2005 ,
59. G .Pateli ,M. Giaglis, governance contingencies for strategic technology alliances : a case in wireless business, Int,J.Technology Managemanet, V40,N04,2007.
60. Gergana Koleva, Comparison between Alliances, Networks, and Joint Ventures: What Management Techniques are in place? A Research Note , Copenhagen Business School, Summer 2002.
61. Gery Jhonson et al, Stratégique, 8ème édition, PEARSON EDUCATION, Paris, 2008.
62. Gulati.R,Alliances and networks :Strategic management journal,vol 19,1998.
63. Gurpreet Dhillon ,organizational competence for harnessing IT :a case study, infomation and management, 45,2008.
64. Hill.Charles,Jones.Careth,Strategic Management Theory: An Integration Approach,Houghton Mifflin Co,2001,Boston.
65. Ilya Segal, Michael D Whinston, property rights, 2010.
66. J. m. Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, 1999.
67. Jacques Bojin et Jean-Marc schoetl, Les outils de la stratégie, 2ème tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006.
68. James D. Bamford ,Benjamin Gomes-Casseres ,Michael S. Robinson, Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization, y Jossey-Bass, A Wiley Imprint,2003.
69. Jean-Pierre Detrie et al, strategor, 4ème ED, Dunod, Paris, 2005.
70. Jih-Jeng H and al, motivation and resource -allocation for strategic alliances through the perspeative, mathematical and computer modelling, V 41,2005.
71. Joanne Laffan BBS,the partner selection process of alliances in the manufacturer-distributor marketing channela case approach , dissertation the degree of maiter of business, univaersity business school ,Dublin, october,1996.
72. John Baschab and Jon Piot, The Professional services firm Bible, Published by John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.

73. John Child and al, Cooperative Strategymanaging alliances, networks, and joint ventures- second edition, Oxford University Press, First published 2005.
74. John Mills and Ken Platts, Competence and resource architectures, InternationalJournal of Operations & Production Management Vol. 23 No. 9, 2003 pp. 977-994.
75. John Mils and Ken Platts, Michael Bourne, Applying resource-based theory Methods, outcomes and utility for managers, InternationalJournal of Operations & Production Management Vol. 23 No. 2, 2003.
76. Jorge Walter, Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance, Doctor of Business Administration , Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) University of St. Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg 2005
77. Khalid Hafeez, YanBing Zhang, and Naila Malak, Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence, iee transactions on engineering management, vol. 49, no. 1, february 2002.
78. Lei. D, Hitt. M.A & Bettis. R, Dynamic core competences through metalearning and strategic context. Journal of Management, 22 (4),1996.
79. linchen,Nina Huina gu,Hai zhu, fairness theory applied to strategic alliance negotiations,university of Oslo, may 20 th ,2012 .
80. Lynn.k. Mytelka, Strategic partnerships and the world economy :states, firms and international competition, 1st edition,pinter publishers, 1991,London.
81. Mahony and al, towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm, journal of management and governance, 2005.
82. Maria Gonzalez, strategic alliances, the right way to compete in the 21st century, september/october 2001, ively business journal.
83. Marlena León Mendozaa, Juan Pablo Ortega Santosb, and Christian A. Llerena Gavilánezc, Strategic alliances in higher education in Ecuador: the challenge of knowledge transfer and its effect on the learning curve, suma de negocios : suma neg. 2014; 5.(12)
84. Mayank Dhaundiya, joseph coughlan, understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals, Business: Theory and Practice, 2020.
85. Michael A ,Hitt and all , Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay, J. Eng. Technol. Manage, 17,2000.
86. Mikkel Lucas Overby, Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners, Copenhagen Business School, Danish Research Agency, www.druid.dk

87. Mohammad Abu Faiz, Organization's Core Competencies; A Key for Successful & Happy Organization, International Journal of Accounting and Business Management (Online), Volume 2, Issue 1 (April 2014).
88. Mohammed Belal Uddin, Bilkis Akhter, strategic alliance and competitiveness: Theoretical framework, Journal of Arts Science & Commerce , Vol.– II, Issue –1 ,2011.
89. Nancy Tennant Snyder ,Deborah L. Duarte, Strategic Innovation Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization,JOSSEY-BASS, awiley imprint, www.josseybass.com.
90. Natalia Cojohari, The competitive advantage of strategic alliances, doctorand ASE Bucuresti, Universitatea "Alec Russo", Bălț.
91. Peter Simoons, successful partnerships and strategic alliances, version12.Simoons company voormeulenwg.
92. Philippe Lorino; Jean-Claude Tarendeau, "de la stratégie aux processus stratégiques", Revue française de gestion – N° 160, Lavoisier, Paris, 2006.
93. Rafael Morales-Sánchez and Carmen Cabello-Medina, Integrating character in management: virtues, character strengths, and competencies, Business Ethics: A European Review Vol 24 N, S2 August 2015.
94. Rajenda K Gupta, core competencies-concepts and relevance ,India.
95. Rajneesh Narula, John Hagedoorn, Innovation through strategic alliances :moving towards international partnerships and contractual agreements, Oslo, April,1998 .
96. Rajshree Agarwal, David Audretsch, and M. B. Sarkar, the process of creative construction: knowledge spillovers, entrepreneurship, and economic growth, Strategic Entrepreneurship Journal,2007.
97. Renigijus.Kinderis, Giedrius Jucevicuis , strategic alliancestheir definition and formation, N (5)1. Latgale National Economy Research · October 2013
98. Robert A. Pitts, David Lei, Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, West Pub., 1996.
99. Robert Gibbons ,John .Roberts : hybrid modes of organization : Alliance, joint ventures , Network ,and other strange animalsclaude Ménard ,Handbook of organization economics, princeton , uneversity press , 2011.
100. Robert Grant, the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, 1991.

101. Rod Coombs, core competencies and strategic management of R and D ; R& D Management 26(4), May 2007.
102. S.S.Khanka, Human Resource Management text and cases second edition, S.Chand and Company Limited, NEW DELHI.2019.
103. Saquib Yusaf Janjua and Al, the competence classification framework a classification model for employee development, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, no 1, may 2012.
104. Saquib Yusaf Janjua, et al, the competence classes: an integrated approach to develop managers, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 11, pp 92-130, February 2013.
105. Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda, Academy of Management journal 1995. Vol38. No. 1.
106. Steven Globerman , Bo Bernhard Nielsen, Equity versus non-equity international strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants, Journal of International Management 13, 2017.
107. Sunee T, Preeda S , a lone or ally?: strategic alliance use, partner behaviour and satisfaction in thai businesses, Maejo university, Thailand.
108. T. Das, Bing Sheng Teng, A resource-based theory of strategic alliances ,journal of management, Vol 26,N01,2000 .
109. Tarun Khanna, ranjay gulati and nitin nohria, the dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope, Strategic Management Journal, Vol. 19 , .(1998)
110. the why and how of strategic alliances for financial services professionals, the “ how to” of strategic alliances 1, AboutPeople, Dallas, Texas..
111. Theoretical Framework, Journal of Arts Science & Commerce, International Refereed Research Journal www..researchersworld..com Vol.– II, Issue –1, January 2011 .
112. Vern Terpstra and Bernard L. Simonin ,Strategic Alliances in the Triad An Exploratory Study, Source: Journal of International Marketing, Vol. 1, No. 1 (1993), pp. 4-25, Published by: American Marketing Association, 27-06-2016.
113. William B. Edgar, Chris A. Lockwood, Developing Core Competence Related Theory, Northern Arizona University, The W.A.Franke College of Business, Series—08-06 | April 2008.
114. William Q. Judge and Robert Dooby , Strategic alliance outcomes : a transaction-cost economics perspective, British journal of management , V 17-23.37, 2006.

115. Xiaohua Zhou, Risk Management in Strategic Alliance Comparative Study: Danish Chinese Alliances, Master Thesis ,Aarhus School of Business,2005.
116. Yannis A. Hajidimitriou, Konstantinos P. Rotsios, Effective Knowledge Transfer and Knowledge Acquisition in International Joint Ventures, MIBES 2009 – Oral,pp58-71.
117. Yina Chai, La stratégie d’alliance entre prestataires de services logistiques dans un cluster logistique en Chine, Thèse de doctorat, Ecole Doctorale « Sciences économiques et de gestion », Marseille Université, décembre 2012.
118. Zainab Zamir and al, Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World, Educational Research International Vol. 3(1) February 2014.
119. Zhiang. Lin and al, Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association, Strategic Management Journal, Vol ,30: 921–940, 2009.
120. <http://www.blandi.org/training-programs/organizational-competencies>
121. <https://africanews.dz/639-9/>
122. <https://ketabonline.com/ar/books/103944/read?part=1&page=2&index=2956197>
123. <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/7910>
124. <https://www.aps.dz/ar/economie/112123-2020/>
125. <https://www.ennaharonline.com>
126. <https://www.ida2at.com/sonatrach-algerian-oil-giant-is-pressing-washington/>

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة بحث بعنوان

دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية الأجنبية للمؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

- دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-

السلام عليكم، نرجو من سيادتكم الإجابة على هذا الاستبيان بدقة، واهتمام وبموضوعية، بهدف استخدامه لأغراض علمية بحثية، في حدود دراستنا، والتي تعتمد جودتها ودقتها على دقة إجاباتكم.

مع كامل الاحترام والشكر على تعاونكم

هذه الاستبانة موجهة إلى المديرين والمدراء الفرعيين في:

- العلاقات العامة
- الموارد البشرية
- الإنتاج
- البحث والتطوير
- المالية
- التسويق

أو من ينوب عنهم.

Université Mohamed Boudiaf- M'Sila-

Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion

Questionnaire de recherche intitulé :

**"Le rôle des alliances stratégiques dans le transfert
des compétences organisationnelles étrangères aux
Établissements économiques algériennes"**

**- étude d'un groupe d' Établissements économiques
algériennes-.**

Bonjour

Nous vous demandons de répondre avec précision, intérêt et objectivité à ce questionnaire dans le but de l'utiliser à des fins purement scientifiques, dans les limites de notre étude dont la qualité et l'exactitude dépendent de l'exactitude de vos réponses.

Avec tout mon respect et merci pour votre coopération.

Ce questionnaire s'adresse aux managers et sous-managers en :

- *Relations publiques**
 - *ressources humaines**
 - *production**
 - *Recherche et développement**
 - *La finance**
 - *Commercialisation**
- ou celui qui les représente.**

*** الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة: Veuillez mettre un (X) dans la case**

appropriée

Renseignements personnels

1.1 المعلومات الشخصية:

La fonction*الوظيفة*

Années d'expérience

* سنوات الخبرة :

moins de 10 ans	<input type="checkbox"/>	أقل من 10 سنوات
De 10 ans à 20 ans	<input type="checkbox"/>	من 10 سنوات إلى 20 سنة
Plus de 20 ans	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة

2.1 مجال نشاط المؤسسة: Domaine d'activité de l'entreprise:

Le carburant	<input type="checkbox"/>	* المحروقات
Électronique et électroménager	<input type="checkbox"/>	* إلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية
Industrie alimentaire	<input type="checkbox"/>	* الصناعات الغذائية
Produits de nettoyage	<input type="checkbox"/>	* مواد التنظيف
Prestations de service	<input type="checkbox"/>	* الخدمات
Industrie pharmaceutique	<input type="checkbox"/>	* الصناعة الصيدلانية
Autre.....		* أخرى.....

Champ d'alliance

1 مجال التحالف:

Administration et gestion	<input type="checkbox"/>	* التسيير والإدارة
Partie technique et technologique	<input type="checkbox"/>	* الشق التقني والتكنولوجي
Ressources humaines	<input type="checkbox"/>	* الموارد البشرية
Commercialisation	<input type="checkbox"/>	* التسويق
Service clientèle	<input type="checkbox"/>	* خدمة العملاء
Entrer sur les marchés	<input type="checkbox"/>	* دخول أسواق
Autre.....		* أخرى.....

Forme d'alliance

3.1 شكل التحالف:

le projet Rejoindre	<input type="checkbox"/>	* مشروع مشترك
---------------------	--------------------------	---------------

- هل سبق أن اعتمدت مؤسستكم هذا النوع من التحالفات

adopté ce type d'alliance ? Votre organisation a-t-elle déjà?

Quel était le but de cette joint-venture ? ما كان الهدف من هذا المشروع المشترك ؟

Existe-t-il encore ou est-il terminé ? هل لا يزال قائماً أم انتهى؟

Sous-traitance

* مناولة من الباطن

هل سبق أن اعتمدت مؤسستكم هذا النوع من التحالفات؟

Votre organisation a-t-elle déjà adopté ce type d'alliance ?

Quel était le but de cet accord ? ما كان الهدف من هذا الاتفاق؟

Existe-t-il encore ou est-il terminé ? هل لا يزال قائماً أم انتهى؟

Les relations de votre organisation avec la partie étrangère ont-elles évolué vers d'autres accords هل تطورت علاقات مؤسستكم مع الطرف ؟

الأجنبي إلى اتفاقات أخرى؟

Et Quel est le contenu ?

وحول ماذا ابرمت؟

Partenariat

* شراكة

- هل سبق أن اعتمدت مؤسستكم هذا النوع من التحالفات ؟

Votre organisation a-t-elle déjà adopté ce type d'alliance ?

.....

- ما كان الهدف من هذه الشراكة؟ Quel était le but de ce partenariat ?

.....

.....

.....

- هل لا تزال قائمة أم انتهت؟ ? Existe-t-il encore ou est-il terminé

.....

- هل أفضت إلى اتفاقيات أخرى؟ Cela a-t-il mené à d'autres accords?

ماذا كانت؟ وحول؟ Et de quoi s'agissait-il ?

.....

.....

.....

- أشكال أخرى من التحالفات، أذكرها : Autres formes d'alliances, mentionnez-les :

.....

.....

.....

Durée de

4.1 مدة التحالف:

l'alliance

De 1 à 3 ans

De 3 à 5 ans

Plus de 5 ans

* من سنة إلى 3 سنوات

* من 3 سنوات إلى 5 سنوات

* أكثر من 5 سنوات

المحور الأول: Le premier axe:

طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته La nature et l'environnement des alliances stratégiques

موافق بشدة Tout à fait d'accord	موافق D'ACC ORD	موافق بدرجة متوسطة neutre	غير موافق je ne suis pas d'accord	غير موافق بشدة Pas du tout d'accord	العبارة Phrase	الرقم le nombre
					التحالف الذي أبرمته مؤسستكم خلق بيئة مناسبة لكم L'alliance conclue par votre organisation créé un environnement approprié pour vous	01
					المشاريع المشتركة تمثل الشكل الأمثل الذي اتبعته مؤسستكم Les coentreprises sont la meilleure voie à suivre ton organisation	02
					اختيار عقود المناولة كشكل من أشكال التحالفات يمثل الشكل الأفضل Choisir la gestion des contrats comme forme d'alliance es la meilleure forme	03
					اتفاقيات الشراكة تمكن مؤسستكم من نقل الكفاءات Les accords de partenariat permettent votre organisation de transférer des compétences	04
					الطرف الأجنبي يسهل عملية التعلم ويساعد على نقل الكفاءات التنظيمية La partie étrangère facilite le processus d'apprentissage et aide au transfert des compétences organisationnelles	05
					يتضمن عقد التحالف صراحة الكفاءات المطلوب تحقيقها Le contrat d'alliance comprend explicitement les compétences à atteindre	06
					تحالفات المؤسسة مع الشركات الأجنبية كانت مباشرة Le contrat d'alliance comprend explicitement les compétences à atteindre	07
					كان لي دور مباشر في إنجاح التحالف J'ai eu un rôle direct dans le succès de l'alliance	08
					تمكنت من اكتساب معارف جديدة من خلال التحالفات J'ai fait de nouvelles connaissances grâce à des alliances	09

					<p>أرغب في أن تقوم المؤسسة بمزيد من التحالفات الإستراتيجية</p> <p>J'aimerais que la fondation fasse plus d'alliances La stratégie</p>	10
					<p>تم العمل ضمن أفواج مختلطة مع الموظفين الأجانب</p> <p>Travail en groupe mixte avec des salariés étrangers</p>	11
					<p>يتضمن التحالف برامج تدريبية دورية تتضمن زيارات مؤقتة</p> <p>La coalition comprend des programmes de formation périodiques qui comprennent des visites temporaires</p>	12
					<p>يتضمن التحالف احتكاك مباشر</p> <p>L'alliance comprend un contact direct</p>	13
					<p>يشمل التحالف تطبيق عمليات مشتركة</p> <p>L'alliance comprend la mise en œuvre d'opérations conjointes</p>	14
					<p>يتضمن عمليات البحث والتطوير</p> <p>Comprend la recherche et le développement</p>	15
					<p>يشمل عمليات مؤقتة فقط في المؤسسة</p> <p>Il ne comprend que les opérations Temporaires dans l'entreprise</p>	16
					<p>يتضمن الحصول على كفاءات تكنولوجية حصرية</p> <p>Inclut l'accès à des compétences technologiques exclusives</p>	17

Le deuxième axe :

المحور الثاني:

Les différentes compétences et savoir-faire

مختلف الكفاءات والمهارات

qui ont été transférés à travers des alliances

التي تم تحويلها من خلال التحالفات

موافق بشدة Tout à fait d'accord	موافق D'ACCORD	محايد neutre	غير موافق je ne suis pas d'accord	غير موافق بشدة Pas du tout d'accord	العبارة Phrase	الرقم le nombre
					التحالفات خلقت بيئة أدت إلى احتكاك سمح بنقل كفاءات فردية Les alliances créent un Environnement de friction qui permet le transfert de compétences individuelles	18
					تمكنت المؤسسة من اكتساب كفاءات إدارية وتسييرية L'organisation a pu acquérir des compétences administratives et managériales	19
					تم اكتساب كفاءات تسويقية جديدة Nouvelles compétences en marketing acquises	20
					تحسنت مهارات التعامل مع العملاء Amélioration des compétences d'interaction avec les clients	21
					تطورت خطوط الإنتاج الخاصة بالمؤسسة بفضل الدعم المقدم من التحالف Les lignes de production de l'entreprise se sont développées grâce au soutien de l'alliance	22
					سمحت التحالفات في مؤسستكم باكتساب مهارات تفاوضية Les alliances dans votre organisation vous ont permis d'acquérir des compétences de négociation	23
					سمحت التحالفات في مؤسستكم باكتساب مهارات لغوية Les alliances dans votre organisation vous permettent d'acquérir des compétences Linguistiques	24
					تم اكتساب الكفاءات المذكورة في عقد التحالف مع الطرف الأجنبي كاملة Les compétences mentionnées dans le contrat d'alliance avec la partie étrangère ont été pleinement acquises	25

					تم تقييم تحويل الكفاءات في إطار التحالفات Évaluation du transfert de compétences dans le cadre d'alliances	26
					تم اكتساب الكفاءات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التحالفات Les compétences acquises ne peuvent tre obtenues que grâce à des alliances	27
					تم تحويل الكفاءة التكنولوجية من خلال التحالف Compétence technologique transformée par l'alliance	28
					كفاءة تكنولوجية قديمة تم تطويرها بتحالف Efficacité de la technologie ancienne développée en alliance	29
					الكفاءة التكنولوجية المحولة جديدة L'efficacité technologique transformée en nouveau	30
					هذه الكفاءة لا يمكن اكتسابها إلا من خلال التحالف Cette compétence ne peut être acquise que par alliance	31
					وجدنا صعوبة في التحكم في هذه الكفاءة بعد التحالف Nous avons eu du mal à contrôler cette efficacité après l'alliance	32
					الكفاءة المحولة تتميز بالصعوبة والتعقيد L'efficacité transférée est caractérisée par la difficulté et la complexité	33
					الكفاءة المحولة تحتاج وقتاً أطول للتحكم فيها L'efficacité transférée est caractérisée par la difficulté et la complexité	34
					الكفاءة التكنولوجية المحولة سهل التحكم فيها بعد نهاية التحالف L'efficacité technologique transférée est facile à contrôler après la fin de l'alliance	35

Le troisième axe :

المحور الثالث:

تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة

بين الشركات الأجنبية والجزائرية entre entreprises étrangères et algériennes

موافق بشدة Tout à fait d'accord	موافق D'ACCOR D	محايد neutr e	غير موافق je ne suis pas d'accord	غير موافق بشدة Pas du tout d'accor d	العبارة Phrase	الرقم le nombre
					التحالفات الاستراتيجية تحسن أداء المؤسسة وتطورها Les alliances stratégiques améliorent la performance et le développement de l'organisation	36
					حسن التحالف مهاراتي الوظيفية L'alliance a amélioré mes compétences Professionnelles	37
					أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على المردودية المالية للمؤسسة L'impact de l'alliance est positif et apparaît rapidement sur la rentabilité financière de l'institution	38
					أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على فعالية نشاط المؤسسة L'impact de l'alliance est positif et apparaît rapidement sur l'efficacité de l'activité de l'entreprise	39
					أثر التحالف ايجابي وسريع الظهور على الانسجام والتعلم واكتساب المعارف في مؤسسة L'impact de l'alliance est positif et apparaît rapidement sur l'harmonie, l'apprentissage et l'acquisition des connaissances dans l'organisation	40
					العمل في أفواج مشتركة مع الأجانب كان مفيدا Travailler dans des régiments conjoints avec des étrangers a été bénéfique	41

					البرامج التدريبية مكنتنا من التعلم وتطوير كفاءاتنا Les programmes de formation nous ont permis d'apprendre et de développer nos compétences	42
					اكتساب هذه الكفاءة حسن من أداء المؤسسة L'acquisition de cette compétence améliore la performance de l'organisation	43
					اكتساب هذه الكفاءة حقق ميزة تفوق على الشركات المنافسة في السوق L'acquisition de cette compétence a acquis un avantage les sur concurrents sur le marché	44
					استغلال الكفاءات والموارد يستمر بعد انتهاء التحالف L'exploitation des compétences et des Ressources se poursuit après la fin de l'alliance	45
					بفضل الكفاءة التكنولوجية المكتسبة أصبح التحكم في المشاكل التقنية أكبر Grâce à la maîtrise technologique acquise, le contrôle des problèmes techniques est devenu plus grand	46
					يتم العمل على الكفاءات المكتسبة وتطويرها ذاتيا Les compétences acquises sont travaillées et auto-développées	47
					بعد انتهاء التحالف، نواجه مشاكل تقنية ونستمر في الاتصال بشريك الأجنبي Après la fin de l'alliance, nous rencontrons des problèmes techniques et continuons à contacter le partenaire étranger	48
					تمكنا من دخول أسواق جديدة بفضل التحالفات Nous avons pu pénétrer de nouveaux marchés grâce aux alliances	49
					مكنتنا التحالفات من زيادة الحصص السوقية في الأسواق المحلية Les alliances nous ont permis d'augmenter notre part de marché sur les marchés locaux	50
					مكنتنا التحالفات من دخول الأسواق العالمية	51

					Les alliances nous permettent d'entrer sur les marchés mondiaux	
					مكنتنا الكفاءات المكتسبة في إطار التحالفات من تطوير خطوط المنتجات Les compétences acquises dans le cadre des alliances nous ont permis de développer chaînes de production	52

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة المسيلة	لعشاش حليم	01
جامعة برج بوعرييج	فضيلي سمية	02
المركز الجامعي بريكة	ناصرى سمية	03

الملحق رقم (3): قائمة المؤسسات

Cosider كوسيدار	Sonelgaz سونلغاز	SONATRACH سوناتراك
CIDAR سيدار	IRIS إريس	Saidal صيدال

الملحق رقم 04: دليل المقابلة

موضوع البحث: دور التحالفات الإستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية والتكنولوجية للمؤسسات الجزائرية

دراسة حالة سوناطراك

الطالبة : بن ناصر زهرة تحت اشراف : أ. د . دبي علي

1- ما طبيعة التعاون القائم بين الشركة الجزائرية للطاقة التي تعملون بها والشركات الأجنبية الأخرى؟

2- ماهي العوامل التي تؤثر على بنود الشراكة والتزامات كل طرف؟

3- ضمن عملية التفاوض وفي العقد، هل تشترط الشركة الجزائرية صراحة على الشركة الأجنبية نقل وتحويل: المعارف، أساليب الإدارة، برمجيات، تقنيات وتكنولوجيات محددة؟

4- كيف يتم تطبيق هذه الشروط المتعلقة بنقل الكفاءات والمهارات التكنولوجية؟

5- في أي مجال من أنشطة شركتكم الجزائرية، يتم نقل إليها الكفاءات التكنولوجية من الشريك الأجنبي؟

6- ما طبيعة عملك (وظيفتك) أساسا ؟ وكم عدد سنوات عملك في الشركة؟

7- كيف تجد العمل مع الأجانب؟

8- ما المهارة التي تم اكتسابها من خلال الاحتكاك مع الأجانب؟ أذكر من فضلك التقنيات والمهارات بالتفصيل

9- كيف تمت عملية التعلم؟ وهل كنت قادرا على اكتسابها لو لم تحتك بالأجانب؟

10- ما أثر هذا الاحتكاك على مهاراتك؟

11- هل كنت مهياً لتعلم هذه التقنيات التكنولوجية؟

12- كيف كان تعاملك معها- الكفاءة- بعد نهاية الشراكة؟

13- هل تمكنت من استيعابها بشكل كامل؟ وهل استلزم ذلك حضور دورات تكوينية من تنظيم الاجانب

14- ما الصعوبات التي واجهتها خلال عملية التعلم؟

15- ما أثر اكتساب هذه الكفاءة التكنولوجية على نشاط الوحدة التي تعمل بها ؟ هل بقيت الشركة الجزائرية التي تعمل بها تدعو الأجانب لحل

المشاكل التقنية أم أصبحت تعتمد عليكم؟

16- من خلال سنوات عملك ضمن هذه الوحدة، هل ترى أن أساليب ومستوى نشاطها عرف تطورا ملحوظا (من الناحية التقنية والتكنولوجية)؟ كيف ذلك؟

.....

.....

.....

.....

17 - ما هو وتقييمك العام للشراكة مع الأجانب وأثرها على المؤسسة الجزائرية وعلى كفاءاتك وعليك أنت؟

.....

.....

.....

الملحق رقم (5): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

صدق الاتساق الداخلي لمحور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17
independent1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes		
Output Created		17-FEB-2023 13:35:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 independent1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,06

[DataSet1] C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav

Correlations									
	q1			q2			q3		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
independent1	,569**	,000	57	,514**	,000	57	,377**	,004	57
q17	,074	,582	57	-,040	,765	57	,122	,366	57
q16	,097	,474	57	,090	,506	57	,188	,161	57
q15	,004	,977	57	-,020	,885	57	-,090	,506	57
q14	,245	,066	57	,001	,994	57	,063	,642	57
q13	,227	,089	57	-,013	,926	57	-,026	,845	57
q12	,321*	,015	57	,056	,681	57	,050	,711	57
q11	,381**	,003	57	,137	,311	57	,149	,269	57
q10	,006	,965	57	,055	,687	57	,202	,132	57
q9	,143	,287	57	,369**	,005	57	,250	,060	57
q8	,245	,066	57	,394**	,002	57	,329*	,013	57
q7	,311*	,019	57	,415**	,001	57	,238	,075	57
q6	,226	,091	57	,275*	,038	57	-,067	,622	57
q5	,342**	,009	57	,303*	,022	57	,254	,057	57
q4	,447**	,000	57	,531**	,000	57	,176	,191	57
q3	,446**	,001	57	,478**	,000	57	1		57
q2	,752**	,000	57	1		57	,478**	,000	57
q1	1		57	,752**	,000	57	,446**	,001	57

q4			q5			q6			q7	
Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
,402**	,002	57	,624**	,000	57	,384**	,003	57	,489**	,000
-,159	,237	57	,155	,249	57	-,122	,367	57	,008	,950
-,078	,562	57	,061	,652	57	-,150	,267	57	-,046	,734
-,200	,135	57	,027	,839	57	,073	,588	57	-,196	,145
,078	,563	57	,239	,073	57	,024	,861	57	,097	,474
,079	,558	57	,232	,083	57	-,117	,384	57	-,052	,700
,080	,555	57	,225	,093	57	-,079	,561	57	-,045	,740
,091	,499	57	,193	,151	57	-,008	,952	57	,115	,394
,205	,126	57	,198	,140	57	-,050	,714	57	,331*	,012
,303*	,022	57	,343**	,009	57	,400**	,002	57	,732**	,000
,453**	,000	57	,391**	,003	57	,349**	,008	57	,522**	,000
,278*	,037	57	,444**	,001	57	,445**	,001	57	1	
,259	,052	57	,559**	,000	57	1		57	,445**	,001
,284*	,032	57	1		57	,559**	,000	57	,444**	,001
1		57	,284*	,032	57	,259	,052	57	,278*	,037
,176	,191	57	,254	,057	57	-,067	,622	57	,238	,075
,531**	,000	57	,303*	,022	57	,275*	,038	57	,415**	,001
,447**	,000	57	,342**	,009	57	,226	,091	57	,311*	,019

N	q8		N	q9		N	q10		N	q11
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)		Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)		Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)		
57	,325*	,014	57	,452**	,000	57	,374**	,004	57	,625**
57	-,112	,408	57	-,012	,929	57	,214	,109	57	,450**
57	-,181	,179	57	-,064	,637	57	,102	,448	57	,359**
57	-,312*	,018	57	-,220	,100	57	-,172	,200	57	,137
57	,003	,983	57	,049	,720	57	,226	,091	57	,768**
57	-,216	,107	57	-,073	,587	57	,242	,070	57	,797**
57	-,255	,055	57	-,064	,637	57	,187	,165	57	,862**
57	-,105	,439	57	,062	,646	57	,099	,462	57	1
57	,305*	,021	57	,496**	,000	57	1		57	,099
57	,636**	,000	57	1		57	,496**	,000	57	,062
57	1		57	,636**	,000	57	,305*	,021	57	-,105
57	,522**	,000	57	,732**	,000	57	,331*	,012	57	,115
57	,349**	,008	57	,400**	,002	57	-,050	,714	57	-,008
57	,391**	,003	57	,343**	,009	57	,198	,140	57	,193
57	,453**	,000	57	,303*	,022	57	,205	,126	57	,091
57	,329*	,013	57	,250	,060	57	,202	,132	57	,149
57	,394**	,002	57	,369**	,005	57	,055	,687	57	,137
57	,245	,066	57	,143	,287	57	,006	,965	57	,381**

Sig. (2-tailed)	N	q12			q13			q14		
		Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
,000	57	,584**	,000	57	,589**	,000	57	,621**	,000	57
,000	57	,429**	,001	57	,510**	,000	57	,496**	,000	57
,006	57	,350**	,008	57	,450**	,000	57	,426**	,001	57
,309	57	,210	,116	57	,244	,068	57	,198	,140	57
,000	57	,719**	,000	57	,807**	,000	57	1		57
,000	57	,900**	,000	57	1		57	,807**	,000	57
,000	57	1		57	,900**	,000	57	,719**	,000	57
	57	,862**	,000	57	,797**	,000	57	,768**	,000	57
,462	57	,187	,165	57	,242	,070	57	,226	,091	57
,646	57	-,064	,637	57	-,073	,587	57	,049	,720	57
,439	57	-,255	,055	57	-,216	,107	57	,003	,983	57
,394	57	-,045	,740	57	-,052	,700	57	,097	,474	57
,952	57	-,079	,561	57	-,117	,384	57	,024	,861	57
,151	57	,225	,093	57	,232	,083	57	,239	,073	57
,499	57	,080	,555	57	,079	,558	57	,078	,563	57
,269	57	,050	,711	57	-,026	,845	57	,063	,642	57
,311	57	,056	,681	57	-,013	,926	57	,001	,994	57
,003	57	,321*	,015	57	,227	,089	57	,245	,066	57

	q15			q16			q17			independent1	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
	,371**	,004	57	,569**	,000	57	,588**	,000	57	1	
	,644**	,000	57	,821**	,000	57	1		57	,588**	,000
	,730**	,000	57	1		57	,821**	,000	57	,569**	,000
	1		57	,730**	,000	57	,644**	,000	57	,371**	,004
	,198	,140	57	,426**	,001	57	,496**	,000	57	,621**	,000
	,244	,068	57	,450**	,000	57	,510**	,000	57	,589**	,000
	,210	,116	57	,350**	,008	57	,429**	,001	57	,584**	,000
	,137	,309	57	,359**	,006	57	,450**	,000	57	,625**	,000
	-,172	,200	57	,102	,448	57	,214	,109	57	,374**	,004
	-,220	,100	57	-,064	,637	57	-,012	,929	57	,452**	,000
	-,312*	,018	57	-,181	,179	57	-,112	,408	57	,325*	,014
	-,196	,145	57	-,046	,734	57	,008	,950	57	,489**	,000
	,073	,588	57	-,150	,267	57	-,122	,367	57	,384**	,003
	,027	,839	57	,061	,652	57	,155	,249	57	,624**	,000
	-,200	,135	57	-,078	,562	57	-,159	,237	57	,402**	,002
	-,090	,506	57	,188	,161	57	,122	,366	57	,377**	,004
	-,020	,885	57	,090	,506	57	-,040	,765	57	,514**	,000
	,004	,977	57	,097	,474	57	,074	,582	57	,569**	,000

صدق الاتساق الداخلي لمحور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات

Correlations

		Correlations																		
		Independent 2	q35	q34	q33	q32	q31	q30	q29	q28	q27	q26	q25	q24	q23	q22	q21	q20	q19	q18
q18	Pearson Correlation	,566**	,083	,067	-,017	-,053	,015	,204	,318*	,259	,074	,181	,443**	,120	,105	,111	,151	,381**	,852**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,541	,619	,901	,695	,914	,129	,016	,052	,583	,179	,001	,374	,437	,413	,262	,003	,000	
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q19	Pearson Correlation	,564**	,077	-,003	-,074	-,100	-,013	,237	,358**	,280*	,095	,146	,545**	,132	,033	,102	,127	,467**	1	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,570	,980	,586	,459	,923	,076	,006	,035	,482	,278	,000	,326	,809	,451	,348	,000	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q20	Pearson Correlation	,506**	,039	-,028	-,041	-,056	-,115	,126	,091	,079	,254	,132	,531**	,094	,192	,249	,611**	1	,467**	,381**
	Sig. (2-tailed)	,000	,774	,835	,761	,679	,392	,349	,502	,557	,057	,329	,000	,489	,153	,062	,000	,000	,000	,003
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q21	Pearson Correlation	,478**	-,127	-,164	-,188	-,169	-,257	,151	,119	,131	,510**	,412**	,254	,449**	,589**	,565**	1	,611**	,127	,151
	Sig. (2-tailed)	,000	,345	,222	,162	,208	,054	,263	,376	,332	,000	,001	,057	,000	,000	,000	,000	,000	,348	,262
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q22	Pearson Correlation	,450**	,006	-,131	-,172	-,113	-,084	-,026	,034	,066	,557**	,513**	,284*	,444**	,745**	1	,565**	,249	,102	,111
	Sig. (2-tailed)	,000	,965	,332	,200	,403	,537	,849	,802	,626	,000	,000	,032	,001	,000	,000	,000	,062	,451	,413
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q23	Pearson Correlation	,350**	-,119	-,235	-,293*	-,219	-,173	-,007	,040	,063	,534**	,497**	,226	,412**	1	,745**	,589**	,192	,033	,105

q24	Pearson Correlation	,441**	,001	57	,561**	,000	57	,416**	,001	57	,369**	,005	57	,526**	,000	57	,585**	,000	57	,398**
	Sig. (2-tailed)		,293	57	,248	,552	57	,500	,003	57	,887	,028	57	,028	,573	57	,118	,118	57	,040
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q25	Pearson Correlation	,126	,349	57	,002	,990	57	-,115	,393	57	-,095	,483	57	,465**	,000	57	,613**	,000	57	1
	Sig. (2-tailed)	,374	,047	57	,834	,663	57	,306	,020	57	,008	,008	57	,061	,651	57	-,021	,880	57	,010
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q26	Pearson Correlation	,132	,264*	57	,160	,235	57	,199	,139	57	,140	,299	57	,835**	,000	57	1		57	,613**
	Sig. (2-tailed)	,326	,047	57	,235	,032	57	,001	,003	57	,003	,003	57	,055	,055	57	,047	,047	57	,126
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q27	Pearson Correlation	,443**	,226	57	,241	,071	57	1	,830**	,000	1	,000	57	,170	,206	57	,199	,139	57	-,115
	Sig. (2-tailed)	,001	,092	57	,071	,000	57		,000	,044	,044	,044	57	,206	,206	57	,139	,139	57	-,095
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q28	Pearson Correlation	,444**	,226	57	,241	,071	57	,414**	,001	57	,381**	,003	57	,256	,055	57	,264*	,047	57	,126
	Sig. (2-tailed)	,001	,092	57	,071	,000	57	,001	,003	57	,003	,003	57	,055	,055	57	,047	,047	57	,126
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q29	Pearson Correlation	,449**	,254	57	,254	,057	57	,412**	,001	57	,510**	,000	57	,066	,626	57	,034	,802	57	-,026
	Sig. (2-tailed)	,000	,057	57	,057	,000	57	,001	,000	57	,000	,000	57	,066	,626	57	,034	,802	57	-,026
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q30	Pearson Correlation	,449**	,254	57	,254	,057	57	,412**	,001	57	,510**	,000	57	,066	,626	57	,034	,802	57	-,026
	Sig. (2-tailed)	,000	,057	57	,057	,000	57	,001	,000	57	,000	,000	57	,066	,626	57	,034	,802	57	-,026
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
q30	Pearson Correlation	,120	,374	57	,443**	,001	57	,181	,179	57	,074	,583	57	,259	,052	57	,318*	,016	57	,204
	Sig. (2-tailed)	,374	,001	57	,179	,001	57	,179	,001	57	,583	,001	57	,052	,001	57	,016	,016	57	,204
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57

q31	Pearson Correlation	,347**	,008	57	57	,347**	,008	57	57	,347**	,008	57	57
	Sig. (2-tailed)	,015	,914	57	57	,015	,914	57	57	,015	,914	57	57
	N			57	57			57	57			57	57
q32	Pearson Correlation	,281*	,034	57	57	,281*	,034	57	57	,281*	,034	57	57
	Sig. (2-tailed)	,053	,695	57	57	,053	,695	57	57	,053	,695	57	57
	N			57	57			57	57			57	57
q33	Pearson Correlation	,305*	,021	57	57	,305*	,021	57	57	,305*	,021	57	57
	Sig. (2-tailed)	,017	,901	57	57	,017	,901	57	57	,017	,901	57	57
	N			57	57			57	57			57	57
q34	Pearson Correlation	,286*	,031	57	57	,286*	,031	57	57	,286*	,031	57	57
	Sig. (2-tailed)	,067	,619	57	57	,067	,619	57	57	,067	,619	57	57
	N			57	57			57	57			57	57
q35	Pearson Correlation	,383**	,003	57	57	,383**	,003	57	57	,383**	,003	57	57
	Sig. (2-tailed)	,083	,541	57	57	,083	,541	57	57	,083	,541	57	57
	N			57	57			57	57			57	57
indp ent2	Pearson Correlation	1		57	57	1		57	57	1		57	57
	Sig. (2-tailed)	,566**	,000	57	57	,566**	,000	57	57	,566**	,000	57	57
	N			57	57			57	57			57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

صدق الاتساق الداخلي لمحور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=q36 q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43 q44 q45 q46 q47 q48 q49 q50 q51
q52 independent3
/PRINT=ONETAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Correlations

Notes		
Output Created	17-FEB-2023 14:38:08	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q36 q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43 q44 q45 q46 q47 q48 q49 q50 q51 q52 independent3 /PRINT=ONETAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,04

Correlations

	independent								
q36	Pearson Correlation	,471**	,000	57	q37	Pearson Correlation	,454**	,000	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,378	,111	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q37	Pearson Correlation	,430**	,000	57	q38	Pearson Correlation	,568**	,000	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,089	,273	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q38	Pearson Correlation	,286*	,015	57	q39	Pearson Correlation	,473**	,000	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,452	,164	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q39	Pearson Correlation	,387**	,001	57	q40	Pearson Correlation	,664**	,000	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,053	,190	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q40	Pearson Correlation	,270*	,021	57	q41	Pearson Correlation	,639**		
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)			
	N	57	57	57		N	57	57	57
q41	Pearson Correlation	,179	,091	57	q42	Pearson Correlation	,152	,130	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,076	,002	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q42	Pearson Correlation	,179	,091	57	q43	Pearson Correlation	,243*	,034	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,244	,001	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q43	Pearson Correlation	,243*	,034	57	q44	Pearson Correlation	,266*	,023	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,079	,002	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q44	Pearson Correlation	,266*	,023	57	q45	Pearson Correlation	,095	,240	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,128	,062	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q45	Pearson Correlation	,095	,240	57	q46	Pearson Correlation	,244*	,034	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,034	,003	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q46	Pearson Correlation	,244*	,034	57	q47	Pearson Correlation	,357**	,003	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,028	,001	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q47	Pearson Correlation	,357**	,003	57	q48	Pearson Correlation	,257*	,027	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,067	,001	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q48	Pearson Correlation	,257*	,027	57	q49	Pearson Correlation	,398**	,001	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,026	,000	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q49	Pearson Correlation	,398**	,001	57	q50	Pearson Correlation	,016	,452	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,232	,255	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q50	Pearson Correlation	,016	,452	57	q51	Pearson Correlation	-,053	,348	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,164	,190	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q51	Pearson Correlation	-,053	,348	57	q52	Pearson Correlation	-,030	,412	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,053	,053	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q52	Pearson Correlation	-,030	,412	57	q53	Pearson Correlation	-,132	,273	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,164	,190	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q53	Pearson Correlation	-,132	,273	57	q54	Pearson Correlation	-,044	,303*	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,038	,038	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q54	Pearson Correlation	-,044	,303*	57	q55	Pearson Correlation	,664**	,000	57
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)	,053	,190	57
	N	57	57	57		N	57	57	57
q55	Pearson Correlation	,664**	,000	57	q56	Pearson Correlation	,179		
	Sig. (1-tailed)					Sig. (1-tailed)			
	N	57	57	57		N	57	57	57

q48	Pearson Correlation	,683**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,083	,269	57
	N	,127	,173	57
q49	Pearson Correlation	,135	,158	57
	Sig. (1-tailed)	,342**	,005	57
	N	1		57
q50	Pearson Correlation	,825**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,679**	,000	57
	N	,396**	,001	57
q51	Pearson Correlation	,504**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,384**	,002	57
	N	,355**	,003	57
q52	Pearson Correlation	,455**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,313**	,009	57
	N	,214	,055	57
indpendent3	Pearson Correlation	,330**	,006	57
	Sig. (1-tailed)	,342**	,005	57
	N	,330**	,006	57
q48	Pearson Correlation	,585**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,112	,204	57
	N	,019	,443	57
q49	Pearson Correlation	,323**	,007	57
	Sig. (1-tailed)	,352**	,004	57
	N	,725**	,000	57
q50	Pearson Correlation	,342**	,005	57
	Sig. (1-tailed)	,588**	,000	57
	N	1		57
q51	Pearson Correlation	,108	,212	57
	Sig. (1-tailed)	,135	,158	57
	N	,126	,174	57
q52	Pearson Correlation	,186	,083	57
	Sig. (1-tailed)	,174	,173	57
	N	1		57
indpendent3	Pearson Correlation	,229*	,043	57
	Sig. (1-tailed)	,229*	,043	57
	N	,232*	,041	57
q48	Pearson Correlation	,379**	,002	57
	Sig. (1-tailed)	,379**	,002	57
	N	1		57
q49	Pearson Correlation	,664**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,639**	,000	57
	N	,664**	,000	57
q50	Pearson Correlation	,706**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,732**	,000	57
	N	,732**	,000	57
q51	Pearson Correlation	,665**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,659**	,000	57
	N	,659**	,000	57
q52	Pearson Correlation	,585**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,585**	,000	57
	N	,585**	,000	57
indpendent3	Pearson Correlation	,471**	,000	57
	Sig. (1-tailed)	,471**	,000	57
	N	,471**	,000	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

1- الصدق البنائي للاستبيان

Correlations

Correlations					
		independent1	independent2	independent3	Axisglobale
independent1	Pearson Correlation	1	,325**	-,066	,592**
	Sig. (1-tailed)		,007	,312	,000
	N	57	57	57	57
independent2	Pearson Correlation	,325**	1	-,009	,619**
	Sig. (1-tailed)	,007		,474	,000
	N	57	57	57	57
independent3	Pearson Correlation	-,066	-,009	1	,633**
	Sig. (1-tailed)	,312	,474		,000
	N	57	57	57	57
Axisglobale	Pearson Correlation	,592**	,619**	,633**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

ثبات أداة الاستبيان بطريقة ألفا كرو نباخ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	57	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	57	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,809	52

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

1- اختبار سمير نوف

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
independent1	57	100,0%	0	0,0%	57	100,0%
independent2	57	100,0%	0	0,0%	57	100,0%
independent3	57	100,0%	0	0,0%	57	100,0%
Axisglobale	57	100,0%	0	0,0%	57	100,0%

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
independent1	Mean		4,1524	,04089
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0705	
		Upper Bound	4,2343	
	5% Trimmed Mean		4,1532	
	Median		4,1875	
	Variance		,095	
	Std. Deviation		,30869	
	Minimum		3,50	
	Maximum		4,81	
	Range		1,31	
	Interquartile Range		,38	
	Skewness		-,208	,316
	Kurtosis		-,224	,623
independent2	Mean		4,1774	,03937
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0985	
		Upper Bound	4,2563	
	5% Trimmed Mean		4,1883	
	Median		4,1667	
	Variance		,088	
	Std. Deviation		,29722	
	Minimum		3,22	
	Maximum		4,72	
	Range		1,50	

	Interquartile Range		,39	
	Skewness		-,658	,316
	Kurtosis		,975	,623
independent3	Mean		4,0392	,05646
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9261	
		Upper Bound	4,1523	
	5% Trimmed Mean		4,0493	
	Median		4,0000	
	Variance		,182	
	Std. Deviation		,42627	
	Minimum		2,71	
	Maximum		5,00	
	Range		2,29	
	Interquartile Range		,44	
	Skewness		-,296	,316
	Kurtosis		1,574	,623
	Axisglobale	Mean		4,1230
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	4,0667	
		Upper Bound	4,1793	
5% Trimmed Mean			4,1190	
Median			4,1039	
Variance			,045	
Std. Deviation			,21222	
Minimum			3,59	
Maximum			4,61	
Range			1,02	
Interquartile Range			,26	
Skewness			,150	,316
Kurtosis			,036	,623

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
independent1	,105	57	,185	,971	57	,182
independent2	,096	57	,200*	,963	57	,083
independent3	,112	57	,071	,957	57	,042
Axisglobale	,054	57	,200*	,988	57	,856

*. This is a lower bound of the true significance.

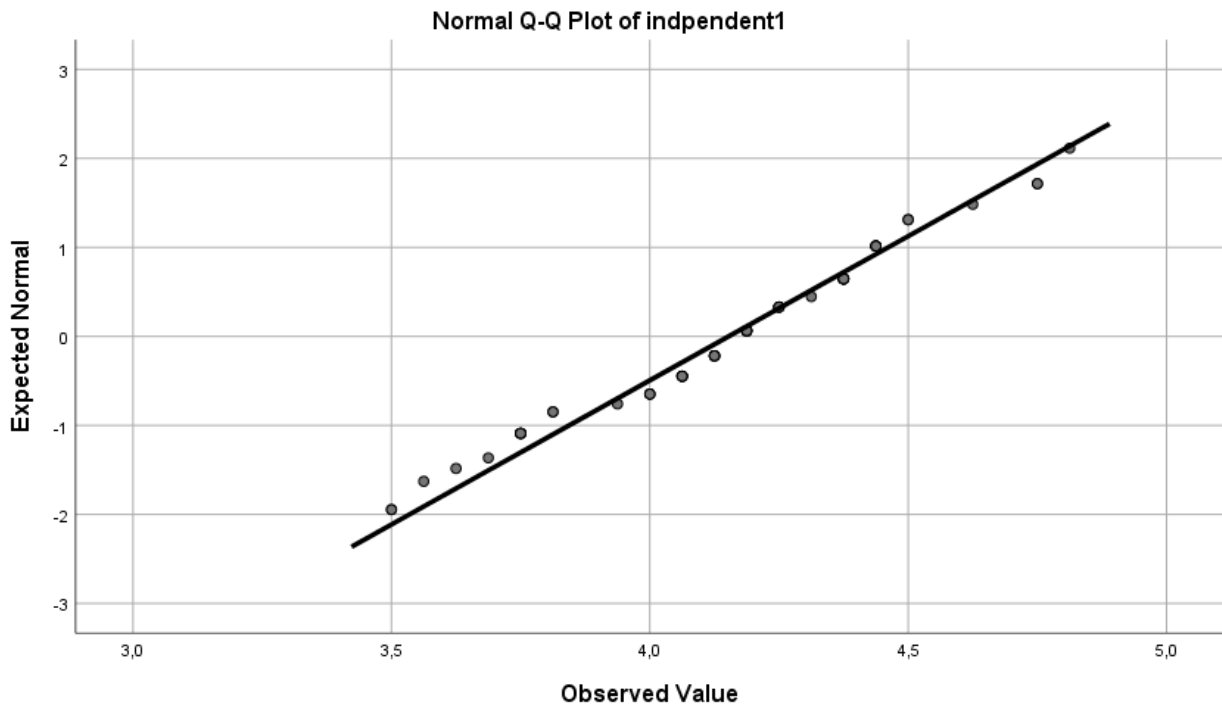
a. Lilliefors Significance Correction

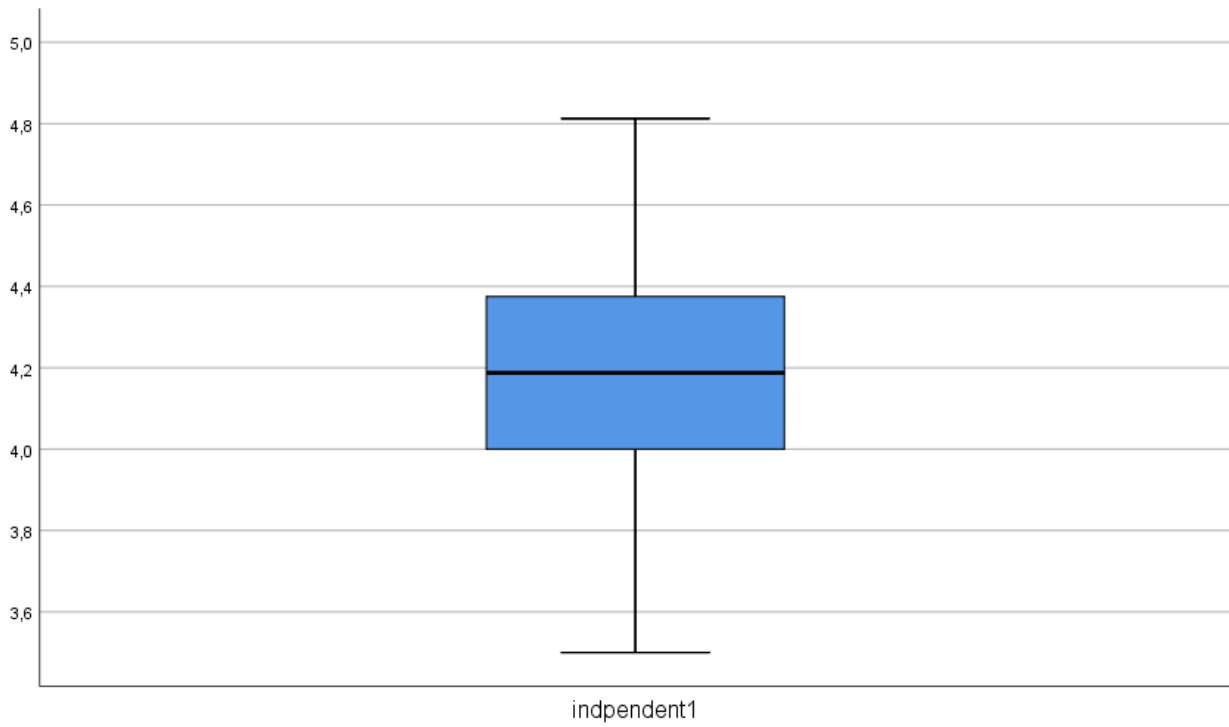
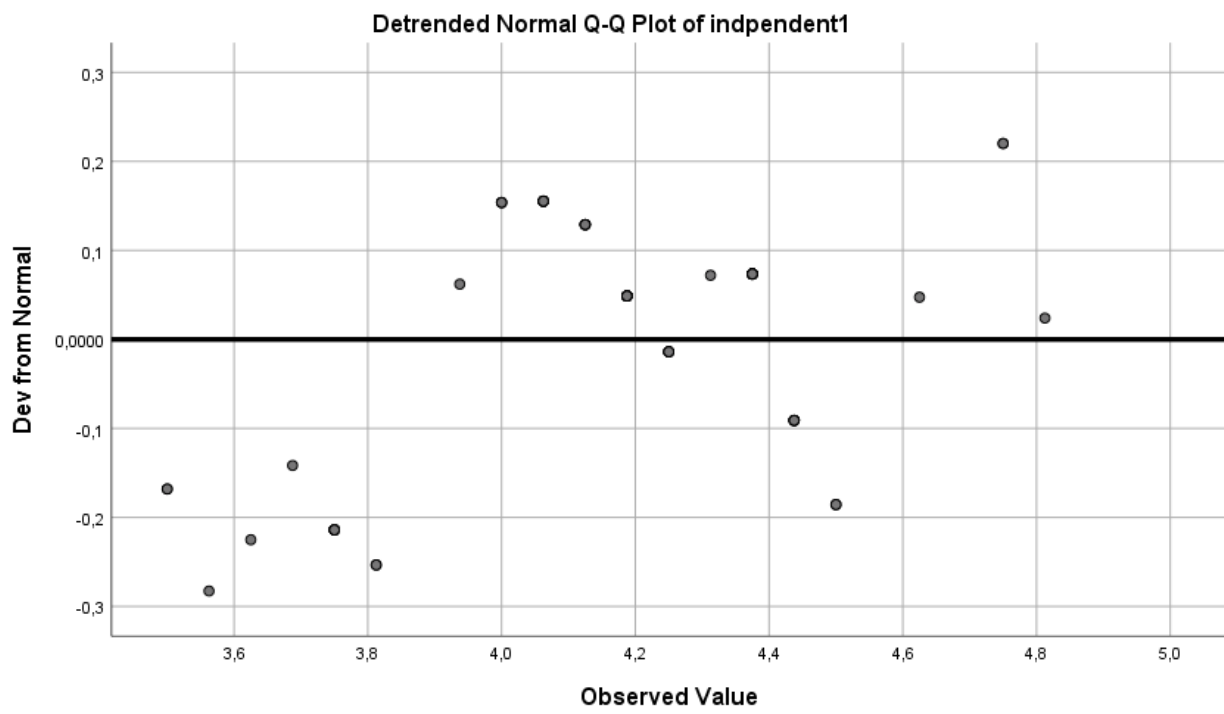
independent1

independent1 Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
3,00	3 . 555
7,00	3 . 6677777
3,00	3 . 889
21,00	4 . 000000001111111111111
12,00	4 . 2222333333333
7,00	4 . 4444455
3,00	4 . 677
1,00	4 . 8

Stem width: 1,00
 Each leaf: 1 case(s)





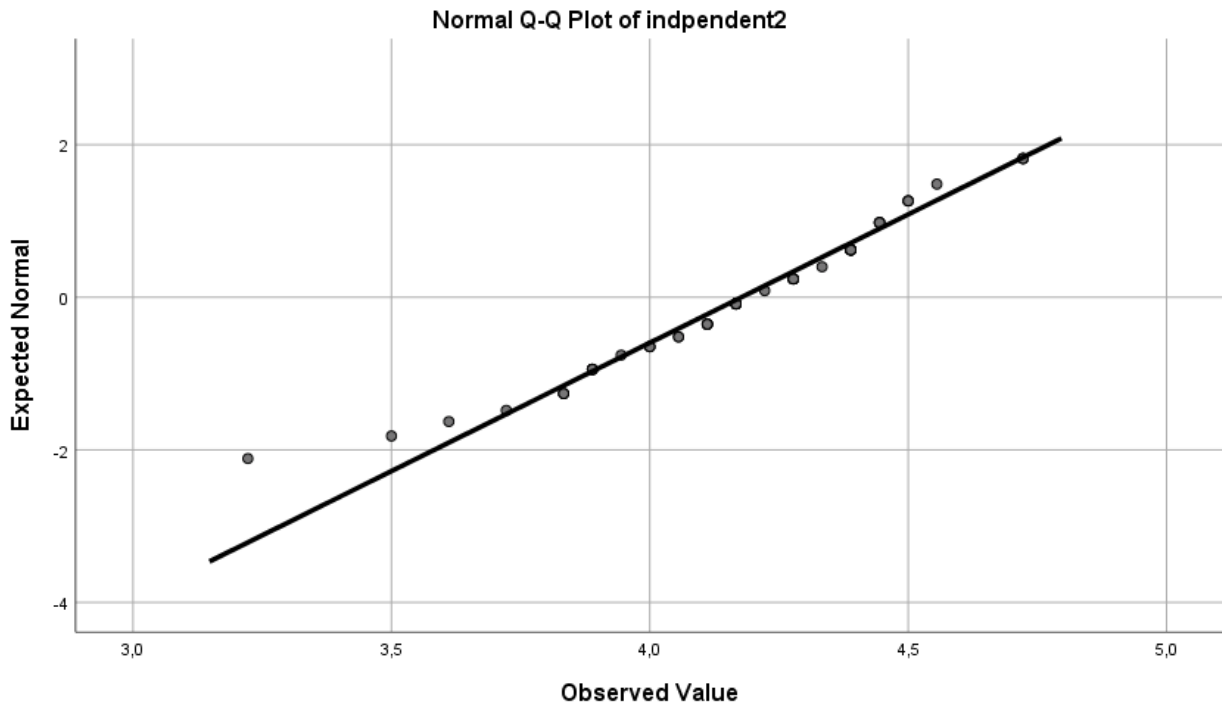
independent2

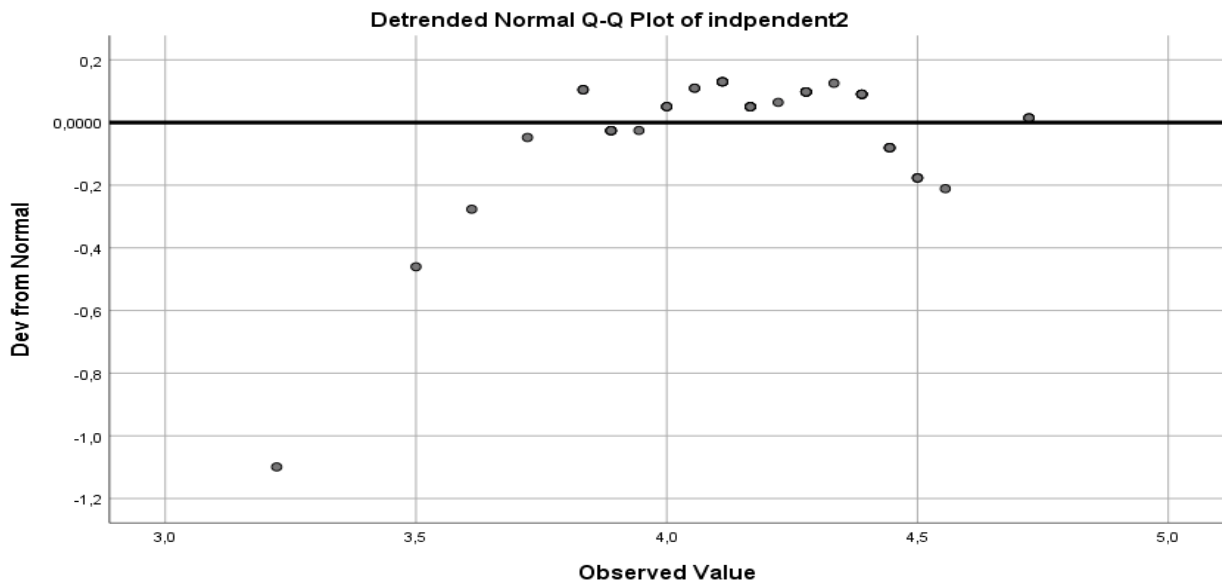
independent2 Stem-and-Leaf Plot

```

Frequency  Stem & Leaf
1,00  Extremes  (= <3,2)
1,00    3 . 5
2,00    3 . 67
9,00    3 . 888888889
17,00   4 . 0000011111111111111
16,00   4 . 2222223333333333
8,00    4 . 44445555
3,00    4 . 777

Stem width:  1,00
Each leaf:   1 case(s)
    
```





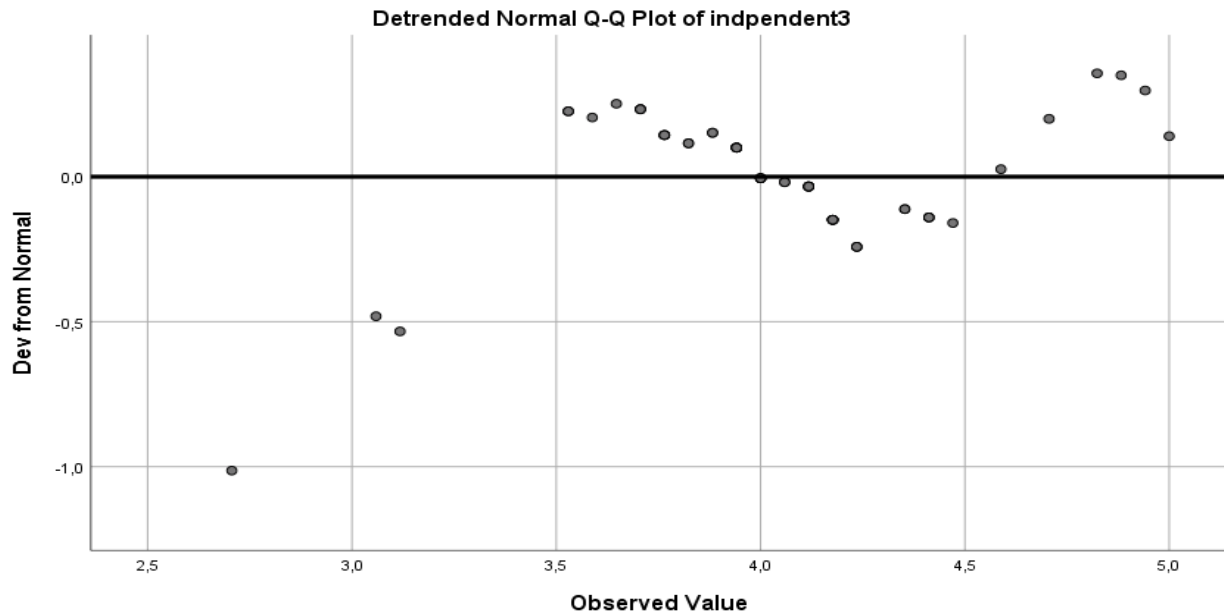
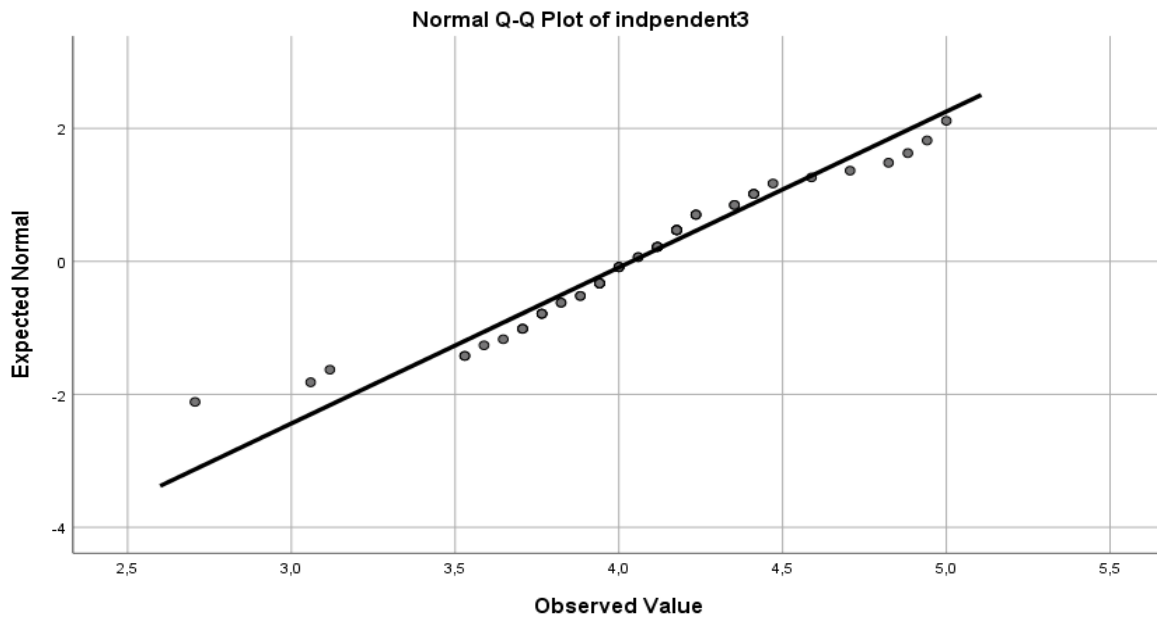
independent3

independent3 Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

```

3,00 Extremes  (= < 3,1)
3,00   3 . 555
8,00   3 . 6777777
10,00  3 . 888899999
18,00  4 . 000000011111111111
5,00   4 . 22233
5,00   4 . 44445
1,00   4 . 7
1,00   4 . 8
3,00 Extremes  (>= 4,9)
Stem width:   1,00
Each leaf:    1 case(s)
    
```



Axisglobale

Axisglobale Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

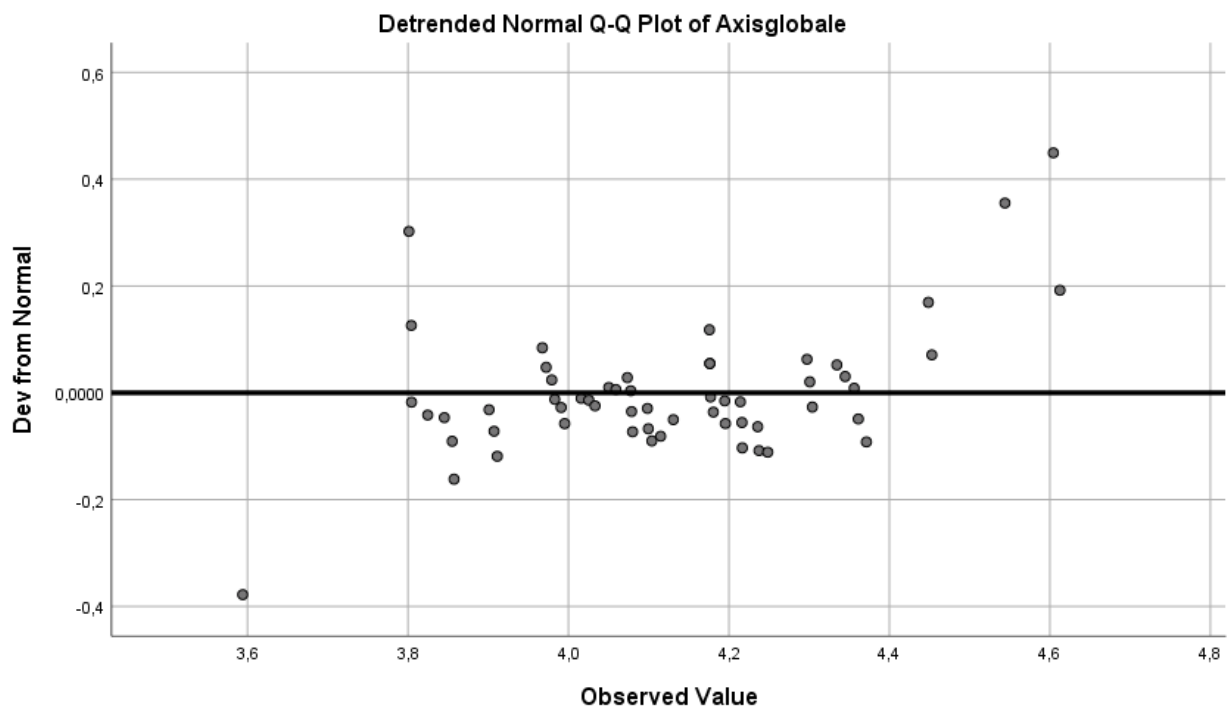
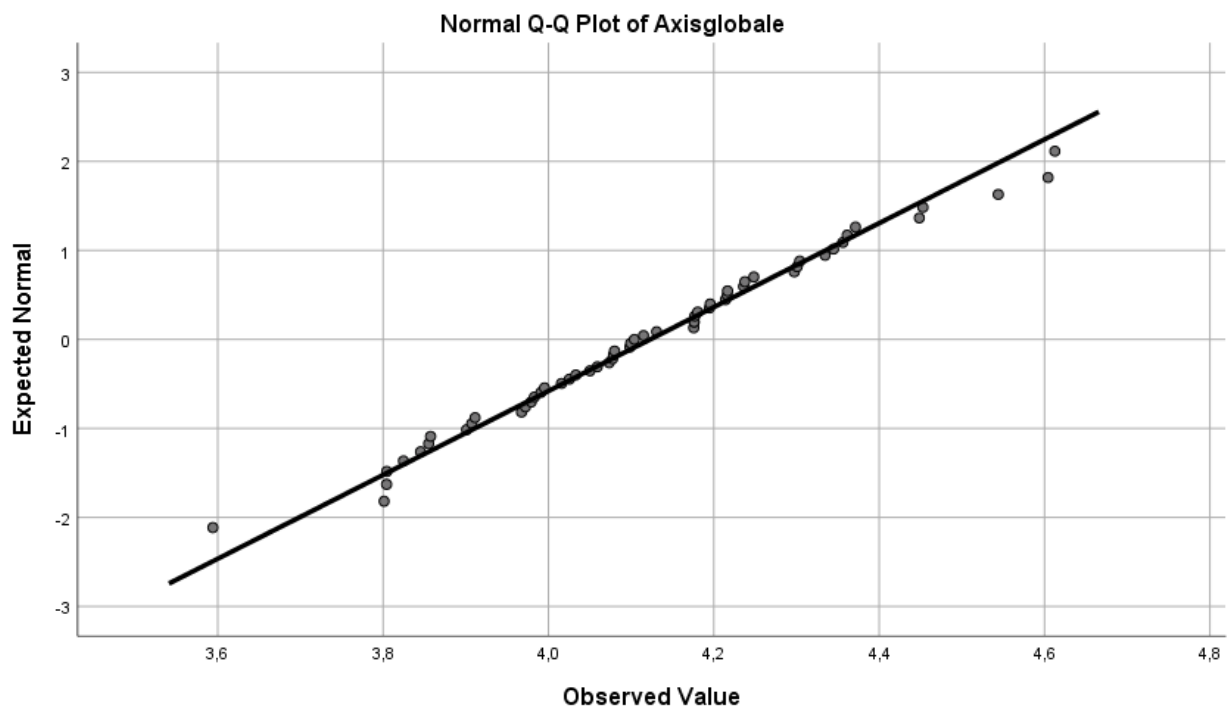
```

1,00 Extremes  (= <3,59)
7,00 38 . 0002455
9,00 39 . 001677899
11,00 40 . 12355777799
10,00 41 . 0137777899
7,00 42 . 1113349
7,00 43 . 0034567
2,00 44 . 45
1,00 45 . 4
2,00 46 . 01

```

Stem width: ,10

Each leaf: 1 case(s)



ثالثاً: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو عبارات محور طبيعة التحالفات الاستراتيجية وبيئته

		Statistics																	indpenden
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	t1
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,98	4,07	4,14	4,07	4,00	4,02	4,12	4,21	4,14	4,09	4,23	4,28	4,30	4,25	4,11	4,32	4,40	4,1524
Std. Deviation		,517	,417	,398	,623	,707	,767	,569	,453	,515	,510	,655	,675	,654	,739	,920	,827	,651	,30869

Frequency Table

		q1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	5	8,8	8,8	10,5
	agree	45	78,9	78,9	89,5
	Strongly agree	6	10,5	10,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

		q2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	3	5,3	5,3	5,3
	agree	47	82,5	82,5	87,7
	Strongly agree	7	12,3	12,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	1	1,8	1,8	1,8
	agree	47	82,5	82,5	84,2
	Strongly agree	9	15,8	15,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	2	3,5	3,5	3,5
	neutral	3	5,3	5,3	8,8
	agree	41	71,9	71,9	80,7
	Strongly agree	11	19,3	19,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	11	19,3	19,3	21,1
	agree	32	56,1	56,1	77,2
	Strongly agree	13	22,8	22,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	2	3,5	3,5	3,5
	neutral	10	17,5	17,5	21,1
	agree	30	52,6	52,6	73,7
	Strongly agree	15	26,3	26,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	3	5,3	5,3	7,0
	agree	41	71,9	71,9	78,9
	Strongly agree	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	1	1,8	1,8	1,8
	agree	43	75,4	75,4	77,2
	Strongly agree	13	22,8	22,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	4	7,0	7,0	7,0
	agree	41	71,9	71,9	78,9
	Strongly agree	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	5	8,8	8,8	8,8
	agree	42	73,7	73,7	82,5
	Strongly agree	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	7	12,3	12,3	12,3
	agree	30	52,6	52,6	64,9
	Strongly agree	20	35,1	35,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	7	12,3	12,3	12,3
	agree	27	47,4	47,4	59,6
	Strongly agree	23	40,4	40,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	6	10,5	10,5	10,5
	agree	28	49,1	49,1	59,6
	Strongly agree	23	40,4	40,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	7	12,3	12,3	14,0
	agree	26	45,6	45,6	59,6
	Strongly agree	23	40,4	40,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	3	5,3	5,3	5,3
	neutral	12	21,1	21,1	26,3
	agree	18	31,6	31,6	57,9
	Strongly agree	24	42,1	42,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	3	5,3	5,3	5,3
	neutral	4	7,0	7,0	12,3
	agree	22	38,6	38,6	50,9
	Strongly agree	28	49,1	49,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	5	8,8	8,8	8,8
	agree	24	42,1	42,1	50,9
	Strongly agree	28	49,1	49,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

		independent1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,50	2	3,5	3,5	3,5
	3,56	1	1,8	1,8	5,3
	3,63	1	1,8	1,8	7,0
	3,69	1	1,8	1,8	8,8
	3,75	5	8,8	8,8	17,5
	3,81	2	3,5	3,5	21,1
	3,94	1	1,8	1,8	22,8
	4,00	3	5,3	5,3	28,1
	4,06	5	8,8	8,8	36,8
	4,13	5	8,8	8,8	45,6
	4,19	8	14,0	14,0	59,6
	4,25	4	7,0	7,0	66,7
	4,31	1	1,8	1,8	68,4
	4,38	7	12,3	12,3	80,7
	4,44	5	8,8	8,8	89,5
	4,50	2	3,5	3,5	93,0
	4,63	1	1,8	1,8	94,7
	4,75	2	3,5	3,5	98,2
	4,81	1	1,8	1,8	100,0
		Total	57	100,0	100,0

تحليل اتجاهات المبحوثين نحو عبارات محور مختلف الكفاءات والمهارات التي تم تحويلها من خلال التحالفات

		Statistics																	independent		
		q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35	2	
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,49	4,54	4,42	4,04	4,14	4,18	4,05	4,39	3,88	3,93	4,49	4,42	4,32	3,95	3,98	4,09	4,04	3,86	4,1774	
Std. Deviation		,759	,657	,755	,626	,441	,468	,692	,701	,709	,623	,658	,755	,827	,766	,668	,635	,706	,833	,29722	

Frequency Table

q18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	2	3,5	3,5	3,5
	neutral	3	5,3	5,3	8,8
	agree	17	29,8	29,8	38,6
	Strongly agree	35	61,4	61,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	2	3,5	3,5	5,3
	agree	19	33,3	33,3	38,6
	Strongly agree	35	61,4	61,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	3	5,3	5,3	7,0
	agree	23	40,4	40,4	47,4
	Strongly agree	30	52,6	52,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	4	7,0	7,0	8,8
	agree	43	75,4	75,4	84,2
	Strongly agree	9	15,8	15,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	2	3,5	3,5	3,5
	agree	45	78,9	78,9	82,5
	Strongly agree	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	2	3,5	3,5	3,5
	agree	43	75,4	75,4	78,9
	Strongly agree	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	3	5,3	5,3	5,3
	neutral	3	5,3	5,3	10,5
	agree	39	68,4	68,4	78,9
	Strongly agree	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	7	12,3	12,3	12,3
	agree	21	36,8	36,8	49,1
	Strongly agree	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	15	26,3	26,3	28,1
	agree	31	54,4	54,4	82,5
	Strongly agree	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	13	22,8	22,8	22,8
	agree	35	61,4	61,4	84,2
	Strongly agree	9	15,8	15,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	2	3,5	3,5	5,3
	agree	22	38,6	38,6	43,9
	Strongly agree	32	56,1	56,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	2	3,5	3,5	3,5
	neutral	3	5,3	5,3	8,8
	agree	21	36,8	36,8	45,6
	Strongly agree	31	54,4	54,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	Disagree	1	1,8	1,8	3,5
	neutral	4	7,0	7,0	10,5
	agree	24	42,1	42,1	52,6
	Strongly agree	27	47,4	47,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	2	3,5	3,5	3,5
	Disagree	1	1,8	1,8	5,3
	neutral	3	5,3	5,3	10,5
	agree	43	75,4	75,4	86,0
	Strongly agree	8	14,0	14,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	Disagree	1	1,8	1,8	3,5
	neutral	4	7,0	7,0	10,5
	agree	43	75,4	75,4	86,0
	Strongly agree	8	14,0	14,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	3	5,3	5,3	7,0
	agree	42	73,7	73,7	80,7
	Strongly agree	11	19,3	19,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	7	12,3	12,3	14,0
	agree	37	64,9	64,9	78,9
	Strongly agree	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	2	3,5	3,5	3,5
	Disagree	1	1,8	1,8	5,3
	neutral	9	15,8	15,8	21,1
	agree	36	63,2	63,2	84,2
	Strongly agree	9	15,8	15,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

independent2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,22	1	1,8	1,8	1,8
	3,50	1	1,8	1,8	3,5
	3,61	1	1,8	1,8	5,3
	3,72	1	1,8	1,8	7,0
	3,83	3	5,3	5,3	12,3
	3,89	5	8,8	8,8	21,1
	3,94	1	1,8	1,8	22,8
	4,00	3	5,3	5,3	28,1
	4,06	2	3,5	3,5	31,6
	4,11	5	8,8	8,8	40,4
	4,17	7	12,3	12,3	52,6
	4,22	1	1,8	1,8	54,4
	4,28	6	10,5	10,5	64,9
	4,33	1	1,8	1,8	66,7
	4,39	8	14,0	14,0	80,7
	4,44	4	7,0	7,0	87,7
	4,50	3	5,3	5,3	93,0
	4,56	1	1,8	1,8	94,7
	4,72	3	5,3	5,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

تحليل اتجاهات المبحوثين نحو عبارات محور تقييم التحالفات الاستراتيجية المبرمة بين الشركات الأجنبية والجزائرية

```
FREQUENCIES VARIABLES=q36 q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43 q44 q45 q46 q47 q48 q49
q50 q51 q52
  independent3
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes		
Output Created		17-FEB-2023 16:32:17
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q36 q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43 q44 q45 q46 q47 q48 q49 q50 q51 q52 independent3 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,04

Statistics																			
		q36	q37	q38	q39	q40	q41	q42	q43	q44	q45	q46	q47	q48	q49	q50	q51	q52	independent3
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,93	3,74	4,12	3,74	4,11	4,07	3,95	4,09	4,07	4,05	4,00	3,96	4,04	3,81	4,37	4,33	4,30	4,0392
Std. Deviation		,678	,917	,965	,813	,724	,776	,833	,689	,623	,610	,756	,801	,731	,743	,771	,831	,706	,42627

Frequency Table

q36					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	9	15,8	15,8	17,5
	agree	39	68,4	68,4	86,0
	Strongly agree	8	14,0	14,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q37					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	2	3,5	3,5	3,5
	neutral	21	36,8	36,8	40,4
	agree	22	38,6	38,6	78,9
	Strongly agree	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q38					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	2	3,5	3,5	3,5
	Disagree	2	3,5	3,5	7,0
	neutral	5	8,8	8,8	15,8
	agree	26	45,6	45,6	61,4
	Strongly agree	22	38,6	38,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	22	38,6	38,6	40,4
	agree	24	42,1	42,1	82,5
	Strongly agree	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	6	10,5	10,5	12,3
	agree	35	61,4	61,4	73,7
	Strongly agree	15	26,3	26,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	9	15,8	15,8	17,5
	agree	31	54,4	54,4	71,9
	Strongly agree	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	2	3,5	3,5	3,5
	neutral	9	15,8	15,8	19,3
	agree	34	59,6	59,6	78,9
	Strongly agree	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	5	8,8	8,8	10,5
	agree	38	66,7	66,7	77,2
	Strongly agree	13	22,8	22,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	6	10,5	10,5	12,3
	agree	38	66,7	66,7	78,9
	Strongly agree	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	6	10,5	10,5	12,3
	agree	39	68,4	68,4	80,7
	Strongly agree	11	19,3	19,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	16	28,1	28,1	28,1
	agree	25	43,9	43,9	71,9
	Strongly agree	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disagree	1	1,8	1,8	1,8
	neutral	16	28,1	28,1	29,8
	agree	24	42,1	42,1	71,9
	Strongly agree	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	14	24,6	24,6	24,6
	agree	27	47,4	47,4	71,9
	Strongly agree	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	22	38,6	38,6	38,6
	agree	24	42,1	42,1	80,7
	Strongly agree	11	19,3	19,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	10	17,5	17,5	17,5
	agree	16	28,1	28,1	45,6
	Strongly agree	31	54,4	54,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q51					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	13	22,8	22,8	22,8
	agree	12	21,1	21,1	43,9
	Strongly agree	32	56,1	56,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

q52					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neutral	8	14,0	14,0	14,0
	agree	24	42,1	42,1	56,1
	Strongly agree	25	43,9	43,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

independent3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,71	1	1,8	1,8	1,8
	3,06	1	1,8	1,8	3,5
	3,12	1	1,8	1,8	5,3
	3,53	2	3,5	3,5	8,8
	3,59	1	1,8	1,8	10,5
	3,65	1	1,8	1,8	12,3
	3,71	3	5,3	5,3	17,5
	3,76	4	7,0	7,0	24,6
	3,82	2	3,5	3,5	28,1
	3,88	2	3,5	3,5	31,6
	3,94	6	10,5	10,5	42,1
	4,00	5	8,8	8,8	50,9
	4,06	2	3,5	3,5	54,4
	4,12	5	8,8	8,8	63,2
	4,18	6	10,5	10,5	73,7
	4,24	3	5,3	5,3	78,9
	4,35	2	3,5	3,5	82,5
	4,41	3	5,3	5,3	87,7

	4,47	1	1,8	1,8	89,5
	4,59	1	1,8	1,8	91,2
	4,71	1	1,8	1,8	93,0
	4,82	1	1,8	1,8	94,7
	4,88	1	1,8	1,8	96,5
	4,94	1	1,8	1,8	98,2
	5,00	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

خامسا: اختبار الفرضيات

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=Axisglobale
 /CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes		
Output Created		18-FEB-2023 00:10:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Axisglobale /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,40

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Axisglobale	57	4,1230	,21222	,02811

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Axisglobale	39,952	56	,000	1,12301	1,0667	1,1793

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=independent1
 /CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Notes		
Output Created		18-FEB-2023 00:21:03
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.

Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=independent1 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
independent1	57	4,1524	,30869	,04089

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
independent1	28,186	56	,000	1,15241	1,0705	1,2343

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=independent2
/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Notes		
Output Created		18-FEB-2023 00:31:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57

Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=indpendent2 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,06

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
indpendent2	57	4,1774	,29722	,03937

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
indpendent2	29,907	56	,000	1,17739	1,0985	1,2563

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=indpendent3
 /CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Notes		
Output Created	18-FEB-2023 00:37:05	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=indpendent3 /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
indpendent3	57	4,0392	,42627	,05646

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
independent3	18,406	56	,000	1,03922	,9261	1,1523

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

Univariate Analysis of Variance

Notes

Output Created		18-FEB-2023 12:15:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the model.
Resources	Processor Time	00:00:27,16
	Elapsed Time	00:00:27,45

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
Function	1	directeur	7
	2	chef service	10
	3	Engineer	16
	4	technicien	2
	5	manager	5
	6	cader	5
	7	chef de partement	8
	8	supervisor	4
Experience	1	Less than 10 years	24
	2	From 10-20 years	13
	3	More than 20 years	20
activity	1	Petroleum	28
	2	Home appliances	7
	6	Pharmaceutical industry	11
	7	other	11
AllianceFiled	1	Management	11
	2	Technical and technological side	27
	4	Marketing	9
	7	other	10
AllianceFrom	1	Partnership project	26
	2	Subcontracting	25
	3	partnership	6
alliancetime	1	From 1-3 years	30
	2	From 3-5 years	11
	3	more than 5 years	16

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Axisglobale

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,331 ^a	51	,046	1,199	,468
Intercept	678,207	1	678,207	17794,373	,000
Function	,745	7	,106	2,792	,138
Experience	,039	1	,039	1,013	,360
activity	,113	3	,038	,992	,468
AllianceFiled	,010	2	,005	,132	,879
AllianceFrom	,030	1	,030	,782	,417
allianctime	,040	2	,020	,520	,624
Function * Experience	,000	0	.	.	.
Function * activity	,000	0	.	.	.
Function * AllianceFiled	,000	0	.	.	.
Function * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Function * allianctime	,000	0	.	.	.
Experience * activity	,000	0	.	.	.
Experience * AllianceFiled	,000	0	.	.	.
Experience * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Experience * allianctime	,000	0	.	.	.
activity * AllianceFiled	,000	0	.	.	.
activity * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
activity * allianctime	,000	0	.	.	.
AllianceFiled * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
AllianceFiled * allianctime	,000	0	.	.	.
AllianceFrom * allianctime	,000	0	.	.	.
Function * Experience * activity	,000	0	.	.	.
Function * Experience * AllianceFiled	,000	0	.	.	.
Function * Experience * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Function * Experience * allianctime	,000	0	.	.	.
Function * activity * AllianceFiled	,000	0	.	.	.

Function * activity * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Function * activity * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * AllianceFiled * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Function * AllianceFiled * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Experience * activity * AllianceFiled	,000	0	.	.	.
Experience * activity * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Experience * activity * alliancetime	,000	0	.	.	.
Experience * AllianceFiled * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Experience * AllianceFiled * alliancetime	,000	0	.	.	.
Experience * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
activity * AllianceFiled * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
activity * AllianceFiled * alliancetime	,000	0	.	.	.
activity * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
AllianceFiled * AllianceFrom *	,000	0	.	.	.
Function * Experience * activity * AllianceFiled	,000	0	.	.	.
Function * Experience * activity * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Function * Experience * activity * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * Experience * AllianceFiled *	,000	0	.	.	.
AllianceFrom					

Function * Experience * AllianceFiled * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * Experience * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * activity * AllianceFiled * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Function * activity * AllianceFiled * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * activity * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * AllianceFiled * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Experience * activity * AllianceFiled * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Experience * activity * AllianceFiled * alliancetime	,000	0	.	.	.
Experience * activity * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Experience * AllianceFiled * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
activity * AllianceFiled * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * Experience * activity * AllianceFiled * AllianceFrom	,000	0	.	.	.
Function * Experience * activity * AllianceFiled * alliancetime	,000	0	.	.	.

Function * Experience * activity * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * Experience * AllianceFiled * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * activity * AllianceFiled * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Experience * activity * AllianceFiled * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Function * Experience * activity * AllianceFiled * AllianceFrom * alliancetime	,000	0	.	.	.
Error	,191	5	,038		
Total	971,475	57			
Corrected Total	2,522	56			

a. R Squared = ,924 (Adjusted R Squared = ,154)

1-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (الوظيفة)

ONEWAY Axisglobale BY Function
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

Oneway

Notes		
Output Created		18-FEB-2023 12:18:18
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Axisglobale BY Function /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

ANOVA

Axisglobale

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,689	7	,098	2,632	,022
Within Groups	1,833	49	,037		
Total	2,522	56			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Axisglobale

LSD

(I) Function	(J) Function	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
directeur	chef service	-,06047	,09531	,529	-,2520	,1311
	Engineer	,12752	,08765	,152	-,0486	,3037
	technicien	,00663	,15507	,966	-,3050	,3183
	manager	,21235	,11325	,067	-,0152	,4399
	cader	,12529	,11325	,274	-,1023	,3529
	chef de partement	,27406*	,10010	,009	,0729	,4752
	supervisor	,17984	,12122	,144	-,0638	,4234
chef service	directeur	,06047	,09531	,529	-,1311	,2520
	Engineer	,18799*	,07796	,020	,0313	,3447
	technicien	,06710	,14981	,656	-,2340	,3682
	manager	,27282*	,10593	,013	,0599	,4857
	cader	,18576	,10593	,086	-,0271	,3986
	chef de partement	,33453*	,09174	,001	,1502	,5189
	supervisor	,24031*	,11442	,041	,0104	,4702
Engineer	directeur	-,12752	,08765	,152	-,3037	,0486
	chef service	-,18799*	,07796	,020	-,3447	-,0313
	technicien	-,12089	,14506	,409	-,4124	,1706
	manager	,08483	,09909	,396	-,1143	,2840
	cader	-,00223	,09909	,982	-,2014	,1969
	chef de partement	,14654	,08375	,086	-,0218	,3148
	supervisor	,05231	,10812	,631	-,1650	,2696
technicien	directeur	-,00663	,15507	,966	-,3183	,3050
	chef service	-,06710	,14981	,656	-,3682	,2340
	Engineer	,12089	,14506	,409	-,1706	,4124
	manager	,20572	,16182	,210	-,1195	,5309
	cader	,11865	,16182	,467	-,2065	,4438
	chef de partement	,26743	,15290	,087	-,0398	,5747
	supervisor	,17320	,16750	,306	-,1634	,5098
manager	directeur	-,21235	,11325	,067	-,4399	,0152
	chef service	-,27282*	,10593	,013	-,4857	-,0599
	Engineer	-,08483	,09909	,396	-,2840	,1143

	technicien	-,20572	,16182	,210	-,5309	,1195
	cader	-,08706	,12232	,480	-,3329	,1587
	chef de partement	,06171	,11026	,578	-,1599	,2833
	supervisor	-,03252	,12974	,803	-,2932	,2282
cader	directeur	-,12529	,11325	,274	-,3529	,1023
	chef service	-,18576	,10593	,086	-,3986	,0271
	Engineer	,00223	,09909	,982	-,1969	,2014
	technicien	-,11865	,16182	,467	-,4438	,2065
	manager	,08706	,12232	,480	-,1587	,3329
	chef de partement	,14877	,11026	,183	-,0728	,3703
	supervisor	,05455	,12974	,676	-,2062	,3153
chef de partement	directeur	-,27406*	,10010	,009	-,4752	-,0729
	chef service	-,33453*	,09174	,001	-,5189	-,1502
	Engineer	-,14654	,08375	,086	-,3148	,0218
	technicien	-,26743	,15290	,087	-,5747	,0398
	manager	-,06171	,11026	,578	-,2833	,1599
	cader	-,14877	,11026	,183	-,3703	,0728
	supervisor	-,09423	,11844	,430	-,3322	,1438
supervisor	directeur	-,17984	,12122	,144	-,4234	,0638
	chef service	-,24031*	,11442	,041	-,4702	-,0104
	Engineer	-,05231	,10812	,631	-,2696	,1650
	technicien	-,17320	,16750	,306	-,5098	,1634
	manager	,03252	,12974	,803	-,2282	,2932
	cader	-,05455	,12974	,676	-,3153	,2062
	chef de partement	,09423	,11844	,430	-,1438	,3322

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية (سنوات الخبرة)

ONEWAY Axisglobale BY Experience
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes		
Output Created	18-FEB-2023 12:19:40	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY Axisglobale BY Experience /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

ANOVA

Axisglobale

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,017	2	,008	,179	,837
Within Groups	2,505	54	,046		
Total	2,522	56			

3-2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية (مجال نشاط المؤسسة)

ONEWAY Axisglobale BY activity
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes		
Output Created		18-FEB-2023 12:20:46
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Axisglobale BY activity /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

ANOVA

Axisglobale

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,061	3	,020	,439	,726
Within Groups	2,461	53	,046		
Total	2,522	56			

4-2 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية (مجال التحالف)

ONEWAY Axisglobale BY AllianceFiled
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes		
Output Created		18-FEB-2023 12:22:05
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Axisglobale BY AllianceFiled /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

ANOVA

Axisglobale

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,032	3	,011	,227	,877
Within Groups	2,490	53	,047		
Total	2,522	56			

2-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية (شكل التحالف)

ONEWAY Axisglobale BY AllianceFrom
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes		
Output Created		18-FEB-2023 12:25:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Axisglobale BY AllianceFrom /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

ANOVA

Axisglobale

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,019	2	,010	,208	,813
Within Groups	2,503	54	,046		
Total	2,522	56			

2-6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية (مدة التحالف)

ONEWAY Axisglobale BY alliancetime
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

Oneway

Notes		
Output Created	18-FEB-2023 12:26:53	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Ramdane\Documents\bennaceur.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	57
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY Axisglobale BY alliancetime /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

ANOVA

Axisglobale

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,350	2	,175	4,351	,018
Within Groups	2,172	54	,040		
Total	2,522	56			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Axisglobale

LSD

(I) alliancetime	(J) alliancetime	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
From 1-3 years	From 3-5 years	,17106 [*]	,07069	,019	,0293	,3128
	more than 5 years	,14563 [*]	,06209	,023	,0212	,2701
From 3-5 years	From 1-3 years	-,17106 [*]	,07069	,019	-,3128	-,0293
	more than 5 years	-,02543	,07855	,747	-,1829	,1321
more than 5 years	From 1-3 years	-,14563 [*]	,06209	,023	-,2701	-,0212
	From 3-5 years	,02543	,07855	,747	-,1321	,1829

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية ، وحتى نتمكن من تحديد ذلك، قمنا بتوظيف الأطر النظرية في الدراسة الميدانية، من خلال دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية التي لديها تجارب في التحالف بلغت العينة 57 مشاهدة. وقمنا كذلك بدراسة حالة على شركة سوناطراك، معتمدين على المنهج التحليلي والملاحظة العلمية، بإستخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة الميدانية واختبار الفرضيات. أهم النتائج المتوصل لها، هو وجود دور ايجابي للتحالفات الاستراتيجية في تحويل الكفاءات التنظيمية، كما أن نجاح التحالفات وعملية تحويل الكفاءة على وجه الخصوص تعتمد على مجموعة من العوامل، لذا فمستوى ودرجة نجاح العملية تختلف من حالة لأخرى، وتختلف نوعية الكفاءات المحولة تبعاً لها مثل تأثير عامل الخبرة في التحالفات وشكله على نوع الكفاءة (ادارية، تكنولوجية ،بشرية...).

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، الكفاءات التنظيمية ، تحويل الكفاءات، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

Abstract:

This study aimed to know the role of strategic alliances in transforming organizational competencies, and in order to be able to determine this, we employed theoretical frameworks in the field study, by studying a sample of Algerian institutions that have experiences in the alliance with a sample of 57 views. We also conducted a case study on Sonatrach, relying on the analytical method and scientific observation, using both questionnaire and interview as tools for field study and hypothesis testing.

The most important results reached is the existence of a positive role for strategic alliances in the transformation of organizational competencies, and the success of alliances and the process of transferring efficiency in particular depends on a set of factors, so the level and degree of success of the process varies from case to case, and the quality of the transferred competencies varies according to it, such as the impact of the experience factor in alliances and its form on the type of efficiency (administrative, technological, human...).

Keywords: Strategic alliances, organizational competencies, Transformation of competencies, Algerian economic institutions

.Résumé:

Cette étude visait à connaître le rôle des alliances stratégiques dans la transformation des compétences organisationnelles, et afin de pouvoir le déterminer, nous avons utilisé des cadres théoriques dans l'étude de terrain, en étudiant un échantillon Établissements algériennes qui ont des expériences dans l'alliance avec un échantillon de 57 vues. Nous avons également mené une étude de cas sur Sonatrach, en nous appuyant sur la méthode analytique et l'observation scientifique, en utilisant à la fois le questionnaire et l'entretien comme outils d'étude sur le terrain et de test d'hypothèses.

Les résultats les plus importants obtenus sont l'existence d'un rôle positif pour les alliances stratégiques dans la transformation des compétences organisationnelles, et le succès des alliances et du processus de transfert d'efficacité dépend en particulier d'un ensemble de facteurs, de sorte que le niveau et le degré de succès du processus varient d'un cas à l'autre, et la qualité des compétences transférées varie en fonction de celui-ci, comme l'impact du facteur expérience dans les alliances et sa forme sur le type d'efficacité (administrative, technologique, humaine...).

Mots-clés : Alliances stratégiques, compétences organisationnelles, Transformation des compétences, institutions économiques algériennes.